

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الإحساس بالعدالة التنظيمية و علاقته بالثقة التنظيمية لدى
عمال صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بغرداية

مذكرة لإستكمال شهادة الماستر في علم النفس
تخصص علم النفس عمل و تنظيم

الأستاذ المشرف :
د. معمري حمزة

من إعداد الطالبة:
سماويل نورة

السنة الجامعية

2020/2019

لغزرك

قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله" إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من تعهداني بالتربية في الصغر ، وكانا لي نبراساً يضيء فكري بالنصح ،
والتوجيه في الكبر " أمي " و " أبي " حفظهما الله

إلى سندی بعد الله، إلى الذي تحمل معي الصعاب ووقف بجانبى بكل معنى الكلمة وكان اول من دفعني للالتحاق بالماستر ، الى من ارفقتي وأعانني في مسيرتي العلمية، "زوجي إلى رأهما قلبي وعشقهما قبل تراهما عيناى، إلى من حملتهما يداى واحتواهما حضني وزرعتهما في عيناى وحرستهما في قلبي الى ولدي : رائف وأبي حفظهما الله ورعاهما إلى من شملوني بالعطف ، وأمدوني بالعون ، وحفزوني للتقدم ، إخوتي وأخواتي وأولادهم رعاهم الله

إلى كل من علمني حرفاً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة .
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ، ونتاج بحثي المتواضع .

تشكرات

الحمد لله عز وجل كثيرا يليق بمقامه وعظيم سلطانه، على فضله ونعمته اذ وفقني لانجاز

هذا البحث.ومصدقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أتقدم هنا الشكر الخالص الى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد في استكمال

هذا البحث، اخص بالذكر الأستاذ المشرف " الدكتور معمرى حمزة "

لتفضله بقبول ا لإشراف على رسالتي وعرفانا بجميل صبره وحسن توجيهاته ونصائحه و

إرشاداته.

كما أتقدم بالشكر الى كل من الأستاذ الدكتور عبد الحميد جديد والأستاذ الدكتور بقادير

عبد الرحمان بالشكر و التقدير والعرفان كما لا انسى عمال وموظفين الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي للجراء بغرداية وملتيلي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بولاية غارداية، والتعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية وعدالة المعاملات) بالثقة التنظيمية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاساليب الاحصائية المتمثلة في المعامل برسون للكشف عن هذه العلاقة... الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين الإحساس بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي بغرداية؟

لمحاولة الإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي
الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي.
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات والثقة لدى عمال الضمان الاجتماعي.
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات والثقة لدى عمال الضمان الاجتماعي.
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة الى التفاعل بين المتغيرات الوسيطة (السن، الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

ومجتمعنا هو الموظفين والموظفات العاملين بقطاع الضمان الاجتماعي في ولاية غارداية في كل من بلدية غرداية وبلدية متليلي، وقد قمنا باختيار 30 عامل لإجراء الدراسة الاستطلاعية واختبار أدوات الدراسة و60 عامل كعينة اساسية للدراسة الحالية اختيروا بطريقة عشوائية نظرا للظروف الصحية التي طبق فيها الاستبيان والخاصة بكوفيد 19

وتم تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج **EXCEL** وبرنامج الحزم الاحصائية **SPPSS** ، وكانت النتائج المتوصل اليها:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التوزيعية و درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات كل من أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) ودرجات الثقة التنظيمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة الى التفاعل بين المتغيرات الوسيطة (السن، الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية). وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة والثقة التنظيمية، والعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يسهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية لما لها من مردود ايجابي على العمال.

كلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، الثقة التنظيمية.

الإهداء.....	
الشكر والعرفان.....	
ملخص الدراسة.....	
المقدمة.....	13
الاشكالية :.....	15
فرضيات الدراسة.....	16
حدود الدراسة.....	17
أهداف الدراسة.....	16
أسباب اختيار الدراسة.....	16
تحديد المصطلحات.....	16
نموذج الافتراضي للدراس.....	18
تمهيد.....	25
مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice	25
أهمية وأهداف العدالة التنظيمية.....	27
أبعاد العدالة التنظيمية.....	29
العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.....	38
الثقة التنظيمية.....	25

53.....	تمهيد
61.....	-نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية :
68.....	- مراحل تحقق الثقة التنظيمية
73.....	تمهيد
73.....	المنهج
73.....	مجتمع الدراسة
80.....	الخصائص السيكومترية للمقياس
89.....	خلاصة الفصل
90.....	فصل تفسير النتائج
90.....	تمهيد
95.....	الخلاصة

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
71	يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب السن	1
72	يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية بحسب الجنس	2
72	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب المستوى التعليمي	3
73	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب الخبرة المهنية	4
75	يوضح توزيع البنود على الأبعاد في المقياس	5
76	بين صدق الاتساق الداخلي لبعد العدالة التوزيعية مع بنود	6
76	بين صدق الاتساق الداخلي لبعد العدالة الاجرائية مع بنود	7
77	بين صدق الاتساق الداخلي لبعد العدالة التفاعلية مع بنود	8
77	بين صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية مع بنود	9
78	يُبيّن معاملات الثبات بمعامل ألفا- كرونباخ لمقياس	10
79	يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	11
80	يوضح تقسيم عينة الدراسة الاساسية بحسب السن	12
80	يوضح توزيع العينة الدراسة الاساسية بحسب الجنس	13
81	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية بحسب المستوى التعليمي	14
82	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية بحسب الخبرة المهنية	15
88	يوضح العلاقة بين إبعاد العدالة التوزيعية و الثقة التنظيمية	16
94	يوضح العلاقة بين إبعاد العدالة التوزيعية و الثقة التنظيمية	17

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
30	يبين أبعاد العدالة التنظيمية	01
37	يبين العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية المصدر	02
05	يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة	03

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

ركزت العديد من الأبحاث والدراسات الحديثة على تناول سلوك الأفراد داخل المنظمات؛ باعتباره مسألة جوهرية في علم السلوك التنظيمي. ولذلك اعتُبرت العدالة التنظيمية (**Organizational Justice**) من أهم النظريات في دراسة سلوك الفرد في المنظمة؛ نظراً لما تشتمل عليه من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلاً عن كونها تشكل بعداً مهماً لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والاستقرار مما يمكن من خلاله القول إن العدالة التنظيمية تؤثر في توجه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة بجودة وفعالية واقعاً لا تنظيراً، لذلك جاءت أهمية استثمار الموارد البشرية كأساس في إدارة المنظمات وترتكز أهمية الموارد البشرية على اعتبارها الروح ومحرك حياة المنظمة للقيام بجميع الواجبات والوظائف المطلوبة وطموحات الحكومات لتحقيق الإنجاز بعدل. فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر لذلك وجب توظيفه بطريقة مناسبة؛ حتى ينعكس على الإنتاجية وجودة الأداء ومهما أجادت المنظمة في تطوير هيكلها التنظيمي دون اعتبار للعنصر البشري؛ فإن ذلك سيكون مدعاة للانحدار والفشل والخسارة بوجه عام.

لذلك برز دور أهمية الاهتمام بسلوك الأفراد في المنظمات؛ باعتبار أن تحفيزهم وتنمية مهاراتهم والعدالة بينهم في ظل بيئة عمل مستقرة يعتبر أساساً جوهرياً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك لم يكن من المستغرب أن نجد دولة صغيرة مثل اليابان استطاعت أن تنهض من الحرب والكوارث التي ألمت بها خلال وقت وجيز؛ بفضل اهتمامهم بالسلوك الذي يحفز الفرد داخل المنظمات الحكومية والخاصة وأصبحت مثلاً يحتذى به في مجال تطبيق نظرية العدالة التنظيمية.

ويعتمد مفهوم العدالة التنظيمية في الأساس على الجانب الاجتماعي أو ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية، حيث يقارن الفرد ما يحدث له في المنظمة بالآخرين من زملائه. وتعود جذور هذه النظرية إلى منتصف القرن السادس عشر في دراسات قام بها علماء القانون والإدارة "جيرنبرج" و"بارون"، ومناداتهم بالمساواة التي تقوم على عدالة التوزيع، من حيث مقارنة الفرد مدخلاته من أعمال وخبرات يؤديها بما سيحصل عليه من مخرجات (أجور ومكافآت وامتيازات) مقارنة بغيره من الزملاء. فإذا شعر بتساوي معدل المدخلات والمخرجات مع غيره فهذا سيدفعه لزيادة الإلتقان ويشكل له حافزاً للعمل، بينما يحدث العكس في حال الشعور بعدم المساواة؛ مما يترك أثراً سلبياً على العمل ويولد شعوراً باللامبالاة وعدم احترام الفاسدين في ظل غياب عدالة التوزيع والتقدير، وبالإضافة لبعدها عدالة التوزيع فإن هناك بعداً آخر لمفهوم العدالة التنظيمية ومصدره علم القانون، حيث إن العدالة هنا تكون اجرائية وذات شقين،

أولهما إجرائي هيكلية وهو يعني إحساس الفرد بعدالة هيكلية القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات والمكافأة، أما الشق الآخر فيشتمل على عدالة المعاملة حين تطبق هذه الإجراءات والقوانين؛ وبالتالي يمكن تلخيص محددات العدالة التنظيمية بثلاثة محددات هي: عدالة في التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات.

إذ يتم اليوم التركيز على أهمية الثقة في العلاقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية وإلى حد كبير في الدراسات التنظيمية، وتعتبر الثقة كعامل أساسي لفعالية البناء التنظيمي، وأحد أهم الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات،

فهي عامل محوري في تحقيق ذلك. وبناء على ما سبق، فإن هذه الورقة البحثية تتناول مفاهيم العدالة والثقة التنظيمية، والعلاقات التأثير المتبادلة فيما بينها ولبناء الأفكار المطروحة في البحث الحالي فقد تكون من قسمين إذ اهتم القسم الأول الاطار النظري للدراسة بعرض الفصل التمهيدي على اشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها وحدود الدراسة، والفصل الثاني للمتغير المستقل العدالة التنظيمية (مفهومها، أهميتها و أهدافها، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها) والفصل الثالث الثقة التنظيمية (نشأتها وتطور مفهومها، مراحلها) أما الجانب التطبيقي للبحث الفصل الرابع يتضمن منهجية الدراسة وأجراءاتها (مجتمع الدراسة، الخصائص السيكومترية) الفصل الخامس والأخير فإن اهتم بعرض أهم ما توصل إليه الباحث من استنتاجات وتوصيات.

الاشكالية:

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات

المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، فالعدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، والأساس في نجاح المنظمات والمحافظة على الموارد البشرية العاملة، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الالتزام التنظيمي.

وخلفاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

إذ يتم اليوم التركيز على أهمية الثقة في العلاقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية وإلى حد كبير في الدراسات التنظيمية، وتعتبر الثقة من القوى المؤثرة في بناء الشخصية التنظيمية، إذ إن وجود الثقة في المنظمة بمختلف المستويات التنظيمية بين الأفراد، والمشرفين، وإدارة المنظمة يؤدي إلى تحقيق على سبيل المثال الحصر الرضاء، والالتزام، وزيادة التعاون، وتمكين العاملين، فتعتبر عامل أساسي الفعالية البناء التنظيمي، وأحد أهم الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق ذلك. وبناء على ما سبق، فإن هذه الورقة البحثية تتناول مفاهيم العدالة والثقة التنظيمية، والعلاقات المتبادلة فيما بينها وتأثيرهما...

للإجابة على الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الإحساس بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي بغرداية؟

ومن هذا السؤال اشتقت تساؤلات فرعية كالتالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه عدالة التفاعلات؟؟؟ لدى عمال الضمان الاجتماعي؟

فرضيات الدراسة.

لمحاولة الإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي غارداية

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع والثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات والثقة لدى عمال الضمان الاجتماعي.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات والثقة لدى عمال الضمان الاجتماعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة الى التفاعل بين المتغيرات الوسيطة (السن، الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

مجتمع البحث : جرى اختيار مؤسسة الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي للأجراء لولاية غرداية كمجتمع بحث

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سنركز في دراستنا في معالجة موضوع الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية وهنا حددنا متغير مستقل وه الاحساس بالعدالة التنظيمية والتي تشمل ثلاثة ابعاد العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية والمتغير التابع الثقة التنظيمية .

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على عينة 60 عامل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية غرداية بلدية متليلي الحدود المكانية:

أهداف الدراسة : يمكن ان نلخص اهداف هذه الدراسة فما يلي :

- التعرف على مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها لدى عينة الدراسة.
- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة البحث.
- معرفة علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلات) بالثقة التنظيمية.
- يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعا علميا ،يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات، التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على أداء العمل.

أسباب اختيار الدراسة:

- الرغبة في التعرف على مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي.
- محاولة التعرف أكثر على أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

تحديد المصطلحات:

العدالة التنظيمية : إحساس وشعور العامل داخل المنظمة بالإنصاف من طرف المرؤوسين عند اتخاذ القرارات وتوزيع المهام والتفاعل فيما بينهم.

العدالة الإجرائية: هي الإجراءات الدقيقة وفق القيم والأخلاق التي يستند عليها الشخص في اتخاده لقراراته.

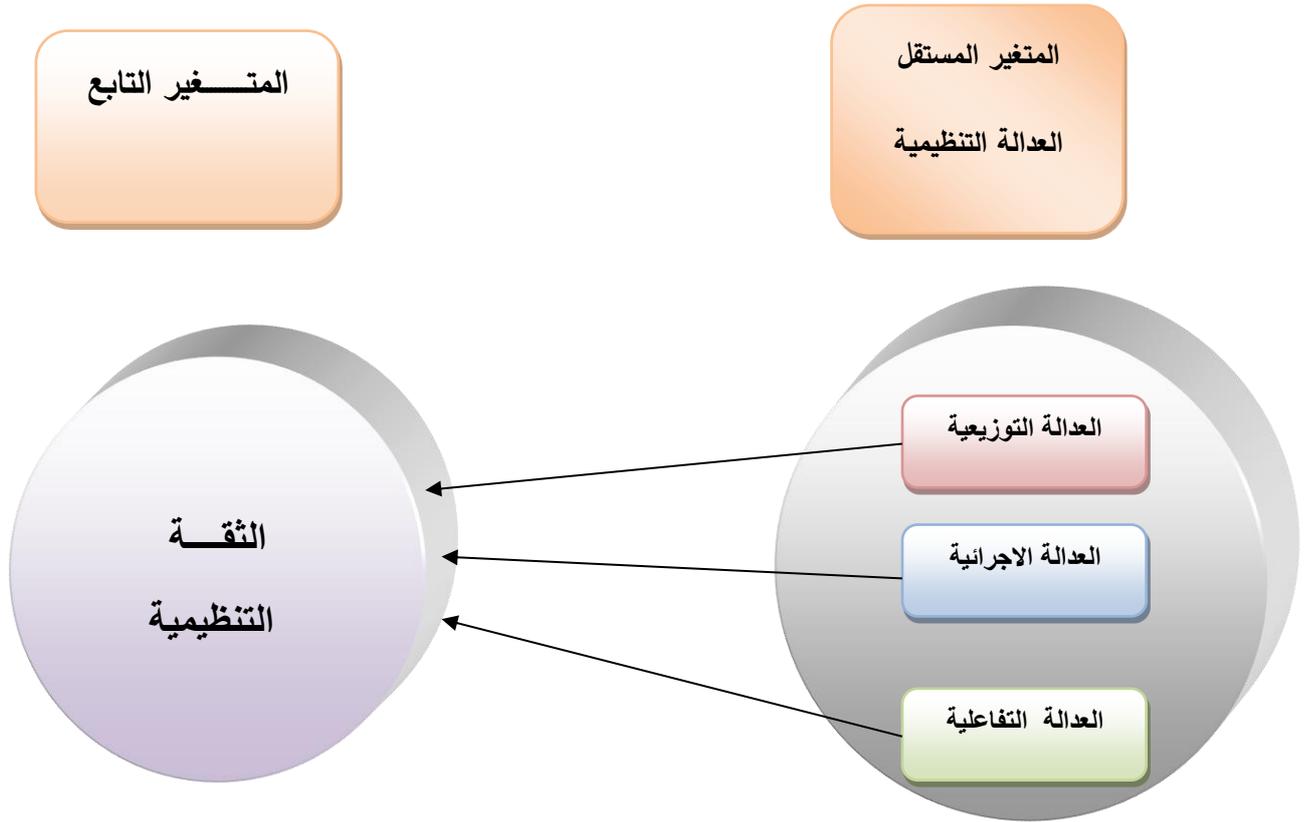
العدالة التوزيعية: هي التتمين الصحيح لمجهودات التي يقوم بها بحوافز وأجور وفق المهام والمجهودات الموكلة له.

العدالة التعاملية : المعاملة الجيدة الموظف من طرف المسؤولين عند تنفيذ القرارات.

الثقة التنظيمية: عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات المتبادلة لضمان الحفاظ على الاستقرار بعيدا عن الصراعات في المنظمة.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء: وهو مؤسسة تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية والأداءات العائلية.

نموذج الافتراضي للدراسة:



من اعداد : الطالبة

المنهج المتبع : لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها اعتمدنا على المنهج الوصفي وهو منهج الذي يصف الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ، استخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع واستعملنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه ولتحليل الاشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بيانات الاستبيان.

الدراسات السابقة:

اولا : الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية :

▪ عنوان الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة لدى هيئة التدريس بجامعة

بنغازي ليبيا:

قام بها كل من أ. د. محمد عبد الحميد الطبولي و د. رمضان سعد كريم ود. ابتسام على حمزة العبار تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من 920 عضو هيئة تدريس لبيبي يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي خلال العام الجامعي 2012 – 2011، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها 276 عضو هيئة تدريس.

ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون أداة القياس المطورتين من قبل نايهونومورمان Niehoff and Moorman (1993) عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وغالبا ما وظفت هاتان الأداتان علي نطاق واسع في كثير من الدراسات العربية، وقد خضعت أداتي القياس لاختبار الصدق الظاهري، واختبار الثبات للتأكد من الاتساق الداخلي لهما، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.87، 0.82 علي التوالي. ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي Test ، وتحليل التباين الاحادي One way Anova، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت الدراسة في نتائجها ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما بين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ذلك الإحساس تعزي لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، وعلى خلاف ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزي لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.. (نقد وتنوير - العدد الثاني - سبتمبر/أكتوبر/نوفمبر - خريف) 2015 (محمد عبد الحميد الطبولي و د. رمضان سعد كريم ود. ابتسام على حمزة العبار

الدراسة الثانية: دراسة قام بها كل من د. أديب برهوم وعلا علوش

تقييم واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كمية الاقتصاد بجامعة طرطوس

يهدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كلية الاقتصاد بجامعة طرطوس، حيث قامت الباحثة باعتماد استبيان (Niehoff&Moorman(1993) لقياس أبعاد العدالة التنظيمية، وتم توزيع الاستبيان على العينة الممثلة بموظفي كمية الاقتصاد على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم توزيع 48 استبياناً، واسترجاع 35 استبياناً صالحاً منها لمدارسة، وتوصلت الدارسة إلى النتائج الآتية:

- 1- توجد فروق بين واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كمية الاقتصاد بجامعة طرطوس والمطلوب حسب مقياس (Niehoff& Moorman(1993)
- 2- حاز بعد العدالة التفاعلية على المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.2603 بانحراف معياري 0.45410.
- 3- وجاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.2229 بانحراف معياري 0.49887.
- 4- أما بعد العدالة الإجرائية فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.1095 بانحراف معياري 0.41997.

وهذه النسب للأبعاد الثلاثة تمثل الحياد على مقياس ليكرث الخماسي وأظهرت نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لفرضيات البحث وجود فروق بين واقع تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة والمطلوب حسب مقياس (Niehoff&Moorman(1993)

وأوصت الباحثة بإتباع مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تعزيز شعور العاملين في كمية الاقتصاد بجامعة طرطوس بالعدالة التنظيمية بما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي أداء الكمية بشكل عام وصولاً لتحقيق أهدافها.

الدراسة الثالثة: دراسة جقيدل(2015)

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين، فمديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديهم، واختيرت ولاية الأغواط نموذجاً، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين، في مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) في مدينة الاغواط الجزائر، والبالغ عددهم 256 موظف، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 128 موظفاً وتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، على افراد العينة وتم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط، والالتزام التنظيمي كان مرتفع، كما أنو توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، تعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير الأقدمية.

الدراسة الرابعة:

. دراسة،، Cabarcos et al 2015 بعنوان:.

"العدالة التنظيمية، والمبادرة الشخصية، والدور الوسيط للالتزام العاطفي"

تهدف بهذه الدراسة إلى معرفة كيفية زيادة المبادرات الشخصية للموظفين حيث أنو يمكن أن يكون واحداً من مفاتيح الحصول على نتائج ناجحة في قطاع الفنادق، من خلال تحميل دور وساطة الالتزام العاطفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية، والمبادرة الشخصية، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في 47 فندقاً من فنادق الأربعة نجوم، والخمسة نجوم العاملة لأكثر من سنة في المنطقة الشمالية من البرتغال ، وتم العمل بأسلوب المسح الشامل، فبلغ حجم مجتمع الدراسة 321 عاملاً ، وتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة عليهم، وتم استردادها جميعاً، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن نظرة الموظفين للعدالة التنظيمية، وعلاقتها فيما يتعمق بالمكافآت، والإجراءات، أو العلاقات الشخصية قد تؤدي فقط إلى ظهور سلوكيات المبادرة إذا قام الموظفين

بتطوير التزامهم العاطفي، تجاه المنظمة. تبعاً لذلك فإن إدراك الموظف للعدالة لا يؤدي مباشرة إلى سلوك المبادرة؛ لأن شعور الالتزام العاطفي تجاه المنظمة يجب أن يتكون مسبقاً. - إن زيادة الخبرة التعليمية لها تأثير إيجابي على زيادة مدركات المعلمين للعدالة الاجرائية.

- دراسة (نجم) 2110 تحت عنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز في العمل (رابع الله، 2105: 25)

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتزاز في العمل، وقد أكدت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة التي شملت 091 موظفا حكوميا في جمهورية مصر العربية الى وجود علاقة دالة احصائيا بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتزاز في العمل، كما بينت نتائج الدراسة أن عدالة الاجراءات كنت أكثر الأبعاد العدالة تفسيراً وتأثيراً في الاعتزاز في العمل.

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية:

دراسة قام بها الحوامدة والكساسبة (2000) هدفت إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان إداة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (370) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا، كما دلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات هيئة التدريس في جامعة مؤته حول الثقة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة خارج الجامعة (ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تُعزى لمتغيرات) النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري.

- دراسة سندس رضويي خوين (الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث

تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة سنة 2015

يهدف البحث إلى الوقوف على مدى اثر ابعاد الثقة التنظيمية المتمثلة ب (الثقة بالمشرفين، والثقة بزعماء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) فتحقق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعاً ممثلاً بشركة بغداد -مشروبات الغازية مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن،

وطبق على عينة عشوائية مكونة من 66 فردا عامل ضمن الإداري التنفيذي، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، ولأجل البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لامعلمية مختبرة مثل: الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، بالإضافة إلى استخدام Chi-Square لمعرفة العلاقة بين المتغيرات وأخيرا تحليل الخطى المتعدد لمعرفة الأثر وبمستوى معنوي 0.05 ، وقد توصل البحث إلى إن هناك تأثيراً أيجابياً لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) فتحقق الالتزام لهم، وبناءً على ذلك أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

دراسة قام بها (الحوامده ومحارمه، 1998) هدفت إلى التعرف على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها، ومعرفة مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على هذه التصورات. وكان حجم عينه الدراسة (420) موظفًا وكانت أهم نتائج الدراسة إلى أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، وكل مجال من مجالاتها، تصورات سلبية. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي المؤهل العلمي، سنوات الخبرة..

- وفي دراسة قام بها (جنفير 2005, Jennfier) حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث

العلاقة بين بناء الثقة والتطوير والتحسين للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، من خلال الثقة في العلاقة بين المعلمين والمدراء ، والثقة في العلاقة بين المعلمين أنفسهم، حيث شملت الدراسة (16) مدرسة في مدينة ارويجان في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت الدراسة من (716) معلمًا، و(126) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المدراء للثقة التنظيمية أعلى من تصورات المدراء، وأن إدراك المعلمين لدور المدراء في تحسين وتطوير المدارس جاء إيجابياً.

- وفي دراسة قام بها موس وكريجسلر وكاسبر وبراندت, **Moos, Krejsler, Kasper**

Brandt, 2005

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في المدارس الدنماركية، من خلال أسلوب اتخاذ القرار، ونمط الاتصال، والعلاقة مع المعلمين، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وشملت الدراسة

مدرستين شاملتين في الدنمارك، وتكونت عينة الدراسة من (154) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب المدير في اتخاذ القرار هو أحد أهم أساليب نجاح العمل الإداري، يليه استراتيجيات الاتصال الإداري، ثم العلاقة مع المعلمين، ثم العلاقة مع المجتمع المحلي. حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث ، وفي دراسة قام بها (إدورد2004 Edward))

في العلاقة بين النمط الإداري للمدير في المناخ التنظيمي، حيث شملت الدراسة 300 معلم في شيكاغو، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر قوي للنمط الإداري للمدير والمناخ التنظيمي، وأن هنالك علاقة بين النمط الإداري للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين، وأنه توجد فروقات للمناخ التنظيمي تعزبا الجنس والمدير، والمكانة الوظيفية، والخبرة.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين: العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية .

الدراسة الاولى : دراسة حياة سرير الحرتسي ، جامعة البليدة، 2017

التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة - تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (145) مستجيبا من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن إحساس العاملين بالعدالة والثقة التنظيمية جاء فوق المتوسط، وأن هناك أثرا إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة والثقة التنظيمية، والعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية لما لها من مردود إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وأداء المؤسسة ككل.

ولفحص العلاقة بين السلوكيات القيادية المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية قام يلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt, 2012) بإجراء دراسة على عينة تكونت من (271) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعى كوتاهي في تركيا. تم جمع البيانات

بواسطة "مقياس الثقة التنظيمي"، و"مقياس العدالة التنظيمية «» و"مقياس السلوك القيادي". وتم تحليل البيانات من خلال الإحصائيات الوصفية حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات القيادة لدى مديري المدارس. وكشفت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين سلوكيات القيادة لمدرء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وأن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية.

- دراسة حاكم جبور بعلك الحفاجي / التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة الحياة . دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة هذا البحث إلى اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية , ويسعى إلى بيان أثرها في تعزيز جودة حياة العمل . وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعد أن وزعت على عينة تمثلت بالملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة شملت (98) فرد بعد استثناء المجازين ومدرء الوظائف الإشرافية والباقي (57) وتم اعتماد (57) للتحليل الإحصائي .وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل , كما أشارت النتائج إلى وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية والتي تم تطبيقها من قبل إدارة الكلية متمثلة بالإجراءات والممارسات الإدارية، مما انعكس على جودة حياة العمل داخل الكلية.ومن التوصيات أن تولي إدارة الكلية اهتماما بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التفاعلي الثقة التنظيمية وذلك لانعكاس تأثيرهما في المتغير المعتمد جودة حياة العمل.

دراسة : الدكتور حمد بن سليمان البدراي /الرياض، 2010

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية /دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة أدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم وشمل مجتمع الدراسة (1000) مفتش ومفتشة وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 305 مفردة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية طردية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم.

دراسة (بندر كريم أبو تايه) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات - الحكومية بالأردن: 2012

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، واختار الباحث عينة تتكون من 326 مستجيب، واستخدم الباحث الوصفي الميداني حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها المنهج

وفرضياتها. وقد توصل الباحث إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، وارتفاع سلوك المواطنة بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، لقد بين نتائج الدراسة أن:
- هنا كأثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.
- كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة معاً لأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية

الفصل الثاني : الجانب النظري

العدالة التنظيمية ➤

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أبعادها، نظرياتها، مقوماتها، أهميتها وأهدافها، الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

مفهوم العدالة التنظيمية: Organizational Justice

1. 3- لغة:

2. حاول الكثير من الباحثين والمفكرين صياغة مفهوم للعدالة التنظيمية، ذلك للوقوف على ما يحمله من المعاني ترتبط بسلوكيات المنظمة من جهة وردود أفعال الأفراد إزاء تلك السلوكيات من جهة أخرى نتيجة لإدراكهم لأوجه الإنصاف فيها، ولتحديد مفهوم العدالة التنظيمية ارتأينا البدء بمعاني لفظة العدالة التي وردت في القواميس والمعاجم العربية والأجنبية بشكلها العام وذلك للوصول إلى العدالة التنظيمية.
3. فالعدالة في المعاجم العربية تشير إلى " العدل و الإنصاف بمعنى هو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه والعدل ضد الجور وما قام في النفس أنه مستقيم كالعدالة، العدول والمعادلة "... أو أنها "إعطاء كل ذي حق حقه" (" خلف الله،؛ 53).
4. ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال آدمز (1963) Adams، الذي قدم الإطار الفكري مفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزاً على عدالة التوزيع، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وتتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة، ويؤدي الاختلال وحالة عدم التوازن إلى شعور الفرد بالتوتر وعدم الارتياح الناشئ عن غياب المساواة.
5. وكان (Greenberg, 1987) أول من صاغ مصطلح العدالة التنظيمية ليصف سلوك المنظم وما يصاحبه من سلوكيات العاملين الناجم عن شعورهم بالعدالة أو العدالة.

6. ويعرفها Greenberg)، 1990 العدالة على انها ذلك المفهوم الذي يشير الى شعور العاملين في المنظمة بالإنصاف وإدراكهم تجاه الكيفية التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج وكذلك إدراكهم بعدالة تلك النواتج ذاتها .
7. كما أوضح (McDowall, & Fletcher, 2004) أن العدالة التنظيمية تتعلق بإدراك العاملين بعدالة تعامل المنظمة معهم .
8. أما (بيتير ملو) 1691 فيقدم أطروحته حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل جميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عملية التبادل في إطار الموقف العادل . (الفهداوي، القطوانة، 2004، ص14)
9. ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى . (حواس، 2003، ص46).
10. ويشير العطوي: أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في ، الحقوق والواجبات، والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة . (العطوي، 2002، 149).
11. ويعرفها صقر عاشور في كتابه السلوك الانساني في المنظمات "هي اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أم اعدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين(صقر، 1989، ص158).
12. ويمكن تعريفها العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقه، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة.
13. والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات بل إن تطبيقها ساعد إلى خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها إن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية (سعيدة، 2015: ص3).
14. وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن حدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور لعاملين العدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك

فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة. ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك في ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (محمد درة، 2008، ص 27)

15. وعلى العكس الآخر فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة ضغوط العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. (محمد درة، نفس المرجع، ص 28).

16. فمن خلال التعريفات السابقة نستخلص بان العدالة عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التعامل بالأسلوب الذي يستخدمه المدير المرؤوس .

17. أهمية وأهداف العدالة التنظيمية :

18. تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ، وقد حظيت - ولا تزال - باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية ، وأوضحت تلك الدراسات فؤاد إدراك العدالة في مدى واسع من الموضوعات الموارد البشرية، وتهتم نظرية العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لعدالة القضايا المرتبطة بالعمل، وتعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني (رفاعي، 2009: 8).

19. إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على

كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (معمرى، 2014 : 77 - 78) :

20. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

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

22. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

23. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

24. أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم،..

25. تفعيل أدوار التغذية الراجعة، (feed back) بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

26. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد.

27. -تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

28. 8- تبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة، في كونها عنصراً مهماً في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أ. أهدافها:

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية أو لأداء المطلوب منه . (أبو جاسر، 2010 ، ص ص 26 ، 22)،

29. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال :

30. العدالة التوزيعية. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية او مناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

31. العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب. وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة والتقييم

32. كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية او الأخلاقية او الدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل او النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية:

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

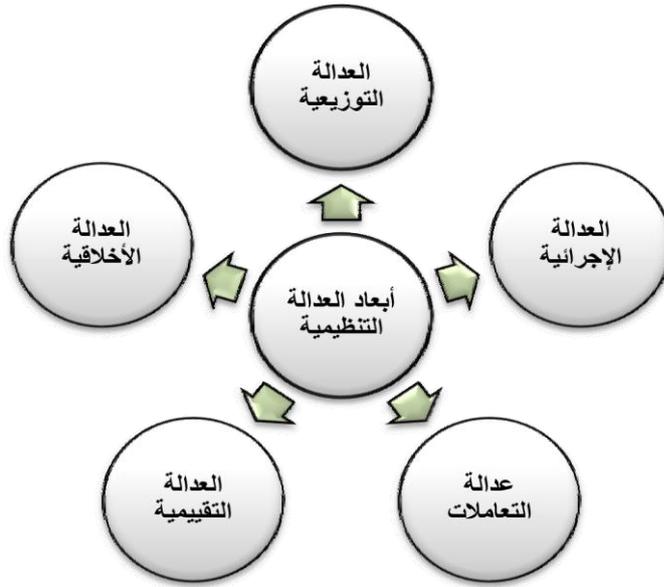
33. العدالة التوزيعية

34. العدالة الإجرائية

35. عدالة التعاملات

36. العدالة التقييمية

37. العدالة الاخلاقية



الشكل 1: يبين أبعاد العدالة التنظيمية

تعريف عدالة التوزيع : تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها Adams¹⁵ في ضوء نظريته حول نظريته حول العدالة والمساواة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله (فوزية، 2014: 15).

ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يتحصلون عليه من عوائد قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل (محفوظ جودة، 2011، ص242).

وعرفت عدالة التوزيع " بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت " (منوبة، 2013: ص86).

وقد صنف (KOOPMAN,2003) هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أصناف:

أولا: الإنصاف : يقوم على قاعدة توزيع العوائد حسب مستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكلي، وفي حالة وجود تساوي بينهما في الأجر فإن ذلك يعد خرقا لقاعدة الإنصاف.

ثانيا: المساواة : يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن اللون والنوع والعرق ، وأن يأخذ الجميع فرصا متساوية بحيث التوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ثالثا : الحاجة : يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد وفقا لمبدأ الحاجة الأولى، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بآفتراض تساوي جميع الظروف الأخرى (سلطان، 2014: 20). وللعادلة التوزيعية جانين: هما

الجانب المادي : (هيكل التوزيعات)

وهو هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ. (محمد درة، ص39).

العدالة الإجرائية:

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات والمحصلات النهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المؤسسة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.

وعرفت عدالة الإجراءات " المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرارات توزيع المخرجات " (معمر، 2014 : 68).

ويمكن تعريف عدالة الإجراءات " بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية " (أبو جاسر، 2010، 14).

هي تلك : هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد، و أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية (الأسمر، 2014:

(18

قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

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

قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

عدالة التعاملات :هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه . (محمد درة ،ص45)

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:

مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

مدى إخلاص صاحب السلطة للعاملين

وصراحتة وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين..

مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند

متخذ القرار وهي:

الثقة : تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.

الاحترام: يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهديب.

الملائمة: يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض:

في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة (أي غير ملائمة) كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره أو

دينه، والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.

التبرير: ويتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار، وغياب التبرير قد يجعل العامل يشعر بالظلم

حتى لو كان صحيحا (سعيدة، 2015: 27).

وان عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :

الحساسية الشخصية : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين

ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين .

2-التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. (محمد درة ، ص48)

العدالة التقييمية:

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

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

العدالة الأخلاقية :

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

إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية .

تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي(محمد درة، ص49).

مبادئ العدالة التنظيمية : (يرى 2004 ، - HOY ، TARTER)

إن العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ:

مبدأ المساواة : ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

مبدأ الأخلاقي : ويتمثل في الاستقامة، النزاهة الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة , وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الاطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ لقرارات وتطبيق الاجراءات(ماهر علي الخزاعي ، 2013 ، ص39). مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة **Henry Fayol** فقد حدد التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل .وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

1- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

✓ **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل

فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

✓ **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة .وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله إلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

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

2- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي - :

1. **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

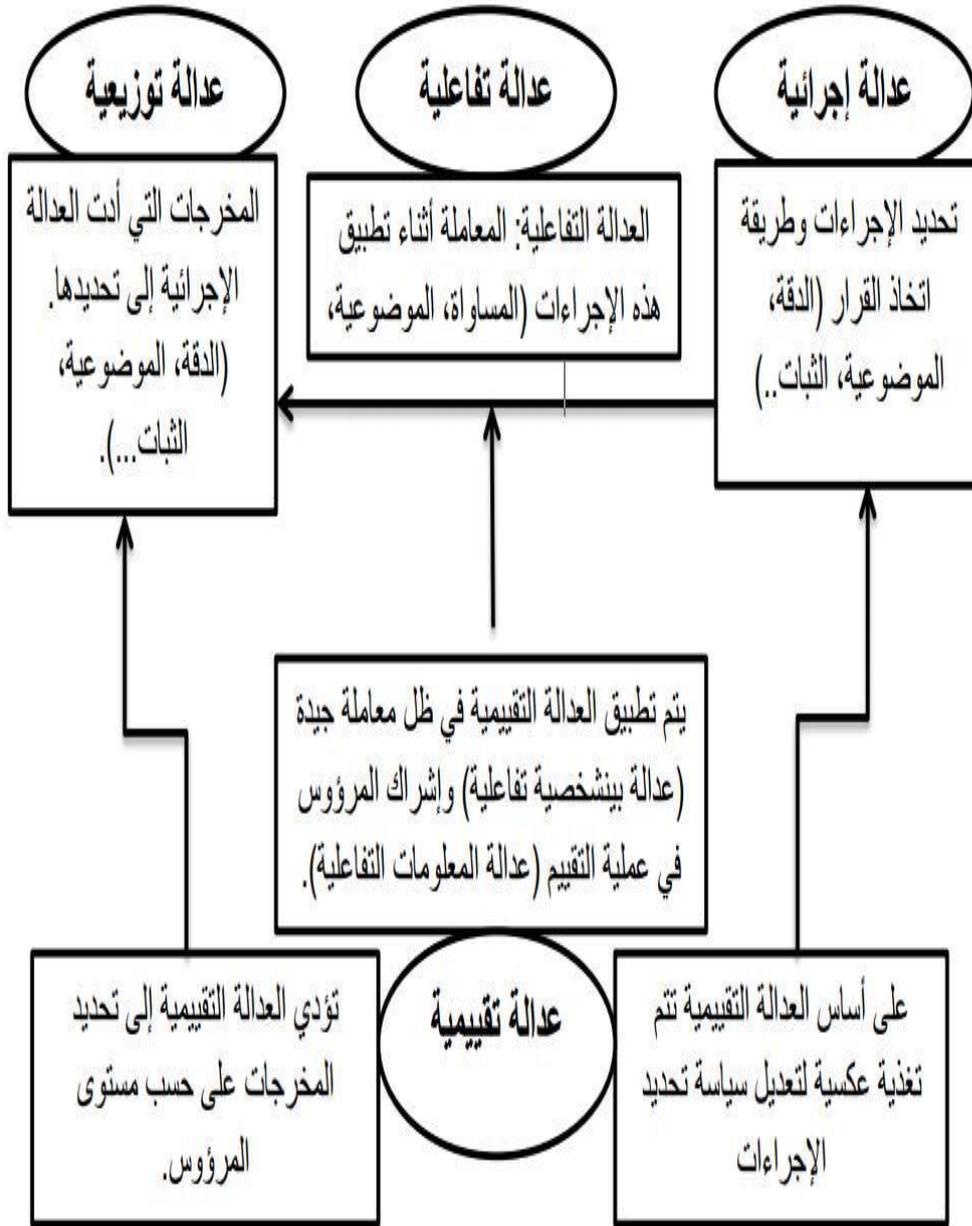
2. المساواة: كل العاملين لا بدد أن تُطبَّق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
3. السلطة والمسئولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية. والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسئولية.
4. تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.
5. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
6. - المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

3- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

- هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:
- 1- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
 - 2- التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
 - 3- المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
 - 4- المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.
 - 5- روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب.

العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية:



-الشكل 2 يوضح العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية المصدر (باجودة، 2010، ص52)

يوجد ترابط وثيق بين أنواع العدالة التنظيمية المختلفة، حيث يؤثر بعضها ببعض، حيث تعد العدالة التوزيعية الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، وهي المحور الذي تحوم حوله فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع وكمياتها

هي ادراك لعدالة الاجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات التي توزع وهذا يسمى (العدالة الاجرائية) والعدالة في طريقة التعامل بنزاهة، واحترام، وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية يطلق عليه (عدالة تفاعلية) (الداية، 2012، ص 33)

ويشير زيد (2006، ص 22). إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات، حيث إن إحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، فعدالة الاجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الاجراءات التنظيمية الموضوعية، وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الاجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بنقص العدالة الاجرائية، مما يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوك التنظيمي السلبي.

ومن الشكل السابق يتضح مدى تكامل وت ا ربط أبعاد العدالة التنظيمية بعضها ببعض فالعدالة الاجرائية تشير نزاهة طريقة اتخاذ القرار من ناحية (الدقة، الموضوعية، الثبات....). أما العدالة التوزيعية فتشير الى تقييم المخرجات الناتجة عن الاجراءات المتبعة من ناحية (الدقة الموضوعية، الثبات....). أما العدالة التفاعلية فهي تشير الى أسلوب وطريقة تطبيق هذه الاجراءات من ناحية (المساواة، الموضوعية).....

ويشير أبو سمعان، (2015، ص 25) إلى أن العدالة التنظيمية مفهوم متكامل ومتعدد الجوانب، من حيث الأبعاد المختلفة، وهو قائم بالدرجة الأولى على السلوك الإنساني، والتصرفات الاجتماعية داخل المنظمة، فالبعض يميل إلى الاهتمام بالجانب المادي (من رواتب وأجور ومكافآت مادية)، في المقابل تجد البعض يهتم بالجانب المعنوي (الاحترام والتقدير وحسن المعاملة والشعور)، وبالتالي هناك تفاوت في إدراك العدالة التنظيمية عند العاملين، ولكن هذا التفاوت لا يعني أن الإنسان ككائن اجتماعي يهمل جانب على حساب آخر، فحاجات الإنسان لا تتوقف ولا تنتهي ما بين المشاعر، والاحتياجات المادية والمعنوية مع التفاوت في وجهات النظر وبيئات العمل المختلفة، وهذا يعزز القول بالترابط بين أبعاد ومكونات العدالة التنظيمية المنشودة.

العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

بيئة الخارجية - :

المنظمات جزء من البيئة الخارجية وتحمل نفس خصائصه ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود غالبا داخل المنظمات ، ففلي البلاد التي يسود فيها الفكر الديمقراطي يمكن أن يعبر الشعب عن عدم رضاه عن العدالة بأشكال مختلفة من التظاهرات والاعتصام والاحتجاج من خلال مؤسسات مختلفة ، وبنفس المنطلق يسمح للعاملين في المنظمة بالتعبير عن عدم رضاهم عن العدالة داخل المنظمة بنفس الأساليب السائدة في المجتمع الأكبر .

إن الدول التي لا تمارس الفكر الديمقراطي بشكل مناسب لا تسمح بمثل هذه الممارسات على المستويين الشعبي والتنظيمي ، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن تعقد وتطور نظم العدالة السائدة في المجتمع بالعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة السائدة في المنظمات ، وأن تحقيق التوازن بين نوعي العدالة الداخلية والخارجية يمثل متطلباً أساسياً للمنظمة (عادل محمد زايد ، 2006، ص109)

بيئة العمل الداخلية- :

يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها . إن المنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتعزيز المهارات والقدرات الايجابية للعاملين ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس ايجابيا على العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية(سعيد محمد عايش الأسمر ، 2013 ، ص26

مستوى الأجور والحوافز :

يمثل عنصر الأجور عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ ظ ، ونظراً لأن مستوى الأجر يعتر أحد أهم الخصائص الوظيفية فإن العديد من المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية ، حيث يتيح تطبيق هذه السياسة المنظمة فرص استقطاب أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل ، ويمكن للمنظمة أيضاً استخدام هذه السياسة لتشجيع الأفراد على قبول بعض الوظائف التي تفتقد إلى بعض المميزات ، ومن أمثلة ذلك (الأجور المرتفعة التي تدفعها شركات البترول للعاملين في حقول البترول في الصحراء أو البحار)، أو الأجور التي تدفعها بعض الشركات للعاملين في الفترات الليلية أو في ظروف غير مريحة أو وظائف خطيرة إذ تساهم عدالة توزيع الأجور والمكافآت

في طبع سلوكيات الامتنان والولاء عند العاملين تجاه المنظمة ، حيث يرى البعض أن نظم الأجور والمكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية(عادل محمد زايد ، 2006 ، ص168،167).

4-الهيكل التنظيمي - :

يعتبر الهيكل التنظيمي مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، ومن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ومنها على سبيل المثال:

درجة الرسمية (الاعتماد على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل والعمالة)، نطاق الإشراف على العاملين ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى نمط الاتصالات وتدفق المعلومات داخل المنظمة (عادل محمد زايد ، 2006 ، ص 56). كما يعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال من خلال الهيكل التنظيمي تتحدد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات ، وذلك لأن القرارات عندما تكون لامركزية فقد يكون من الصعب على الرؤساء المباشرين تقديم المبررات والتفسيرات الفورية للأفراد المتأثرين بها ، مما ينعكس على إدراكهم لعدالة التعاملات (سعيد محمد عايد الأسمر ، 2013 ص 26).

الاستقطاب - :

الاستقطاب عملية تريد بها المنظمة جذب وإغراء المؤهلين للشغل الوظائف الشاغرة فيها ، خاصة تلك التي تتميز بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل ، والاستقطاب نوعان

الاستقطاب الداخلي- :

حيث يتم الاختيار من بين العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، ومن أهم ميزات الاستقطاب الداخلي أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها مما يقلل تكاليف الإعداد والتدريب فهي سريعة وغير مكلفة ، حيث يساعد تطبيق هذه السياسة على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة الترقية ، حيث أن ترك المنظمة والانتقال لأخرى لسوف يقلل من احتمالات ترقية الفرد في المنظمة(عادل محمد زايد ، 2006، ص 166،165)

ب الاستقطاب الخارجي - :

ويكون ذلك في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العاملين ، حيث تعتمد المنظمة على مصادر خارج المنظمة كبديل للحصول على العمالة المناسبة ، ويفضل تطبيق هذه السياسة في الحالات التي ترقب فيها المنظمة استقطاب الكوادر الإدارية والفنية المتميزة والتي لا تتوفر ضمن العمالة الحالية ، وغالبا ما يتم الإعلان عن تلك الوظائف حتى تتاح الفرصة أمام أكبر عدد من الكفاءات المتاحة في السوق للتقدم لشغل تلك الوظائف وبصفة عاملة يمكن القول أن المنظمات يمكن أن تحقق العديد من المزايا عند تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي نذكر منها :

إعادة تجديد الطاقات البشرية للمنظمة وإثراء عملية الابتكار والإبداع ، فضلا عن انخفاض تكاليف الإعداد والتجهيز إذا ما كان المرشح لشغل الوظيفة لديه خبرات وظيفية متميزة . (عادل محمد زايد ، 2006 ، ص 167 ، 166).

مما سبق يمكن القول أن إتباع المنظمة الأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يترك أثر لدى العاملين باهتمام المنظمة هم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم..، مما ينعكس سلبا على إدراكهم للعدالة التنظيمي (سعيد محمد عايض الأسمري ، 2013 ، ص 27) ومن جهة أخرى فإن المغالاة في تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي يؤدي في كثير من الأحيان خيبة أمل العاملين خاصة بين أفراد الإدارة العليا ، حيث يقضي بعض هؤلاء حياتهم الوظيفية في انتظار لحظة التركيب ليفاجأ هؤلاء (بأصحاب المظلمات) يفوزون من السماء لشغل المناصب العليا ، لا يؤدي إلى قناعة بغياب العدالة التنظيمية خاصة إذا أصبح هذا النوع من الإسقاط المظلي هو السمة السائدة في شغل المناصب العليا.

تقييم الأداء:

هناك عدة آليات ومصادر لتقييم أداء أهمها : الرئيس المباشر ، إذ من المفترض أن يكون أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرؤوسين ، لذا قد يكون المدير غير منصف في الحالات التي يقيم فيها المدير مرؤوسيه على أساس توافر خاصية واحدة ايجابية كانت أو سلبية ، وقلد يعطي فيها المدير جميع العاملين تقديرا موحدا ، بالإضافة إلى أن المدير قلد يميل إلى العاملين الذين يشبهونه لأنه يفترض عن نفسه أنه إنسان كفؤ ، في حين زملاء العمل ترتفع فيما بينهم احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الزملاء، وقد يكون الحكم على الأداء متحاملا في حالة وجود خلافات . (محمد بن سلمان البدراني ، 2010 ، ص 33) .

وتزداد ثقله العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة في الحالات التالية:
 كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي.
 كلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات .
 تأكد العاملين أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم ..
 حرص الرئيس المباشر على مناقشة المرؤوسين للوصول إلى أهداف وخطوات عملية وذلك.
 بغرض معالجة جوانب القصور في الأداء(عادل محمد زايد ، 2006 ، ص174) .

نظريات العدالة التنظيمية:

بُعد رد الفعل والفعل المسبق: حيث يتم التركيز في مثل هذه النظريات على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية وتجنبها، وبمعنى ل تجري هذه النظريات اختبارا لردود فعل الأفراد للمدركات المتعلقة بعدم العدالة التنظيمية، أما النواة الآخر من النظريات، والتي تسمى بنظريات الفعل المسبق، فتتركز على السلوك المصمم أو الموجه لتحقيق العدالة التنظيمية أو محاولة الابتعاد عن ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.
 بُعد المحتوى والعمليات: يعتمد هذا البُعد على اعتبار قانوني، يفرّق بين مضمون الأحكام الصادرة وبين الكيفية التي يتم بها إصدار هذه الأحكام، وهكذا فإنه من الممكن أن نستطيع التفريق بين ما يتعلق بالمحتوى وبين ما يتعلق بالعمليات، فالمحتوى قد يركز على النتائج والمخرجات ولذا فإن نظرياته تهتم بالعدالة التوزيعية، أما العمليات فينصب معظم تركيزها على الطريقة التي تمت بها عملية تحديد المخرجات، وبالتالي فهي تركز على الإجراءات المتبعة تنظيمياً، بمعنى أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.
 وبناءً على ما تقدم فإن الباحث يرى بأنه يمكن لنا تقسيم نظريات العدالة التنظيمية إلى قسمين اثنين والنظر إليهما من منظورين وهما:

النظريات المتعلقة بالعدالة التنظيمية التوزيعية.

النظريات المتعلقة بالعدالة التنظيمية الإجرائية.

أولاً: نظريات العدالة التنظيمية التوزيعية

وفي هذا السياق سيقوم الباحث بتقسيم هذه النظريات إلى قسمين، الأول منها متعلق بمحتوى رد الفعل، والثاني متعلق بمحتوى رد الفعل المسبق، وهي على النحو الآتي:

نظريات تتعلق بمحتوى رد الفعل، والتي سيقوم الباحث بترتيبها زمنياً، نظراً لاعتماد بعض النظريات اللاحقة على النظريات السابقة، وهي:

نظرية العدالة.

نظرية التبادل الاجتماعي

نظرية حساسية العدالة

نظرية الحرمان النسبي.

النظرية الأولى: نظرية العدالة

تنسب نظرية العدالة إلى لدمز Adams, 3691 والتي تمثل الجذور التاريخية للعدالة، حيث قام ببناء هذه النظرية بناءً على نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي، حيث تؤكد الأخيرة أن الإنسان يعاني من حالة تنافر ولا انسجام إدراكي، نتيجة خروج أحداث الواقع عما كان يتوقعه، وفي محاولة منه لتفسير هذا الأمر، بنى لدمز نظريته على افتراضين وهما:

يكون الأفراد في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية-رئيسه في العمل بمعنى أن الفرد يقوم بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة باستمرار، وهو يقوم أيضاً بمقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي -الرئيس- ومن وجهة نظر لدمز فإنه يعرف المخرجات على أنها ما يحصل عليها الفرد من امتيازات في التبادل الاجتماعي مثل المكافآت والرتب وزيادة السلطة وتطور المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشاقة، أي التي تشعره بالاستماتة، أما المدخلات فهي ما يمتلكه الفرد من الصفات أو الخصائص تجعل منه مختلفاً عن الآخرين كالعمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع.

يُدفع الفرد أساساً بواسطة المدركات الناتجة عن عدم العدالة، بمعنى أن استجابات الفرد لظروف عدم العدالة تكون أكثر فعالية منها لظروف العدالة، لأن ظروف عدم العدالة تخلق نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعية، وهما:

الغضب: وينتج هذا عندما يستشعر الفرد بأن مدخلاته تفوق مخرجاته بكثير، أو عندما يقارن

نسبة مخرجاته بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وخصوصاً إذا كانت أقل.

الشعور بالذنب: وهذه الحالة عكس الحالة السابقة تماماً، فهذا يكون عندما يشعر الفرد بأن مدخلاته أقل بكثير من مخرجاته، أو عندما يقارن مخرجاته بمخرجات الشخص المرجعي ويجدها بأنها تتفوق على مخرجات هذا الشخص.

النظرية الثانية: نظرية التبادل الاجتماعي

وهذه النظرية تنسب إلى بلو (Blau, 1994)، حيث قدم هذه النظرية عام (1268)، وقد اعتمد في بناء نظريته على افتراضين اثنين، هما:

الأول ويقوم على أساس أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العي بمفرده، والبشر يظنون في حالة تفاعل اجتماعي مستمر، وعلاقة التفاعل لا بد وأن تؤدي إلى التبادل، وعلاقة التبادل الاجتماعي في أبسط أشكالها بين طرفين تكون علاقة أخذ وعطاء متبادلة، لأن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر) أو ما قد يسمى مخرجات الطرف الأول (وبالمقابل على الطرف الآخر الالتزام بتقديم أمور معينة) أو ما قد يسمى مدخلات الطرف الأول) ومن خلال هذا تتم المقارنة بين كل طرف، مدخلاته مع مخرجاته ليتم تحديد عدالة التبادل الاجتماعي أو عدمه.

أما الافتراض الثاني فيقوم على أساس إدراك الفرد لعدم العدالة، الأمر الذي يدفعه للقيام بعمل ما من شأنه المساعدة على إدراك العدالة، بينما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه لا يضطر للقيام بشيء كهذا، لأنه في الأصل يكون في وضع استقرار من جهة التبادل الاجتماعي.

النظرية الثالثة: نظرية الحساسية للعدالة

هذه النظرية قدمها جرينبرج (Greenberg, 1979) بهدف اختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث قام بدراسة طبقها على مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق والقيم البروتستانتية، بهدف دراسة مدركات العدالة التوزيعية لهذه المجموعة، وكان أهم ما توصل إليه عدم تطابق الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على هؤلاء الأفراد. وبمعنى آخر فإن هؤلاء الأفراد لا يعيرون أي اعتبار لمفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، بالإضافة إلى أنهم على استعداد لتقديم التزمات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة قام هيوسمان (Huseman, 1987) بتقديم مفهوم جديد للعدالة التوزيعية، بحيث صار بإمكان الباحثين أن يصنفوا الأفراد إلى مجموعات ثلاث بحسب حساسيتهم للعدالة، وهي:

الشخص الحساس للعدالة:

وهو الذي يتم تقييمه للعدالة وفقاً لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث إن هذا الشخص يسعى باستمرار لتحقيق العدالة من خلال التبادل الاجتماعي، وبالتالي فإن ما يترتب على هذا الشخص في حال عدم إدراكه للعدالة وظروفها تحركه في أحد الاتجاهين الآتين، وهما:

✓ في حالة الشعور بالغضب سيقوم بزيادة مدخلاته أو تخفيض مخرجاته.

✓ في حالة الشعور بالذنب سيقوم بتخفيض مدخلاته أو زيادة مخرجاته.

الشخص الخيري:

هذا الشخص يشعر بالعدالة فقط عندما تتفوق مدخلاته عن مخرجاته وتزيد عنها، وذلك عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويترتب على هذا الأمر أنه يقبل نصيبه من الحياة، ويكون مستعداً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير، بحيث تكون هذه الالتزامات تتفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

الشخص غير الخيري:

هذا الشخص يشعر بالعدالة فقط عندما تتفوق مخرجاته عن مدخلاته وتزيد عنها، وذلك عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويترتب على هذا الأمر أنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويكون مستعداً وساعياً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير، بحيث تكون هذه الفوائد تتفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

النظرية الأربعة: نظرية الحرمان النسبي

يمكن تلخيص وجهة نظر مارتن (Martin, 1981)، بأن هذه النظرية -الحرمان النسبي- تتشابه مع نظرية العدالة بشكل كبير، لأن كلا النظريتين تفترضان في الفرد قيامه بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة بشكل مستمر، ومقارنتها مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، ولذلك لتقييم العدالة

التوزيعية، حيث يستشعر الفرد مشاعر الحرمان ويواجهها، عندما تكون نتائج المقارنة الاجتماعية دالة على عدم العدالة في التوزيع.

حيث قام مارتن (Martin) بالتمييز بين نوعين أساسيين من أنواة الحرمان النسبي، وهما: الحرمان الذاتي الفردي: حيث يعتمد هذا النوع من الحرمان على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

الحرمان الجماعي: حيث يعتمد هذا النوع من الحرمان على المقارنات بين الجماعات، ويتم التركيز في هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة، وذلك بالاعتماد على مؤشرات توزيعية مختلفة، كنسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناءً على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة التوزيعات أو عدمها التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

✓ نظريات تتعلق بمحتوى الفعل المسبق

وهي تجتمع في نظريتين اثنتين هما:

➤ نظرية تقييم العدالة.

➤ نظرية دافعية العدالة.

النظرية الأولى: نظرية تقييم العدالة

يفترض ليفنثال (Leventhal, 1976) في مدركات التابعين (الأفراد) للعدالة التوزيعية أنها تدل على درجة العدالة التوزيعية التي يجب القيام بها بناءً على قرارات القادة لأن بعض القادة يؤمنون بضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، لأنهم يرون أن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يسبب ضغطاً بسيطاً، وبالتالي قد يدفع العاملين لبذل الجهد.

وبناءً على ما تقدم فقد توصل ليفنثال (Leventhal) إلى ثلاث قواعد أو مبادئ رئيسة تحدد عدالة المخرجات، وهي على النحو الآتي:

✓ قاعدة الإسهامات أو الجهد: وهي التي تهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

✓ قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف هذه القاعدة إلى تحقيق الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة والحفاظ عليه.

✓ قاعدة تقييم عدالة التوزيع: حيث تهدف هذه القاعدة للوصول إلى العدالة وتحقيقها من أجل تنمية الانتاج ورفع معدلات الأداء.

النظرية الثانية: نظرية دافعية العدالة

هذه النظرية صاحبها ليرنر (Lerner, 1977)، حيث يقترح اقتراحا مغايرا تماماً لما اقترحه ليفدال (Leventhal) مفاده أن فكرة تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية، قادرة على خفض درجات الضغط التي قد يتعرضون لها، وبالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وبناءً على هذا تمكن ليرنر (Lerner) من تطوير أربع طرق لتوزيع المخرجات وهي على النحو الآتي.

✓ التوزيع التنافسي: حيث يعتمد هذا التوزيع على نتائج أداء العاملين أو الأفراد.

✓ التوزيع المتوازن: حيث يعتمد هذا التوزيع على مقدار الاسهامات التي يقدمها العاملون.

✓ التوزيع المتساوي: وهذا التوزيع يفترض التوزيع المتساوي بغض النظر عن أداء العاملين ونتائجهم أو اسهاماتهم.

✓ التوزيع الماركسي: حيث يعتمد هذا التوزيع على مدى احتياجات العاملين.

ثانياً: نظريات العدالة التنظيمية الإجرائية :

وفي هذا السياق يمكن تقسيم هذه النظريات إلى قسمين، كما تم تقسيم نظريات العدالة التنظيمية الإجرائية ، الأول منها متعلق بعمليات رد الفعل، والثاني متعلق بعمليات رد الفعل المسبق، وهي على النحو الآتي:

نظريات تتعلق بعمليات رد الفعل، وهي على النحو الآتي:

يمكن أن يتم اعتبار هذه النظرية (Thibaut & Walker, 1995) على أساس أنها نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، لأن الغرض منها تقييم ردود أفعال الأفراد ، وذلك من أجل النظر في الاجراءات التي تتعلق بحل المشاكل أو علاجها، وتتضمن هذه النظرية نمطين من مدخلات القرار، وهما:

التحكم في العملية: حيث يشير هذا النمط إلى مقدرة الفرد العامل على أن يعبر عن آرائه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج أو حل المشاكل أي المرحلة التي تسبق صدور القرار.

التحكم في القرار: حيث يشير هذا النمط إلى مقدرة الفرد العامل على أن يختار، أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر - أي المرحلة التي يصدر بها القرار فعلياً -.

نظرية عمليات رد الفعل المسبق، وهي على النحو الآتي:

حيث تعتبر هذه النظرية أنموذجاً أولياً لنظريات عمليات الفعل المسبق، وهي تسمى أيضاً نظرية تفضيل التوزيع لصاحبها ليفنثال (Leventhal, 1980)، وتعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية تقييم العدالة، حيث ترتبط بالعدالة الاجرائية ارتباطاً وثيقاً منه في العدالة التوزيعية ومن أهم ما أكدته هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات والمكافآت تكون إيجابية، بحيث تلقى ترحيباً وتفضيلاً من قبل الأفراد، لأن من شأنها تحقيق أهدافهم، والتي منها شعورهم بالعدل والإنصاف.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن عملية تحقيق العدالة تتحدد في سبعة مكونات رئيسية، وهي:

أن يتم اختيار مراكز صناعة القرار اختياراً جيداً، وأن يتم التعري بهيكل عملية صناعة القرار، وتحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت، والاستعداد وذلك من خلال تحديد أدوات وقائية من شأنها عرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها، والعمل على جمع المعلومات الخاصة بردود فعل العاملين، ومدى تأثير القرارات عليهم، وتحديد الإجراءات التي تضمن التخفي من نسبة عدم رضا العاملين عن التوزيعات، وصياغة حلية بديلة للعمل على تغيير الإجراءات التوزيعية، في حال ثبوت عدم عدالتها.

وبناءً على ما تقدم تمكّنت هذه النظرية من تطوير ست قواعد أساسية لتقييم العدالة الإجرائية، حيث يجب أن يبنى الإجراء العادل على النقاط الآتية:

- الثبات .
- ✓ عدم التحيز.
- ✓ الدقة والانضباط .
- ✓ القابلية للتصحيح عند الخطأ .
- ✓ توضيح اهتمامات جميع الأفراد .
- ✓ التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.
- ✓ وهناك أيضاً نظرية تايلر وليند (Tyler & Lind, 1992)، حيث تم تطوير ثلاثة نماذج

أساسية تقوم بشرح العدالة الاجرائية، وهذه النماذج هي:

✓ أنموذج المصلحة الذاتية: ويسمى هذا الأنموذج أيضاً بأنموذج منظور الوسائل أو الأدوات، حيث يقترح هذا الأنموذج ما يأتي:

✓ تستخدم الإجراءات كوسائل وأدوات لتحقيق توزيع عادل.

يبحث الفرد عن التحكم في القرار عندما يعمل بمفرده، لأنه يكون مهتماً بتعظيم مصلحته الذاتية في المخرجات والمكافآت التي يحصل عليها، بينما عندما يعمل الفرد مع الآخرين بشكل تعاوني، فإن اهتمامه ينصب على التحكم في العملية وليس التحكم في القرار، لأن ما يهمله في هذه المرحلة أن يكون لرأيه تأثير وصدى لدى الآخرين.

أنموذج القيم الجماعية: يعتمد هذا الأنموذج على مفاهيم التماثل الاجتماعي، وقد تم تطويره بناءً على هذا الأساس، حيث يهتم هذا الأنموذج بتأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات، حيث أن هذا الأنموذج يؤكد على أن التماثل مع الجماعة وإجراءات يتحكمان في الأداء ويؤثران فيه، وبمعنى أدق فإن العاملين في المجموعة الواحدة إذا نظرنا إلى الإجراءات على أساساً أنها عادلة فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في هذه المجموعة، لأنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وتشركهم في عمل الجماعة .

أنموذج علاقات السلطة في الجماعات: هناك ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة في هذا الأنموذج، والتي بدورها تؤثر في مدركات العاملين نحو العدالة الإجرائية، وقد ناق هذا الأنموذج هذه المفاهيم، وهي:

✓ الثقة في السلطة: حيث يمكن قياس هذه الثقة من خلال مستوى عدالة القائد كمالك للسلطة، وتتكون الثقة لدى العاملين من خلال عدالة القائد في تصرفاته وأخذه بعين الاعتبار حاجات العاملين وآرائهم.

عدم التحيز: يتم الحكم على عدم تحيز القائد من خلال اتخاذه القرارات محايدة، وعلى مقدار اعتماده على الحقائق في عملية اتخاذه القرارات، وعدم التفرقة بين مرؤوسيه.

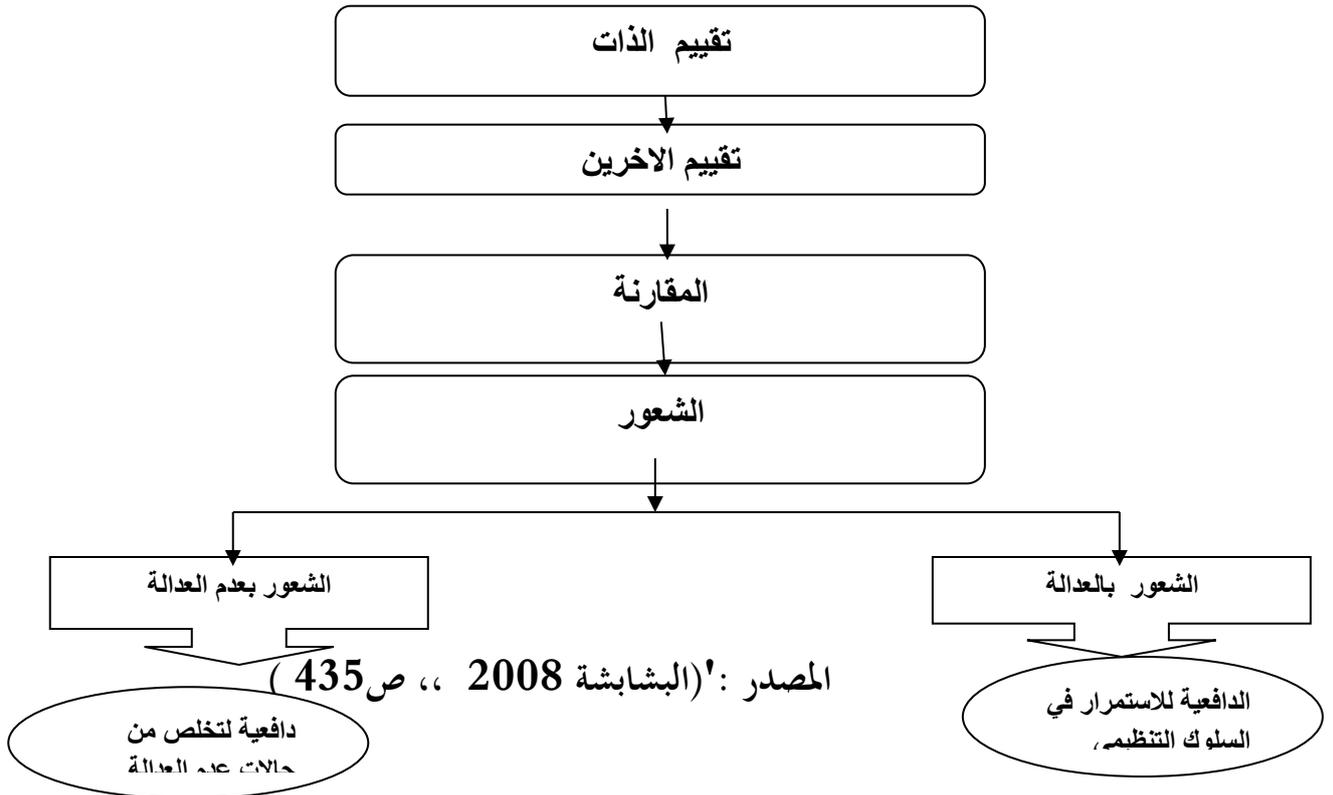
المكانة والسمعة الحسنة للقائد: تعتمد هذه الجزئية على التاريخ السابق للقائد، حيث من شأنها أن تعزز مكانة هذا القائد في نفوس المرؤوسين، إذا عاملهم باحترام ولباقة، واحترم حقوقهم.

مقومات العدالة التنظيمية:

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

وقد أوضح "مورمان وجريفن" أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من خلال الشكل

الشكل رقم 3 : يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة:



الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

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

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

أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي او الالتزام التنظيمي (مراد، 2010 ، ص 17)

إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل :زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، او الصراع التنظيمي بين الأفراد . (الخشوم ، 2010 ، ص 3)

نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة وهما:

النموذج ثنائي العوامل : حيث اقترحت دراسة " كونوفنسكي و فولجر 1991

"Konvenski and Folge" أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة. **النموذج الإضافي:** ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.(أبو النداء، 2007 ، ص ص 403، 402)

معنويات العاملين ,وأن العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري ,فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الإستقرار والأمان

الفصل الثالث : الثقة التنظيمية

تمهيد

تعد الثقة واحدة من ابرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحاً ، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا الحاضر، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقيداً وذات درجة عالية من التأكد ، لذا أصبحت الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات انه المورد الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن الواحد والعشرين . وفي ذلك يشير احد المفكرين الى خاصية (عدم الثقة) التي كانت من التزامات للمنظمات التقليدية المتراجعة ، وكان نجاحها يعتمد على المدير ، بينما المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الاهداف التنظيمية .

وستتناول الباحثة الثقة التنظيمية من خلال تحديد مفهوم الثقة التنظيمية لغة واصطلاحاً، ونشأتها، انواعها وأهميتها، و خصائصها، وأبعادها المختلفة، ومحدداتها وقواعد بنائها.

2.2.1 مفهوم الثقة التنظيمية :

الثقة لغةً : وثق وهي جمع ثقات ، أي وثق به، ووثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق(ابن منظور، 1978.)

الثقة اصطلاحاً : أنها الاحكام لأمر موثوق به، والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الاحكام، والاحكام معناه حينئذ أن يكون الانسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به ثم طبق هذا المنهج ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها، ولا تولد مع الشخص (أبو شاويش، 2013) .

التنظيم لغةً : الاتساق ،ونظام كل أمر ملاكه (ابن منظور، 1956 : 4469).

التنظيم اصطلاحاً : تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات، يمكن إسنادها إلى افراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة، أو هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة (العجمي ، 2010) .

الثقة التنظيمية : تعددت التعريفات الاصطلاحية للثقة التنظيمية لدى الباحثين ككل حسبت وظيفه لهذا المصطلح، وفيما يلي نعرض بعض من هذه التعريفات :

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها: "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات، بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، أو الجماعات أو المنظمات، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (الحوامدة والكساسبة، 2000) .

ويشير رشيد بأن الثقة التنظيمية "الشعور الشامل باستحقاق المؤسسة بوصفها كيان لأن تكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف" (رشيد، 2003).

وهي "إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيئ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وستكون مؤتمنة لرعاية أهدافه ومصالحه" (جكة والشاهين، 2007)

.تعرف الثقة على أنها إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف (السعودي الجماعة، 2005)

الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية اشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثلا الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على اساس تصرفهم كما متوقع منهم فضال عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم بهذا الخصوص. (متعب والعطوي 2008:5)

وتعرف بأنها " هي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة " (جمال ، 2014:119)

كذلك الثقة التنظيمية : هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر الى الاتفاق النفسي ثقة متبادلة تحكم العالقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا انه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العالقة بينهما . (المعشر ، الطراونه 2012:630)،

وتعرف كذلك بأنها " مجموع المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة

فتنتج قواعد السلوك (السواط والعتيبي ، 1998:85)

و يرى روبنز وج ودي بأن الثقة هي "التوقع الإيجابي ، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية ،وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع، فإذا نشدت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الآخر أو الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة ،والتي ستجعل الطرف

الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية"

وهي رغبة طرف من الأطراف أن يكون عرضة لطرف آخر بناء على الوثوق في أن الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد عليه ونزيه ويتصرف بحسن نية وتنظر قموة (2008) إلى الثقة التنظيمية على أنها: "إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته، واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي، حيث تشتمل على توقعات سلوكية تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع، والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق وموضوعية." (قموة، 2008: 30)

ويتضح مما سبق أن مفهوم الثقة التنظيمية يركز على النقاط التالية:

أن الثقة التنظيمية علاقة تبادلية بين طرفين (الموثوق فيه، وواضع الثقة)، فالشخص واطع الثقة يتأثر بمدى وفاء الموثوق فيه بوعوده.

الثقة تبنى على أساس توقعات الشخص الموثوق فيه أنه سوف يؤدي إلى سلوكيات وتصرفات معينة مرغوبة فيها.

أن التوقعات السلوكية تشمل أخلاقيات الوظيفة والدافع والرغبة للعمل بأمانة وإخلاص والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل.

أن الثقة تتضمن إدراك الشخص واطع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات وتصرفات الشخص الموثوق فيه.

وعموماً فإن مفهوم الثقة التنظيمية يعكس خمس حقائق هي:

الاحسان : وهو شعور طرف ما بان الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف .

الاعتمادية: وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة اخرى .

الجدارة: اي امتلاك المهارة والمعرفة والخبرة .

الامانة: اي شخصية وسالمة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن .

الانفتاح: اي ليس هناك اي حجب للمعلومات .

انواعها:

تتعدد أنواع الثقة تبعاً لزاوية النظر إليها، فمن منظور أطرافها هناك الثقة الشخصية ويقابلها الثقة غير الشخصية، وأما من حيث منظور السلطة (الصلاحيات)، هناك الثقة العمودية ويقابلها الثقة الجانبية، وأما من منظور المحور (الموضوع) هناك الثقة على أساس الكفاءة، والثقة على أساس الصداقة، وأخيراً الثقة على أساس التعاقد والاتفاق.

أولاً: أنواع الثقة بالنظر إلى أطرافها

يذهب عدد من الباحثين إلى تقسيم الثقة بالنظر إلى أطرافها إلى نوعين:

الأول، الثقة الشخصية (بين الأشخاص)، إذ يُعد التعريف الذي أورده بعض الباحثين، حيث عرفوا الثقة بأنها « الرغبة أو الاستعداد من جانب طرف معين لأن يكون معرضاً بأن يتأثر بأفعال وتصرفات طرف آخر، عندما يتوقع من الطرف الآخر القيام بأداء أعمال معينة ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة، في حالة ما إذا كان الواثق لا يستطيع متابعة سلوك الموثوق فيه أو مراقبته أو التحكم فيه».

أما النوع الثاني فهو: الثقة غير الشخصية، ويُطلق عليه «الثقة بالمنظمة»، وتعكس ثقة أعضاء.

بالمنظمة.

ثانياً: أنواع الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة

يمكن تقسيم الثقة بالنظر إلى بعد السلطة إلى نوعين رئيسيين هما: **الثقة العمودية**: وتشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه، وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وبسهولة، لأنهم أشخاص موثوق به، يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم.

النوع الثاني، فهو **الثقة الجانبية**: وهي تشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد، نظراً لعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات؛ حيث يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، ولأن هناك صعوبة على الشخص للإلمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو بحاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم، لذا لا بد من توافر الثقة بينهم

ثالثاً: أنواع الثقة بالنظر إلى موضوعها

وفق هذا المنظور، فإن الثقة تنقسم إلى ثلاثة أنواع،

الأول: **الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية:** وهي المعتمدة على النوايا الحسنة والصداقات الشخصية، ومن ثم فهي مرتكزة على الأسس الأخلاقية التي تمنع الفرد من ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر سلباً على الآخرين.

أما الثاني: **فهو الثقة المرتكزة على الكفاءة:** وهي الثقة المستندة على إدراك لقدرات الأفراد وإمكاناتهم ومهاراتهم للقيام بمهام معينة، وهي الثقة المرتكزة على الاقتناع بأن الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه.

فالثقة هنا تعتمد على السمعة التي تكونت عن الفرد أو المنظمة، وهي ليست ثابتة، لأنها قد تتحول إلى الاتجاه المعاكس إذا أخفق الطرف الموثوق في إنجاز المطلوب منه بمستوى توقعات الطرف الوثائق. في حين النوع الثالث: يتمثل في:

الثقة المرتكزة على العقد: وهذا النوع يعتمد على الالتزامات التعاقدية بين أطراف العمل، ويتوقع كل طرف الحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقاً لبنود العقد الذي يربط بينهما، لأن المنظمة تحتاج العمل والانجاز والعامل يحتاج المكافأة والتقدير (الغامدي، 1990، رفاعي، 2009).

نظريات الثقة:

فقد تدرج الفكر الإداري في تصميم النظريات والأساليب والنماذج، بدأ بنظريات عدم الثقة، يليها بعض النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وأصبحت ممهدة لمفاهيم الثقة، والثقة أصبحت في الوقت الحاضر فكراً واقعا وتطبيقات متميزة وتجارب ناجحة، ولاقت شهرة واسعة عالمياً خاصة في اليابان .

أولاً: نظريات عدم الثقة

تتمثل نظريات عدم الثقة بالعاملين في نظريتين، هما:

1 الإدارة العلمية.

2 البيروقراطية.

تنسب أفكار المدرسة العلمية إلى فريدريك تيلور، ظهرت المدرسة في عام 1911م، وتضمنت مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المستهدفة وأما البيروقراطية، فهي لا تقل أهمية عن سابقتها، فقد صاغ أفكارها ماكس ويبر (1864-1920)، وهو الذي جاء بمبادئ البيروقراطية، التي تعني «حكم المكتب» بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة

ثانياً: نظريات مهددة للثقة

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

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

في عام 1924م بدأت دراسات هاوثورن في شركة ويسترن إيكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932م، وقد كشفت عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في الإنتاجية، الأمر

الذي مهّد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على أن التعامل الإنساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

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

يعتبر شستر برنارد نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضياً عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة باتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماماً، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تثق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر، يشترط برنارد في تلك الأوامر «أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة»، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعات العاملين، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار، ليتسنى قبول العاملين للقرارات، والتزامهم بالتنفيذ.

كانت نظرية (س و ص: X&Y) التي صاغها ماكريجور^{Mc Greoger, 1957}، قد لفتت الانتباه إلى نوعين من العاملين، النوع الأول: (س) كسول ويفتقر إلى الطموح، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز إلا في ظل رقابة مستمرة، في مقابل النوع الثاني: (ص) وهم أشخاص محبوبون للعمل، طموحون وملتمسون ذاتياً بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية. من هنا فإن العامل (ص) جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة زملاء به، أما (س) فليس جديراً بالثقة إطلاقاً.

ساهمت أفكار كريس أرجريس^(Argyris, 1973) في نظرية ثنائية الأهداف التي تتجاذب السلوك في المنظمات في تطوير فهمنا لأهمية الثقة، فهو يؤكد بأن الثقة التنظيمية كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، لأن الإدارة تركز على تحقيق أهدافها في الإنتاج وتتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، كما أن بعض العاملين يستغلون المنظمة ويجعلونها وسيلة لتحقيق أهدافهم، وذلك غير مقبول من طرف المنظمة. بهذا فإن حالة التعارض في الأهداف بين المنظمة والعاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالآخر، كما أن تخلي العاملين عن السلوكيات الأنانية يتطلب من المنظمة القيام بجهد رقابي فعال ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب استمراره متى كان البديل الجيد جاهزاً، في حين لا يملك العاملون أي وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجاتهم وبذلك تتولد لديهم الرغبة

في ترك العمل، متى توافرت لهم فرص عمل بديلة وجيدة في منظمات أخرى. ومن ناحية أخرى عندما يحدث التوافق بين أهداف الطرفين والتوازن في تحقيقها عندها يشعر كل طرف بالاطمئنان تجاه الآخر، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والنجاح التنظيمي . .

طرح هيرزبيرج نظرية العاملين (الدافع ، الصحي) لـ (Herzberg, 1959) التي كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف، واعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل. وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف بـ «حركة التطوير التنظيمي» التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير. وكان من أبرز أفكارها، نموذج كيرت لوين المعروف بـ «القوى الحقلية» والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يتشككون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في مقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة عن النتائج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تتشكل لديهم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم يندشون ويتطلعون إليه، وبذلك يقي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجةً للتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجةً للتوقعات المتفائلة.

نظريات الثقة:

من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح، هناك نظريتان رئيستان: إدارة الجودة الشاملة، ونظرية ز «Z».

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بـ "إدارة الجودة الشاملة"، التي تعد الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة .

يعتبر ديمينغ أبا لثورة الجودة (Deming, 1950)، حيث يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية، قد فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج،

وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفةً مضافة، حيث يقتي الأمر إما إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الإنتاج، خطوة خطوة، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء. ومع ذلك فإن «إدارة الجودة الشاملة» لا تستهدف الحصول على «المنتج الكامل» الخالي من العيوب، وإنما كان المطلوب هو «المنتج الموثوق».

وفيما يتعلق بالنظرية الثانية، فقد توصل وليم أوشي إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية ز^Z، توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية.

إذ تؤكد النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، فقد لاحظ أوشي أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال الحوافز المادية، لأنها لا تكفي، إن لم تصحبها عملية تعلّمهم لكيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. لذا كانت هناك ثلاث دروس، يرى أوشي بأن نظرية ز^Z اليابانية تقدمها وهي:

الأول: الثقة، لأن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمان.

الثاني: الحدق والمهارة، فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحدق والمهارة في التعامل، وهذا يتهيأ من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة.

الثالث: الألفة والمودة، والتي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، والابتعاد عن الأنانية .

هذا ومن خلال هذه الأسس الثلاث الرئيسية الثقة، الحدق، والمهارة، والألفة والمودة، يحدد أوشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان، وفق نظرية ز^Z، فهي تشمل: الوظيفة مدى الحياة، التقييم والترقية البطيئة، عدم التخصص في المهنة مما يسهل تنقلاته بين الأقسام المختلفة ويتهيأ للترقية، عملية الرقابة الضمنية، اتخاذ القرارات جماعياً بمشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار، الاهتمام الشامل .

تعد الثقة بالإضافة إلى الرضا أهدافاً رئيسة في إدارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية ز^Z، واستفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقة في الانجاز مع خفض التكاليف (البدراني ، 2010).

2.2.2 نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية :

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها، تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية، بدأ من بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوع رئيسي في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الافراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي، 2008)،

بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف (1963 Goffman) في دراسته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي، الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية؛ عندما تازيد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل .

والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية، قدمت أول مرة من قبل (Luhman, 1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة.

وخلال مرحلة التسعينات نال موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات؛ لذلك أصبح هناك حاجة مزيدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها. (الكعي، 2013).

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة، (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حددت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة. (فليح، 2010) .

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد إزداد إهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z)، على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذا كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (الطائي، 2007) إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم، وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية

والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. (العززي والساعدي، 2004).

المنافع التي تعود على المؤسسة نتيجة توافر الثقة وهي كالتالي:

الثقة التنظيمية تجعل العمل في المؤسسة عملاً متماسكاً، وتزيد من إنتاجية العامل جودته. تزيد الثقة التنظيمية من ولاء الموظفين للعمل بالمؤسسة. التشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي. التشجع على الإبداع والابتكار. تخفض من معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل بالمؤسسة. تعمل على زيادة الكفاءة، وتحسين أداء العاملين.

فوائد للثقة التنظيمية داخل المؤسسات والتي من أهمها التالي:

تزيد من التفاعل، والتعامل الصادق، وتسهم في تبادل الآراء، ووجهات النظر بحرية وموضوعية. تؤدي إلى وضوح الأهداف، والمهام، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات. تعمل على تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وتقبل التجديد، والتطوير دون خوف أو معارضة. تؤدي إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية، وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية. تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتميز، وارتفاع الروح المعنوية، وتوفير بيئة ريادية متميزة ومزدهرة.

أبعاد الثقة التنظيمية :

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين، وهي: (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بملاء العمل) واعتمدت الباحثة على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب، ومن جانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً في قياس الثقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد:

1. **ثقة بالمشرفين** : تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين، اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم. (فليح، 201).

2- **الثقة بزملاء العمل** : هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي، بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة، بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل، ومساعدة الزملاء الآخرين. (هاشم والعايدي، 2010).

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

قواعد الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته ومن هذه القواعد كما أشارت إليها (أبو شاويش، 2013):

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

- محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.
- الحزم: تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
- التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة.
- الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.
- تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها.
- تناقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

أهمية بناء الثقة المنظمة

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية بالأفراد المنظمة (فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني وفقاً للرأي ، إن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لألنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي ، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم فأنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة

في ممارسة جميع العمال ، وان بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة ، فقد اثبتت معظم الدراسات على وجود عالقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الاداء وسلوك المواطنة والابداع ، في حين اثبتت دراسات اخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكال من دوران العمل والغياب والصراع ، اذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الافراد داخل المنظمة ، وتعتبر الثقة الجزء الاكبر اهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين او ثقة العاملين بالإدارة ، وان المنظمات التي تسود اعمالها وانشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون اكثر نجاحا وتكيفا وابداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة . (فليح ، 175-174: 2010)

خصائص الثقة التنظيمية :

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص على النحو التالي :

متعددة المستويات : وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض .

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

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

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

متعددة الأبعاد : وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل : المعارف، والمستويات

العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة .

أساليب بناء الثقة :

ذكر (Casey, 2015) بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير من أجل بناء الثقة وتعزيزها بالمدرسة، وهي كالتالي :

الحفاظ على الوعود والوفاء بها : الحرص على الوفاء بالوعود سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعداً يجدر به الالتزام وعدم التراجع بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك.

إن كان الوعد يختص بأمر هام، فالشرح والتفسير قد لا يكون كافي، فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى، ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير.

المحافظة على الاتساق : إحدى أهم أجزاء الاتساق ثقة الآخرين، هو أن يكون كلام المدير متسقاً ومتفقاً مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى. لذلك على المدير أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً وفعلاً، حتى يبنى أساساً قويا لعلاقاته مع الآخرين.

الحرص على الأمانة : تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة ولو على نفسه، حتى وإن وضع في أصعب المواقف، عليه ألا يلجأ للكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاة .

التعبير عن المشاعر بصدق : ينبغي على المدير أن لا يكون ممن يكتم مشاعره أو يجد صعوبة في التعبير عنها، حتى لا يعتبره الآخرون شخصاً بارداً، وهذا لا يشجع عملية بناء الثقة بينهم

- المرونة في التعامل مع الآخرين : المرونة في التعامل هي إحدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتين مع الآخرين، فيجب على المدير أن يكون مرناً غير متمسك بالفكر، وغير منغلق الأفق فالمرونة والسهولة في التعامل تكسب المدير حب وثقة المعلمين من حوله..

الحرص على الإنصات للآخرين : على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارت الاستماع والإنصات، من خلال التأكد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يثقون في المدير الذي فهمهم.

- ممارسة الاتصال المفتوح : يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تصنع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات

المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الافراد، وفقا لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات او حجب بعضها .

- الثبات على المبدأ : يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص الذي يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة، فيكون غير جدير بثقة الأفراد ومن الأساليب التي أضافها شريير (Shriar, 2014) :

1. إظهار الشغف للعمل : على المدير أن يكون مثالا للآخرين في مدى حبه وشغفه وتعلقه بما يعمل، فهذا يبعث روح الحماس لكافة الأفراد الفريق ويحسن كفاءة العمل.
2. الشفافية : هي إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد، فعلى المدير الالتزام بالشفافية في كل تعاملاته مع الافراد العمل؛ حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم واحترامهم، وهذا ينعكس إيجابا على كفاءة العمل .

مراحل تحقق الثقة التنظيمية :

يشير الداوي إلى أن تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، وأن الثقة تمر في ثلاث مراحل حتى تتحقق، وتتلخص هذه المراحل الآتية :

الثقة المدركة: وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

الثقة العاطفية: وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية؛ نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته.

الاستعداد: وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله، ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق. (الداوي، 2015).

الخلاصة :

تتجلى أهمية هذا الفصل في أنه يحاول إعطاء نظرة شاملة عن العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأهم الأبعاد المرتبطة بمهاذين المفهومين، وقد تم التوصل

إلى النتائج التالية:

-توجد ثلاث أنواع للعدالة التنظيمية هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.
-الثقة التنظيمية ابعدها انواعها قواعد بناءها و نظرياتها و سلوك الفرد داخل المنظمة لمعرفة تأثيرهما ببعض

سوف نجري في الفصل الثاني دراسة ميدانية على عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية غرداية معرفة احساس العدالة التنظيمية على ثقة التنظيمية للعامل بالضمان الاجتماعي.

الإطار الميداني للدراسة

✓ الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

✓ الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الثالث : إجراءات

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي إذ فيه ينزل الباحث إلى الميدان من أجل استقرائه و جمع البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة و ذلك من خلال العناصر الآتية:

المنهج:

إن منهج البحث العلمي التربوي يعني ببساطة "إتباع الطريقة و الإجراءات العلمية في دراسة الموضوعات التربوية". (بشير صالح رشدي، 2000، ص 16).

و في هذه الدراسة سنعمد المنهج الوصفي ، لتناسبه مع طبيعة الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج بتحديد مقدار الارتباط بين متغيرات موضوع الدراسة و المتمثلة في العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة و كذلك لاحتواء المنهج على أساليب إحصائية مناسبة تساعدنا على تحقيق نتائج الفرضيات و معرفة الارتباط بين متغيرات . (بشير صالح رشدي، 2000، ص 56).

مجتمع الدراسة: ومجتمعنا هو الموظفين والموظفات العاملين بقطاع الضمان الاجتماعي في ولاية غرداية في كل من بلدية غرداية و بلدية متليلي... ، وقد قمنا باختيار 30 عامل لإجراء الدراسة الاستطلاعية واختبار أدوات الدراسة و 60 عامل كعينة أساسية للدراسة الحالية اختيروا بطريقة عشوائية نظرا للظروف الصحية التي طبق فيها الاستبيان والخاصة بكوفيد 19 .

تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال:

صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية .

مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

✓ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة،العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية

- ✓ تسيير المنح العائلية لحساب الدول
 - ✓ تحصيل الاشتراكات
 - ✓ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
 - ✓ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
 - ✓ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
 - ✓ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
 - ✓ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
 - ✓ القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي
 - ✓ تسيير صندوق المساعدة والنجدة
 - ✓ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
 - ✓ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم
 - ✓ تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).
- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعدها .وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات .
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما،يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون، عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
- تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض، يتم تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث،وتسدد الربوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة
- اما الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية غرداية يضم 296 موظف
 - الاناث 104.

- الذكور: 192
- على مستوى المركو بالولاية 188 موظف
- ذكور 130 واناث 50
- على مستوى مركز متليلي 15 عامل
- ذكور: 11 موظف و، الاناث: 4موظفات.

الدراسة الاستطلاعية:

إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية: قبل الاستخدام النهائي لمقاييس الدراسة لابد من مراعاة عدة أمور منها

تهيئة جو تطبيق المقاييس و التعود عليه مما يسهل، إجراءات التطبيق النهائي و كذلك تقليل من الأخطاء التي من شأنها أن تنقص من قيمة و مصداقية الدراسة.

وضع الأداة المراد تطبيقها في صورتها النهائية في الدراسة الأساسية و التأكد من أنها تدرس متغير الدراسة من خلال الصدق و الثبات.

- عينة الدراسة الاستطلاعية: تم توزيع المقاييس على عينة الدراسة التي بلغت 30 عامل، اختيرت بطريقة عشوائية والهدف منها هو التأكد من الخصائص السكومترية للمقياسين، كما هو مبين في الجدول التالي :

1- توزيع العينة الاستطلاعية بحسب السن: قمنا بالاعتماد على متوسط سن العمال من اجل تقسيمهم الفئتين حيث بلغ متوسط عمر العمال بالمؤسسة محل الدراسة 43,5 بالتقريب 43 سنة وعليه فإننا نقسمهم الى:

- الفئة الأولى : هم الذين يساوي عمرهم أو يقل عن 43 سنة

- الفئة الثانية : هم الذي يفوق عمرهم 43 سنة

كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم: 01 يوضح تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب السن:

النسبة %	العدد	المكان
50,0	15	اقل أو يساوي 43 سنة
50,0	15	أكبر من 43 سنة
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب السن جاء بنسبة 50 % لكل فئة بالرغم من توزيعنا العشوائي للمقياسين ، كما نلاحظ أن متوسط العمر للعمال مرتفعا نوعا ما اذا ما اخذنا بعين الاعتبار ان سن التقاعد هو 55 سنة. و سنحاول الوقوف عند هذه الخصائص في تقسيمنا للعينة الأساسية لاختبار فرضيات الدراسة

2- توزيع العينة الاستطلاعية بحسب الجنس:

جدول رقم 02 : يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية بحسب الجنس:

النسبة	العدد	المتغيرات
63,3	19	ذكر
36,7	11	أنثى
% 100	30	المجموع

يمثل الجنس مؤشرا مهما في تفسير النتائج في الدراسات الإنسانية والاجتماعية نظرا لخصوصيتها واختلاف كل من الذكر والأنثى من نواحي عديدة وبالتالي اختلافها في الاستجابة لمتطلبات العمل وعليه من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب الجنس انقسمت الى 19 ذكر وهم يمثلون 63,30 % من العدد الاجمالي و 11 أنثى بنسبة 36,70% وعلية في

تقسيم العينة الاساسية يجب ان نراعي هذا التفاوت عدد الذكور والإناث لضمان صدق والثبات النتائج المتحصل عليها.

3- تقسيم عينة الدراسة الإستطلاعية بحسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 03 : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب المستوى التعليمي

المتغيرات	العدد	النسبة
ثانوي	20	66,7
جامعي	10	33,3
المجموع	30	100 %

ان المستوى التعليمي للعامل مؤشر مهم لتحليل النتائج المتحصل عليها في اي دراسة حيث يمثل هذا الاخير المدخل الأساسي لإدراك طبيعة العمل والتعامل مع متطلباته ، ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ ان عدد العمال المتحصلين على مستوى تعليم ثانوي هم 20 عامل بنسبة 66,70 % أما العمال الجامعيين فهم 10 عمال بنسبة 33,30 % ، ونشير إلى أن هذا التقسيم لا يعكس حقيقة العمال بالمؤسسة محل الدراسة ولكن هو راجع للظروف الاستثنائية التي طبق فيها المقياس والمثلة في انتشار فيروس كورونا وما ترتب عليه من تسريح العمال في مختلف المؤسسات العمومية والخاصة والإبقاء على جزء من العمال فقط للحفاظ على الحد الأدنى من الخدمة وهم عمال النظافة والمهنيين الذين مثلوا نسبة كبيرة من عينة الدراسة الاستطلاعية وعليه سنأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب في التوزيع على العينة الأساسية.

4- تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب الخبرة المهنية: تم التقسيم بحسب متوسط

الخبرة المهنية للعمال بالمؤسسة محل الدراسة والذي بلغ 18.33 سنة أي بالتقريب

18 سنة وعليه قمنا بتقسيم العمال الى فئتين

- الفئة الأولى : العمال الذين لديهم خبرة أقل او يساوي 18 سنة

- الفئة الثانية: العمال الذين تفوق خبرتهم 18 سنة

كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 04 : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب الخبرة المهنية.

المتغيرات	العدد	النسبة
اقل او يساوي 18 سنة	15	50,0
أكبر من 18 سنة	15	50,0
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان تقسيم العمال بحسب الخبرة المهنية كان بالتساوي 15 عامل تفوق خبرتهم 18 سنة و 15 عامل أقل أو يساوي 18 سنة عمل بالرغم من التقسيم بالطريقة العشوائية وعليه سنحاول الأخذ بعينة الاعتبار هذه الخاصية في التوزيع على العينة الأساسية

تعليق على خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية: بعد ما قمنا بعرض حول مميزات العينة الاستطلاعية نلاحظ بشكل واضح أنها متباينة و شاملة لجل خصائص مجتمع البحث من حيث المتغيرات الديمغرافية التي نريد تسليط الضوء عليها و هي السن، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية للعمال، و هذا يساهم بشكل كبير في إمكانية تحديد خصائص المجتمع الذي ستعمم نتائج الدراسة عليه وهو من الأهداف الرئيسة التي يصبوا إليها كل بحث علمي وفق الخطوات العلمي. و بعد هذا نذهب إلى تناول أدوات جمع المعلومات و خصائصها السيكو مترية.

أدوات جمع المعلومات: من اجل تحقق الباحث من نتائج الدراسة قمنا بتقسيم استبيان خاص بالعدالة التوزيعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وهو من اعداد التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة م. حاكم جبوري علك الخفاجي/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

وصف مقياس:

هو مقياس صمم للكشف عن درجة العدالة التوزيعية درجة الثقافة التنظيمية لدى عمال الضمان الاجتماعي بولاية غرداية حيث يعكس مجموعة من المواقف التي يعيشها العامل في حياته اليومية داخل المؤسسة أثناء دوامه ويعبر عنها بالإجابة على المقياس الذي ضم هذا المقياس 25 عبارة مقسمة على محورين و هيما : العدالة التوزيعية والثقافة التنظيمية حيث قسم المحور الأول على 3 ابعاد متمثلة في:

- العدالة التوزيعية: وتضم 5 عبارات
- العدالة الاجرائية: وتضم 5 عبارات
- العدالة التفاعلية: وتضم 6 عبارات

اما محور الثقافة التنظيمية فقد ضم 8 عبارات

طريقة التصحيح : تضمن المقياس خمسة بدائل للإجابة و هي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقا)، نعطي لكل بديل عندما تكون العبارة موجبة على الترتيب :

موافق تماما 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2 درجة، غير موافق اطلاقا 1 درجة والعكس عندما تكون العبارات سالبة والجدول الآتي يوضح تقسيم العبارات على الأبعاد

الجدول رقم 5: يوضح توزيع البنود على الأبعاد في المقياس

عدد البنود	أرقام البنود	الأبعاد
5	5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1	العدالة التوزيعية
5	10 ، 9 ، 8 ، 7 ، 6	العدالة الاجرائية
6	16 ، 15 ، 14 ، 13 ، 12 ، 11	العدالة التفاعلية
8	24 ، 23 ، 22 ، 21 ، 20 ، 19 ، 18 ، 17	الثقافة التنظيمية
24	المجموع	

الخصائص السيكومترية للمقياس:

1- صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للبعد ودرجات البنود: هناك طرق عديدة للتدقيق في الصدق من الناحية الإحصائية و من أجل هذا قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للبعد و درجات البنود بحسب استجابة عينة الدراسة الاستطلاعية و يعتمد هذا النوع على إيجاد معامل ارتباط بيرسون (ر) بين درجات البنود أو الأبعاد و الدرجة الكلية لمعرفة مدى ترابط جزئيات الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 06 : بين صدق الاتساق الداخلي لبعده العدالة التوزيعية مع بنود

الرقم	العبرة	قيمة " ر "	مستوى الدلالة
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة	0.633**	0.01
2	راتبي الشهري مناسب	0.723**	0.01
3	يعد عبء العمل الخاص بي مناسب جدا	0.370*	0.05
4	الحوافز المالية التي احصل عليها تتناسب مع الجهد المبذول	0.712**	0.01
5	توزع الواجبات والأعباء الوظيفية بأسلوب غير متحيز	0.380*	0.05

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين درجات البنود و الدرجة الكلية للبعد قوية و دال عند 0,01 و 0,05 بمعنى أن الاختبار صادق بدرجة كافية .

جدول رقم 07 : بين صدق الاتساق الداخلي لبعده العدالة الاجرائية مع بنود

الرقم	العبرة	قيمة " ر "	مستوى الدلالة
-------	--------	------------	---------------

0.01	0.735**	يطبق المدير القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء	1
0.01	0.922**	يشارك المدير العاملين آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم	2
0.01	0.891**	يعتمد المدير على المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات	3
0.01	0.909**	يوضح المدير للموظفين محتوى القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عند الاستفسار عنها	4
0.01	0.862**	يسمح المدير للموظفين بمعارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها وفقا للمبررات الموضوعية	5

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين درجات البنود و الدرجة الكلية للبعد قوية و دال عند 0,01 وبمعنى أن الاختبار صادق بدرجة كافية .

جدول رقم 08 : بين صدق الاتساق الداخلي لبعد العدالة التفاعلية مع بنود

الرقم	العبارة	قيمة " ر "	مستوى الدلالة
1	يتعامل المدير معي بكل الود والاهتمام عندما يتخذ قرار يتعلق بوظيفتي	0.837**	0.01
2	عندما يتخذ المدير أي قرار يتعلق بوظيفتي يناقشه معي بكل احترام وكرامة	0.858**	0.01
3	يشرح لي المدير القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	0.919**	0.01
4	يراعي المدير تاريخي الوظيفي قبل اتخاذ القرار	0.850**	0.01
5	يتأني المدير قبل اتخاذ القرار وينظر إلى تأثير نتائجه في مستقبلي الوظيفي	0.812**	0.01
6	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يأخذ بعين الاعتبار مصالحتي الشخصية	0.777**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين درجات البنود و الدرجة الكلية للبعد قوية و دال عند 0,01 وبمعنى أن الاختبار صادق بدرجة كافية .

جدول رقم 09 : بين صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية مع بنود

الرقم	العبارة	قيمة "ر"	مستوى الدلالة
1	يحقق زملائي النجاح في العمل دون قصد الضرر بالآخرين	0.630**	0.01
2	استطيع الاتكال على زملائي اذا واجهتني صعوبة في اداء عملي	0.691**	0.01
3	زملائي في العمل قادرين على المساهمة في أداء المنظمة	0.768**	0.01
4	إدارة المنظمة تبادر بتقديم المساعدة لجميع العمال حتى ولو كان ذلك على حساب مصالحها	0.751**	0.01
5	إدارة المنظمة تنظر الى الجوانب الايجابية ف شخصية العاملين	0.733**	0.01
6	تعمل ادارة المنظمة على معاملة جميع الأفراد بالعدالة	0.840**	0.01
7	اعتقد أن جميع العمال لديهم ثقة في ادارة المنظمة	0.732**	0.01
8	تراعي ادارة المنظمة مصالح الجميع عند اتخاذها للقرارات	0.742**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الارتباط بين درجات البنود و الدرجة الكلية للبعد قوية و دال عند 0,01 و بمعنى أن الاختبار صادق بدرجة كافية .

ثبات المقياس : يشير مصطلح الثبات إلى مدى تطابق درجات أفراد مجموعة معينة على أداة معينة في كل مرة يعاد تطبيق نفس الأداة عليهم، بمعنى لو حدث وكرر الباحث نفس البحث و قد يغير في هذا الإجراء المتكرر أفراد العينة فما هو مدى تغيير المعاملات و المقاييس التي يجدها في كل مرة؟ و هو يشير إلى استقرار درجات الفرد الواحد على نفس الأداة، (محمد خيري، 2008، ص 201).

ثبات طريقة ألفا كرونباخ : و تعتمد هذه الطريقة على مد اتساق أداء كل فرد من العينة الاستطلاعية في الاستجابة للمقياس و تستند إل معرفة التباين داخل الفرات و التباين الكلي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 10 يُبين معاملات الثبات بمعامل ألفا- كرونباخ لمقياس:

البعاد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ للثبات
العدالة التوزيعية	5	0,760
العدالة الاجرائية	5	0,915
العدالة التفاعلية	6	0,918
الثقافة التنظيمية	8	0,878

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين 0,760 و 0,918 هو معامل ثبات قوي مما يدل على أن المقياس ثابت بدرجة كبيرة ، و إذا ما رجعنا إلى القيمة المتوصل لها من خلال حساب الارتباط بين درجات الأبعاد و الدرجة البنود و الذي يعبر بشكل آخر عن الثبات لأنه يحسب ب معامل الارتباط برسون نقول أن مقياس في خصائصه السيكمومترية صادق و ثابت و جاهز في صورته النهائية للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

- **التوزيع الطبيعي للبيانات :** يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل أن يعرف الباحث الأساليب الاحصائية التي يستخدمها في تحليل نتائج دراسته اما البارامترية واللابارامترية وعليه قمنا بحساب اختبار كلمقروف سميرونوف وشايبيروا كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم: 11 يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات

اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العدالة_توزيعية	,140	30	,136	,921	30	,028
العدالة_الاجرائية	,135	30	,169	,956	30	,238
العدالة_التعاملية	,098	30	,200*	,957	30	,257
الثقة_التنظيمية	,102	30	,200*	,966	30	,440

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن مستوى الدلالة لاختبار كلمقروف سميرنوف أكبر من 0,05 وعليه سنختار الأساليب الاحصائية البارومترية في معالجة نتائج الفرضيات

5- توزيع العينة الأساسية بحسب السن: قمنا بالاعتماد على متوسط سن العمال من

اجل تقسيمهم الفئتين حيث بلغ متوسط عمر العمال بالمؤسسة محل الدراسة 43,5

بالتقريب 43 سنة وعليه فإننا نقسمهم الى:

- الفئة الأولى : هم الذين يساوي عمرهم أو يقل عن 43 سنة

- الفئة الثانية : هم الذي يفوق عمرهم 43 سنة

كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم: 12 يوضح تقسيم عينة الدراسة الاساسية بحسب السن:

النسبة %	العدد	المكان
51,7	31	اقل أو يساوي 43 سنة
48,3	29	أكبر من 43 سنة
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق تقسيم عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب السن جاء بنسبة 51,7% لفئة الأقل من 43 سنة ونسبة 48,30% للأكثر من 43 سنة ، كما نلاحظ أن متوسط العمر للعمال مرتفعا نوعا ما اذا ما أخذنا بعين الاعتبار ان سن التقاعد هو 55 سنة. ونلاحظ ايضا تقارب

6- توزيع العينة الأساسية بحسب الجنس:

جدول رقم 13 : يوضح توزيع العينة الدراسة الاساسية بحسب الجنس

النسبة	العدد	المتغيرات
58,3	35	ذكر

41,7	25	أنثى
% 100	60	المجموع

كما أسلفنا الذكر في توزيع العينة الاستطلاعية فإن متغير الجنس يمثل مؤشرا مهما في تفسير النتائج في الدراسات الإنسانية والاجتماعية نظرا لخصوصيتها واختلاف كل من الذكر والأنثى من نواحي عديدة وبالتالي اختلافها في الاستجابة لمتطلبات العمل وعليه من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة الأساسية بحسب الجنس انقسمت الى 35 ذكر وهم يمثلون 58,30 % من العدد الاجمالي و 25 أنثى بنسبة 41,70 % وعلية في تقسيم العينة الأساسية راعا هذا التفاوت عدد الذكور والإناث لضمان صدق والثبات النتائج المتحصل عليها.

7- تقسيم عينة الدراسة الأساسية بحسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 14 : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية بحسب المستوى التعليمي

المتغيرات	العدد	النسبة
ثانوي	37	61,7
جامعي	23	38,3
المجموع	60	% 100

يمثل المستوى التعليمي للعامل مؤشر مهم لتحليل النتائج المتحصل عليها في اي دراسة حيث يمثل هذا الاخير المدخل الأساسي لإدراك طبيعة العمل والتعامل مع متطلباته ، ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ ان عدد العمال المتحصلين على مستوى تعليم ثانوي هم 37 عامل بنسبة 61,70 % أما العمال الجامعيين فهم 23 عمال بنسبة 38,30 % ، ونشير إلى أن هذا التقسيم لا يعكس حقيقة العمال بالمؤسسة محل الدراسة كما اسلفنا الذكر في تقسيم العينة الاستطلاعية ولكن هو راجع للظروف الاستثنائية التي طبق فيها المقياس والمثلة في انتشار فيروس كورونا وما ترتب عليه من تسريح العمال

في مختلف المؤسسات العمومية والخاصة والإبقاء على جزء من العمال فقط للحفاظ على الحد الأدنى من الخدمة وهم عمال النظافة والمهنيين

تقسيم عينة الدراسة الاساسية بحسب الخبرة المهنية: تم التقسيم بحسب متوسط الخبرة المهنية للعمال بالمؤسسة محل الدراسة والذي بلغ 18.33 سنة أي بالتقريب 18 سنة وعليه قمنا بتقسيم العمال الى فئتين

الفئة الأولى : العمال الذين لديهم خبرة أقل او يساوي 18 سنة

الفئة الثانية: العمال الذين تفوق خبرتهم 18 سنة

كما هو موضح في الجدول الآتي

جدول رقم 15 : يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية بحسب الخبرة المهنية.

المتغيرات	العدد	النسبة
اقل او يساوي 18 سنة	30	50,0
أكبر من 18 سنة	30	50,0
المجموع	60	100 %

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان تقسيم العمال بحسب الخبرة المهنية كان بالتساوي 30 عامل تفوق خبرتهم 18 سنة و30 عامل أقل أو يساوي 18 سنة عمل بالرغم من التقسيم بالطريقة العشوائية وهو يعكس العينة الاستطلاعية التي تم حساب الخصائص السكومترية من خلالها وعليه فإن الباحثة تطمئن للنتائج المتحصل عليها من خلال التطبيق على العينة الأساسية والتي سنوضحها في الفصل القادم.

الأساليب الإحصائية :

- **التكرار و التكرار النسبي:** أسلوب لتصنيف البيانات التي جمعها الباحث لتسهيل قراءتها و إدراك العلاقة بينها، و استعملنا التكرار في هذه الدراسة ، في مرحلة إجراءات الدراسة الميدانية لتحديد توزيع العينة الاستطلاعية والأساسية ،
- **المتوسط الحسابي:** هو الأسلوب التي نلجأ إليها عند مقارنة مجموعتين ، أو تقسيم مجموعة من القيم للحكم عليها و يلعب المتوسط الحسابي دور المعيار أو المحك الذي يفسر من خلاله معنى القيم، واستعملناه في هذه الدراسة لمعرفة نوع العينة بحسب المتغيرات الديمغرافية.
- **اختبار كلمقروف سميرونوف واختبار شايرورا:** لمعرفة ما اذا كان البيانات تتبع التوزيع الاعتيادي أو لا ومن خلاله نختار الأساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة الفرضيات
- **معامل الارتباط بروسون:** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرين ، واستخدمنا هذا الأسلوب في عرض نتائج الفرضية العاملة و كذا في تحليل الفرضيات الفرعية
- **اختبار ت لعينتين مستقلتين طبق عليها اختبار واحد:** لمعرفة الفروق في متوسط درجات متغير الثقة التنظيمية بحسب المتغيرات الوسيطة (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)
- و تجدر بنا الإشارة إلى أن معالجة الأساليب الإحصائية قد تمت باستخدام برنامج SPSS 22 وبرنامج EXCEL2007

- خلاصة الفصل:

قدمت الباحثة في هذا الفصل كل الترتيبات الميدانية التي قامت بها من أجل التحضير لتطبيق الدراسة الأساسية، وذلك من خلال عرض خصائص العينة الاستطلاعية والاساسية، وكذا معرفة خصائص اليكومترية للأداة وتحديد الأساليب الإحصائية.

تمهيد:

بعدها تحققنا من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وتهيئة الظروف المواتية للتطبيق الميداني ، و استرجاع الاستمارات ، قمنا بتفريغ النتائج ، لنصل في هذا الفصل إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة و عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها وفقا لتسلسلها في فصل عرض مشكلة الدراسة، بداية من تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تنص الفرضيات الأساسية و بعدها نصلنا إلى معالجة الفرضيات الفرعية معتمدين في ذلك على الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية كما هو مبين فيما يلي :

عرض و تفسير نتائج الفرضية الأولى التي نصت على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التوزيعية و درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

كما هو معلوم لدينا أن البحث العلمي لا يقف عند الوصف و التصنيف للظواهر الإنسانية والاجتماعية بل يتعدى ذلك إلى بيان نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة و الحقائق و المفاهيم العلمية ووصفها وصفا علميا دقيقا ، و يطلق على الأسلوب الإحصائي الذي يكشف عن هذه العلاقة معامل الارتباط ، وقد استعملنا معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين العدالة التوزيعية و الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة، و استخدمنا برنامج spss 22 لتطبيق العمليات الإحصائية وتوصلنا إلى النتائج التالية :

ن	م	ع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دال عند
60	46,06	11,49	**0,525	0.000	0.01
60	20,16	6,64			

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن عدد أفراد العينة المطبق عليهم الاستبيان هم 60 عامل من كلا الجنسين ونلاحظ أن متوسط الدرجات العمال على محور العدالة التوزيعية هو 46,06 بانحراف معياري 11,49 ونشير إلى أن أعلى درجة يمكن أن يتحصل عليها العامل من خلال الإجابة على هذا المحور هو 80 واقل درجة هي 16 وعليه فأن متوسط درجات العاملين على هذا المحور متوسط

اذا ما قارناه بمتوسط الدرجات وبالرجوع إلى الدرجات الكلية للمبحوثين على المقياس نجد انهم تحصلوا على 28 كأقل درجة و 68 كأعلى درجة، (انظر قائمة الملاحق) ويساعدنا هذا على معرفة اتجاه اجابة المبحوثين على بدائل الإجابة حيث تركزت في كل من البدائل (موافق ، محايد، غير موافق) وعليه فان اتجاه العينة الدراسة على محور العدالة التوزيعية كان في مجال المحايد في أغلبه.

أما بالنسبة لمتوسط درجاتهم على محور الثقة التنظيمية هو 20,16 بانحراف معياري 6,64 وبالرجوع إلى الدرجات الكلية نلاحظ أن أعلى درجة يمكن أن يتحصل عليها المبحوث هي 40 وادنى درجة هي 8 وعليه فنتائج العمال على هذا المحور كان في اغلبه متوسطة بمعنى أن إجابتهم تتركز في البدائل (موافق، محايد، غير موافق) ذلك أن متوسط الدرجات على هذا المحور كان أقرب الى الدرجة المتوسط أيضا حيث تحصل المبحوثين في هذا المحور على 35 درجة كأعلى درجة و 8 كأقل درجة (أنظر قائمة الملاحق) .

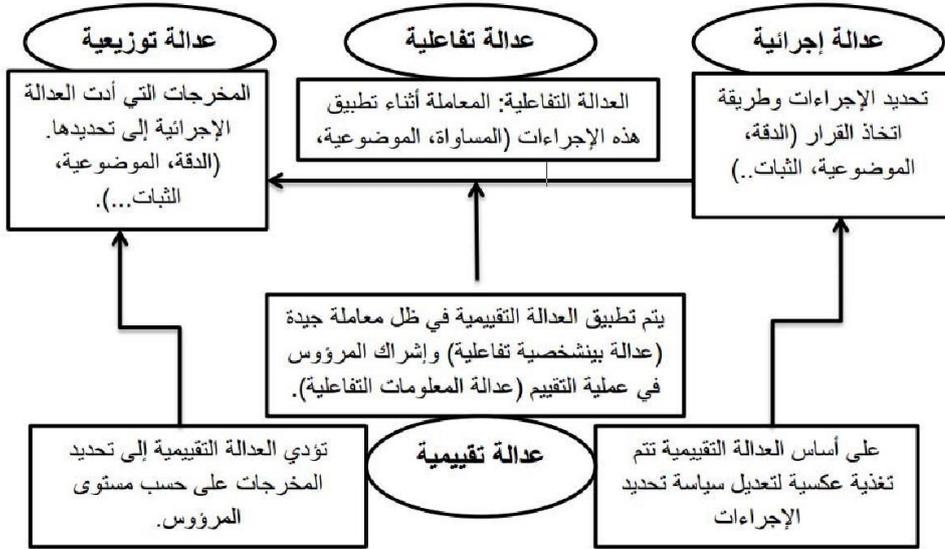
اما بالنسبة للعلاقة بين المتغيرين فنلاحظ ان معامل الارتباط برسون يساوي 0,525 وهو دال عند 0,01 بمعنى ان نسبة الارتباط بين العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية هي 99% وعليه إن هذه الفرضية تحققت بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن المتغيرين الذي يهتم بظروف العمل وآليات تحسينها لدى العمال وقد نتائج دراستنا مع دراسة. محمد عبد الحميد الطبولي (2015) وآخرون بعنوان الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة والتي أكدت في نتائجها على أهمية العدالة التنظيمية في تنظيم العمل، وكذا دراسة جقيدل (2015) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط بالجزائر والتي أكدت أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط، وكذا دراسة Cabarcos et al (2015) والتي هدفت إلى معرفة كيفية زيادة المبادرات الشخصية للموظفين حيث أنو يمكن أن يكون واحداً من مفاتيح الحصول على نتائج ناجحة في قطاع الفنادق، من خلال تحميل دور وساطة الالتزام العاطفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية، والمبادرة الشخصية، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على

المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وزيادة المبادرة الشخصية لدى العمال وهو مؤشر من مؤشرات الثقة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها (Jennifer, 2005) حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث عن العلاقة بين بناء الثقة والتطوير والتحسين للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، من خلال الثقة في العلاقة بين المعلمين والمدراء ، والثقة في العلاقة بين المعلمين أنفسهم، وتوصلت إلى أن أدراك العاملين للدور المدراء في تحسين وتطوير الأداء كان ايجابيا.

ومن خلال كل ما سبق يتبين لنا أن إدراك العاملين في مجال الضمان الاجتماعي (نخص بالذكر العينة الأساسية) للعدالة التوزيعية يؤثر في الثقة التنظيمية ويزيد من ولاء العمال للمؤسسة ، وهذا ما يكده الشكل(04) الآتي الذي أسلفنا ذكره في الجانب النظري على هذه العلاقة كما يلي:



حيث أن تحديد إجراءات وطريقة اتخاذ القرار من قبل المديرين ومشاركته مع العمال يساهم في الرفع من مستوى انتمائهم الى مؤسسة وإحساسهم بالدور الذي يقومون به بمعنى الخروج من عقلية الموظف فقط السائدة في الوظيفة العمومية، كما ان تطبيق العدالة والمساواة بين العمال في توزيع المهام واتخاذ القرارات بين المرؤوسين والعمال يعكس مدى تماسك بنية المؤسسة المعنوية (الأفراد) والهيكلية (المهام والوظائف).

وبالرغم من كل هذا تجدر بنا الإشارة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاستثنائية التي طبقت فيها الدراسة الميدانية والمتعلقة بانتشار كوفيد 19 (فيروس كورونا) وما ترتب عليها من قرارات

ساهمة في ظهور هذه النتائج التي لا يمكن تعميمها إلا في حدود العينة الأساسية ، وقد اشرنا الى جملة هذه الظروف في تقسيم كل من العينة الاستطلاعية للدراسة وكذا الأساسية

عرض و تفسير نتائج الفرضية الثانية التي نصت على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات كل من أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) و درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

جدول رقم 16 : يوضع العلاقة بين إبعاد العدالة التوزيعية و الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية	معامل ر	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	*0,253	0.05
العدالة الإجرائية	*0,272	0.05
العدالة التفاعلية	**0,617	0,01

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن العلاقة بين بعد العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية دالة عند 0,05 وان العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية دال عند 0,05 بينما بعد العدالة التفاعلية والثقة التنظيمية هي 0,01 وعليه فان الفرضية تحققت أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة

وتعني العدالة التفاعلية قدرة المدير أو رئيس المنظمة تحقيق التوافق المهني مع عمال منظمته من خلال إشراكهم في مختلف القرارات التي يتخذها خاصة تلك المتعلقة بالمهام المناطة إليهم مثل إنقاص مهمة او إضافتها وإحالة موظف من قسم إلى آخر ، او من فرع إلى اخر وهي امور يهتم لها كل العمال بمختلف رتبهم ومناصبهم حيث تعبر عن الاستقرار المهني وعن الاحترام بين المرؤوس والرئيس ، ويدخل فيها ايضا جانب خفي من العقد والذي يتعدى العقد متفق عليها في البنود المكتوبة والمسمى مقرر التوظيف الذي يحدد الحقوق والواجبات التي ينص عليها القانون والتي تحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وهذا الجانب الخفي هو ما يصدق عليه العقد النفسي وهو قعد ضمني يعبر عن ما يتوقعه الموظف عند حصوله على هذه الوظيفة من الناحية النفسية وكذا ما يوقعه مديره منه بعد تسلمه للعمل وكل هذا يدخل ضمن العدالة التفاعلية وكذا العدالة الإجرائية والتوزيعية وهو يعبر بشكل آخر عن العلاقة

بينها وبين الثقة التنظيمية التي تعكس علاقة المدير بالعمال وعلاقتهم ببعضهم البعض ومدى قدرة كل واحد منهم على الثقة في زملائه من خلال إيجاد المساندة بمختلف أنواعها في ما يقومون به من عمل.

عرض و تفسير نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة الى التفاعل بين المتغيرات الوسطية (السن، الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

من اجل التحقق من نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب تحليل التباين المتعدد (Manova) والذي يعتمد على حساب التباين من مجموعة من المتغيرات تابعة ومعرفة أثرها على المتغير مستقل كما هو موضح في الجدول الآتي:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفرق	مستوى الدلالة
السن	13,248	1	13,248	0,341	0,562
الجنس	41,326	1	41,326	1,065	0,307
المستوى التعليمي	0040,	1	004,	0,000	0,992
الخبرة	110,851	1	110,851	2,858	0,098
السن * الجنس * المستوى التعليمي الخبرة	403,951	9	44,883	1,157	0,344

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن مستوى دلالة الفرق في متوسط درجات الثقة التنظيمية بحسب كل من السن الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والتفاعل بينها أكبر من 0,05 وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوسيطة السابقة أين أن الفرضية تحققت، وبمعنى آخر، لا يتأثر مفهوم الثقة التنظيمية بالمتغيرات الوسطية. وهذه النتيجة تعكس ما ذكرناه سابقا عن الظروف الاستثنائية التي طبق فيها الاستبيان (كوفيد 19) وعن التقارب في خصائص العينة الأساسية حيث أن أغلب العمال المكونين لهذه العينة هم العمال المهنيين وهذا بحسب المستوى التعليمي الذي اشرنا اليه في توزيع العينة. وعليه فالنتائج المتحصل عليها تبقى في حدود هذه العينة.

الخلاصة :

تتجلى أهمية هذا الفصل في أنه يحاول إعطاء نظرة شاملة عن العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وأهم الأبعاد المرتبطة بهاذين المفهومين، وقد تم التوصل

إلى النتائج التالية:

- توجد ثلاث أنواع للعدالة التنظيمية هي :العدالة التوزيعية،العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.
- الثقة التنظيمية بعدها ،: انواعها قواعد بنائها ، و نظرياتها و سلوك الفرد داخل المنظمة لمعرفة تأثيرهما ببعض سوف تجري في الفصل الثاني دراسة ميدانية على عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية غرداية لمعرفة احساس العدالة التنظيمية على ثقة التنظيمية للعامل بالضمان الاجتماعي

الخاتمة

ومن خلال دراستنا الحالية وتتويجا للجهود المبذولة، تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر الفعال في المؤسسات لما لو من دور كبير في تحقيق أهدافها، وسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له ولشراكه في تطوير مؤسسته وايضا في العمليات الإنتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة، وكذا توفير العدل والانصاف والمساواة في تطبيق الاجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافآت وايضا حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الاحساس بالثقة تجاه المنظمة والالتزام وبالتالي الرغبة في الاستمرار بالعمل وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الاحساس بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيان وضعنا خصيصا لقياس هذه العلاقة ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقة بالثقة التنظيمية لد عمال الضمان الاجتماعي لولاية غرداية وذلك من خلال وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) والثقة التنظيمية.

وانطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة

التوصيات:

- تفعيل إسهامات العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء في تبني مناخ مهني يسهم في تشكيل أفراد قادرين ومسؤولين لديهم حب التعاون والتكامل والثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي و مراعاة الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية
- تهيئة بيئة العمل الملائمة للعاملين من خلال مراعاة احتياجاتهم المادية والتطويرية والاجتماعية , والاستمرار في توطيد العلاقات بين العاملين والرؤساء عن طريق عقد الندوات واللقاءات المفتوحة.
- تبني الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء لأخلاقيات وقيم وأساليب تنظيمية تدعم ممارسات العدالة التنظيمية مثل التوزيع العادل للمكافآت والحوافز وعدالة المعاملة التي يتلقاها العاملين باعتبارهم أفراد فاعلين لهم قيمة في المنظمة.
- تنمية روح اللطف والمجاملة بين العاملين بإتباع أساليب النصح والإرشاد والتوجيه , والتعرف على رغبات الآخرين وآرائهم قبل اتخاذ أي إجراءات تؤثر على عملهم و , وكذلك تفعيل روح المشاركة والسلوك الحضاري من خلال أرباب الدور الإيجابي للعاملين الذين يقومون بأعمال تطوعية تصب في مصلحة العمل والزملاء.
- اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال أي بعد دراسة حاجياتهم وتحديد ثمت تحديد شروط تقديمها على العمال ، والتزام العدالة في توزيعها على أساس الفروق الفردية للعمال ، والحرص على إعطائها في الوقت المناسب لأن بعض الحوافز تفقد أثرها الإيجابي إذا لم تعطى في وقتها اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي ، لأن كثير من المؤسسات الوطنية لا تهتم بالحوافز المعنوية رغم أهميتها الكبيرة ، حيث أنها ما زالت تسير حسب الطرق والنظريات التقليدية القائمة على أساس الحوافز المادية فقط وعدم إشراك العاملين في تسيير أمور المؤسسة واتخاذ القرارات لذلك ننصح باعتماد التحفيز المعنوي .فإعطاء مثلاً شهادة تقديرية لمعامل على جهوده الكبيرة التي بذلها لها تأثير نفسي كبير على العامل فتحفزه العمل وبذل جيد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وشعوره بالانتماء والولاء لديهم.
- على المسيرين التزام الموضوعية في التوظيف والعدالة في التعامل مع العمال واحترام مشاعرهم وكرامتهم عكس ما يحدث الآن من انتشار الرشوة والمحسوبية وقهر العمال البسطاء.

على الإدارة أن تحسن علاقتها مع العمال فتسهل عليهم طرق الاتصال للتعبير عن آرائهم ومشاكلهم واهتماماتهم وتشريكهم معها في تسيير المؤسسة وتخطيط أهدافها.

- يجب على الإدارة أن تتيح بالظروف الاجتماعية لعمال خارج منشأة العمل وتقديم يد تصادي ومؤسسات ذات طابع المساعدة لهم في حل مشاكلهم المختلفة. يجب على المؤسسة ربط علاقات بمراكز البحوث والجامعات للاستفادة من الإطارات والباحثين ومن نتائج بحوثهم العلمية.

- توفير جو العمل الديمقراطي داخل المنشأة حتى يتم التعاون والانسجام بين الإدارة و العمال.
- تكثيف اللقاءات المستمرة مع المسؤولين المباشرين في المنظمة ، لمعرفة عمى مشاكلهم ووجهات نظرهم حول ممارستهم لمعمل من خلال سياسات الباب المفتوح و مناقشتهم بموضوعية و شفافية ، إذ يؤدي هذا الإجراء إلى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية وخصوصا ما يتعمق بعدالة الإجراءات وأساليب التعامل مع الجميع وفقا لما يستحق.

- وفي الأخير تعد هذه الدراسة محاولة تضاف إلى الجهود التي سبقتنا قصد الإلمام بموضوع يعتبر من أهم المواضيع عمى الساحة التنظيمية ، الاقتصادية ، الإدارية وحتى السيكلوجية.
- بعض الدراسات المقترحة للبحث فيها : العدالة التنظيمية كمقارنة في المؤسسات ذات طابع اقتصادي ومؤسسات ذات طابع عمومي.
- دراسة الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدي عمال النظافة بالبلدية

قائمة المراجع

- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية ، دط،بيروت 1989
- محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط 1 ، عمان،الأردن، دار وائل للنشر، 2011 ص 242 عبد الباري درة.
- الدهبي، حياة، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم وللعمل، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، الجزائر، 2014.
- سعيدة، شيخ، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة) " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، 2015.
- ذ- معمري، حمزة ، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي " ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، 2014 .
- منوبة، مزوار، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية)" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التيسير، شعبة علوم التيسير، تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2013.
- فوزية، عبد الرزاق، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية على بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التيسير بجامعة محمد خيضر -بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، الجزائر، 2014
- 1-رفاعي، رجب حسنين محمد ، " تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع و أساليب إدارته (دراسة ميدانية)" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2009.

- 2- /- ا ربح الله، عبد القادر. (2105). علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة التنظيمية -82 والالتزام التنظيمي). أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 24.
- /- الفهداوي، القطاونة. (2004). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، الاردن، العدد 2، 52.
- سعيدة، شيخ، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة) " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، 2015.
- معمر، حمزة، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2014.
- المجالات:
- الترهوني، رمضان سعد كريم وبجيح، خديجة أحمد عثمان، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي "، مجلة نقد وتنوير، العدد 4، كلية الآداب، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016.
- بندر كريم أبو تايه، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية.
- والادارية (المجلد 20، العدد 02، غزة، فلسطين : 2012)
- (الخزاعي علي، ماهر، 2013:) اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، دمشق.
- عاشور، أحمد صقر (1983) ادارة القوى العاملة . بيروت : دار النهضة العربية لمنشر والتوزيع
- باجودة، ندى". (2010). (واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعميم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- أبو سمعان، محمد " (2015) .(مُحددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسموك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جياز الش رطة بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية غزة، فمسطين . -
- (علي، نادية " .) 2012 (.دور القيادة التحويمية كمتغير وسيط في العلاقة بين اد ا رك العاممين - (228: لعدم العدالة وسموكيات العمل غير المنتجة" ، مجمة جامعة أسيوط ،العدد53) /خلف الله : لسان العرب، . 1996 ،مجلد212
- دره، عمر محمد (.) 7001 (.العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة . ماجيستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة، عين شمس :دار الرضوان للنشر والتوزيع 19البشاشة، عامر عبد المجيد) 5118 (: اثر العدالة التنظيمية في بمورة التماثل التنظيمي- في المؤسسات العامة ،مجمة اردنية في ادارة الاعمال، الاردن.
- المعاصرة الإدارية الاتجاهات ببعض وعلاقتها التنظيمية العدالة (.) 7001 (.محمد عمر دره، ماجيستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة، عين شمس :دار الرضوان للنشر والتوزيع
- في المؤسسات العامة ،مجمة اردنية في ادارة الاعمال، الاردن 20 .ابو جاسر نمر ،صابرين 5111 اثر اد ا رك العاممين لمعدالة التنظيمية عمى ابعاد-
- 23المتروك، شروق عبد المحسن) 5111 (: اثر العدالة التنظيمية عمى التمكين الاداري- ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول عمى درجة الماجيستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية20
- ابو جاسر نمر ،صابرين) 5111 (:اثر اد ا رك العاممين لمعدالة التنظيمية عمى ابعاد - ،الاردن .
- عمورة ، ريم) 5114 (: اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاممين عمى نوايا ترك العمل- ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمحصل عمى درجة الماجيستير في ادارة الاعمال.
- خرموش مراد رمزي) 5113 (:دور العدالة التنظيمية في الح ا رك المهني لمعاممين- ،رسالة ماجيستير في عمم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة.
- (إبن منظور)،1978(" قاموس لسان العرب " . دار صادق للطباعة والنشر، بيروت.

- ألسعودي, موسى احمد) 2005) : "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوازارت الاردنية : د ارسه ميدانية " مجلة د ارسات العلوم الإدارية, 1(32) ص 100-115 , الأردن.
- ألدواو ي, سعيد عمر) 2015) : "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية فيمحافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " رسالة ماجستير.
- ألدوع, عمر سالم) 2011) : " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة , "رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض .
- موريس انجرس 2004) : منهجية البحث العممي في العموم الانسانية تدريبات - عممية , ترجمة بوزيد صح اروي و آخرون , ط1 , دار القصبه الجزائر.
- الخشروم, محمد مصطفى" .) 2646 (. دور عدالة التعاملات في تخفيف ص ا رع الدور "1 .
- رفاعي, رجب حسنين محمد , " تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع و أساليب إدارته (دراسة ميدانية)" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة , مصر, 2009.
- 1- رفاعي, رجب حسنين محمد , " تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع و أساليب إدارته (دراسة ميدانية)" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة , مصر, 2009.
- سمية جقيدل. (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي د ا رسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط, رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضر, بسكرة,
- الخشروم, محمد مصطفى" .) 2646 (. دور عدالة التعاملات في تخفيف ص ا رع الدور . "مجلة جامعة دمشق
- محارمة تامر محمد 2000م ,) مدى إحساس ماوطني الادوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكارك والطفيلة بالعدالة التنظيمية , د ا رسة ميدانية , مجلة الإدارة العامة , المجدد , 40 العدد , 6الرياض ,السعودية.

- الفهداوي، فيهي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، (2004م، J)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة المجدد، 64 العدد، 6، القاهرة، مصر.
- البدراني، حمد بن سليمان، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010.
- الدهبي، حياة، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، الجزائر، 2014.
- عبد الله، أنيس أحمد و فليح، حكمت محمد وأحمد، حميد أنور، " العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008.
- العطوي، عامر علي حسين " (. 2007). (أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. "مجلة القادسية للعلوم الإدارية (والاقتصادية)، المجلد 64 العدد 63
- الراجحي صالح عبد الله (. 2004) ، حقوق الإنسان وحرياته الأساسية، مكتبة العبيكان الرياض.
- أبو شاويش، نسرين غانم(2013) : "محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 1 أحوامدة، نضال صالح والكساسبة، محمد مفضي(2000): "أثر ألتائي، رنا ناصر) 2007 الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي" دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي.
- الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة"، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن 2007 .

- ألعزى؁ سعء على والساعءى؁ مؤىء ىوسف)2004(الثقة بىن الإطار الشخصى لها والمفهوم التنظيمى الءءء؁؁ المءلة الع ارقىة للعلوم الإءارىة؁ الع ارق.
- ألكعبى؁ ءمىء سالم) 2013(: " ءور الثقة التنظيمىة فى ءعزىز سلوك المواءنة التنظيمىة : ء ارسة ءءلىلئة لآ ارء عىنة من موظفى شركة الفاو الهندسىة العامة "؁ مءلة كلىة ال ارءىن الءامعة للعلوم عءء)32(؁ 264-290 .
- قموة؁ سءر عىسى) 2008(: " الثقة التنظيمىة لءى مءى ارء المءارس الءانوىة العامة فى الأردن وعلاقتها بالروح المعنوىة والأءاء الوظىفى لءى معلمىهم "؁ رسالة ءوكتواره ىبر منشورة؁ ءامعة عمان العربىة لء ارسات العلىا؁ عمان.
- فىلء؁ ءءمء مءمء) 2010(: " ءءلىل العلاقة بىن الثقة التنظيمىة واللاءزم التنظيمى : ءارسة اسءلاعىة فى ءائرقى ءءاعء والرعاىة الءءماعىة فى مءىنة ءكرىء "؁ مءلة الإءارة والاقتصاء ع) 83ص 166-202 .
- أبو ءاسر؁ صابرىن م ارء)؁ 0212(؁ " أءر إءارك العاملىن للءءالة التنظيمىة على أبعاء الأءاء السىاقى "؁ رسالة ماعسءىر ىبر منشورة؁ الءامعة الإسلامىة؁ كلىة ءربىة؁ ءزة؁ فلسطين .
- ءالأئر ءءفاعلى بىن العءالة والثقة التنظيمىة وانعاكاسه فى ءءقىق ءوءة ءىاة العمل ءارسة ءءلىلئة لآ ارء عىنة من العاملىن فى ءامعة الكوفة
- م- .ءاكم ءبورى علك الءفاجى / كلىة الإءارة والاقتصاء /ءامعة الكوفة . مءلة القاءىسة للعلوم الاءارىة والاقتصاءىة / المءلء 14 / العءء 3 سنة 2012 .

قائمة الملاحق

جامعة غاردية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس العمل و التنظيم

الموضوع: بحث لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

أخي الموظف / أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات والتي تتعلق بحياتكم المهنية وترتبط بمشاعركم الوظيفية ،
ونظرا لكون الموضوع يخصكم مباشرة من جهة، ولثقتنا الكبيرة بخبرتكم العلمية والعملية، لذا فان
تعاونكم وجهودكم في المساهمة بتقديم الإجابة الدقيقة له الأثر الكبير في إثراء البحث مقدرين لكم
جهودكم ووقتكم وأمانتكم العلمية . نرجو أن تجيبوا عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع
علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم ، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى
خاطئة، ونعدكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية ، نشكركم

مسبقا

على تعاونكم في إنجاز هذا البحث.

معلومات عامة:

السن:

الجنس:

المستوى التعليمي:

الأقدمية:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1-	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة					
2-	راتبي الشهري مناسب					
3-	يعد عبء العمل الخاص بي مناسب جدا					
4-	الحوافز المالية التي احصل عليها تتناسب مع الجهد المبذول					
5-	توزع الواجبات والأعباء الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
6-	يطبق المدير القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء					

					<p>يشترك المدير العاملين آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم</p>	7-
					<p>يعتمد المدير على المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية</p>	8-
					<p>يوضح المدير للموظفين محتوى القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عند استفسار عنها</p>	9-
					<p>يسمح المدير للموظفين بمعارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها وفقا للمبررات الموضوعية</p>	10
					<p>يتعامل المدير معي بكل الود والاهتمام</p>	11

قائمة الملاحق

					عندما يتخذ قرارا يتعلق بوظيفتي	
					عندما يتخذ المدير أي قرار يتعلق بوظيفتي فانه ناقشه معى بكل احترام وكرامة	12
					يشرح لي المدير القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	13
					يراعي المدير تاريخي الوظيفي قبل اتخاذ القرار	14
					يتأني المدير قبل اتخاذ القرار وينظر إلى تأثير نتائجه في مستقبلي الوظيفي	15
					عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يأخذ بعين	16

قائمة الملاحق

					الاعتبار مصالحي الشخصية	
--	--	--	--	--	----------------------------	--

					يحقق زملائي النجاح في العمل دون القصد بالحاق الضرر بالآخرين	17
					استطيع الاتكال على زملائي اذا واجهتني صعوبة في أداء عملي	18
					زملائي في العمل قادرين أن يسهموا في أداء المنظمة	19
					إدارة المنظمة تبادر بتقديم المساعدة لجميع العمال حتى ولو كان ذلك على حساب مصالحها	20
					إدارة المنظمة تنظر إلى الجوانب الايجابية في شخصية العاملين	21

قائمة الملاحق

						تعمل إدارة المنظمة على معاملة جميع الأفراد بالعدالة	22
						اعتقد ان جميع العمال في المنظمة يثقون كاملة في إدارة المنظمة	23
						تراعي إدارة المنظمة مصالح الجميع عند اتخاذها للقرارات	24

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل أو يساوي 43 سنة	15	50,0	50,0	50,0
أكبر من 43 سنة	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	19	63,3	63,3	63,3
أنثى	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	20	66,7	66,7	66,7
جامعي	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل أو يساوي 18 سنة	15	50,0	50,0	50,0
أكبر من 18 سنة	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Correlations

		العدالة_التوزيعية 1	العدالة_التوزيعية 2	العدالة_التوزيعية 3	العدالة_التوزيعية 4	العدالة_التوزيعية 5	العدالة_اتوزيع ية 1
العدالة_التوزيعية 1	Pearson Correlation	1	,362*	-,191	,442*	,097	,631**
	Sig. (2-tailed)		,049	,311	,015	,610	,000
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_التوزيعية 2	Pearson Correlation	,362*	1	,213	,391*	-,005	,723**
	Sig. (2-tailed)	,049		,258	,033	,977	,000
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_التوزيعية 3	Pearson Correlation	-,191	,213	1	,023	-,136	,304
	Sig. (2-tailed)	,311	,258		,906	,472	,102
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_التوزيعية 4	Pearson Correlation	,442*	,391*	,023	1	,091	,712**
	Sig. (2-tailed)	,015	,033	,906		,632	,000
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_التوزيعية 5	Pearson Correlation	,097	-,005	-,136	,091	1	,380*
	Sig. (2-tailed)	,610	,977	,472	,632		,038
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_اتوزيعية	Pearson Correlation	,631**	,723**	*70,3	,712**	,380*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,045	,000	,038	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		العادلة_الاجرائية 1	العادلة_الاجرائية 2	العادلة_الاجرائية 3	العادلة_الاجرائية 4	العادلة_الاجرائية 5	العدالة_الاجرائية ية
العادلة_الاجرائية 1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,659** ,000 30	,659** 1 ,000 30	,513** ,774** ,004 30	,585** ,799** ,001 30	,463** ,770** ,010 30	,735** ,922** ,000 30
العادلة_الاجرائية 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,659** ,000 30	1 ,000 30	,774** ,000 30	,799** ,000 30	,770** ,000 30	,922** ,000 30
العادلة_الاجرائية 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,513** ,004 30	,774** ,000 30	1 ,000 30	,782** ,000 30	,751** ,000 30	,891** ,000 30
العادلة_الاجرائية 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,585** ,001 30	,799** ,000 30	,782** ,000 30	1 ,000 30	,733** ,000 30	,909** ,000 30
العادلة_الاجرائية 5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,463** ,010 30	,770** ,000 30	,751** ,000 30	,733** ,000 30	1 ,000 30	,862** ,000 30
العدالة_الاجرائية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,735** ,000 30	,922** ,000 30	,891** ,000 30	,909** ,000 30	,862** ,000 30	1 30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		العدالة_التعاملية 1	العدالة_التعاملية 2	العدالة_التعاملية 3	العدالة_التعاملية 4	العدالة_التعاملية 5	العدالة_التعاملية 6	العدالة_التعام لية 7
العدالة_التعاملية 1	Pearson Correlation	1	,689**	,668**	,766**	,520**	,602**	,837**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية 2	Pearson Correlation	,689**	1	,852**	,615**	,511**	,617**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,004	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية 3	Pearson Correlation	,668**	,852**	1	,686**	,730**	,666**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية 4	Pearson Correlation	,766**	,615**	,686**	1	,746**	,496**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية 5	Pearson Correlation	,520**	,511**	,730**	,746**	1	,614**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,003	,004	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية 6	Pearson Correlation	,602**	,617**	,666**	,496**	,614**	1	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية	Pearson Correlation	,837**	,858**	,919**	,850**	,812**	,777**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	8

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل أو يساوي 43 سنة	31	51,7	51,7	51,7
أكبر من 43 سنة	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	35	58,3	58,3	58,3
أنثى	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	37	61,7	61,7	61,7
جامعي	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل او يساوي 18 سنة	30	50,0	50,0	50,0
أكبر من 18 سنة	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الثقافة_التنظيمية	20,167	6,6413	60
العدالة_توزيعية	46,0667	11,49483	60

Correlations

	الثقافة_التنظيمية	العدالة_توزيعية
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation 1	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
العدالة_توزيعية	Pearson Correlation ,525**	1

Sig. (2-tailed)	,000	
N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

العدالة_توزيعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28,00	2	3,3	3,3	3,3
29,00	2	3,3	3,3	6,7
32,00	4	6,7	6,7	13,3
34,00	5	8,3	8,3	21,7
38,00	9	15,0	15,0	36,7
39,00	3	5,0	5,0	41,7
40,00	1	1,7	1,7	43,3
42,00	3	5,0	5,0	48,3
45,00	3	5,0	5,0	53,3
48,00	2	3,3	3,3	56,7
50,00	5	8,3	8,3	65,0
54,00	5	8,3	8,3	73,3
55,00	1	1,7	1,7	75,0
56,00	2	3,3	3,3	78,3
57,00	1	1,7	1,7	80,0
59,00	2	3,3	3,3	83,3
60,00	3	5,0	5,0	88,3
62,00	1	1,7	1,7	90,0
64,00	4	6,7	6,7	96,7
68,00	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الثقافة_التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	8,0	7	11,7	11,7	11,7
	12,0	3	5,0	5,0	16,7
	16,0	4	6,7	6,7	23,3
	17,0	3	5,0	5,0	28,3
	18,0	6	10,0	10,0	38,3
	19,0	6	10,0	10,0	48,3
	20,0	2	3,3	3,3	51,7
	22,0	6	10,0	10,0	61,7
	23,0	2	3,3	3,3	65,0
	24,0	6	10,0	10,0	75,0
	25,0	7	11,7	11,7	86,7
	26,0	1	1,7	1,7	88,3
	27,0	2	3,3	3,3	91,7
	31,0	2	3,3	3,3	95,0
	32,0	1	1,7	1,7	96,7
	35,0	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Correlations

		العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التفاعلية	الثقافة_التنظيمية
العدالة_التوزيعية	Pearson Correlation	1	,160	,234	,253
	Sig. (2-tailed)		,223	,071	,051
	N	60	60	60	60
العدالة_الاجرائية	Pearson Correlation	,160	1	,686**	,272*
	Sig. (2-tailed)	,223		,000	,035
	N	60	60	60	60
العدالة_التفاعلية	Pearson Correlation	,234	,686**	1	,617**
	Sig. (2-tailed)	,071	,000		,000
	N	60	60	60	60
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,253	,272*	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,051	,035	,000	
	N	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	817,870 ^a	13	62,913	1,622	,114
Intercept	10503,381	1	10503,381	270,757	,000
السن	13,248	1	13,248	,341	,562
الجنس	41,326	1	41,326	1,065	,307
المستوى التعليمي	,004	1	,004	,000	,992
الخبرة	110,851	1	110,851	2,858	,098
السن * الجنس * المستوى التعليمي * الخبرة	403,951	9	44,883	1,157	,344
Error	1784,464	46	38,793		
Total	27004,000	60			
Corrected Total	2602,333	59			

a. R Squared = ,314 (Adjusted R Squared = ,120)