



أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية : دراسة حالة شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)
**The Impact of Organizational Justice in Enhancing Organizational Trust :
 A Case Study of NAFTAL Company (Mascara Branch)**

د. كرومي سعيد*

د. بن عدة محمد

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب
 الغربي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

جامعة مصطفى اسطيمبولي، معسكر،
 الجزائر

kerroumi_sa@yahoo.fr

mohamasca2009@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/08/01

تاريخ القبول: 2021/04/19

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء). وقد تم إتباع المنهج الوصفي الكمي والذي يناسب هذه الدراسة، حيث تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من 39 عاملا في شركة نفطال (فرع ولاية معسكر). حيث تم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وباعتماد على تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي كانت نتائجها تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية وبمستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)؛ ويرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية دون العدالة التوزيعية.

الكلمات المفتاحية: ثقة بالإدارة؛ ثقة بالرؤساء؛ ثقة بالزملاء؛ ثقة تنظيمية؛ عدالة إجرائية؛ عدالة تعاملية؛ عدالة تنظيمية؛ عدالة توزيعية.

Abstract :

This study aimed to find out the extent of an impact of organizational justice in its three dimensions (distribution, procedural and dealing) on organizational trust in its dimensions (Trust in administration, Trust in superiors and Trust in colleagues). A descriptive and analytical approach was followed, in addition to the case study approach, by distributing a questionnaire to a random sample of 39 workers in NAFTAL Company (Mascara State Branch). The data obtained were unpacked and analyzed using the statistical program (SPSS). And based on the multiple regression analysis, the hypotheses of the study were tested, the results of which indicated that there was a statistically significant and high level of organizational justice effect on organizational trust at the level of NAFTAL Company (Mascara State Branch). This effect is due to the two dimensions of procedural justice and transactional justice without distributive justice.

Key Words: Trust in administration; Trust in superiors; Trust in colleagues; Organizational trust; Procedural justice; Transactional justice; Organizational justice; retributive.

JEL Classification: M54, M12.

* مرسل المقال: كرومي سعيد (kerroumi_sa@yahoo.fr)



المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات، فهي مصدر هام لقدراتها التنافسية، ووسيلة يعول عليها في بلوغ أهداف المنظمة بفعالية من خلال بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم، وترسيخها لتحقيق التزاماتهم ووفائهم لمنظمتهم. وتزخر الأدبيات البحثية في مجال الثقة التنظيمية بالعديد من الشواهد التي تشير إلى أنها عامل محوري في تحقيق النجاح للمنظمات، وهذا ما أشار إليه الكثير من المنظرين الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة عامل مهم في تحقيق التكامل في المنظمة.

في المقابل تظهر أهمية العدالة التنظيمية في توفير أسس العدل والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، والمساهمة في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته. وتشكل العدالة لدى الفرد الدافع الداخلي المحفز على الإنتاج لشعوره وثقته بحصوله على احتياجاته و تحقيق رغباته بعدالة وأمن وذلك ما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته و انتمائه إلى المؤسسة.

وعليه يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو الآتي: هل هناك أثر للعدالة التنظيمية على تعزيز الثقة التنظيمية في شركة نפטال (فرع ولاية معسكر)؟

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن الانطلاق من الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء) على مستوى شركة نפטال (فرع ولاية معسكر) عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ؛
- تمارس الشركة محل الدراسة مستوى عالي من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية على موظفيها؛
- يوجد مستوى عالي من الثقة التنظيمية بيديه موظفي الشركة محل الدراسة اتجاه كل من إدارة شركتهم ورؤساء عملهم وزملاء العمل.

الدراسات السابقة: تكمن أهمية الرجوع إلى الدراسات السابقة في إثراء الرصيد المعرفي لبحثنا وشرحه، ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر:

دراسة تيش تيش وخياط، 2020: هدفت هذه الدراسة إلى وصف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية من خلال مسح في الأدبيات البحثية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من محددات العدالة التنظيمية من بينها الثقة التنظيمية، حيث أنه عندما ترتفع درجة العدالة فإن ذلك يرتبط إيجاباً مع الثقة التنظيمية، وخاصة بعد الثقة في الإدارة الذي كانت علاقته أكبر ببعدها عدالة التعاملات (بلغ معامل الارتباط 0.79).

دراسة فرزاد وآخرون، 2016: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بين العاملين في عيادات التأهيل في مستشفيات الأهواز بإيران، تم الإعتماد على دراسة مقطعية على عينة من



140 فرداً وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية والثقة التنظيمية (بلغ معامل الارتباط على التوالي: $r=0.37$ و $r=0.43$)، وعلاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية ($r = 0.25$).

دراسة جعفري وبيداريان، 2012: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستمارة الاستبيان على عينة تكونت من 250 موظفاً في جامعة آزاد الإسلامية في طهران، وأظهرت الدراسة علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

I. مفهوم العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية التي تعتمد على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسته، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي في نظر آخرين. فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة في الإجراءات والمخرجات.

1. تعريف العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية تعريفات متعددة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، ومن هذه التعريفات:

- تعرف بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. (البشاشة، 2008، صفحة 429)

- فيما يرى آخر: بأنها إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. (محمد ناصر، 2015، صفحة 18)

- وحسب "الأكرمي" وآخرون فهي: تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. (فاضل، بوفلجة، و بزايد، 2019، صفحة 295)

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة في حقوق وواجبات الأفراد داخل المنظمة التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ودرجة إدراك الأفراد والجماعات بالإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة لذا تعتبر من الموضوعات الفاعلة والمهمة في الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في العمليات الإدارية ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.



2. أهمية العدالة التنظيمية:

يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات وذلك كونها:

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في العملية اتخاذ القرار. وتنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات. (بن يحي، 2017، صفحة 242)
- تساعد العدالة التنظيمية على تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة علي تفعيل أدوار التغذية الرجعية والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف و الأدوار التنظيمية بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- تعكس وتنبه إلى إحترام القيم المعنوية والأخلاقية من طرف الأفراد و الجماعات في المنظمة.
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها. (خرموش، 2014، صفحة 58).
- تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على النتائج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى (أبو سمعان، 2015، صفحة 205).
- تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات الانحراف والمعادة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة. (خرموش، 2014، صفحة 59).
- تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

3. أبعاد العدالة التنظيمية:

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات أو أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسة للعدالة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسات ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وفيما يأتي توضيح لهذه الأنواع وأيضاً النظريات التي تناولته:

1.3 العدالة التوزيعية: تعرف بأنها العدالة المدركة للنواتج والمخرجات أو المخصصات التي يتلقاها الموظفون والمتمثلة في الدخل والمكافآت والمهام والمسؤوليات والمزايا وغيرها. ومنه يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها درجة



الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة توزيع النتائج والمخرجات والموارد التنظيمية التي يتحصلون عليها من منظمتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة في شكل مدخلات. (خرموش، 2014، صفحة 49)

2.3. العدالة الإجرائية: إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، والموضوعية في صنع القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، ومنح الإجازات، والترقيات، وتوزيع عبء العمل، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ هذه القرارات، وكذلك الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء. (صقر خصاونة و إبراهيم العكرب، 2016، صفحة 4)

إن العدالة الإجرائية الضعيفة قد تقود الموظفين إلى الشعور بالسيطرة القليلة أو المدومة، وهذا الشعور بالعجز يمنعهم من اتخاذ إجراءات ضد مصدر الضغط أو التوتر. من هنا يقود غياب الحرية أو الاستقلالية إلى العجز، والأفراد الذين لديهم شعور بالعجز قد ينخرطون في السلوكيات المدمرة مثل التخريب لاستعادة السيطرة.

3.3. العدالة التفاعلية: وهي مدي أحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (صقر خصاونة و إبراهيم العكرب، 2016، صفحة 5).

ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعة. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة. ومن هذا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية، وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمهما بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

II. مفهوم الثقة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي وكعامل أساسي للنجاح التنظيمي. فوجود مناخ سائد مبني على ثقة متبادلة بين العاملين يعتبر عنصر مهم لتحقيق أهداف المنظمة.

1. تعريف الثقة التنظيمية:

يمكن تقديم بعض التعاريف حول مفهوم الثقة التنظيمية كما يلي:

- الثقة التنظيمية هي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصلحة المشتركة. (تيشات، 2018، صفحة 115)
- ويمكن تعريفها بأنها: مستوى خاص للاحتتمالية الموضوعية التي بموجبها يضمن الوثائق بأن الموثوق الآخر أو مجموعة الموثوقين سوف ينفذون فعلاً خاصاً قبل أن يستطيع الوثائق مراقبة هذا الفعل. (عبد الله زايد، 2018،

صفحة 10)



- ويطلق على الثقة التنظيمية كذلك مصطلح "اللاصقة الاجتماعية" المستخدمة في الحفاظ على الهياكل التنظيمية المختلفة معا، و تنطوي على الرغبة في التعاون والتكيف مع التغييرات التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي والتعاون للوصول إلى الأهداف التنظيمية. (الخرتسي و ربحي، 2020، صفحة 267)
- وتشير الثقة التنظيمية بأنها: "إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيأ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وستكون مؤمنة لرعاية أهدافه ومصالحه. (سعيد ديب بنات، 2016، صفحة 13)

2. أهمية الثقة التنظيمية:

تظهر أهمية الثقة التنظيمية في ما يلي:

- تساهم في التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية والتنسيق الإداري. كما تساهم في إيجاد جو من التعاون وتحقيق الأهداف، وتساعد في عملية المراقبة خلال المؤسسة (سويد، 2015، صفحة 132).
- عنصر مهم لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة والتشجيع على الإستقرار على المدى الطويل، والرضا بين أعضاء المنظمة. هي المحور الأساسي من وجهة نظر العاملين في نموذج جدارة القيادة (عبد الله زايد، 2018، صفحة 45).
- تعتبر مؤشرا للسلوك الفردي وترتبط بالرضى الوظيفي والأداء التنافسي (الخرتسي و ربحي، 2018، صفحة 268).
- هي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الاجتماعي. حيث تعزز من قدرة العاملين على الابتكار وإبداع أساليب و أفكار حديثة. كما تساهم في تخفيض من معدلات الغياب والتأخير (سعيد ديب بنات، 2016، صفحة 13).

3. أبعاد الثقة التنظيمية:

لدراسة الثقة التنظيمية هناك مدخلين، الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، وهو الذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات. و لقد لقي إهتمام الكثير من الدراسات و البحوث؛ أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى ذلك.

1.3. المدخل الأول "بؤرة الثقة": ويدرس الثقة من خلال الأبعاد التالية:

أ. **الثقة بالمشرفين:** وهي تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين تجاه رؤسائهم وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة. فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون في أن يكونوا طوع أمره لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم لن يتم هدرها أو المساس بها. فمن غير المنطقي أو المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يرونه مستغلا ومستبدًا. بالإضافة إلى أن الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات العامة (فراح، 2018، صفحة 66).



ب. **الثقة بزملاء العمل:** هي علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين، حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. ولقد أصبحت الثقة في زملاء العمل أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات الحديثة (فارس و جودت، 2014، صفحة 169).

ج. **الثقة بإدارة المنظمة:** وهنا تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع. فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، ويجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم إنخفاض ولائهم (فراح، 2018، صفحة 68).

2.3. المدخل الثاني: يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية (بن برطال، 2018، صفحة 185):

أ. **الثقة المعتمدة على القدرة:** إن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة و يعتبر خبيراً في مجال محدد. وتشير إلى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب. ويعتبر الحائز على الثقة جديراً بها لأداء العمل على أكمل وجه ومساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل.

ب. **الثقة المعتمدة على الخبرة:** إن الثقة المعتمدة على الخبرة تبنى على التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة سوف لا تأخذ مزايا إضافية من المشارك الآخر حينما تكون الفرصة مواتية أو على الأقل سوف لا يكون هناك ضرر على مصالح الآخر.

ج. **الثقة المعتمدة على الأمانة (الإستقامة):** تعرف بأنها إدراك الوثائق بأن إخلاص الموثوق فيه من مبادئ الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الوثائق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة عليه وكذلك الاعتقاد بأن الموثوق لديه حاسة قوية نحو العدالة.

4. محددات الثقة بالمنظمة:

هناك محددات رئيسة للثقة في المنظمة وهي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات، تتضمن هذه المحددات خصائص الشخص محل الثقة (الموثوق فيه) والممثلة في ما يلي:

1.4. **القدرة:** وتعني أن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله، تسمح بأن يكون لديه تأثير على الآخرين، كما تعني أن المدير يملك القدرة على مساعدة الآخرين في حل المشكلات. (يسري محمود طه، 2019، صفحة 67)

2.4. **النزعة لفعل الخير:** وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له ويقدم له المساعدة وإن لم يكن مطلوباً منه. كما أنه لا يستغله حتى وإن سمحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله. (يسري محمود طه، 2019، صفحة 67)



3.4. النزاهة أو الإستقامة: وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها. وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتناسقها مع مبادئهم (يسري محمود طه، 2019، صفحة 68).

4.4. الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة: فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة. (سعيد ديب بنات، 2016، صفحة 13).

6.4. نوعية المخرجات: سواء أكانت إيجابية أم سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل ثقة (سعيد ديب بنات، 2016، صفحة 13).

II. الدراسة الميدانية:

يهدف الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة على صعيد البحث الميداني، تم إجراء دراسة تحليلية للبيانات المجمعة من خلال الإجابة عن إستبانة موجهة، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج المرجوة.

1. منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي من خلال تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة عن طريق توزيع إستبانة على عينة من أفراد شركة نفطال (فرع ولاية معسكر) وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). ثم بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد يتم اختبار فرضيات الدراسة.

كما تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل وذلك بتقسيم إستبانة الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة الذي قدر بـ 100 موظف، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في الشركة الوطنية نفطال (الفرع الإداري بولاية معسكر)، وقد تم استرجاع (39) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

1.1. أداة و متغيرات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على إستبانة الاستبيان، حيث تضمنت الاستبانة على المحاور التالية:

- الخصائص الديمغرافية: تضمن النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية والوظيفة.
- المتغيرات المستقلة: تمثلت في متغيرات العدالة التنظيمية والتي حددتها الدراسة قياساً إلى دراسات سابقة في هذا الجانب (Beuger, 1998)؛ بحيث يتجزأ هذا المتغير إلى ثلاث أبعاد أو محاور وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية وقد أوضحت الدراسة سابقاً مفهوم كل منها على حدة.
- المتغيرات التابعة: وهي الأخرى تضم متغير تابع واحد متمثل في الثقة التنظيمية هو الآخر جاء قياسه من خلال ثلاث أبعاد وهي: الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل، الثقة بزملاء العمل (Rooder, 2003).

صنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي. ثم تم تعديله إلى آخر فتوي ثلاثي حيث حدد طول كل فئة من خلال القانون التالي: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات أي: $1,33 = 3 / (1-5)$



ليصبح مقياس التحليل وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1): مقياس التحليل المصحح

الفئة	قيم المتوسط الحسابي	مستوى الاتجاه
الأولى	من 1 إلى أقل من 2,33	ضعيف
الثانية	2,33 إلى أقل من 3,66	متوسط
الثالثة	3,66 إلى 5	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد تم التعرف على ثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (Alpha-Cronbach) لكل محور على حدا وكانت النتائج كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول (2): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير بأبعاده

رقم الفقرة في الاستبيان	اسم المتغير أو البعد	قيم معامل (Cronbach–Alpha)
17-1	العدالة التنظيمية	--
5-1	العدالة التوزيعية	0,769
11-6	العدالة الإجرائية	0,757
17-12	العدالة التعاملية	0,779
21-18	الثقة التنظيمية	--
21-18	الثقة بالإدارة	0,709
24-22	الثقة برؤساء العمل	0,638
28-25	الثقة بزملاء العمل	0,669

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات بأبعادها جاءت مرتفعة، حيث بلغت مختلف النسب أكثر من معامل الثبات المقبول 60 % مما يدل على استقرار المقياس وعدم تناقضه.

2.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

بهدف وصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك من خلال التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على طبيعة اتجاهات الموظفين عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد الدراسة. كما عملت الدراسة على تقديم تبريرات إحصائية لبيان توزيع بيانات محاور الاستبيان توزيعاً طبيعياً، وهو ضروري لاختبار فرضيات الدراسة لإثبات وجود علاقة بين المتغيرات من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) واختبارات الانحدار، بهدف الإجابة على فرضية وجود أثر بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى الأفراد المبحوثين.



2. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: ويمكن ذلك من خلال:

1.2. اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وذلك انطلاقاً من نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي تم التوصل إليها، وقد جاء عرض تلك النتائج ومناقشتها كما يلي:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** " تمارس المؤسسة مستوى عالي من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية على موظفيها".

وبهدف اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول المحاور التي تمثل العدالة التنظيمية، وقد جاء عرض تلك النتائج على النحو التالي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية

رقم البعد	البعد أو المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تعمل إدارة المؤسسة على توزيع الرواتب بشكل عادل بين العاملين.	03,59	01,35	5	متوسط
2	تقدم الإدارة الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من العاملين حسب قوانين المؤسسة بعدالة.	03,79	00,92	2	عالي
3	توزع إدارة المؤسسة المهام الوظيفية حسب القدرات الذاتية والعلمية للعاملين دون تمييز.	03,82	00,97	1	عالي
4	تتيح إدارة المؤسسة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في برامج التدريب.	03,59	01,25	4	متوسط
5	تمنح إدارة المؤسسة الاجازات والعطل لجميع العاملين بدون تمييز.	03,64	01,18	3	متوسط
العدالة التوزيعية					
6	تحرص إدارة المؤسسة على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.	03,33	01,15	6	متوسط
7	توضح الإدارة القرارات الإدارية لجميع العاملين دون استثناء.	03,85	01,18	1	عالي
8	يحصل العاملون في المؤسسة على الترقّيات الوظيفية بناء على انجازاتهم وكفاءاتهم المهنية.	03,46	01,18	5	متوسط
9	تطبق الإدارة القرارات الإدارية على جميع العاملين من غير استثناء.	03,59	01,04	2	متوسط
10	تحاسب إدارة المؤسسة جميع العاملين دون تحيز.	03,56	01,07	3	متوسط
11	تتخذ إدارة المؤسسة قراراتها بناء على أساليب منطقية مدروسة.	03,54	01,07	4	متوسط
العدالة الإجرائية					
12	تعامل الإدارة جميع العاملين في المؤسسة باحترام.	03,59	01,29	4	متوسط
13	تحرص إدارة المؤسسة على نشر روح التعاون بين العاملين.	03,77	01,13	1	عالي
14	تخبر الإدارة العاملين بأي إجراءات أو نشاطات أو اجتماعات قبل تنفيذها.	03,33	01,15	6	متوسط
15	تتناقش الإدارة بصراحة مع العاملين حول ما يتعلق بمهامهم الوظيفية.	03,41	01,14	5	متوسط



16	تراعي إدارة المؤسسة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية.	03,59	01,20	3	متوسط
17	تقدم إدارة المؤسسة مبررات لقراراتها المتخذة بحق العاملين.	03,72	01,29	2	عالي
العدالة التعاملية		03,56	00,83	الثانية	متوسط
العدالة إجمالاً		03,60	00,74	--	متوسط

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الكلي لفقرات العدالة التنظيمية كان متوسط بقدر متوسط حسابي (3,60) وبانحراف معياري (0,74) وهذا ما يتنافى مع دراسة عبد الوهاب التي كانت فيها إجابة المستقيمين بمستوى عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.11 (عبد الوهاب، 2017، صفحة 12)، وهنا إشارة إلى أن العدالة الممارسة داخل المؤسسة المبحوثة كانت بمستوى متوسط مما يستوجب تحليل طبيعة هذه الممارسات التي شكلت هذا المستوى من العدالة والتعرف على طبيعتها وترتيبها، وبخصوص هذا الجانب من التحليل فقد احتلت العدالة التوزيعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معيار يقدر بـ (0,59) وهذا يدل على أن نجاح تلك السياسات التي تعمل من خلالها المؤسسة على توزيع المكافآت والرواتب وتوزيع المهام بين الموظفين كونها خلقت لدى الموظفين الشعور بمستوى عالي من العدالة في هذا الجانب وهو ما ظهر جلياً من خلال المستوى العالي الذي حصلت عليه الفقرة القائلة بأن الإدارة القائمة تعمل على تقديم الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من العاملين حسب قوانين المؤسسة بعدالة، والفقرة القائلة بأن الإدارة توزع المهام الوظيفية حسب القدرات الذاتية والعلمية للعاملين دون تمييز. ثم يأتي في المرتبة الثانية العدالة التعاملية بمتوسط حسابي قدر عند (3,56) وانحراف معياري (0,83) وبالرغم من أن المتوسط العام لهذا المحور كان متوسط إلى هناك فقرتين أولهما تشير إلى مدى حرص الإدارة على نشر روح التعاون بين العاملين في حين تشير الفقرة الثانية إلى مدى حرص الإدارة على تقديم مبررات للعاملين فيما يخص القرارات المتخذة بحقهم؛ حيث نجد أن كلا الفقرتين جاء بمستوى عالي. ونجد إلى جانب العدالة التعاملية أن العدالة الإجرائية قد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ (3,55) وانحراف معياري (0,75) وفي هذا الجانب نجد أن جل الفقرات التي تعبر عن هذا الجانب من العدالة جاء بمستوى متوسط باستثناء الفقرة القائلة بأن الإدارة تحرص على توضيح القرارات الإدارية لجميع العاملين دون استثناء التي جاءت بمستوى عالي. وبناء على هذه النتائج المحصل عليه يظهر أن تلك الممارسات المعمول بها ضمن المؤسسة المبحوثة خلقت نوع من العدالة التنظيمية بمستوى متوسط كما لمستها العينة المبحوثة، وبالرغم من أنها لم تكن ضعيفة إلا أنها لم ترقى إلى المستوى الذي يجعلنا نقبل عنده الفرضية التي وضعها الدراسة في هذا الصدد على أن هناك مستوى عالي من العدالة التنظيمية يمارس ضمن المؤسسة المبحوثة وبالنظر إلى هذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: "لا تمارس المؤسسة مستوى عالي من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية على موظفيها".



ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد مستوى عالي من الثقة التنظيمية يديه موظفي المؤسسة اتجاه كل من إدارة مؤسستهم ورؤساء عملهم وزملاء العمل". ويهدف اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة، الثقة بالرئيس والثقة بالزملاء). وقد جاء عرض تلك النتائج على النحو التالي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية

رقم البعد	البعد أو المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	اختصاص إدارة المؤسسة ومعرفتها بتفاصيل العمل تجعلني أثق بها.	03,82	01,31	2	عالي
2	وضوح تعليمات وقرارات إدارة المؤسسة ترفع ثقتي حولها في تحسين الأداء.	03,72	01,16	3	عالي
3	أثق بالإدارة لأنها قادرة وتعمل دائما على تطبيق النظام على الجميع بالتساوي.	03,62	01,26	4	متوسط
4	أثق بإدارة المؤسسة لأنها تنظر بعين الاعتبار لمصالح جميع أطراف المؤسسة عند اتخاذ القرارات.	03,82	01,18	1	عالي
الثقة بالإدارة					
5	أشعر بالثقة برئيسي في العمل لأنه دوما يعمل على حسن التعامل مع العاملين.	03,85	01,20	2	عالي
6	معرفة رئيسي في العمل بدقائق الأمور ونظرتة الموسعة حول أمور العمل يعزز ثقتي به.	03,95	01,07	1	عالي
7	أشعر بالثقة برئيسي في العمل لأنه يعزز نقاط الاتفاق مع الجميع ويبتعد عن نقاط الاختلاف.	03,69	01,05	3	عالي
الثقة بالرئيس					
8	تنوع مهارات ومعارف زملائي في العمل يعزز من ثقتي للاعتماد عليهم.	03,69	01,23	4	عالي
9	تكافل زملائي في العمل ومحبتهم فيما بعضهم البعض يرفع ثقتي بهم.	03,69	01,21	3	عالي
10	أثق بزملائي في العمل لتواصلهم الدائم والمستمر سعيا للفهم المشترك للعمل.	03,72	01,07	2	عالي
11	تكافل زملاء العمل معي بعيد عن دافع الكسب المادي والمعنوي هو ما يعزز ثقة بهم.	03,74	01,18	1	عالي
الثقة بالزملاء					
الثقة التنظيمية					
		03,76	00,78	--	عالي

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لفقرات الثقة التنظيمية كان عالي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,76) وبانحراف معياري كلي بلغت قيمته (0,78) وهذا يتنافى مع دراسة طارق التي توصلت إلى مستوى متوسط للثقة (طارق، 2019)؛ فقد احتلت الثقة بالرئيس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,82) وبانحراف معياري (0,84) وهذا يفسر على أن جزء معتبر من الثقة يتولد من ممارسات رئيس العمل وطبيعة تعامله مع العاملين ومدى كفاءته وقدرته على تعزيز نقاط الاتفاق بين العاملين، يلي الثقة بالرئيس الثقة بالإدارة التي هي أخرى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,74) وبانحراف معياري (0,90)، نلاحظ من خلال الفقرات المتعلقة بهذا المحور من الثقة أن كل الفقرات الدالة عليه جاءت بمستوى عالي باستثناء الفقرة القائلة بأن للإدارة القدرة والعمل دائما على تطبيق النظام على الجميع بالتساوي التي جاءت بمستوى متوسط. في الترتيب الثالث جاء بعد الثقة بالزملاء بمستوى عالي حيث قدر متوسطه الحسابي بـ (3,71) وبانحراف معياري (0,83). وبناء على هذه النتائج يتبين أن هناك مستوى عالي من الثقة التنظيمية متولد لدى الموظفين إتجاه إدارة المؤسسة التي يعملون فيها ونحو رؤساء العمل فيها وكذا زملاء العمل في المؤسسة، وذلك مطابق لما قد افترضته الدراسة الحالية وهو ما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: "يوجد مستوى عالي من الثقة التنظيمية بيديه موظفي المؤسسة تجاه كل من إدارة مؤسستهم ورؤساء عملهم وزملاء العمل".

ج. الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في المؤسسة المبحوثة، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول التالي:

الجدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر العدالة التنظيمية على الثقة

التنظيمية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر Regression	1	16,996	16,996	96,092	0,000
الخطأ غير المفسر Residual	37	6,544	0,177		
الخطأ الكلي Total	38	23,540			
معامل التحديد $(R^2) = 0,722$					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه ثبوت صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وذلك استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (96,092) والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغ قيمة (0,000) أي أن مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$.



ويتضح من نفس نتائج الجدول وبالتحديد من خلال معامل التحديد (R^2) البالغ قيمته (0,722) أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كمتوسط عام في هذا النموذج يفسر ما مقدار (72,2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وهي قوة تفسيرية قوية، وبناءً على صلاحية النموذج والقوة التفسيرية المحصل عليها نستطيع تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى الشركة الوطنية نפטال (فرع ولاية معسكر).

وبهدف التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وقد جاءت تلك النتائج كما يعرضها الجدول (6) و(7):

الجدول (6): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر Regression	3	17,716	5,905	35,493	0,000
الخطأ غير المفسر Residual	35	5,823	0,166		
الخطأ الكلي Total	38	23,540			
معامل التحديد (R^2) = 0,753					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (35,493) والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغ قيمة (0,000) أي أن مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$)؛ إلا أن الملاحظ هنا قوة النموذج استناداً إلى قيمة اختبار F كانت أضعف إذا ما قورنت بمثيلتها في الاختبار الأول القائم بين العدالة التنظيمية إجمالاً والثقة التنظيمية، وهنا إشارة إلى أن هناك عدد من الأبعاد لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية تم إدراجها في هذا النموذج الجديد، وبهدف التعرف على تلك الأبعاد يمكن النظر إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية المبينة في الجدول التالي:

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية

أبعاد دوافع العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0,049	0,126	0,052	0,392	0,697
العدالة الإجرائية	0,446	0,168	0,426	2,651	0,012
العدالة التفاعلية	0,412	0,162	0,435	2,548	0,015

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss



الملاحظ لنتائج الجدول السابق وبعد متابعة قيم معاملات (Beta) وكذا قيم اختبار (t) يجد أن العدالة التنظيمية لا تؤثر بأبعادها كلها على الثقة التنظيمية، حيث يظهر أن التأثير يقتصر على العدالة الإجرائية والتعاملية، فنجد أن قيمة (t) المحسوبة لهذين البعدين على التوالي قد بلغت (2,651) و (2,548) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) كما تشير إلى ذلك قيم مستوى الدلالة المعنوية للاختبار والمقدرة على التوالي بـ (0,012) و (0,015)؛ أما فيما يخص بعد العدالة التوزيعية لم يبد أي تأثير ذو دلالة إحصائية يذكر. وبهدف تعزيز نموذج التأثير تم بناء نموذج آخر لتوضيح الأثر الحاصل بين البعدين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية وحدهما دون بعد العدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية فجاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار ذلك الأثر كما يعرضها الجدول التالي:

الجدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لأثر العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على الثقة التنظيمية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر Regression	2	17,691	8,845	54,4413	0,000
الخطأ غير المفسر Residual	36	5,849	0,162		
الخطأ الكلي Total	38	23,540			
معامل التحديد (R^2) = 0,752					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جاءت نتائج الجدول أعلاه لتبين أن النموذج الثاني الذي يحتوي على العدالة الإجرائية والتعاملية فقط دون العدالة التوزيعية هو أقوى صلاحية من النموذج الأول الذي يشمل كل الأبعاد الممثلة للعدالة التنظيمية وهو ما يتجلى من خلال قيمة اختبار (F) التي بلغت قيمتها (54,441) وهي أكبر من قيمتها في النموذج الأول والتي بلغت (35,493)، في حين أن القيمة التفسيرية لم تتغير تقريبا على اعتبار أن تلك القيمة التي عرضها النموذج الأول هي فقط الخاصة بالعدالة الإجرائية والتعاملية وتم التأكيد عليها من خلال النموذج الثاني. وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر كل من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على الثقة التنظيمية كما يشير إليها الجدول (9).



الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على الثقة

التنظيمية

أبعاد دوافع العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
العدالة الإجرائية	0,461	0,162	0,441	2,852	0,007
العدالة التعاملية	0,438	0,146	0,462	2,990	0,005

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول السابق وبعد متابعة قيمة معامل (Beta) وكذا قيم اختبار (t) نجد أن كلا من البعدين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية تؤثران على الثقة التنظيمية فنجد أن قيمة (t) المحسوبة لهذين البعدين على التوالي قد بلغت (2,852) و (2,990) وهي أعلى من قيمتهما الجدوليتان عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) كما تشير إلى ذلك قيمة مستوى الدلالة المعنوية للاختبار والمقدرة على التوالي ب (0,007) و (0,005)، كما تؤكد هذه النتائج تلك النتائج التي يعرضها النموذج الأول الذي يجمع بين أبعاد العدالة التنظيمية.

وبناء على النتائج التي تم عرضها سابقا يتبين صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى الشركة الوطنية نفطال (فرع ولاية معسكر).

الخاتمة:

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

- مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية و التعاملية) جاءت بمستوى متوسط ولم تكن بالمستوى العالي الذي افترضته الدراسة.
- مستوى الثقة بأبعادها الثلاثة (الثقة بالإدارة، الرؤساء وزملاء العمل) جاءت بمستوى عالي كما افترضته الدراسة وأن جزء معبر من تلك الثقة منشأها بالدرجة الأولى رؤساء العمل.



- وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبمستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية؛ كما دلت نتائج الدراسة أن مصدر ذلك الأثر ليس كل أبعاد العدالة التنظيمية ولكنه اقتصر على العدالة الإجرائية والتعاملية دون العدالة التوزيعية.

وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

التوصيات:

- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية للتعرف على مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة كالثقافة التنظيمية، الهندرة والتمكين الوظيفي.
- يفتح هذا البحث مجالاً واعداً للبحوث المستقبلية المرتبطة بتعزيز الثقة لدى العاملين بمختلف المؤسسات العمومية أو الخاصة.

توصيات إلى المؤسسة المستهدفة:

- ترسيخ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق الثقة التنظيمية، وذلك بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع.
- الإهتمام بمراعاة العدالة تجاه الجهود المبذولة من قبل موظفي وموظفات مؤسسة نفضال الفرع الإداري، والعمل على توفير المكافآت المادية والمعنوية نظير لذلك .
- تعزيز الجهود في المؤسسات الجزائرية لتطوير الثقة المتبادلة بين الموظفين وموظفات العاملين بالمؤسسات، عن طريق التعاون مع بعضهم البعض.

توصيات إلى الحكومة والوزارات الوصية:

- تعزيز تفويض السلطة في مختلف إدارات المؤسسات والهيئات المحلية لتعزيز الثقة بالنفس وتطوير القدرات الذاتية للعاملين.
- تحسين ورفع من مستوى المناخ الذي تسوده العدالة في المؤسسات لرفع مستويات الثقة لدى العاملين، من خلال تطبيق مبدأ القيادة المشتركة والعمل بروح الفريق، وتعزيز الثقة بمهاراتهم وكفاءاتهم والاستفادة من ذوي الكفاءة العالية والخبرة في صنع القرارات.
- توضيح الإجراءات وسياسات العمل المتبعة في العمل للموظفين وترسيخها لتصبح معتقدات تنظيمية لدى العاملين.

قائمة المراجع:

- أبو سمعان محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- الحرتسي حياة سرير وربحي كريمة. (2018). أثر الثقة التنظيمية في إنجاح البناء المعرفي، دراسة حالة المؤسسات التعليمية العالي. مجلة الأبحاث الإقتصادية بجامعة البليدة. العدد2.



- الحرثسي حياة سرير ورجحي كريمة. (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الإغتراب التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد المصبرات. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. المجلد 3. العدد 12.
- بن برطال عبد القادر. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، دراسة حالة كلية علوم الاقتصادية و التجارية و كلية علوم علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير. المجلد 15. العدد 2
- بن يحيى عزدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الأبحاث النفسية والتربوية. المجلد 10. العدد 4
- تيشات سلوى. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة أشغال كهرباء تقرت. مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية. المجلد 13. العدد 1
- تيش تيش سليمان وخياط أميرة. (2020). العدالة التنظيمية، المحددات والنائج. مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12 (1).
- سعيد ديب بنات عايده. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد. غزة. الجامعة الإسلامية.
- سويد أحمد. (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة و علاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. جامعة اليرموك. المجلد 12. العدد 3.
- طارق هزري. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. دراسات اقتصادية. العدد 28 (2).
- صقر خصاونة أنيس وإبراهيم العكرب فاروق. (2016). أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد العدد 2.
- عبد الله زايد أسماء زهري. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية الجنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة. القدس.
- عبد الوهاب ياسر. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18.
- فارس محمد وجودت محمد. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد 22. العدد 2.
- فاضل فايزة وآخرون. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. مجلة الدراسات النفسية والتربوية. المجلد 12. العدد 3.



- فراح العربي. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: جامعة أوبوكر بلقايد.
- مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام - دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- يسري محمود طه نور. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مذكرة إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: جامعة الخليل.

- Bidarian, S ; Jafari, P; The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust, Procedia-Social and Behavioral Sciences 47 (2012) 1622 – 1626.
- Farzad, F. K, Kamal S, Roohallah D, Mansour Z; The correlation between organizational justice and trust among employees of rehabilitation clinics in hospitals of Ahvaz, Iran; Electronic Physician; February 2016, Volume: 8, Issue: 2, Pages: 1904-1910.