



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراة الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من طرف:

العلوي حمزة

عنوان الأطروحة:

أثر بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية

-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر-

أطروحة مناقشة بتاريخ 2025/04/22 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	طالب محمد الأمين وليد	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	توايتية الطاهر	أستاذ	جامعة أم البواقي	مشرفا
03	حنانثي توفيق	أستاذ	جامعة تبسة	ممتحنا
04	خميلي فريد	أستاذ محاضر - أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا
05	زواش زهير	أستاذ محاضر - أ	جامعة قسنطينة 02	ممتحنا
06	يحياوي فتحية	أستاذ	جامعة أم البواقي	ممتحنا

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿اللَّهُ نُورُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾

مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ
الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ
لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ
نُورًا عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَلَ
لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٣٥﴾

(سورة النور، الآية 35)

شكر وعرفان

"اعملوا آل داوود شكراً وقليل من عبادي الشكور" (سورة سبأ، الآية 13)
الشكر لله وحده على نعمه الظاهرة والباطنة وعلى ستره وعافيته،
والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه؛ الشكر موصول بكل معاني وآيات المحبة
والتقدير للمشرف الأستاذ الدكتور الطاهر توابتية، شكراً بقدر ما تكفي هذه
الكلمة وتحمل من نبل المعاني؛

الشكر للجنة الموقرة على تجشّم عناء القراءة وكلّ الملاحظات؛ إلى
أستاذي الشاعر الكبير ناصر لوحيشي، الشكر لأستاذي محمّد الشريف بن
زوّاي، سيد أحمد بوسيف، صبري مقيم، عبد الهادي مقراني، خليل
شرقي، حسن طيار والعياشي زرزار؛ وجهودكم التي بذلتموها معي
ومناقشاتكم الثريّة والتي أضاءت لي زوايا معتمة، إلى حسن دوّاس، عاشور
بوكلوة، ناصر باكرية، شكراً لموظّفي المواني الثلاث؛ خاصّة إسماعيل
وسليم وخالد ومحمد؛

إلى الإنسان في أعلى مستوياته البشريّة؛ وفي أدنى مستوياته الإنسانيّة؛

حمزة العلوي

إهداء

إلى من أرتجي شفاعته يوم لا أجد غير محبته حبيبي وفرة عيني الرحمة
المهداة الرسول النبي الأمي محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم.

إلى بابي الجنة: الوالدين الكريمين

إلى والدتي حدة لغراري "صرهودة" والدي الكريم يوسف
"بزي" رحمه الله.

إلى زوجتي "زينب قطاي" التي معي في السراء والضراء، لك محبة

بحجم السماء؛

إلى أخي: "عبد النور" "بلوط" وزوجته "نادية" وأبناهما: وسام،

يعقوب، إسحاق، لقمان. إلى أخواتي: "مريم"، "عزيزة"، "وردة" وزوجها

"أحسن" وأبناهما: حواء، خديجة، زينب، آدم؛ إلى أعمامي وأخوالي، إلى

أبناء عمي فارس وموسى وعبد الكريم. وبدر الدين مسيخ؛

إلى الأصدقاء، حسام الدين دخيل، عادل عياش، فريد بلفارك، سامي

خضراوي، مهدي بوزيتون، بلال خمخوم، أحمد نصر شويطر؛

إلى أساتذتي خاصة أستاذي في المرحلة الابتدائية "سيدي رمضان

بلحساني"، إلى زملائي في جميع مراحل التعليم خاصة دفعة الدكتوراة

2022، وبالأخص سفيان ديلمي، نوار منصورية، تقي الدين بوقول، وعبد

المالك غربي.

إلى الإنسانية جمعاء؛ سوف ننتصر فقط بالحب والعلم.

حمزة العلوي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية، في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. واستهدفت الدراسة عينة من موظفي المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة). تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، واستخدمت منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، وبرنامج (Spss.21) وبرنامج (WarpPLS 8.0). بعد بناء الاستبانة، وتحكيمها، وزّعت (500) استبانة، عينة طبقية ميسرة، وزّعت على الموانئ الثلاثة، تمّ الحصول (376) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهمّ النتائج: وجود أثر معنوي بدرجة متوسطة لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية، في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط (وساطة جزئية)، وجود أثر معنوي لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية، وجود أثر معنوي لبيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية، وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية.

واقترحت الدراسة: - ضرورة تزويد أماكن العمل بالوسائل الخاصة بالاتصالات (الإنترنت، الفاكس، الهاتف)، والعمل بالشبكة الداخلية (الإنترانات). - إشراك الموظفين في اللجان المختلفة لأجل صناعة القرارات. - السعي إلى منح علاوات ومكافآت تشجيعية للموظفين النشطاء. - خلق أجواء ودية بين زملاء العمل - تقديم يد العون، إصدار قوانين وتنفيذها من دون محاباة ولا تمييز.

الكلمات المفتاحية: بيئة عمل داخلية، عدالة تنظيمية، ثقة تنظيمية، مؤسسة مينائية.

Abstract

This study aimed to examine the effect of the internal work environment on fostering organizational trust, with organizational justice as a mediating variable. The research focused on a sample of employees from port institutions in Eastern Algeria (Skikda, Jijel, Annaba). A descriptive-analytical and deductive approach was adopted, utilizing structural equation modeling (SEM) with the support of SPSS 21 and WarpPLS 8.0 software. After designing and validating the questionnaire, 500 surveys were distributed using a stratified convenience sampling method across the three ports. A total of 376 valid responses were collected for analysis.

Key Findings:

- A moderately significant effect of the internal work environment on organizational trust development, with organizational justice acting as a partial mediator.
- A significant direct effect of the internal work environment on organizational trust.
- A significant influence of the internal work environment on organizational justice.
- A significant impact of organizational justice on organizational trust development.

Recommendations:

- **Enhancing Workplace Infrastructure:** Equip workspaces with essential communication tools (internet, fax, phone) and implement intranet systems.
- **Employee Involvement:** Engage employees in decision-making by including them in various committees.
- **Incentivization:** Provide bonuses and rewards to motivate high-performing staff.
- **Fostering a Positive Work Culture:** Promote camaraderie and mutual support among colleagues.
- **Fair Policy Implementation:** Enforce regulations transparently, without favoritism or discrimination.

Keywords: Internal work environment, organizational justice, organizational trust, port enterprise.

Résumé

Cette étude vise à analyser l'effet de l'environnement interne de travail sur le renforcement de la confiance organisationnelle, en considérant la justice organisationnelle comme variable médiatrice. La recherche a ciblé un échantillon d'employés d'institutions portuaires de l'Est algérien (Skikda, Jijel, Annaba). Une approche descriptive-analytique et déductive a été adoptée, avec l'utilisation de la modélisation par équations structurelles (SEM) via les logiciels SPSS 21 et WarpPLS 8.0. Après l'élaboration et la validation du questionnaire, 500 enquêtes ont été distribuées selon une méthode d'échantillonnage stratifié et de commodité dans les trois ports. Au total, 376 réponses valides ont été recueillies pour analyse.

Principaux résultats :

- Un effet modérément significatif de l'environnement interne de travail sur le développement de la confiance organisationnelle, avec la justice organisationnelle comme médiateur partiel.
- Un effet direct significatif de l'environnement interne de travail sur la confiance organisationnelle.
- Une influence significative de l'environnement interne de travail sur la justice organisationnelle.
- Un impact significatif de la justice organisationnelle sur le développement de la confiance organisationnelle.

Recommandations :

- **Amélioration des infrastructures de travail :** Équiper les espaces de travail des outils de communication essentiels (internet, fax, téléphone) et mettre en place des systèmes intranet.
- **Implication des employés :** Intégrer les employés dans les processus décisionnels en les incluant dans divers comités.
- **Stimulation par les incitations :** Accorder des primes et récompenses pour motiver les employés performants.
- **Promotion d'une culture de travail positive :** Encourager la camaraderie et l'entraide entre collègues.
- **Application équitable des politiques :** Faire respecter les règles de manière transparente, sans favoritisme ni discrimination.

Mots-clés: Environnement de travail interne, justice organisationnelle, confiance organisationnelle, entreprise portuaire.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال والصور والجداول والملاحق والرموز والمختصرات
أ-ش	مقدمة
ب	1. خلفيّة الدراسة
ث	2. الإشكالية
خ	3. الفرضيات
ذ	4. أهداف الدراسة
ر	5. أهميّة الدراسة
ز	6. المنهج المستخدم
ز	7. أسباب اختيار الموضوع
س	8. حدود الدراسة
س	9. صعوبات الدراسة
ش	10. هيكل الدراسة
31-01	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات
02	تمهيد
03	1. عرض الدراسات السابقة
03	1.1 دراسات خاصة بمتغيري بيئة العمل الداخلية والنّعة التنظيمية
07	2.1 دراسات خاصة بمتغيري بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية
09	3.1 دراسات خاصة بمتغيري العدالة التنظيمية والنّعة التنظيمية
16	2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
16	1.2 أوجه التشابه والاختلاف

فهرس المحتويات

17	1.1.2 أوجه التشابه
18	2.1.2 أوجه الاختلاف
20	2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما تضيفه إليها
20	1.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
21	2.2.2 الإضافة المرجوة من دراستنا
21	3.2 الإشارة إلى بعض الأخطاء الواردة في الدراسات السابقة وتصحيحها
23	4.2 مصفوفة الدراسات السابقة
28	5.2 النموذج النظري المقترح
31	خلاصة الفصل
70-32	الفصل الثاني: المقاربات النظرية للدراسة
33	تمهيد
34	1. بيئة العمل الداخلية
34	1.1 تعريف بيئة العمل الداخلية
34	2.1 أبعاد بيئة العمل الداخلية
35	1.2.1 بيئة العمل المادية
35	1.1.2.1 الضوضاء
36	2.1.2.1 درجة الحرارة
37	3.1.2.1 المساحة الشخصية والخصوصية
38	4.1.2.1 الإضاءة
39	2.2.1 بيئة العمل التنظيمية
39	1.2.2.1 الهيكل التنظيمي
39	2.2.2.1 الاتصال التنظيمي
40	3.2.2.1 فريق العمل
41	4.2.2.1 التمكين الإداري
42	5.2.2.1 الرقابة التنظيمية
43	3.2.1 بيئة العمل الوظيفية
43	1.3.2.1 التوظيف
44	2.3.2.1 التحفيز

فهرس المحتويات

45	3.3.2.1 عبء العمل
45	4.3.2.1 التّدريب
46	5.3.2.1 الانضباط التّنظيمي
47	3.1 أنواع بيئة العمل الداخليّة
47	1.3.1 بيئة العمل المواتية (الإيجابية)
47	2.3.1 بيئة العمل السّامة (السّلبية)
48	4.1 حماية بيئة العمل في التّشريع الجزائري
48	1.4.1 تحديد الأجر الأدنى المضمون ومدة العمل، والحصول على العطل
48	2.4.1 الوقاية والأمن وسلامة الموظفين
49	3.4.1 طبّ العمل
49	2. مدخل إلى العدالة التّنظيميّة
49	1.2 العدالة
50	1.1.2 تعريف العدالة
50	2.1.2 المؤشّر العالمي للعدالة
51	3.1.2 مكانة الجزائر وفق المؤشّر العالمي للعدالة
51	2.2 العدالة التّنظيميّة
51	1.2.2 تعريف العدالة التّنظيميّة
52	2.2.2 موجات العدالة التّنظيميّة
52	1.2.2.2 الموجة الأولى: العدالة التّوزيعيّة
52	1.1.2.2.2 نظريّة الحرمان النسبي
53	2.1.2.2.2 نظريّة السلوك الاجتماعي كتبادل
53	1.2.1.2.2.2 إسهامات هومانز
54	2.2.1.2.2.2 إسهامات بلاو
54	3.1.2.2.2 نظريّة الإنصاف: إسهامات أدامز
55	2.2.2.2 الموجة الثّانية: العدالة الإجرائيّة
56	1.2.2.2.2 إسهامات ثيبوت ووكر
56	2.2.2.2.2 إسهامات ليفنتال
57	3.2.2.2 الموجة الثّالثة: العدالة التّفاعليّة

فهرس المحتويات

60	3. مدخل إلى الثقة التنظيمية
60	1.3 الثقة
60	1.1.3 تعريف الثقة
61	2.1.3 تكلفة الثقة
62	3.1.3 بناء الثقة
62	4.1.3 كسر الثقة
63	5.1.3 إصلاح الثقة
63	2.3 الثقة التنظيمية
63	1.2.3 تعريف الثقة التنظيمية
64	2.2.3 أبعاد الثقة التنظيمية
64	1.2.2.3 الثقة في الزملاء
65	2.2.2.3 الثقة في المشرف
65	3.2.2.3 الثقة في الإدارة
66	3.3 موجات الثقة التنظيمية
66	1.3.3 الموجة الأولى
66	2.3.3 الموجة الثانية
67	3.3.3 الموجة الثالثة
67	4.3 مؤشرات الثقة التنظيمية
67	1.4.3 مؤشر إيدلمان للثقة
68	2.4.3 مؤشر ثقة الفريق
68	3.4.3 مؤشر الثقة في القيادة
70	خلاصة الفصل
96-71	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
72	تمهيد
73	1. منهج الدراسة وأساليبها والبرامج المستخدمة
73	1.1 المنهج المستخدم في الجانب التطبيقي
73	2.1 الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الجانب التطبيقي
74	3.1 تعريف نمذجة المعادلات البنائية

فهرس المحتويات

75	4.1 بناء النموذج اعتمادا على نموذج المعادلات البنائية
76	1.4.1 المتغيرات الكامنة
76	2.4.1 المؤشرات
76	3.4.1 نماذج المسار
76	4.4.1 النموذج الهيكلي
76	5.4.1 معيار الخطأ
77	6.4.1 النموذج القياسي
77	1.6.4.1 نماذج قياس عاكسة
77	2.6.4.1 نماذج قياس تكوينية
77	5.1 برنامج (WarpPLS 8.0)
78	6.1 إجراءات تقييم النموذج
80	2. أداة الدراسة
80	1.2 محاور الاستبانة
80	1.1.2 محور البيانات الشخصية والوظيفية
81	2.1.2 محور بيئة العمل الداخلية
81	3.1.2 محور العدالة التنظيمية
81	4.1.2 محور الثقة التنظيمية
81	2.2 صدق أداة الدراسة
81	1.2.2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة
84	2.2.2 ترميز الاستبانة وإجراء العمليات الخاصة بها
85	3.2.2 مقياس الثبات
86	4.2.2 الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة
86	1.4.2.2 عبارات بيئة العمل الداخلية
87	2.4.2.2 عبارات العدالة التنظيمية
87	3.4.2.2 عبارات الثقة التنظيمية
88	3. مجتمع الدراسة وعينتها
88	1.3 مجتمع الدراسة
88	2.3 طبيعة العينة وحجمها

فهرس المحتويات

89	3.3 توزيع الاستبانة على العينة النهائية
91	4. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
92	1.4 الجنس
92	2.4 العمر
93	3.4 المؤهل العلمي
94	4.4 التخصص العلمي
94	5.4 الرتبة الوظيفية
94	6.4 الأقدمية
95	7.4 المؤسسة المينائية
96	خلاصة الفصل
144-97	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
98	تمهيد
99	1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
100	1.1 محور بيئة العمل الداخلية
102	2.1 محور العدالة التنظيمية
105	3.1 محور الثقة التنظيمية
108	2. تقييم نموذج الدراسة
108	1.2 تقييم النموذج القياسي
109	1.1.2 اختبار الصدق التقاربي
109	1.1.1.2 معامل التحميل الخارجي
111	2.1.1.2 موثوقية الاتساق الداخلي
112	3.1.1.2 الموثوقية المركبة CR
113	4.1.1.2 قيم متوسط التباين المستخرج AVE
114	2.1.2 اختبار الصدق التمايزي
114	1.2.1.2 معيار فورنل-لاركر Fornell-Larcker
115	2.2.1.2 معيار HTMT
115	3.2.1.2 تحليل التحميلات المتقاطعة
118	2.2 تقييم النموذج البنائي

119	1.2.2 معامل تضخم التباين الخطي VIF
120	2.2.2 معامل التحديد R^2
121	3.2.2 حجم الأثر F^2
122	4.2.2 الملاءمة التنبؤية للنموذج Q^2
122	5.2.2 تحليل المسارات
123	6.2.2 مؤشرات ملاءمة النموذج وجودته
125	3. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
126	1.3 اختبار الفرضية الرئيسية
127	1.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية في الثقة التنظيمية
130	2.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تأثير بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية
134	3.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تأثير العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية
137	4.13 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية في تفسير الثقة التنظيمية
139	4. التطبيقات العملية لنتائج الدراسة
140	1.4 بيئة العمل الداخلية
140	1.1.4 بيئة العمل المادية
140	1.1.1.4 التهوية والإضاءة
140	2.1.1.4 الأثاث والتجهيزات
140	3.1.1.4 تدابير السلامة والأمن
140	4.1.1.4 التدفئة والتكييف
140	2.1.4 بيئة العمل التنظيمية
141	1.2.1.4 تحديد المسؤوليات
141	2.2.1.4 عملية الاتصال
141	3.2.1.4 دعم العمل الجماعي
141	3.1.4 بيئة العمل الوظيفية
141	1.3.1.4 مكافآت الأفكار الجديدة والمبتكرة
141	2.3.1.4 الكفاءة في التوظيف
141	3.3.1.4 التدريب والتطوير

فهرس المحتويات

142	2.4 النّقة التّنظيميّة
142	1.2.4 بناء النّقة بين الرّملاء
142	2.2.4 تعزيز النّقة في المشرفين
142	3.2.4 تعزيز النّقة في الإدارة
142	3.4 العدالة التّنظيميّة
142	1.3.4 توزيع الرّواتب بشكل عادل
143	2.3.4 توزيع الأعباء الوظيفيّة بإنصاف
143	3.3.4 تنفيذ القوانين بإنصاف
143	4.3.4 تقييم الأداء والترقية
144	خلاصة الفصل
152-145	خاتمة
147	1. النتائج
148	2. الإسهامات
149	3. محدّدات الدّراسة
149	4. اقتراحات الدّراسة
150	5. الآفاق المستقبلية للدّراسة
178-154	المراجع
192-179	الملاحق

قائمة الأشكال والصور والحدول والملاحق والرموز والمختصرات

1. قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-1)	النموذج النظري للدراسة	29
(2-11)	معادلة الحرمان النسبي لكروسيبي	53
(3-11)	شروط تحقق عدالة التوزيع	55
(1-111)	نموذج المسار البسيط	75
(2-111)	معادلة مؤشر صلاحية المحتوى لاوشي	82
(3-111)	معادلة تحديد حجم عينة الدراسة لثومبسون	89
(4-111)	وساطة متغير بين متغير مستقل ومتغير تابع	90
(1-114)	النموذج القياسي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير العدالة التنظيمية بين بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية	109
(2-114)	النموذج البنائي الكلي والجزئي للدراسة	118

2. قائمة الصور

رقم الصورة	العنوان	الصفحة
(1-111)	الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة	89

3. قائمة الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	مصنوفة الدراسات السابقة	23
(2-1)	الفرضيات المعتمدة في الدراسة	29
(1-III)	مراحل تطوّر التحليل متعدّد المتغيرات	74
(2-III)	برنامج (WarpPLS 8.0) وسماته	78
(3-III)	معايير التّموذج القياسي والبنائي وشروطهما العامّة	78
(4-III)	التّحكيم الظّاهري للاستبانة باستخدام معادلة لاوشي	82
(5-III)	حجم العينة الاستطلاعيّة	84
(6-III)	ترميز عبارات الاستبانة	84
(7-III)	قيم معامل الثّبات ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة	85
(8-III)	قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بيئة العمل الداخليّة	86
(9-III)	قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات العدالة التنظيميّة	87
(10-III)	قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات النّقة التنظيميّة	87
(11-III)	عمليّة سير توزيع الاستبانة واسترجاعها	90
(12-III)	التكرارات والنّسب المئويّة لخصائص عيّنة الدراسة	91
(1-IV)	درجات مقياس سلّم ليكرت الخماسي	99
(2-IV)	الحدود الدّنيا والعليا لفئات المتوسط الحسابي	99
(3-IV)	أسماء بعض المصطلحات ورموزها الخاصّة بالجانب الوصفي للدراسة	99
(4-IV)	الإحصاء الوصفي لبيئة العمل الداخليّة	100
(5-IV)	الإحصاء الوصفي للعدالة التنظيميّة	102
(6-IV)	الإحصاء الوصفي للنّقة التنظيميّة	105
(7-IV)	قيم معامل التّحميل الخارجي	109
(8-IV)	قيم مؤشّر ألفا كرونباخ و(Rhò)	111
(9-IV)	قيم مؤشّر الوثوقيّة المركّبة	112
(10-IV)	قيم متوسط الثّباين المستخرج	113
(11-IV)	قيم معيار فورنل-لاركر	114

قائمة الأشكال والصور والحدول والملاحق والرموز والمختصرات

115	قيم معيار HTMT	(12-IV)
116	قيم التّحميلات المتقاطعة	(13-IV)
119	قيم معامل تضخم التباين الخطّي	(14-IV)
120	قيم معامل التّحديد	(15-IV)
121	تقييم حجم الأثر	(16-IV)
121	قيم حجم الأثر	(17-IV)
122	قيم مؤشر الملاءمة التّنبؤيّة	(18-IV)
123	قيم تحليل المسار للنّموذج الهيكلي	(19-IV)
123	قيم مؤشرات ملاءمة وجودة النّموذج الكلّي	(20-IV)
125	قيم مؤشرات ملاءمة وجودة النّموذج الجزئي	(21-IV)
125	نتائج فرضيات الدّراسة	(22-IV)
126	نتائج اختبار الفرضيّة الرّئيسيّة	(23-IV)
127	نتائج اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى	(24-IV)
130	نتائج اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّانية	(25-IV)
134	نتائج اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة	(26-IV)
137	نتائج اختبار الفرضيّة الفرعيّة الرّابعة	(27-IV)

4. قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
الملحق 01	الاستبانة النّهائيّة	180
الملحق 02	قائمة الأساتذة المحكّمين للاستبانة	185
الملحق 03	وثيقة قبول إجراء الدّراسة الميدانيّة بميناء سكيكدة	186
الملحق 04	وثيقة قبول إجراء الدّراسة الميدانيّة بميناء جيجل	187
الملحق 05	وثيقة قبول إجراء الدّراسة الميدانيّة بميناء عنابة	188
الملحق 06	مخرجات برنامج WarpPLS 8.0	189

5. قائمة الرّموز والمختصرات

الاختصار	المصطلح باللّغة الإنجليزيّة	المصطلح باللّغة العربيّة
IWE	Internal Work Environment	بيئة العمل الداخليّة
PWE	Physical Work Environment	بيئة العمل الماديّة
OWE	Organizational Work Environment	بيئة العمل التنظيميّة
FWE	Functional Work Environment	بيئة العمل الوظيفيّة
OJ	Organizational Justice	العدالة التنظيميّة
DJ	Distributive Justice	العدالة التوزيعيّة
PJ	Procedural Justice	العدالة الإجرائيّة
IJ	Interactional Justice	العدالة التفاعليّة
OT	Organizational Trust	الثقة التنظيميّة
TIC	Trust in Colleagues	الثقة في الرّملاء
TIS	Trust in Supervisors	الثقة في المشرفين
TIM	Trust in Management	الثقة في الإدارة
SEM	Structural Equation Modeling	التّمدجة بالمعادلات البنائيّة
M	Mean	المتوسّط الحسابي
Std.D	Standard Deviation	الانحراف المعياري
CV	Coeffecient Of Variation	معامل الاختلاف
R	Ranking	التّرتيب
GT	General Trend	الاتّجاه العام
CR	Composite Reliability	الموثوقيّة المركّبة
AVE	Average Variance Extracted	متوسّط التباين المستخرج
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations	نسبة التباين غير المتجانس إلى التباين المتجانس للعلاقات الارتباطيّة
VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخّم التباين الخطّي
Q ²	Predictive Model Fit	الملاءمة التنبؤيّة للنموذج
F ²	Effect Size	حجم الأثر
R ²	Coefficient Of Determination	معامل التّحديد

مقدمة

1. خلفيّة الدراسة

تغيّرت الكثير من الأشياء بعد جائحة كوفيد-19، وقبلها تفشي وباء المتلازمة التنفسية الحادة (SARS) سنة 2003، ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) سنة 2012 (Nyberg, Rajaleid, & Demmelmaier, 2022)، ومن بين الأشياء التي تغيّرت بشكل جذريّ نجد مكان العمل، ففي الولايات المتّحدة الأمريكيّة أكثر من 60 % لم يعودوا مهتمّين بالعودة إلى أماكن عملهم (Chamorro-Premuzic & Akhtar, 2021)، وقد برزت فكرة العمل عن بعد بشكل لافت للانتباه أثناء وبعد جائحة كوفيد-19، وإن كانت هذه الفكرة قد نمت في العقود القليلة الماضية، ولو على نطاق ضيق، ففي سنة 2005 بلغ عدد الموظّفين 1.8 مليون موظّف يعملون عن بعد، في حين بلغ عددهم سنة 2017 حوالي 3.9 مليون موظّف (B. Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021)، وفي سنة 2020 وصلت النسبة إلى 37 %، وهو ما أدّى إلى العمل الهجين أو المختلط (Yang et al., 2022)، ولم يدم هذا الأمر طويلاً.

فالتسارع الذي يعرفه العالم، والتطوّر الحاصل في بروز منظمات عالميّة كبيرة، بالأمر كانت منظمات صغيرة ومتوسطة، ففي سنة 2015 بالاتّحاد الأوروبيّ تمّ إنشاء 23 مليون منظمة صغيرة ومتوسطة، خلقت حوالي 90 مليون وظيفة (Gherghina, Botezatu, Hosszu, & Simionescu, 2020, p. 1). وبالنسبة للجزائر في شهر جوان 2022 فقد تمّ إحصاء 1.320.664 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، والتي وظّفت 3.220.661 موظّفاً (APS, 2023)، وبالسّعة نفسها نجد اختفاء منظمات وعلامات تجاريّة كبيرة. وإنشاء منظمات يحتاج إلى موارد بشريّة ماهرة، لديها خبرة، متعلّمة؛ وقابلة للتعلّم، ومبدعة، خاصّة في مجال اقتراح الحلول للمشكلات، ولا يمكن لهذه الموارد أن تُظهر ما لديها أو تكون لديها قابليّة للتعلّم ما لم تتوافر لها عدّة شروط، سواء الماديّة أو النفسيّة أو الاجتماعيّة.

فبيئة العمل الداخليّة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996)، السّلامة النفسيّة (Volevakra, Kolomiiets, & Kukhar, 2021)، الابتكار (Basit, Hermina, & Al Ramos, Figueiredo, & Pereira-Guizzo, 2018)، الإنتاجيّة (Pujiarti, Satrianto, & Angreni, 2019)، والأداء (Bahtiar, Kautsar, Putra, Meidawati, & Puspaningsih, 2021)، هذا من النّاحية الإيجابيّة، ومن النّاحية الأخرى، فكّما كانت بيئة العمل الداخليّة سلبية، أدّت إلى الأمراض، كالضّغط، العمود الفقري، فقدان السّمع في بيئة ضوضائيّة،

مقدمة

والإعاقة الجسدية، وقد تؤدي إلى الموت، بوقوع حوادث عمل مميتة (Themann & Masterson, 2019)، ففي ميناء جيجل، أدت حوادث العمل والبالغة (53 حادثاً)، إلى وفاة موظف واحد، سنة 2022، وتؤدي أيضاً إلى ضياع الوقت، ففي ميناء سكيكدة أدت حوادث العمل إلى ضياع 427 يوماً من العمل سنة 2021، وفي ميناء جيجل أدت إلى ضياع 306.08 أيام في السنة نفسها. فهذه بعض آثار بيئة العمل سواء الإيجابية أو السلبية، وهو ما يجب أن تسعى المنظمة لأجل تحسينها والتقليل من تكاليفها، خاصة تكلفة فقدان الموارد البشرية.

وفي ظل بيئة عمل جيدة، يكون المناخ التنظيمي جيداً بين الموظفين لإقامة علاقات غير رسمية، ودعم العلاقات الرسمية، من خلال الاتصال الجيد، والعمل في مجموعات، وحل المشكلات، والاستفادة من المهارات، وهذا يقلل من تكاليف التدريب والتكوين، وأهم شيء هو السعي إلى خلق الثقة داخل التنظيم. فالثقة داخل المنظمة مهمة جداً، وتعتبر غراءً ورابطاً غير مرئي للعلاقات الإنسانية داخل المجتمع التنظيمي، فالعمل الجماعي كفريق واحد يعتبر العمود الفقري في المنظمة، وما له من فوائد (Salas, Bisbey, Traylor, & Rosen, 2020). وهذا العمل الجماعي يتطلب المزيد من التعاون والاتصال، وأكثر ما يتطلبه هو وجود ثقة بين أعضائه (Spector & Jones, 2004).

فعلى المنظمات أن تسعى إلى خلق مناخ إيجابي يعمل على تعزيز الثقة الجماعية (Jiang & Probst, 2015)، خاصة وأننا في عصر أصبحت الأعمال تتم عن بعد، أو ما يعرف بالفريق الافتراضي، ومن عدة جنسيات وثقافات مختلفة. وهي تحديات تواجه الفريق أو عمل المنظمات، لذلك من الجيد بناء ثقة قوية وداعمة للفريق داخل أماكن العمل (Gibson & Manuel, 2003)، من أجل تبادل الخبرات، وتشارك المعرفة (Casimir, Lee, & Loon, 2012).

ومن المشكلات التي تواجه المنظمة، كيف لها أن تحافظ على الثقة بين موظفيها دون الوقوع في مخاطر الثقة الزائدة، والتوفيق بين الثقة والرقابة، وهذه الأخيرة في غيابها قد تؤدي إلى سلوكيات سيئة؛ كالسرقة مثلاً أو انخفاض الأداء، وأيضاً تكاليف بناء الثقة (Molina-Morales, Martínez-Fernández, & Torlò, 2011)، وقد جاء في رسائل (سينيكا) (Seneca) إلى (لوسيليوس) (Lucilius) يقول له فيها: "من الخطأ أن تثق في الجميع، ومن الخطأ أيضاً ألا تثق بأحد" (Bohnet & Zeckhauser, 2004). وهذه معضلة كبيرة في الثقة، وهو ما يجب أن تشتغل عليه المنظمة.

مقدمة

إذن ما يميّز العلاقات الإنسانية أنّها متغيّرة وغير ثابتة، وتعتريها الكثير من الأشياء التي قد تزيد من صلابتها، وقد تؤدي إلى تحطيمها، لذلك لا بدّ من شيء أكبر يضمن الحقوق والواجبات، والاستمرار للمنظمة، فلا يمكن لحدوث أمر سيء في علاقة ما بين موظفين (مهما كانت مراتبهم ومكانتهم)، أن يؤثر ذلك الخلاف في أداء الواجبات، والحصول على الحقوق. وهنا تتجلى قيمة العدالة التي مازال الإنسان ينشدها ويبحث عنها. فتسعى العدالة إلى الإنصاف في كلّ الحالات، ابتداءً من التوظيف إلى الأجور، توزيع المكافآت، وتطبيق الإجراءات والقوانين، وصولاً إلى التخلي عن الموظفين وتسريحهم.

فهذه الحلقة ثلاثية الأبعاد، القائمة على بيئة العمل كقاعدة، والعدالة والثقة كركنين أو ركيزتين داخل المنظمة في تحديد السلوكيات، يمكن أن نطلق عليه مصطلحا افتراضيا كيان المنظمة (الجسد: بيئة العمل؛ القلب: الثقة؛ العقل: العدالة) في خدمة روح هذا الكيان: المورد البشري، فتكامل هذه القواعد الثلاث مع باقي المعطيات والمؤثرات والعناصر، والتي لا يمكن اعتبارها غير مهمة، أو أنّها ثانوية، يمكنها إنجاح المنظمة والإبقاء عليها في عالم سريع كما أشرنا في بداية المقدمة، والشئ الوحيد الثابت فيه هو التغيير، وإن لم تستطع المنظمة مسايرة هذا التغيير، بإدارة تغيير ناجحة، ومعرفة استراتيجياتها، فلا مكان لها في هذا العالم الذي يصبح على إنشاء منظمات، ويمسي على سقوط منظمات، ووقوع ما لا يتوقعه أحد.

2. الإشكالية

سعت الدراسات السابقة إلى اختبار التأثير الذي تعرّزه بيئة العمل الداخلية في الثقة التنظيمية، في حين بعض الدراسات تمّ فيها اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية، ودراسات أخرى اختبرت العلاقة بين العدالة التنظيمية (بعض الدراسات استعملت بعدا واحدا) والثقة التنظيمية، وتحاول دراستنا اختبار توسط العدالة التنظيمية في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية، داخل المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة).

فأهمية المواني يعود تاريخها إلى 3000-2000 قبل الميلاد، انطلاقا من بابل مروراً بصور، وكورنث- رودس أثينا، روما، وصولاً إلى نيويورك وطوكيو، هونغ كونغ، وسنغافورة، على مرّ هذه الحقب والأماكن التاريخية (Stopford, 2008, p. 6). فالميناء في تعريفه هو مكان يحدث فيه نقل البضائع والركاب من الممرات المائية والشواطئ وإليها (Talley, 2017, p. 22). فكلّ مليون طنّ من صافي حركة الميناء يمكن أن يخلق ما بين 400 إلى 600 فرصة عمل في المنطقة (Munim & Schramm, 2018, p. 4). وحسب

مؤشّر أداء موانئ الحاويات العالمي لسنة 2023، جاء ميناء الجزائر في المرتبة 346 من بين 405 موانئ أجريت عليهم الدراسة (World Bank, 2023). فالموانئ البحرية تلعب دورا أساسيا ومحوريا في سلسلة التوريد العالمية، وأيضا مواجهة التّحدّيات التي ترافقها كالحّد من التلّوث، وتقليل التّفايات (Jewell, 2023). فحسب لقاء مع أحد مسؤولي ميناء عنّابة؛ التّحدّي الكبير والقائم هو الوقت الذي تستغرقه السفن في الانتظار، وحاولت إدارة الميناء تقديم بعض الحلول كالتّقليل من عدد الوثائق، وأيضا التّكاليف التي تتحمّلها إدارة الميناء عندما يكون المشكل من داخل الميناء، والتي تصل قيمتها إلى 2500 دولار (\$) لليوم.

فالموانئ تشكّل حلقة وصل في عالم جديد، خاصّة بعد جائحة كوفيد-19، والحروب (روسيا وأوكرانيا) وتداعياتها على الأمن الغذائي العالمي (Nasir, Nugroho, & Lakner, 2022)؛ ويمتدّ هذا التأثير إلى العقوبات المالية والأسعار الخاصّة بالسلع الأساسيّة وإصابة سلاسل التوريد بأعطال كبيرة (Orhan, 2022)، والأزمات، والكوارث الطّبيعيّة (زلزال اليابان 2011 خسائره 210 مليار دولار (Espejo, 2014)، وفي السنّة نفسها فيضان تايلاند بلغت خسائره 40 مليار دولار ومقتل 813 شخصا) (Hayakawa, Matsuura, & Okubo, 2015, p. 3)، ولن تكون هناك فعاليّة للموانئ ما لم يتمّ النّظر في وضعيّة الموارد البشريّة داخلها، والاهتمام بها ودفعها إلى بناء علاقة ثقة وقوة، سواءً داخليا (بين الموظّفين)، أو خارجيا مع أصحاب المصالح المختلفين، ولا يكون ذلك إلّا تحت غطاء ومناخ عادل يكفل للجميع الحقوق والواجبات.

وبما أنّنا في عصر التّكنولوجيا والروبوتات والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وكلّ الأشياء تحوّلت إلى الرّقمية، فنجد بيئة العمل الرّقميّة، الثّقة الرّقميّة، العدالة الرّقميّة، والميناء الرّقمي؛ يستخدم تقنيات الجيل الرابع: كالأتمتة، الذّكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتكنولوجيا المعلومات والاتّصال (Gasparotti, Mincu, Nitu, Raileanu, & Turcanu, 2023, p. 146). وهي تحديّات يجب تداركها والتّماشي معها، بتطوير الموانئ الجزائريّة، وما يتوافق مع رؤية الجزائر، والتزاماتها وخصوصيّاتها، والسّعي إلى المواكبة الآنية لما يحدث من تطوّرات في عالم النّقنية، خاصّة وأنّ الجزائر تمتلك الإمكانيات البشريّة والماديّة ما يؤهلها لأن تكون في الرّيادة. وبناءً على ما سبق، فدراستنا تسعى إلى إيجاد إجابة للإشكاليّة التّالية:

السؤال الرئيسي

ما أثر بيئة العمل الداخليّة في تنمية النّقّة التّنظيميّة بالمؤسسة المينائيّة بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنّابة؟

تنطوي تحت التّساؤل السّابق عدّة تساؤلات فرعيّة تساهم في الإجابة على إشكاليّة الدراسة وهي:

مقدمة

السؤال الفرعي الأول: ما أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية

بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

تندرج تحت هذا السؤال الفرعي الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما أثر بيئة العمل المادية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

2- ما أثر بيئة العمل التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

3- ما أثر بيئة العمل الوظيفية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق

الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

تندرج تحت هذا السؤال الفرعي الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما أثر بيئة العمل المادية في العدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل،

عنابة؟

2- ما أثر بيئة العمل التنظيمية في العدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

3- ما أثر بيئة العمل الوظيفية في العدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر العدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق

الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

تندرج تحت هذا السؤال الفرعي الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما أثر العدالة التوزيعية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

2- ما أثر العدالة الإجرائية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة،

جيجل، عنابة؟

3- ما أثر العدالة التفاعلية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟
تدرج تحت هذا السؤال الفرعي الأسئلة الجزئية التالية:

1- هل يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل المادية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

2- هل يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل التنظيمية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

3- هل يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل الوظيفية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة؟

3. الفرضيات

وللإجابة على هذه التساؤلات، قُدمت الدراسة افتراضات تمثلت فيما يلي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

تتطوي تحت هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

تدرج تحت هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الجزئية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)؛

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)؛

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الوظيفية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق

الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية بالمؤسسة

المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

تندرج تحت هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الجزئية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية والعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر:

سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$);

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل التنظيمية والعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق

الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$);

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية والعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق

الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة

المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

تندرج تحت هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الجزئية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق

الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$);

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر:

سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$);

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر:

سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية في تنمية

الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة

($P \leq 0.05$).

تندرج تحت هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل المادية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)؛
- 2- يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل التنظيمية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)؛
- 3- يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل الوظيفية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

4. أهداف الدراسة

الهدف الأساسي لهذه الدراسة، هو معرفة الأثر الذي تولده بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية، في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، داخل المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة). ولأجل تحقيق هذا الهدف، تمت صياغة عدة أهداف فرعية سعى الطالب إليها من خلال هذه الدراسة.

1.4 الأهداف العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، خاصة في شقها العلمي، دعماً لمسيرة البحث العلمي وتطويره، كما يلي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المتغيرات الثلاثة، من الناحية النظرية؛
- إلقاء الضوء على متغير بيئة العمل الداخلية، ومحاولة معرفة كيف يؤثر في سلوك أفراد المنظمة، سواء في ثقة الزملاء بعضهم ببعض، أو في مشرفيهم، أو في الإدارة العليا؛
- يرى الطالب أنّ هذه المتغيرات الثلاث لم تصل إلى درجة التشبع، فيما يخص كمية الدراسات العلمية التي تناولتها.

إنّ تحقيق هذه الأهداف النظرية، لا معنى له في عالم سريع التغير، وقد أصبحت المعلومة أسهل في الحصول عليها، لذلك يجب دعم هذا الاتجاه بإسقاطه على الجانب العملي للأطروحة.

2.4 الأهداف العملية

تسعى هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى عدة أهداف، خاصة بتطبيقها على المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، وتمثل فيما يلي:

مقدمة

- معرفة مستوى كل من بيئة العمل الداخليّة والثقة التنظيميّة، وكذلك العدالة التنظيميّة بالنسبة إلى العينة المختارة؛
- معرفة تأثير بيئة العمل الداخليّة والعدالة التنظيميّة في الثقة التنظيميّة، سواءً بالعلاقة المباشرة، أو بالعلاقة غير المباشرة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة؛
- معرفة مدى تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسة المينائيّة بشرق الجزائر، ومدى اهتمام المؤسسة محلّ الدراسة بهذه المتغيّرات؛
- الخروج باستنتاجات وتوصيات تساهم في إزالة بعض الغموض فيما يخصّ هذه المتغيّرات لدى عينة الدراسة.

5. أهمية الدراسة

اهتمّ علماء وباحثون في علم الاقتصاد والإدارة ببيئة العمل الداخليّة، عبر تطوّر النظريّات، منذ آدم سميث وصولاً إلى زمن كورونا وما بعدها. وهو ما يجعلها موضوعاً مهمّاً، إلى جانب اهتمام الأدبيّات الدّراسية بمتغيّر الثقة التنظيميّة والعدالة التنظيميّة، خاصّة في نظريّات سلوك الأفراد. وهذا يثبت أهميّة المتغيّرات في هذه الدّراسة، وقد تناولها الباحثون بالتّحليل والدّراسة والنّقاش، فهي مواضيع لا تهتك. والملاحظ لما يكتب وينشر سواءً في المواقع المعروفة، أو المقالات العلميّة، والكتب، تبرز له بوضوح قيمة هذه المتغيّرات، وارتباطها الشّديد بواقع المنظّمة، والدّور الذي تلعبه في الثّبات والاستقرار، والحفاظ على ميزة تنافسيّة، فالمتغيّرات الثّلاثة ذات قيمة لا يمكن تقليدها.

ومما يؤكّد أهميّة الدّراسة من وجهة نظر الطّالب، الجمع بين ثلاثة متغيّرات مهمّة جدّاً في حياة المنظّمة، دونهم يصعب خلق غطاء أو غلاف يحمي المنظّمة من التغيّرات التي تعصف بعالم الأعمال خاصّة؛ والعالم بصفة عامّة. فحينما تتوافر لدى المنظّمة بيئة عمل قويّة ومرنة ومستدامة، تقدّم للموظّفين سبل أداء مهمّاتهم، وسهولة تواصلهم، ويدعمها ذلك الرّابط الخفيّ المهمّ والذي يدعى الثقة، ممّا يخلق مناخاً يتميّز بالتكاتف فيما بين الموظّفين، ومما يزيدهم لُحمةً إدراكهم وجود نظام عدالة جيّد، يحفظ الحقوق، ويمنع الانزلاقات والصّراعات الخطيرة التي تشهدها المنظّمة.

6. المنهج المستخدم

في دراستنا اتبنا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، فالأول يهتم بدراسة الظاهرة ويتم جمع البيانات حولها وتبويبها، ثم تحليلها. والثاني يبدأ من العام إلى الخاص، فبدأنا بالخلفية النظرية لكل من بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وصولاً إلى دراسة الحالة (المؤسسة المينائية بشرق الجزائر)، ولأجل تحقيق هذا الهدف، تم بناء استبانة وتوزيعها بغرض تجميع البيانات وتحصيلها، وبعد ذلك القيام بتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المنهجيات الأحدث في الدراسات والبحث في الظواهر الحياتية (الاجتماعية، الاقتصادية، الطبية.. الخ) والقيام بتحديد العلاقات بين المتغيرات والظواهر السلوكية.

فمنذجة المعادلات البنائية تمثل الجيل الثاني من منهجيات تحليل البيانات متعددة المتغيرات، ويحتوي تحليلها على إجراء تحليل لعدة متغيرات متعددة في الوقت نفسه، فهي تقسم إلى قسمين: استكشافي وتوكيدي، فالاستكشافي يعمل على تطوير النظريات، بينما التوكيدي يعمل على إثبات النظريات أو نفيها.

7. أسباب اختيار الموضوع

أسباب كثيرة تحفز الطالب على اختيار الموضوع واستكشافه، ودوافع تشجعه. يمكن تلخيص حوافز الطالب ودوافعه التي أدت به إلى دراسة هذا الموضوع إلى ما يلي:

- أهمية بيئة العمل الداخلية، وهو موضوع قديم، لكنه جديد في الوقت نفسه، ويتطور مروراً بالمدرسة الكلاسيكية، وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، والذي يعتمد على نقاط القوة والضعف لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، خاصة في مرحلة الماستر بحكم تخصص الطالب إدارة استراتيجية، ومقياس أسس الإدارة الاستراتيجية؛
- موضوع الثقة التنظيمية، والذي يعتبر بالنسبة للطالب موضوعاً جديداً، رغم المعرفة المسبقة بمفهوم الثقة كمصطلح متعارف عليه، خاصة الثقة بالنفس. وكان دافعاً لاختياره ومحاولة استكشافه؛
- الرغبة في التجريب، وذلك بتوسيط متغير مهم جداً في التنظيم، ألا وهو العدالة التنظيمية، فهي الفضيلة التي تسعى إليها الدول والكيانات والأفراد، وهذا كله يمنح البحث أفقاً أوسع، بتجريب ثلاثة متغيرات مع بعضها البعض ودراستها،

- ضآلة الدّراسات التي تجمع هذه المتغيّرات الثلاثة معا (أثر بيئة العمل الداخليّة في تنمية النّقة التنظيميّة من خلال العدالة التّنظيميّة بالمؤسّسة المينائيّة بشرق الجزائر)، وأيضا قلة الدّراسات التي استخدمت هذه المتغيّرات مجتمعة جزئيّا أو متفرّقة في مجال المواني؛

8. حدود الدّراسة

تمّ إجراء الدّراسة في الحدود التّالية:

1.8 الحدود الموضوعيّة

اكتفت الدّراسة بمعرفة مستوى بيئة العمل الداخليّة بالمؤسّسة المينائيّة بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنّابة) وأثرها في تنمية النّقة التّنظيميّة، من خلال العدالة التّنظيميّة، دون ذكر باقي العوامل، وفي حدود الأبعاد المختارة؛

2.8 الحدود البشريّة

اقتصرت دراستنا على اختيار عينة طبقيّة عشوائيّة من عمّال وموظّفي المؤسّسة المينائيّة بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنّابة)؛

3.8 الحدود المكانية

تمّ إنجاز الدّراسة الحاليّة على مستوى المؤسّسة المينائيّة بشرق الجزائر، واقتصرنا على ثلاثة موانٍ فقط هي ميناء سكيكدة، ميناء جن جن بجيجل، والذي سنقوم بالإشارة إليه بميناء جيجل فقط، وميناء عنّابة؛

4.8 الحدود الزّمانية

امتدّت دراستنا من الموسم الدّراسي 2021-2022 إلى الموسم الدّراسي 2024-2025، وبخصوص العمل على الاستبانة وتحكيمها وتصحيحها، بالإضافة إلى توزيع الاستبانة النّهائيّة على حجم العينة المختارة فقد امتدّت الفترة من جانفي 2023 إلى غاية جويلية 2023.

9. صعوبات الدّراسة

واجه الطّالِب بعض الصّعوبات ككلّ باحث، خاصّة فيما ارتبط بالجانب الميداني، يمكن ذكر بعض الصّعوبات كما يلي:

مقدمة

- صعوبة توزيع الاستبانة، لعدة أسباب منها: طبيعة العمل داخل المواني، والتباعد بين الإدارات والورشات، ووجود مخاطر التنقل، وأمور تتعلق بالمستجوبين في حد ذاتهم؛ كعائق التعلم، سواء عدم التعلم أصلا، أو طبيعة التكوين بلغة أخرى (الفرنسية)؛
- قبول إجراء الدراسة الميدانية، وربطها بوقت محدد، مع صعوبة تجديد تأشيرة المرور والدخول؛
- كان الدخول محددًا، وبعض الأماكن ممنوع زيارتها، بسبب المخاطر التي قد تحدث.

10. هيكل الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على تقسيمها إلى ستة أقسام؛ **القسم الأول**: المقدمة العامة؛ وتناولنا فيها الإشكالية، مروراً بأهداف البحث وأهميته، المنهج الذي اتبعناه في دراستنا، أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وحدوده سواء الزمانية أو المكانية أو البشرية، وذكر بعض الصعوبات التي واجهت الطالب. **القسم الثاني**، وهو عبارة عن الفصل الأول؛ مراجعة الأدبيات التي اهتمت بمتغيرات الدراسة وذكر أهم أوجه التشابه والاختلاف بالإضافة المنتظرة من دراستنا، وتناولنا في العنصر الأخير من هذا القسم بناء النموذج النظري بناءً على دراسات سابقة تم الأخذ بها في دراستنا. **القسم الثالث**، أي الفصل الثاني؛ فتناولنا الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، بيئة العمل الداخلية، تعريفاً وذكرنا لأبعادها، وأهميتها، واهتمام المشرع الجزائري بها في المنظمات الجزائرية. وبعدها تناولنا العدالة التنظيمية تعريفاً، ومكانة الجزائر حسب المؤشر العالمي للعدالة، وذكرنا لموجات تطورها تاريخياً. مروراً بمتغير الثقة التنظيمية، تعريفاً وذكرنا لموجات تطورها، ثم ذكر بعض المؤشرات التي اهتمت بها. في **القسم الرابع**؛ وهو الفصل الثالث والخاص بالمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، تناولنا شرح طريقة تكوين أداة الدراسة (الاستبانة) ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتعريف منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وبرنامج الدراسة (WarpPLS 8.0)، ثم تفصيل خطوات دراسة النموذج، ودراسة مجتمع البحث وعينته وطريقة اختيارها، وتشخيصها وصفيًا. **القسم الخامس**، أي الفصل الرابع، والذي تناولنا فيه عرض النتائج ومناقشتها، حيث تمت دراسة العبارات ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري وترتيبها، وتناولنا تقييم النموذج القياسي والبنائي، واختبار الفرضيات، وتطبيقاتها على أرض الواقع. وفي الأخير **القسم السادس**، الخاتمة العامة، تذكيراً بأهم النتائج، وعلى إثرها تم تقديم اقتراحات، وتذكيراً بمحددات الدراسة، والآفاق التي يمكن أن تفتح في مجال البحث بناءً على دراستنا، سواءً نظرياً أو ميدانياً.

الفصل الأول

مراجعة الأديبات

تمهيد

لأجل القيام بدراسة، لا بدّ من أن تُبنى على خلفيّة واضحة، وتستند على ما سبقها من دراسات، وسنعمد في دراستنا على عدّة دراسات؛ والتي جمعت بين متغيّرين على الأقل، لذلك سنقوم بعرضها (محلّية، عربيّة، أجنبيّة) دون ترتيب بينهم، وسنحاول ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وسنجري مقارنة بينها وبين دراستنا الحالية، من حيث النّشابه والاختلاف؛ سواء في المنهج؛ الأدوات؛ المتغيّرات؛ طرق المعالجة؛ برامج معالجة البيانات، والإضافة التي نرتجها من دراستنا، وسنعرض بعض الأخطاء الواردة في بعض الدّراسات السّابقة وتقويمها؛ وهي ملاحظة للتّقييم والتّعلّم، وسنحاول تقديم ملخّص في شكل مصفوفة لأهمّ عناصر الدّراسات السّابقة لأجل تسهيل قراءتها، وفي الأخير سنقوم ببناء النّموذج النظري.

1. عرض الدراسات السابقة

نسعى في هذا العنصر إلى إلقاء الضوء على ما تمّت دراسته سابقاً (ليس كلّ الدراسات)، فيما يخصّ متغيّرات دراستنا الحالية، سواء الدراسات المحليّة أو العربيّة أو الأجنبيّة، فالدراسات السابقة تعتبر من ركائز البحث العلمي، فهي تعمل كأدلة حيويّة وموجّهات للبحث العلمي، ابتداءً من التّحديد الأوّلي للمشكلة إلى غاية تحليل النّتائج وتفسيرها (Fatiha & Nawal, 2023)، فهي تساهم في بناء الإطار النّظري، والعمل على تطوير منهجيّة الدّراسة (Boumezrag, 2022)، وبناءً على هذا نورد أهمّها سرداً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، ودون ترتيب إن كانت محلّية أو عربيّة أو أجنبيّة كما يلي:

1.1 دراسات خاصة بمتغيّري بيئة العمل الداخليّة والثّقة التنظيميّة

نسعى إلى إبراز أهمّ الدراسات التي جمعت بين المتغيّر المستقلّ (بيئة العمل الداخليّة)، والمتغيّر التابع (الثّقة التّظيميّة)، كما يلي:

1.1.1 دراسة بعنوان: " The Effects of Organizational Structure on Organizational

Trust and Effectiveness "، (2014)، (Latifi M., Shooshtarian Z.)، "آثار الهيكل التّظيمي في الثّقة التّظيميّة والفعاليّة". للوصول إلى أهداف هذه الدّراسة؛ واختبار هذه العلاقة، أجريت دراسة مقطعيّة من شهر ديسمبر إلى شهر مارس 2013، على عيّنة من موظّفي المنظّمات الصّناعيّة ذات الحجم الكبير والمتوسّط، بمدينة (فارس) بإيران، حيث شملت خمسة قطاعات (النّفط، البلاستيك، البناء، الكيميائي، والغذائي)، وحجم العيّنة بلغ 208 استبانة من أصل 350. وتوصّلت الدّراسة إلى وجود علاقة معنويّة فيما بين الهيكل التّظيمي وأبعاد الثّقة، في حين كانت العلاقة بين الهيكل العضوي والثّقة إيجابيّة، كانت العلاقة بين الهيكل الميكانيكي والثّقة سلبية. وحسب تحليل التّباين اللاّحوضي (Manova) وجود اختلافات معنويّة في الصّناعات من وجهة نظر العيّنة فيما يخصّ أبعاد الثّقة.

2.1.1 دراسة بعنوان: " Employee Empowerment and Its Importance for Trust,

Innovation and Organizational Performance "، (2014)، (Sarra Berraies, Mehrez)، "تمكين الموظّفين وأهمّيته للثّقة والابتكار والأداء التّظيمي". هدفت هذه الدّراسة إلى البحث في أثر تمكين الموظّفين في الابتكار والأداء التّظيمي، في وجود الثّقة كمتغيّر وسيط. وأجريت الدّراسة في قطاع التّكنولوجيا والمعلومات والاتّصالات بجمهورية تونس، فوزّعت 300 استبانة، وتمّ

استرجاع 248 استبانة صالحة للتحليل. ومن النتائج وجود تأثير إيجابي لتمكين الموظفين في الثقة والابتكار والأداء التنظيمي، وكان التوسط للثقة توسطًا جزئيًا. ومن الاقتراحات إدماج أنواع مختلفة من الابتكارات في الدراسات المستقبلية، ودراسة تأثير الممارسات الإدارية الأخرى مثل الترقية التي تعتمد على الابتكار والأداء.

3.1.1 دراسة بعنوان: "The Relationship between Teamwork and Organizational Trust"

(Musab Işık, M. Kürşad Timuroğlu, Yussuf Aliyev)، (2015)، "العلاقة بين فريق العمل والثقة التنظيمية". تبحث هذه الدراسة في العلاقة الموجودة بين فريق العمل والثقة التنظيمية، باستخدام استبانة وزعت على 250 موظفًا في قسم التنفيذ، داخل مراكز الاتصال في مدينة (إرزوروم) (Erzurum)، وهي تقع شرق الأناضول بتركيا. وبعد تحليل نتائج الاستبانة، وجدت الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية، ودالة إحصائيًا بين فريق العمل والثقة التنظيمية، وأيضًا مع أبعاد فريق العمل (التواصل، الانفتاح على الابتكار، المشاركة-الثقة)، فهي ترتبط إيجابيًا بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة، وفي زملاء العمل، والثقة في مكان العمل). ومن الاقتراحات المقدمّة؛ وجوب توفير بيئة مشاركة وثقة لموظفيها، ما يمكنها من تعزيز مشاعر الموظفين لأجل تحقيق أهداف التنظيم، وتقديم أفكار متنوعة وجديدة، وتطوير التواصل والانفتاح على الابتكار.

4.1.1 دراسة بعنوان: "The Impact of Supportive Work Environment, Trust, and Self-Efficacy on Organizational Learning and Its Effectiveness : A Stimulus-Organism Response Approach"

(Saman Attiq, Hassan Rasool, Shahid)، (2017)، "أثر بيئة العمل الداعمة والثقة والكفاءة الذاتية في التعلّم التنظيمي وفعاليتّه: نهج التحفيز والاستجابة العضوية". حيث سعت هذه الدراسة إلى اختبار متغير الثقة في العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وفعالية التعلّم التنظيمي. ومن أجل الوصول إلى نتائج، قامت بتوزيع استبانة على عيّنة من موظفي البنوك الموجودة في مدينة (إسلام آباد)، ومدينة (روالبندي) (Islamabad&Rawalpindi) بباكستان، حيث كان حجم هذه العيّنة النهائية والتي وافقت على المشاركة المسحية طوعية 400 موظف، مستعينة بنموذج المعادلات البنائية (SEM). وتوصّلت إلى وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداعمة والثقة، وأيضًا وجود وساطة معنوية للثقة بين بيئة العمل الداعمة وفعالية التعلّم التنظيمي. ومن الاقتراحات التي خرجت بها الدراسة؛ إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات اقتصادية أخرى، وغيرها من المواضيع التي ترتبط بالكفاءة الذاتية، وفهم أكثر لمواضيع الثقة؛ كالثقة الإدراكية والعاطفية.

5.1.1 دراسة بعنوان: "The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey"، (2018)، (Gullu, Sevim; Sahin, Süleyman; Kiziloglu, Esra)، "تأثير الحوافز الداخلية والخارجية في الثقة التنظيمية: دراسة حالة لمنظمة رياضية في تركيا". الهدف من إجراء هذه الدراسة هو معرفة الأثر الذي تعززه الحوافز الداخلية والخارجية في الثقة، بإجراء دراسة على منظمة رياضية في ولاية (بورصة) بتركيا، ولأجل تحقيق هذا الهدف، تم أخذ عينة من 164 موظفاً لدى مديرية الشباب والرياضة في ولاية (بورصة)، ووزعت استبانة على الموظفين، واستعان الباحثون ببرنامج (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوافز (الداخلية والخارجية)، في الثقة التنظيمية بأبعادها الفرعية، فكلما زادت الحوافز بنوعيتها للموظفين، زادت مستويات الثقة التنظيمية، وكانت العلاقة أقوى بين الحوافز (الدوافع) الخارجية وأبعاد الثقة التنظيمية. واقتُرحت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المشابهة على منظمات ذات هياكل مختلفة.

6.1.1 دراسة بعنوان: "The Impact of Servant Leadership on Organizational Trust : The Mediating Role of Organizational Culture"، (2020)، (Bader Ali Almutairi, Mohammad Khasawneh, MohammadAbd-alkarim Alraggad)، "تأثير القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية"، فالغرض من هذه الدراسة هو فحص الأثر الذي تعززه القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية لدى موظفي وزارة التعليم العالي بدولة الكويت، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وعولجت البيانات باستخدام برنامج (Smart-PLS)، حيث تم الحصول على 248 استبانة من مجتمع أصلي قدر موظفوه بـ 1101. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة في الثقة التنظيمية، ووجود دور وسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وهو تأثير إيجابي. ومن الاقتراحات المدرجة في نهاية البحث، إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع نفسه في قطاعات أخرى لأجل الوصول إلى وجهات نظر مختلفة ومنتوعة.

7.1.1 دراسة بعنوان: "Building Organizational Trust Through Internal Communication"، (2020)، (N Pološki Vokić, M Rimac Bilušić, D Najjar)، "بناء الثقة من خلال الاتصال الداخلي". حاولت استكشاف العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقة، واستعملت البحث الكمي بتوزيع استبانة على عينة غير احتمالية لنموذج الكرة الثلجية، وبلغ حجم هذه العينة 289 موظفاً بمدينة (زغرب) كرواتيا، وباستخدام برنامج (SPSS)، حيث لم يتم تحديد القطاع أو المجال الوظيفي، فقط اشترطت

وجود الخبرة في مكان العمل لمدة سنة واحدة على الأقل. ومن نتائج ارتباط الرضا الشامل بالاتصال الداخلي إيجابيًا ومعنويًا بالثقة التنظيمية، وهو ما ينطبق على جميع أبعاد المتغيرين. واقترحت الدراسة استخدام تصميم بحث تجريبي مختلف عن المستخدم في هذه الدراسة، وإجراء دراسات في بيئات وثقافات مختلفة.

8.1.1 دراسة بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية -دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-"، (2021)، (علالي الزهراء، ساوس الشيخ). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيزها للثقة التنظيمية، ولأجل هذا الهدف تم توزيع 226 استبانة بالوكالة الوطنية للتشغيل (الجزائر). ومن النتائج: وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في الثقة التنظيمية، وعلاقة ارتباط موجبة بينهما. وقدمت بعض الاقتراحات على إثر النتائج منها: إجراء تكوينات وتدريبات لأجل غرس القيادة التحويلية وترسيخها، اعتماد طرق وأساليب جديدة للتحفيز وليس الاعتماد فقط على الكاريزما؛

9.1.1 دراسة بعنوان: "Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust" (Yufan Sunny Qin and Linjuan Rita Men)، (2022)، "استكشاف تأثير الاتصال الداخلي في السلامة النفسية للموظفين أثناء جائحة كوفيد-19: الدور الوسيط للثقة التنظيمية للموظفين". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والسلامة النفسية للموظفين باختبار العلاقة الوسيطة للثقة التنظيمية، حيث استعانت باستبانة الكترونية عبر منصة (Amazon Mechanical turk -Mturk) ومنحت لكل مشارك (0.80 دولار) وكان حجم العينة 393 موظفًا من مختلف الصناعات في الولايات المتحدة، وباستخدام برنامج (SPSS-Amos). ومن نتائج الدراسة: الاتصال الداعم كان مرتبطًا إيجابيًا بالسلامة النفسية للموظفين، يزداد تأثير الاتصال الداخلي في السلامة النفسية للموظفين بوجود الثقة التنظيمية، وترتبط الثقة التنظيمية بشكل إيجابي بالسلامة النفسية للموظفين، وقد توصلت العلاقة بين الاتصال المماثل والسلامة النفسية توسطًا إيجابيًا كاملاً، في حين كانت الوساطة إيجابية جزئية بين الاتصال الداعم والسلامة النفسية للموظفين. واقترحت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تجريبية وطولية فيما يخص عينة الدراسة، وأيضاً اعتماد أنواع أخرى من الاتصال الداخلي كالاتصال التنظيمي الشفاف، وأيضاً استخدام قنوات اتصال مختلفة.

10.1.1 دراسة بعنوان: "العلاقة بين أخلاقيات المهنة والثقة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة الصحية"، (2023)، (محمد ياسين حمدي، يوسف خنيش). جاءت هذه الدراسة لأجل تحليل دور أخلاقيات المهنة

وقدرتها على بناء الثقة التنظيمية، ودراسة أثر هذه الأخيرة في جودة الخدمة الصحية في بعض العيادات والمستشفيات العمومية بالجزائر، حيث وزعت 67 استبانة على عينة طبقية ميسرة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بدرجة متوسطة بين أخلاقيات المهنة والثقة التنظيمية، وهذه الأخيرة لها أثر ذو دلالة إحصائية في جودة الخدمة الصحية، ووجود تعاطف لعينة الدراسة بخصوص جودة الخدمة الصحية، وكذلك أمن الموظفين. واقترحت الدراسة ما يلي: توفير الوسائل المادية والتكنولوجية، إنشاء برامج تكوينية للموظفين وتدريبهم، الاستماع الجيد لهم، وحثهم على الالتزام بأخلاقيات المهنة.

11.1.1 دراسة: "Transformational Leadership and Life Satisfaction: The

،"sequential Mediation Model of Organizational Trust and Proactive Behavior

(2023)، (Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid B, Sehrish Ilyas)، "القيادة التحويلية والرضا عن

الحياة: نموذج الوساطة المتتالية للثقة التنظيمية والسلوك الاستباقي". الهدف من هذه الدراسة هو فحص

دور الوساطة المتسلسلة للثقة التنظيمية والسلوك الاستباقي، في القيادة التحويلية وعلاقات الرضا عن الحياة.

تم جمع البيانات من منظمات باكستانية مختلفة ومختلطة (القطاع العام والخاص)، استخدمت الدراسة تعميما

من ثلاث موجات مختلفة عبر الزمن، بتطبيقها على عينة قدرت بـ 211 موظفا تمت في مدينة (لاهور)

باكستان، وهي عينة هادفة غير احتمالية، حيث تم توزيع الاستبانة على ثلاث موجات أو فترات، والفترة تستغرق

عشرة أيام. باستخدام أداة نمذجة لتحليل مسار الانحدار اللوجستي (OLS) وهي تدعى (Process Macro)

والتي تم إنشاؤها من قبل الدكتور (أندرو ف. هايس) (Andrew F. Hayes) وهي خدمة يقدمها المركز

الكندي لتحليل البحث وطرقه (CCRAM). ومن النتائج التي توصل إليها البحث: أنه عندما يتوافر أسلوب

تحويلي قيادي، وعندما يتم زرع الثقة في المتابعين، سوف يزداد نشاطهم الاستباقي، وهو ما يقودهم إلى الرضا

عن الحياة. وقدّم البحث بعض الاقتراحات للأبحاث المستقبلية: على سبيل المثال فقط معالجة العلاقة بين

القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وجعل الدافع الاجتماعي الإيجابي وسيطا بين الثقة والرضا عن الحياة.

2.1 دراسات خاصة بمتغيري بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية

يحتوي هذا العنصر بعض الدراسات وليس جميعها، والتي جمعت بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)

والمتغير الوسيط (العدالة التنظيمية).

1.2.1 دراسة بعنوان: "أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان-"، (2021)، (فاطمة حمد محمد النعيمي، نونة صمّاري). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز (المادي والمعنوي) في الرضا الوظيفي في ظلّ العدالة التنظيمية كمتغيّر وسيط، لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (مسقط، الباطنة شمال، الداخلية، الشرقية شمال، البريمي، الظاهرة)، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة قدرت بـ (381)، ولأجل تحديدها استعانت بجدول (كريجسي ومورغان) (Krejcie And Morgan Table) (Krejcie & Morgan, 1970)، من المجتمع الأصلي البالغ (4137) فردا. وتوصّلت الدراسة إلى ما يلي: وجود أثر معنوي للتحفيز المعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (40%)، تدعم التحفيز المعنوية (احترام مشاركة الموظّفين ودعمهم) وهو ما يؤدي إلى تطوير مهارات الموظّفين وقدراتهم خلال تأدية أعمالهم، يوجد أثر مباشر إيجابي للحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي، وبلغ حجم هذا الأثر (60%)، فالاهتمام بالحوافز المادية يمنح للموظّفين حرية وقدرة على قضاء حاجياتهم الأساسية، ويمنح للموظّفين شعورا بقيمتهم وأهميتهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا في ظلّ العدالة التنظيمية كمتغيّر وسيط. واقتُرحت الدراسة ما يلي: وجوب تفعيل أنظمة التحفيز بطريقة موضوعية وعادلة، وفقا لمعايير الأداء، منح الحوافز المادية في الوقت المناسب لجميع الموظّفين المستحقّين لها، تنويع الحوافز ما بين المادية والمعنوية مقابل الجهود المبذولة؛

2.2.1 دراسة بعنوان: " Work Environment and Training Transfer Intentions: Does "Organizational Justice Moderate Their Relationship?" (Muhammad Sarfraz, Zahid Hussain, Nausheen Syed, Faiza Rehman, Shah Rollah Bin Abdul and Muhammad Salihuddin Wahab)، "بيئة العمل ونوايا نقل التّدريب: هل تقوم العدالة التنظيمية بتعديل العلاقة بينهما؟". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور المعدّل للعدالة التنظيمية بين بيئة العمل ونوايا نقل التّدريب، لدى عيّنة من موظّفي منظمات النّسيج الباكستانية واسعة النّطاق (LSTO)، حيث بلغت العيّنة 336 موظّفا من مديري الخطوط الأمامية، وهي عيّنة متعدّدة المراحل، واستخدمت نمذجة المعادلات البنائية، وكذلك تقنية الانحدار الهرمي. ومن النتائج التي توصّلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل ونوايا نقل التّدريب، وتلعب العدالة التنظيمية دورا معدّلا بين بيئة العمل ونوايا نقل التّدريب، فهي آلية لأجل تحفيز بيئة العمل على نوايا نقل التّدريب. واقتُرحت الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات لتأكيد النتائج

التي خلصت إليها، وأخذ عينات مختلفة، وإجراء دراسات مع أخذ البعد الثالث للعدالة التنظيمية أي بعد العدالة التفاعلية، واقتراح طريقة مختلطة من الدراسة لأجل الوصول إلى نتائج أفضل.

3.2.1 دراسة بعنوان: "Effect of Work Environment Ethics and Organizational Justice on Employment Engagement through Organizational Trust in Inspired

Bayu Adjie Indoyo , Desti Rani) (2022)، "Health Centers, Magelang Regency

(Husna)، "أثر أخلاقيات بيئة العمل والعدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية في مراكز الصحة الملهمة، إقليم ماجيلانغ". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة الوسيطة للثقة التنظيمية بين أخلاقيات بيئة العمل والعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي، ولأجل هذا الهدف تم استخدام منهج التحليل الوصفي والإحصائي، وبرنامج (Smart-PLS) باختبار عينة شاملة من 119 موظفًا في مراكز الصحة الملهمة بمقاطعة (ماجيلانغ) (Magelang Regency) بإندونيسيا. ومن نتائجها: أخلاقيات بيئة العمل لها تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لا تؤثر في الالتزام التنظيمي، لا وجود لتأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين أخلاقيات بيئة العمل والعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. ومن اقتراحات الدراسة: الحفاظ على الالتزام التنظيمي ومواصلة تحسينه داخل مراكز الصحة الملهمة، تحسين مرافق بيئة العمل، وبناء ظروف عمل داعمة خاصة للموظفين في المناوبات الليلية.

3.1 دراسات خاصة بمتغيري العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

نحاول في هذا العنصر تلخيص أهم الدراسات التي ربطت بين المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، ونلاحظ أن هذه الدراسات استحوذت على نصف عدد الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة، وقد امتزجت بين الدراسات المحلية، العربية، والأجنبية.

1.3.1 دراسة بعنوان: "Trust As A Mediator of The Relationship Between

،"Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model (2002)، (Samuel Aryee, Pawan S. Budhwar And Zhen Xiong Chen)، "الثقة كوسيط

في العلاقة بين العدالة التنظيمية ونتائج العمل: اختبار نموذج التبادل الاجتماعي". حاول الباحثون في هذه الدراسة معرفة وساطة الثقة بين العدالة التنظيمية ونتائج (مخرجات) العمل، باختبار نموذج التبادل الاجتماعي، لدى الموظفين بدوام كامل في إحدى المنظمات بمدينة (بيلاسبور) (Bilaspur) ولاية (مادي براداش) (Madhy Pradash) بالهند، فتم استرجاع 182 استبانة صالحة للتحليل. ومن بين النتائج التي خرج بها الباحثون وجود

علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والثقة، وتوسّطت الثقة توسطًا جزئيًا بين بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية وبين مواقف العمل مثل الرضا الوظيفي ونوايا الدوران والالتزام التنظيمي، في حين توسّطت توسطًا كاملاً بين بعد العدالة التفاعلية وبين سلوكيات العمل كالأداء المهامي والأبعاد الموجّهة فرديًا وتنظيميًا لسلوك المواطن. بينما كانت الثقة في المشرف تتوسّط توسطًا كاملاً للعلاقة بين العدالة التفاعلية وسلوكيات العمل. وعلى إثر هذه النتائج اقترح الباحثون إجراء دراسات حول مصادر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.

2.3.1 دراسة بعنوان: "The Impact of Organizational Justice on Climate and Trust in High Schools"

(Michael Dipaola, Stephanie Guy)، (2009)، "تأثير العدالة التنظيمية في المناخ والثقة في المدارس الثانوية". هدفت الدراسة إلى معرفة العدالة التنظيمية وثقة هيئة التدريس في الثانويات بمنطقة وسط المحيط الأطلسي (Mid-Atlantic) (ديلاوير، ماريلاند، نيوجيرسي، فيرجينيا، وفيرجينيا الغربية، والعاصمة واشنطن) بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث وزّعت استبانة على عيّنة من 36 ثانوية من القطاع الخاص، وباستخدام برنامج (SPSS). وجدت الدراسة أنّ هناك ارتباطًا إيجابيًا وقويًا بين العدالة التنظيمية وثقة أعضاء هيئة التدريس؛ خاصّة بعد الثقة في المدير، والثقة في زملاء العمل، وفيما يخصّ الدراسة الاسترجاعية، وجدت أنّ الثقة في المدير لها تأثير مستقلّ في العدالة التنظيمية.

3.3.1 دراسة بعنوان: "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

(2017)، (دراوشة نجوى). هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية، حيث استعملت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، ووزّعت على 378 أستاذًا. وخلصت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (نوع الجامعة) وكانت لصالح الجامعات الحكومية. وبالنسبة لمتغير (الرتبة الأكاديمية) جاءت لصالح رتبة أستاذ، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات كلّ من: (نوع الجامعة؛ الرتبة الأكاديمية؛ الجنس)، وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين محور العدالة التنظيمية، ومحور الثقة التنظيمية. واقترحت الدراسة ما يلي: أن تُولى إدارة الجامعات اهتمامًا بأعضاء هيئة التدريس، في جوّ من التقدير والاحترام المتبادل، وأن تهبّي لهم بيئة تنظيمية تحقّق احتياجاتهم وتلبّيها، الاشتغال على تعزيز عنصري العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لأجل تحقيق أهداف الجامعات، إجراء المزيد من البحوث حول المتغيّرين مع متغيّرات أخرى لأجل تحسين المناخ التنظيمي داخل الجامعات؛

4.3.1 دراسة بعنوان: **Procedural Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: Mediating Role of Organizational Trust—Indian Tourism Industry Study**، (Lalit Kumar Yadav, Pawan Gupta)، (2017)، "العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية - دراسة صناعة السياحة الهندية". اختبرت الدراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. بلغ حجم العينة 204 موظفين من مختلف المنظمات السياحية (فنادق، وكالات السفر، شركات طيران، وغيرها من المنظمات) في مدينة (دهلي العاصمة) وأيضاً مدينة (غورغاون-نويدا) (Gurgaon-Noida) بالهند. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين تتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي (وساطة جزئية). واقترحت الدراسة إنشاء إجراءات عادلة في الجوانب المختلفة بالمنظمات، والاهتمام بالصفات والسمات التي يراها الموظفون بأنها ذات قيمة للثقة التنظيمية.

5.3.1 دراسة بعنوان: **Organizational Justice and Affective Organizational Commitment: Mediated By Organizational Trust and Perceived Organizational Support**، (Ruri Fitria Hayuningtyas, Ben Roy Do, Dodi)، (2018)، "العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي العاطفي: بوساطة الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي المتصور". جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الوساطة للثقة التنظيمية وأيضاً للشعور بالدعم التنظيمي المتصور بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي العاطفي، ولتحقيق هذا الغرض، تم توزيع 256 استبانة، تم اختيارها عن طريق العينة غير الاحتمالية الهادفة، وزعت على موظفي منظمة كبيرة (تحتل المركز الثاني) في مجال الأغذية الزراعية (صناعة الدواجن)، وبالضبط في أفضل قسم من أقسام التربية، بأحد فروع مدينة (سيدوارغو) (Sidoargo) بإندونيسيا، واسترجعت 188 استبانة، عن طريق نمذجة المعادلة البنائية، باستخدام برنامج (SPSS-Amos). وتم قبول جميع فرضيات الدراسة؛ خاصة فرضيات الوساطة. وأيضاً الفرضية التي تنص على وجود أثر للعدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية. وقدمت بعض الاقتراحات؛ كإجراء دراسات أكبر على نطاق أوسع، سواء مع باقي فروع هذه المنظمة، أو مع منظمات أخرى في قطاع الزراعة والأغذية.

6.3.1 دراسة بعنوان: "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية-PLS - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية"، (2019)، (رميلة لعمور، بومدين بوداود). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الموجود بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، ولأجل تحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) عن طريق برنامج Smart PLS، وتم توزيع استبانة على عينة من الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (جامعة غرداية)، من مجتمع أصلي قدر بـ 64 أستاذًا، وكان حجم العينة 34 مفردة (53% من حجم المجتمع). خلصت الدراسة إلى عدة نتائج: وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، وأيضًا في الولاء التنظيمي لدى العينة محل الدراسة، وجود تأثير مباشر للثقة التنظيمية في الولاء التنظيمي، هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. واقترحت الدراسة ما يلي: التركيز على الجانب النفسي للأساتذة لما له من أهمية في الجامعة، تبني بيئة تنظيمية تقوم على العدالة التنظيمية؛ كالمساواة والإنصاف بين الجميع، وهذا يُنمي روح الولاء والثقة لدى الأساتذة، ويعمل على تعزيزها، والعمل على توزيع عادل للمهام الوظيفية وأعبائها، والاهتمام بأنواع التحفيز (المعنوية والمادية) والتنوع بينهما؛

7.3.1 دراسة بعنوان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمّار ثليجي بالأغواط"، (2019)، (أطروحة دكتوراة)، (جقيدل سمية). جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة مستوى إدراك العدالة التنظيمية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية، لدى الأساتذة بجامعة عمّار ثليجي بولاية الأغواط (من مجتمع أصلي قدر بـ 906 أساتذة)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية طبقية حيث تم توزيع 227 استبانة، وكانت 220 استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية مرتفع بالجامعة محل الدراسة، هناك تأثير كبير لأبعاد العدالة التنظيمية في المتغير التابع الثقة التنظيمية، التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية ممكن لدى عينة الدراسة من خلال مستوى الإدراك العام للعدالة التنظيمية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وجود فروق دالة إحصائية في متغيرات الدراسة تعزى إلى متغير العمر والوظيفة، وفيما يخص إدراك العدالة التنظيمية فهناك فروق دالة إحصائية بين الجنسين تعزى إلى مدة العمل وأيضًا التفاعل بينهما، وهو ما ينطبق أيضًا على متغير الثقة التنظيمية. وعليه اقترحت الدراسة ما يلي: الاهتمام بالجانب النفسي للأساتذة

الجامعة، وتنمية إدراكهم للعدالة التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم، اهتمام الإدارة ببيئة تنظيمية تشجع على الثقة في إطار مناخ تعمه العدالة، والابتعاد عن المحاباة وغيرها من السلوكيات الخاطئة، دعم روح الإبداع والمبادرات، القيام ببحوث حول العدالة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى وفي قطاعات مختلفة.

8.3.1 دراسة بعنوان: "Impact of Distributive Justice on The Trust Climate Among

Alshaabani, A., Oláh J., Popp J., Zaien)، (2020)، "Middle Eastern Employees (S.)، "تأثير العدالة التوزيعية في مناخ الثقة بين الموظفين في الشرق الأوسط". وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة من منظمات مختلفة ومن عدة دول بالشرق الأوسط (سوريا، مصر، تركيا)، بتوزيع 250 استبانة، واسترجاع 190 استبانة صالحة للتحليل، وبالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في الثقة في المشرف تعزى إلى العمر، وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية في الثقة في المنظمة والزملاء تعزى إلى مستوى الخبرة، ولم تظهر فروق خاصة بالجنس، ووجدت الدراسة أن العدالة التوزيعية لها أثر إيجابي يعزز من مناخ الثقة، وكان مستوى العدالة التوزيعية متوسطاً، وهي النتيجة نفسها مع مناخ الثقة. واقترحت الدراسة الاعتماد على أبعاد أخرى للعدالة التنظيمية، واختبار أساليب مختلفة أثناء جمع البيانات، والاعتماد على عينة ذات حجم أكبر مستقبلاً.

9.3.1 دراسة بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والحلقة"، (أطروحة دكتوراة)، (2021)، (شقراني صافية). سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في مستويات الصراع بوجود الثقة التنظيمية كوسيط، داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية (الأغواط والحلقة)، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، ووزعت على عينة عشوائية قدرت بـ 450 استبانة (300 بالأغواط، 150 بالحلقة)، واستعادت 262 استبانة صالحة للتحليل (199 بالأغواط، 63 بالحلقة)، من مجتمع كلي: 570 موظفاً (الأغواط، آفلو وحاسي الرمل؛ 319 موظفاً، الحلقة 251 موظفاً). واستعملت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة، واستعانت ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.25، AMOS. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: مستويات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وكذلك الصراع التنظيمي، كانت بمستويات متوسطة، وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية في مستويات الصراع، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية، تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة، الأجر)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات

(الجنس، العمر، الرتبة). ومن الاقتراحات التي قدّمتها الدراسة نذكر ما يلي: وجوب تبني المؤسسة لبيئة تنظيمية خالية من الصراع بجميع مستوياته، الحرص على تطبيق ممارسات تنظيمية عادلة بعيدا عن المحسوبية والمحاباة، تحفيز المشرفين، الاهتمام بالمصالح الخاصة بالموظفين وحقوقهم، وتقديم شروحات ومبررات لكل الإجراءات، توزيع أعباء العمل بطريقة عادلة، والاهتمام بالتحفيز المادي، العمل على إنضاج الجوانب الإنسانية أثناء التعامل مع الموظفين، وبناء علاقات تعتمد على الصدق والصراحة والشفافية، وتشجيع العمل كفريق؛

10.3.1 دراسة بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية -دراسة حالة شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)"، (2021)، (كرومي سعيد، بن عده محمد). الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية؛ الإجرائية؛ التعاملية) في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الإدارة؛ الثقة برؤساء العمل؛ الثقة بالزملاء)، وتم استخدام المنهج الوصفي الكمي، من مجتمع أصلي قدر بـ 100 موظف، ووزعت 39 استبانة على موظفي شركة نفضال فرع ولاية (معسكر). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: جاء مستوى العدالة التنظيمية بدرجة أهمية متوسطة، بلغ مستوى الثقة التنظيمية درجة عالية، وجزء كبير من هذه الثقة يرجع إلى رؤساء العمل، هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، ولكن هذا التأثير العالي اقتصر على بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية فقط. وقدّمت الدراسة اقتراحات عامة، ثم اقتراحات للمنظمة محلّ الدراسة، وقامت بتوجيه اقتراحات إلى الباحثين والمنظمة محلّ الدراسة والحكومة والوزارات: العمل على المزيد من الدراسات الميدانية لمعرفة أعمق لمتغيرات الدراسة، دعم العدالة التنظيمية وترسيخها بالمنظمات الجزائرية، منح مكافآت للجهود المبذولة لموظفي المنظمة محلّ الدراسة، دعم التعاون وتعزيز الجهود لتطوير الثقة بالزملاء، منح تفويض السلطة في الإدارات المختلفة، تحسين المناخ الداخلي للمنظمات، من خلال تجسيد مبادئ الإدارة الحديثة، محاولة ترسيخ السلوكات الإيجابية، وجعلها معتقدات تنظيمية؛

11.3.1 دراسة بعنوان: "Structural Relationship Between Organizational Justice, Organizational Trust, and Knowledge Sharing and Innovative Behavior: Focus Zhenggen Lin ,)، (2021)، (Hongbum Shin)، "العلاقة البنائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وتبادل المعرفة والسلوك الابتكاري: التركيز على أساتذة الجامعات الرياضية الصينية". الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة البنائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وتبادل المعرفة والسلوك الابتكاري، بالتطبيق على عينة من أساتذة الجامعات الرياضية الصينية، وزّعت استبانة على 300 أستاذ، وكانت 271 استبانة صالحة للتحليل.

ومن النتائج التي أبرزتها الدراسة ما يلي: للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في الثقة التنظيمية؛ للعدالة التوزيعية والثقافية أثر إيجابي في تشارك المعرفة، عكس العدالة الإجرائية التي لم يكن لها أي أثر؛ الثقة التنظيمية لها أثر إيجابي في السلوك الابتكاري. مشاركة المعرفة لها أثر إيجابي في السلوك الابتكاري. واقترحت الدراسة بناء خطة لإدارة السلوك الابتكاري لدى أساتذة الجامعات الرياضية لأجل التغلب على القيود المفروضة؛

12.3.1 دراسة بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر"، (أحمد بن يحي ربيع، قاسم شاوش سعيدة). (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصور الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي؛ والوصفي الاستدلالي، بتطبيقه على عينة عشوائية في وكالات شركة اتصالات الجزائر التابعة لولاية (البلدية)، حيث بلغ المجتمع الأصلي 149 موظفاً، وتم توزيع 128 استبانة، وكانت 120 استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى وجود: مستوى متوسط للعدالة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة، ومستوى مرتفع للثقة التنظيمية، علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وهذه الأخيرة تتأثر بالعدالة الإجرائية أولاً، ثم تليها العدالة الثقافية، ثم العدالة التوزيعية. وبناءً على نتائج الدراسة، قدمت الاقتراحات التالية: القيام بتعديل في النظام الخاص بالأجور والحوافز وطريقة الترقية، الاهتمام بعدالة الإجراءات خاصة الاستماع للمقترحات، الاهتمام بالجانب الإنساني خاصة في تعامل الإدارة مع الموظفين، والاهتمام بمصالحهم، وكل ما يتعلق بوظائفهم، ودراسة أبعاد أخرى للعدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالولاء، الأداء، التماثل (التنظيمي) وفي بيئات عمل غير التي تناولتها هذه الدراسة.

13.3.1 دراسة بعنوان: "The Relationship Between Perceived Organizational Justice With Organizational-Citizenship Behavior and Organizational Trust Among Iranian Surgical Technologists in Iran University of Medical Sciences in 2021" (Sedigheh Hannani, Fatemeh Majidian, Fardin Amiri and Namamali)، (2022)

(Azadi)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية بين الأفراد تقنيي الجراحة الإيرانيين في جامعة إيران للعلوم الطبية في عام 2021". الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية، لدى تقنيي الجراحة الإيرانيين في جامعة إيران للعلوم الطبية لعام 2021. ولأجل ذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بدراسة مقطعية على 183 من التقنيين الجراحيين. ومن أهم النتائج التي استخلصتها الدراسة ما يلي: مستوى العدالة التنظيمية

المدركة ضعيف، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية متوسط، وجود علاقة ارتباطية موجبة فيما بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود علاقة ارتباطية موجبة فيما بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية. واقترحت الدراسة أن يقوم المديرون بالتدخلات المناسبة عن طريق زيادة تصور العدالة التنظيمية، وتحسين أداء جودة الخدمات؛

14.3.1 دراسة بعنوان: "Impact of Organizational Justice on Employee Engagement:"

(Tahira Mubashar,)، (2022)، "The Mediating Role of Organizational Trust" (Sadia Musharraf, Soulat Khan & Tayyab Ali Butt)، "أثر العدالة التنظيمية في مشاركة الموظفين: الدور الوسيط للثقة التنظيمية". هدفت هذه الأخيرة إلى معرفة الدور الوسيط للثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين، استخدمت أداة البحث المقطعي، باستعمال العينة الهادفة، والتي كانت تقدر بـ 251 موظفاً، من منظمات مختلفة (بنوك ومؤسسات مالية، جامعات) بعدة مدن باكستانية (إسلام آباد، لاهور، ملتان) (Islamabad, Lahor, Multan). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (توزيعية، إجرائية، تفاعلية) في مشاركة الموظفين من خلال الثقة التنظيمية، وهي علاقة ضعيفة نسبياً.

2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

ولأجل الاستفادة الأكبر، ولتغذية موضوعنا وإثرائه، نستخلص في هذا العنصر أوجه التشابه بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، ونبرز أهم أوجه الاختلاف بين دراستنا وسابقتها، حتى نتضح لنا أوجه الاستفادة منها، وما تضيفه إلى الدراسات السابقة.

1.2 أوجه التشابه والاختلاف

بعد التطرق إلى أهم الدراسات السابقة والتي اعتمدها الطالب في دراسته، نشير إلى أهم النقاط التي تلتقي فيها دراستنا الحالية بما سبقها، وأيضاً الإشارة إلى ما يمكن لدراستنا أن تضيفه إلى سابقتها، وإن كانت هذه الإضافة ليست إضافة تمييز أو استعلاء، بل هي إضافة تكامل وتشابك البحوث مع بعضها البعض، لأجل إلقاء المزيد من الضوء على مثل هذه الدراسات.

1.1.2 أوجه التشابه

البحث العلمي لا يأتي من فراغ، بل يستمد ويستقي من منابع مختلفة، سواء في الاختصاص نفسه، أو الأخذ من روافد أخرى، أو ما يعرف بتداخل العلوم، وتكاملها فيما بينها (الإدارة، الإحصاء، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، وغيرها من العلوم). وقد حاولت دراستنا الاستفادة من عدة وجوه من سابقتها، وهذا ما يجعلها تتقاطع معهم وتتفق في العديد من الأمور، من بينها:

- اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة، ألا وهي الاستبانة؛
 - استعملت أيضا دراستنا برنامج SPSS، ولو جزئياً، وهو ما يتفق مع دراسات كل من (Alshaabani, Oláh, Popp, & Zaien, 2020; Dipaola & Guy, 2009; Gullu, Sahin, & Kiziloglu, 2018; Hannani, Majidian, Amiri, & Azadi, 2022; Latifi & Shooshtarian, 2014; جقيدل، 2019؛ حمدي & خنيش، 2023؛ دراوشة، 2017؛ ربيع & شاوش، 2022)؛
 - اتفقت من حيث نوع العينة، أي العينة الطبقية العشوائية مع دراسة (دراوشة، 2017)؛
 - اتفقت دراستنا فيما يخص الأبعاد وأنواعها كما يلي:
- بيئة العمل الداخليّة:** حيث اتفقت معها في كونها متغيّراً مستقلاً ولكن جزئياً فقط (Almutairi, Alraggad, & Khasawneh, 2020; Ashfaq, Abid, & Ilyas, 2023; Attiq, Rasool, & Iqbal, 2017; Berraies, Chaher, & Yahia, 2014; Gullu et al., 2018; Indoyo & Ranihusna, 2022; Isik, Timuroglu, & Aliyev, 2015; Latifi & Shooshtarian, 2014; Pološki Vokić, Rimac Bilušić, & Najjar, 2021, 2021; النعمي & صمّاري، 2021؛ حمدي & خنيش، 2023؛ علالي & ساوس، 2021)، حيث تمّ اعتماد بعض أبعاد بيئة العمل الداخليّة وليس جميعها، في حين استعملت كمتغيّر مستقلّ بمصطلح بيئة العمل في دراسة (Sarfraz et al., 2021)؛
- العدالة التنظيميّة:** اتفقت دراستنا مع دراسة (النعمي & صمّاري، 2021) في كونها متغيّراً وسيطاً؛
- الثقة التنظيميّة:** اتفقت مع دراسات (Almutairi et al., 2020; Alshaabani et al., 2020; Dipaola & Guy, 2009; Gullu et al., 2018; Hannani et al., 2022; Isik et al., 2015; Latifi & Shooshtarian, 2014; Pološki Vokić et al., 2021; جقيدل، 2019؛ حمدي & خنيش،

2023؛ دراوشة، 2017؛ ربيع & شاوش، 2022؛ علالي & ساوس، 2021؛ كرومي & بن-عدة، 2021) في كونها متغيرًا تابعًا.

2.1.2 أوجه الاختلاف

تُجرى الدراسات لأجل التّكامل وتغطية الفجوات البحثية إن وجدت، محاولة من الباحثين تقديم الأفضل للمنظّمات عن طريق معالجة الإشكاليّات المطروحة، والاهتمام في الأخير بالعنصر البشري والذي يعتبر أهمّ مورد في المنظّمة. ولأجل الوصول إلى هذا التّكامل وتغطية الفجوات، فهذا يؤدّي بنا إلى الاختلاف مع البحوث السابقة، وإحداث تباين بينهم، واستعمال ما لم تستعمله، سواءً من ناحية المنهج؛ الأدوات؛ ومكان إجراء الدّراسة وغيرها. وهو ما يتمّ توضيحه في النقاط التالية:

- اختلفت في نوع العينة مع كلّ من (Pološki Vokić et al., 2021)، عينة احتمالية كرة الثلج، ومع دراسة (علالي & ساوس، 2021) استعملت العينة القصدية، ودراسة (Dipaola & Guy, 2009) عينة تمثيلية، ودراسة (Hayunintyas, Do, Sudiro, & Irawanto, 2018) عينة غير احتمالية هادفة، وأيضا دراسة (Mubashar, Musharraf, Khan, & Butt, 2022) عينة هادفة، ودراسة (ربيع & شاوش، 2022؛ علالي & ساوس، 2021) عينة عشوائية بسيطة، ومع دراسة (Hannani et al., 2022) التي استعملت عينة التعداد (المسح الشامل)، وأيضا دراسة (Indoyo & Ranihusna, 2022) استعملت المسح الشامل، وأيضا دراسة (Sarfraz et al., 2021) التي استعملت عينة متعدّدة المراحل؛
- فيما اختلفت مع دراسات (Almutairi et al., 2020; Attiq et al., 2017; Indoyo & Ranihusna, 2022؛ لعمور & بوداود، 2019)، باستعمال برنامج Smart-PLS، في تحليل البيانات؛
- ومن حيث المنهج المستخدم، فقد اختلفت مع دراسة (Berraies et al., 2014; Pološki Vokić et al., 2021) باستخدام المنهج الكمي، وأيضا المنهج الوصفي في دراسة كلّ من (Indoyo & Ranihusna, 2022؛ جقيدل، 2019؛ لعمور & بوداود، 2019)، وكذلك فيما يخصّ المنهج الوصفي الكمي (كرومي & بن-عدة، 2021)، وفي دراسة (Hannani et al., 2022) استعمل

- المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، وفي دراسة (Mubashar et al., 2022) استعمل تصميم البحث المقطعي، وأيضا الوصفي التحليلي في دراسة (النعمي & صمّاري، 2021؛ شقراني، 2021)؛
- اختلفت مع دراسة (Pološki Vokić et al., 2021) في اختيار أداة الدراسة، حيث استعملت نمذجة تحليل مسار الانحدار اللوجستي (OLS) تدعى (Process Macro)، ومع دراسة (Aryee, 2002)؛ والتي استعملت أداة (LISREL)؛
- اختلفت من حيث استعمال البرنامج التحليلي للبيانات مع دراسة كل من (Berraies et al., 2014؛ Hayunintyas et al., 2018؛ Lin & Shin, 2021؛ Mubashar et al., 2022؛ Qin & Men, 2023؛ شقراني، 2021) التي استعملت برنامج (SPSS-Amos)، واختلفت مع دراسة (علالي & ساوس، 2021)، حيث استعملت برنامج (R)؛
- اختلفت مع دراسة (Aryee et al., 2002)، التي استعملت طريقة العلاقة البنائية الخطية؛
- اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث المجال الميداني، فدراستنا تم إجراؤها بمنظمة حيوية (المواني) خاصة فيما بعد أزمة جائحة كوفيد-19، وقد اختلفت مع جميع الدراسات السابقة والتي كان مجالها الميداني كما يلي: منظمات صناعية كبرى ومتوسطة، قطاع التكنولوجيا والاتصال والمعلومات، وزارة التعليم العالي والجامعات، العيادات والمستشفيات، وزارة التربية والتعليم والثانويات، البنوك، ومنظمات النسيج، وغيرها من المنظمات؛
- اختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، حيث جاءت أغلبية الدراسات السابقة أقل من حجم عينة دراستنا، ما عدا دراسات (Attiq et al., 2017؛ Qin & Men, 2023؛ النعمي & صمّاري، 2021؛ دراوشة، 2017) فقد جاء حجم عينتها أكثر من 376 موظفاً وهو حجم عينة دراستنا؛
- اختلفت مع الدراسات السابقة في نوع المتغير كما يلي:
- العدالة التنظيمية:** حيث جاءت متغيراً مستقلاً في دراسات كل من (Alshaabani et al., 2020؛ Aryee et al., 2002؛ Dipaola & Guy, 2009؛ Hannani et al., 2022؛ Hayunintyas et al., 2018؛ Indoyo & Ranihusna, 2022؛ Mubashar et al., 2022؛ Yadav & Gupta, 2017؛ دراوشة، 2017؛ ربيع & شاوش، 2022؛ شقراني، 2021؛ كرومي & بن-عدة، 2021؛ لعمور &

بوداود، 2019) ، واختلفت مع دراسة (Sarfraz et al., 2021) في كونها متغيراً معدلاً، في حين تم استخدامها في دراستنا كمتغير وسيط؛

الثقة التنظيمية: استخدمت في دراستنا كمتغير تابع، ولهذا اختلفت مع الدراسات التالية: (Ashfaq et al., 2023; Attiq et al., 2017; Berraies et al., 2014; Hayunintyas et al., 2018; Indoyo & Ranihusna, 2022; Lin & Shin, 2021; Mubashar et al., 2022; Qin & Men, 2023; Yadav & Gupta, 2017؛ شقراني، 2021؛ لعمور & بوداود، 2019) في كونها متغيراً وسيطاً؛

- فيما يخص استعمال المصطلحات:

الثقة التنظيمية: اختلفت مع دراستي (Alshaabani et al., 2020; Dipaola & Guy, 2009) باستعمال مصطلح (مناخ الثقة)، أما الدراسات (Pološki Vokić et al., 2021) فقد استعملت مصطلح الثقة لوحده؛

العدالة التنظيمية: اختلفت مع دراسة (جقيدل، 2019) باستعمالها لمصطلح إدراك العدالة التنظيمية؛

- وقد استعملت بعض الأبعاد فقط وليس كل أبعاد العدالة التنظيمية، فنجد دراسة (Alshaabani et al., 2020) استعملت بعد العدالة التوزيعية، ودراسة (Yadav & Gupta, 2017) استعملت بعد العدالة الإجرائية.

2.2 أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وما تضيفه إليها

الاعتماد على الدراسات السابقة، أكسب دراستنا العديد من الأشياء، والتي أفادت الطالب حتى يتم دراسته. حاولت دراستنا إضاءة بعض النقاط لاستكمال رحلة البحث في هذا المجال، يمكن أن تكون انطلاقة إلى دراسات جديدة ومن زوايا مختلفة.

1.2.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت دراستنا الحالية من عديد النقاط والأمور من سابقتها، نوردتها كما يلي:

- إثراء الجانب النظري لدراستنا الحالية؛
- الاستعانة بها في تحديد واختيار المنهج المتبع في دراستنا، وللأدوات المستعملة في البحث وتحليله؛
- المساعدة على بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة؛
- مقارنة النتائج الحالية لدراستنا مع نتائج الدراسات السابقة؛

- الاطلاع على مواضيع جديدة ومفاهيم كانت غائبة عن ذهن الطالب، وفتح آفاق ورؤية الطالب على ما يحدث في المنظمات، والكَم الهائل من البحوث والدراسات -بالنسبة لمتغيرات الدراسة الحالية- خاصة عند الغرب.

2.2.2 الإضافة المرجوة من دراستنا

وعليه تتباين دراستنا بأنها تدرس تأثير بيئة العمل في تنمية الثقة التنظيمية من خلال العدالة التنظيمية. ولم تتم دراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعة في المؤسسة المينائية. أما على المستوى المحلي فمعظم المتغيرات لم تطبق على المواني الجزائرية في حدود علم الطالب، سواء بعد الاطلاع على موقع البوابة الجزائرية للمجلات (في حدود عشر صفحات من قائمة البحث لكل متغير من متغيرات دراستنا)، أو موقع (PNST) والذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي يتابع أطروحات الدكتوراة والماجستير، سواء التي تمت مناقشتها أو لم تتم بعد.

وتتباين دراستنا عن باقي الدراسات السابقة فيما يخص تناول المتغيرات مجتمعة، أو من خلال إجراء الدراسة الميدانية. وإذ يؤكد الطالب أن الدراسات العلمية تأخذ وتستفيد من غيرها، وتحاول الإضافة، وإسقاط الضوء على مناطق لم تهتم بها الدراسات السابقة مهما اختلفت الأسباب. وعليه يرجو الطالب أن تكون هذه الدراسة امتدادا لما سبقها، وتمهيدا لدراسات مستقبلية بإجراء المزيد من البحوث، خدمة للبحث العلمي، وتطوير المنظمات الجزائرية، والتي هي عمود الاقتصاد الوطني، وهذا كله يصب في ازدهار الوطن والمواطن الجزائري.

3.2 الإشارة إلى بعض الأخطاء الواردة في الدراسات السابقة وتصحيحها

الاهتمام باللغة العربية هو اهتمام بهوية الدولة الجزائرية، سواء ثقافيا أو دينيا أو تاريخيا، خاصة وأن على الطالب أن يتمكن من اللغة العربية، والمشكلة أن نقل الخطأ وتداوله، يعمل على ترسيخه لدى فئة كبيرة خاصة لدى الطلبة وعلى جميع المستويات.

والملاحظ أن الأخطاء اللغوية والشكلية، نادرا ما تجدها في الرسائل والبحوث الأجنبية؛ سواء الإنجليزية أو الفرنسية، أو غيرها من اللغات الأجنبية. فلا تجد باحثا واحدا يكتب حرف الجر (In) بهذا الشكل (En) أو (Un) مثلا، أو كلمة (Management) يكتبها بهذا الشكل (Menagement) أو هكذا (Managemant)، وهذا يدل على احترام اللغة التي يكتب بها الباحث خاصة عندما تكون لغته الأم.

ف نجد التأثير (في) وفي أخرى التأثير (على)، رغم أنّ الأصحّ هو التأثير (في)، واستعمال حرف الجر (على) في هذه الحالة ناتج عن الترجمة الحرفيّة لـ (On) وهو استعمال صحيح في اللّغة الإنجليزيّة، ولكنّ لغة قواعدها واستثناءاتها.

وهذه الأخطاء كان من الممكن تجاوزها أو التقليل منها بقليل من المراجعة، أو بسؤال أهل الاختصاص، وهنا يمكن أن نفتح نافذة على التعاون والتكامل بين الاختصاصات في الجامعة الجزائريّة، ويمكن طرح فكرة التّوأمة بين الجامعات أو التّوأمة بين الكليّات، وبعض الأخطاء يمكن تصحيحها اعتماداً على مكتسبات الباحث من خلال مساره الدّراسي من الابتدائي إلى الجامعة، والقراءة الكثيرة، فالقواعد البسيطة يمكن تعلّمها بسرعة، الفاعل يكون مرفوعاً، والمفعول به منصوباً، وغيرها من القواعد البسيطة.

أمثلة عن بعض الأخطاء وتصحيحها: والتي تجعل من الفرد جدير بالثّقة (جديراً)، كان إيجابي (إيجابياً)، لأنّ يكون القائد نموذجاً لتباعه (نموذجاً)، سوف نبذل جهد (جهداً). عدم الاهتمام بوضع الهمزة على الألف في كلّ الكلمات التي تحتوي على هذه الحالة (الابعد، وان، ايجابية، الاثر، الاتي، شأنها، اهمية، الاعمال، الافراد، الادارية، اشكالية، الابداع، الالمام، اسقاط، انجازنا، الاشارة، اعداد، اجل) وغيرها من الكلمات التي تتكرّر بكثرة. عدم التّفريق بين الذّال والذّال (ادا) والأصل (إذا). عدم انسجام الفاعل والفعل من حيث العدد، مثل: القائد الأتباع بالمسؤوليات ويساعدونهم (ويساعدهم)، كانت ثيبو ووكر (كان أو كانا)، تعتبر العدالة التّنظيميّة متغيّرة مهمّاً ومؤثراً (نقول متغيّراً مهمّاً ومؤثراً، أو متغيّرة مهمّة ومؤثّرة)، درجات التفاعل التّنظيميّة (التّنظيمي)، تحقّق الولاء التّنظيميّة (التّنظيمي).

وبغیرها من الأخطاء، والتي يرى الطّالب أنّ تصحيحها لا يتطلّب كثيراً من الوقت، وأنّ هذه الأخطاء قد لا تكون مقصودة، حيث يمكن أن يحدث للباحث كتابة الكلمة خاطئة، وفي عقله ينطقها صحيحة، لذلك من الأفضل عند الانتهاء من الكتابة أن تعرض على غيره، ونقطة أخرى عرض هذه الأخطاء هو للتّقييم والتّقييم، ولا يعني خلوّ أعمال الطّالب من هذه الأخطاء، ففي الأخير الهدف الأسمى هو التّقييم والتّقييم لأجل بحوث رصينة علمياً ولغوياً.

وهناك أخطاء أخرى مختلفة، نوجزها فيما يلي: استعمال أسماء الأعلام بأخطاء في كتابتها سواء باللّغة الأمّ، أو حين ترجمتها، على سبيل المثال؛ معادلة لوشي (Laushe)، وتصحيحها (لاوشي) (Lawshe)، والاسم الكامل هو (تشارلز هنري لاوشي) (Charles Henry Lawshe)، وكُتِب اسم الباحث (مضلك) وهو الباحث (زكريّا مطلق الدّوري)، وكتب اسم الباحث (Moorman) مرّة (Moorma) وفي أخرى (Moorm).

ومعادلة (Sperman) والأصحّ (Spearman)، وترجمت (Niehoff) إلى (نايهون) وهو ينطق (نيهوف)، وترجمت (Hoppe&Holley) (هوبز وهويل) وهو (هوبز وهولي). وفي استعمال ترجمة (Martinson) كتب (Martinson) مرة يُترجم إلى (مارتنوسن) وفي أخرى (مارتيونسن). وفي التّهميش استُعمل اسم الباحثة (حياة سرير الحرتيسي) (الحرتسي)، وفي بعض الدّراسات السّابقة تمّ الإشارة إلى باحث واحد (Patrick)، رغم أنّ الدّراسة من تأليف ثلاثة باحثين (Forsyth, Barnes, Adams)، وأشار إلى الباحث بالاسم وليس باللقب، وهو الشّيء نفسه مع دراسة (Aryee)، وهم ثلاثة باحثين (Aryee, Budhwar, Chen)، ففي الأولى استُعمل العنوان باللّغة الإنجليزيّة ولم يُترجم إلى العربيّة، وفي الثّانية تمّ استعمال العنوان مترجماً ولم يتمّ كتابة العنوان بلغته الأصليّة، ولم يتمّ ذكر مكان إجراء الدّراسة ولا حجم العينة ولا المنظّمة التي أُجريت فيها الدّراسة أو القطاع.

وهناك تضارب في كتابة الأرقام، فنجد في أحد الجداول بأنّ عدد الذّكور (150)، وفي التعلّيق عليه نجد عدد الذّكور (170)، وفي مجتمع الدّراسة تمّ تحديد عدد أعضاء هيئة التّدريس بـ (2580) ثمّ يُشار إلى العدد بكلمة (تقريباً)، رغم أنّ العدد محدّد بدقّة. وتمّ ذكر أنّ العدالة التّنظيميّة ذات مستوى متوسّط، وفي التّوصيات تمّ كتابة بأنّ العمّال يتمتّعون بمستويات منخفضة من العدالة التّنظيميّة.

هذه بعض الملاحظات التي مرّ بها الطّالب أثناء مراجعة الأدبيات السّابقة (خاصّة الدّراسات باللّغة العربيّة)، وهو ما يراه الطّالب واجبا أثناء المراجعة، حتّى تكون المراجعة شاملة، وتصويب الأخطاء، وهي خطوة من أجل وضع أساس في قراءة الدّراسات السّابقة وتسهيل الضّوء على الأخطاء؛ خاصّة وأنّ جميع الدّراسات عبارة عن مقالات منشورة، أو أطروحات تمّت مناقشتها، وليس القراءة من أجل القراءة، فإذا كانت أهمّ نقطة في عملية الاتّصال هي التّغذية العكسيّة، فهذا ما نحاول القيام به مع هذه الدّراسات.

4.2 مصفوفة الدّراسات السّابقة

لأجل تسهيل مهمّة قراءة الدّراسات السّابقة، والتي تمّ اعتمادها في دراستنا، قمنا بإنشاء هذه المصفوفة (الجدول)، ليمنح للدارسين مرونة أكبر في الوصول إلى أهمّ المعلومات الخاصّة بكلّ دراسة، للمساعدة وريح الوقت، والذي يُعتبر من المشكلات التي تعيق الباحث أثناء إجراء مسح للدّراسات التي تتعلّق ببحثه.

الجدول رقم (1-1): مصفوفة الدّراسات السّابقة

الرقم	الباحث(ون)، السّنة	متغيّرات الدّراسة	المنهج والأدوات
-------	--------------------	-------------------	-----------------

	متغير مستقل	متغير وسيط (معدل)	متغير تابع	مجتمع الدراسة والعينة	
01	Latifi & Shooshtarian, (2014)	الهيكل التنظيمي	/	منظمات صناعية كبرى ومتوسطة بفارس؛ إيران، 208 موظفا	دراسة مقطعية، SPSS
02	Berraies et al., (2014)	تمكين الموظفين	الثقة التنظيمية	قطاع التكنولوجيا والمعلومات والاتصال، تونس، 248 موظفا	المنهج الكمي، SPSS-Amos
03	Isik et al., (2015)	فريق العمل	/	قسم التنفيذ في مراكز الاتصال، مدينة إرزوروم، تركيا، 250 موظفا	/
04	Attiq et al., (2017)	بيئة العمل الداعمة	الثقة	موظفو البنوك في إسلام آباد، وروالبندي؛ باكستان، 400 موظف	نموذج المعادلات البنائية
05	Gullu et al., (2018)	الحوافز الداخلية والخارجية	/	مديرية الشباب والرياضة ببورصة؛ تركيا، 164 موظفا	SPSS
06	Almutairi et al., (2020)	القيادة الخادمة	الثقافة التنظيمية	وزارة التعليم العالي بالكويت، 248 موظفا	Smart-PLS

البحث الكمي، عينة غير احتمالية؛ الكرة التلجية	منظمات أعمال متنوعة، زغرب؛ كرواتيا، 289 موظفا	الثقة	/	الاتصال الداخلي	Pološki Vokić) (et al., 2021	07
عينة قسدية، برنامج R	الوكالة الوطنية للتشغيل، الجزائر، 226 موظفا	الثقة التنظيمية	/	القيادة التحويلية	(علالي & ساوس، (2021	08
استبانة الكترونية عبر منصة Amazon Mechanical 'Turk SPSS-Amos	صناعات مختلفة، الولايات المتحدة الأمريكية، 393 موظفا	السلامة النفسية للموظفين	الثقة التنظيمية	الاتصال الداخلي	Qin & Men,) (2023	09
عينة عشوائية، SPSS	العيادات والمستشفيات العمومية، الجزائر، 67 موظفا	الثقة التنظيمية	/	أخلاقيات المهنة	(حمدي & خنيش، (2023	10
نمذجة تحليل مسار الانحدار اللوجستي (OLS) تدعى Process) (Macro	منظمات مختلطة (قطاع عام وخاص)، لاهور، باكستان، 211 موظفا	الرضا الوظيفي	الثقة التنظيمية، السلوك الاستباقي	القيادة التحويلية	Ashfaq et al.,) (2023	11
العلاقة البنائية الخطية، باستخدام أداة LISREL	منظمة حكومية، بيلاسبور بولاية مادي براداش؛ الهند، 182 موظفا	نتائج (مخرجات) العمل	الثقة	العدالة التنظيمية	Aryee et al.,) (2002	12
عينة تمثيلية، SPSS	الثانويات في القطاع الخاص، بمنطقة متوسطة	مناخ الثقة	/	العدالة التنظيمية	Dipaola &) (Guy, 2009	13

	في المحيط الأطلسي، الولايات المتحدة الأمريكية، 36 ثانوية					
14	(دراوشة، 2017)	العدالة التنظيمية	/	الثقة التنظيمية	الجامعات، الأردن، 378 موظفًا	العينية العشوائية SPSS، الطبقية،
15	Yadav &) (Gupta, 2017	العدالة الإجرائية	الثقة التنظيمية	سلوك المواطنة، التنظيمية، والرضا الوظيفي	منظمات سياحية؛ بدلهي ومدينة غورغاون-نويدا؛ بالهند، 204 موظفين	/
16	Hayunintyas) (et al., 2018	العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية، الشعور بالدعم التنظيمي	الالتزام التنظيمي العاطفي	منظمة كبيرة في صناعة الدواجن، بسيوارغو؛ إندونيسيا، 188 موظفًا	عينه غير احتمالية هادفة، نموذج المعادلة البنائية، -SPSS Amos
17	(لعمور & بوداود، 2019)	العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية	الولاء التنظيمي	أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 34 موظفًا	المنهج الوصفي، عينه عشوائية، نمذجة المعادلات البنائية، -Smart PLS
18	(جقيدل، 2019)	إدراك العدالة التنظيمية	/	الثقة التنظيمية	أساتذة جامعة عمّار تليجي، الأغواط، 220 موظفًا	عينه عشوائية طبقية، المنهج الوصفي، SPSS
19	Alshaabani et) (al., 2020	العدالة التوزيعية	/	مناخ الثقة	منظمات مختلفة، سوريا، مصر،	SPSS

	تركيا، 190 موظفا					
الوصفي التحليلي، عينة عشوائية، SPSS-Amos	اتصالات الجزائر، الأغواط والجلوفة، 262 موظفا	الصراع التنظيمي	الثقة التنظيمية	العدالة التنظيمية	(شقراني، 2021)	20
المنهج الوصفي الكمي	نفظال، معسكر، 39 موظفا	الثقة التنظيمية	/	العدالة التنظيمية	(كرومي & بن-عدة، 2021)	21
نمذجة المعادلات البنائية، SPSS- Amos	الجامعات الرياضية، الصين، 271 موظفا	السلوك الابتكاري	الثقة التنظيمية، مشاركة المعرفة	العدالة التنظيمية	(Lin & Shin,) 2021	22
المنهج الإحصائي الوصفي الاستدلالي، عينة عشوائية	اتصالات الجزائر، البليدة، 120 موظفا	الثقة التنظيمية	/	العدالة التنظيمية	(ربيع & شوش، 2022)	23
الوصفي التحليلي المقطعي، عينة التعداد، SPSS	تقنيو الجراحة في جامعة العلوم الطبية، إيران، 183 موظفا	الثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية	/	العدالة التنظيمية	(Hannani et al.,) 2022	24
تصميم البحث المقطعي، العينة الهادفة، SPSS- Amos	منظمات بنكية، مؤسسات مالية وجامعات، باكستان، 251 موظفا	النزاهة الموظفين	الثقة التنظيمية	العدالة التنظيمية	(Mubashar et) al., 2022	25
المنهج الوصفي التحليلي	المديريات العامة للتربية والتعليم، سلطنة عمان، 381 موظفا	الرضا الوظيفي	العدالة التنظيمية	التحفيز (المادي والمعنوي)	(النعمي & صماري، 2021)	26

27	(Sarfraz et al.,) (2021)	بيئة العمل	العدالة التنظيمية (متغير معدل)	نوايا نقل التدريب	منظمات النسيج واسعة النطاق، باكستان، 336 موظفا	نمذجة المعادلات البنائية، وتقنية الانحدار الهرمي
28	(Indoyo &) Ranihusna, (2022)	أخلاقيات بيئة العمل، العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	المراكز الصحية الملمهة، بإقليم ماجيلانغ؛ إندونيسيا، 119 موظفا	المسح الشامل، المنهج الوصفي الإحصائي، Smart-PLS

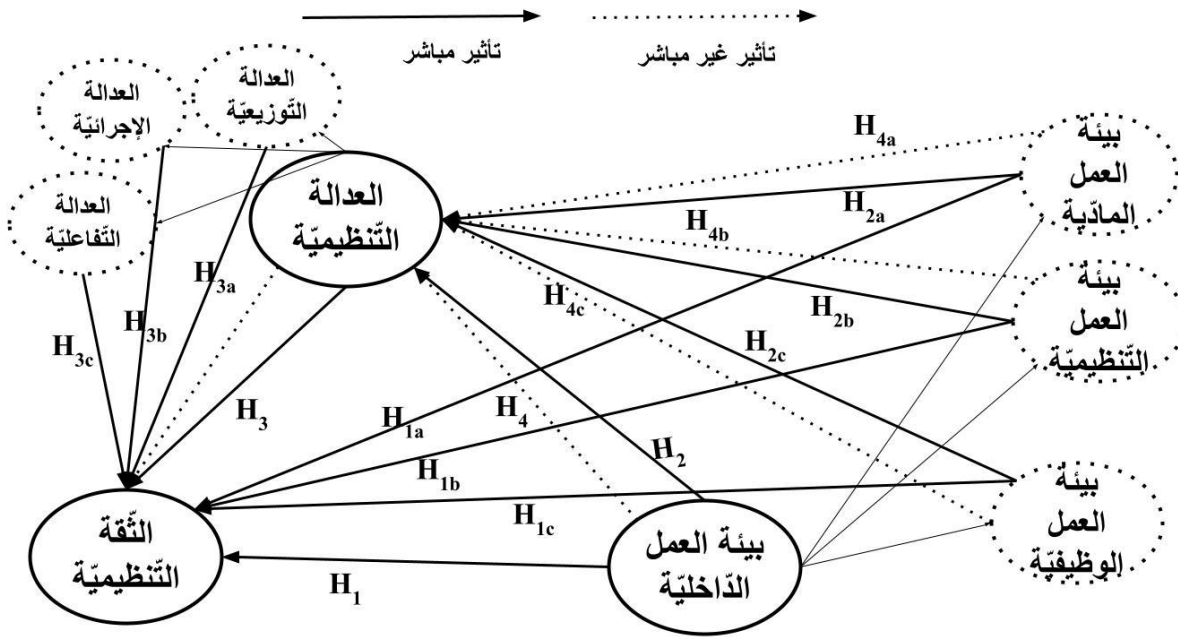
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

هذه أهمّ الدراسات التي تناولت موضوعنا بجمع أكبر عدد من المتغيرات التي تبحث فيها دراستنا. فجاءت على ثلاث فئات، فئة جمعت بين بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية، والفئة الثانية تتعلق ببيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية، وفيما يخصّ الفئة الثالثة، فتتعلق بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية. ويؤكد الطالب أنه لم يتمكّن من الاطلاع على جميع الدراسات. وقد جاءت الدراسات السابقة موزعة على عدّة بلدان كما رأينا؛ يمكن أن نذكر البلدان وعدد الدراسات التي أجريت بها: إيران (درستان)، تونس (دراسة واحدة)، تركيا (درستان)، باكستان (أربع دراسات)، الكويت (دراسة واحدة)، كرواتيا (دراسة واحدة)، الولايات المتحدة الأمريكية (درستان)، الهند (درستان)، الأردن (دراسة واحدة)، إندونيسيا (درستان)، الجزائر (سبع دراسات)، الشرق الأوسط (سوريا مصر تركيا) (دراسة واحدة)، الصين (دراسة واحدة)، وفي الأخير سلطنة عمان (دراسة واحدة)، ويتبيّن لنا أنّ هناك تنوعاً في اختلاف وكثرة الدول وتغطية معظم القارّات، وإن كان هناك أماكن أخرى يجب دراستها مثل أمريكا الجنوبية وقارة أوقيانوسيا، وغيرها من الدول.

5.2 النموذج النظري المقترح

يمكن تصوّر النموذج الأولي لما نريد دراسته كما يلي:

الشكل رقم (1-1): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة.

يمكن تلخيص الشكل أعلاه بعلاقاته المباشرة وغير المباشرة في أربع مجموعات كما يلي:

الجدول رقم (1-2): الفرضيات المعتمدة في الدراسة

الفرضيات	نوع الفرضيات
	الفرضية الرئيسية لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية.
H ₁ : أبعاد بيئة العمل الداخلية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05).	الفرضيات المباشرة لأبعاد بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية.
H _{1a} : بيئة العمل المادية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H _{1b} : بيئة العمل التنظيمية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H _{1c} : بيئة العمل الوظيفية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05).	
H ₂ : بيئة العمل الداخلية لها أثر في العدالة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05). H _{2a} : بيئة العمل المادية لها أثر في العدالة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H _{2b} : بيئة العمل التنظيمية لها أثر في العدالة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H _{2c} : بيئة العمل الوظيفية لها تأثير في العدالة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05).	الفرضيات المباشرة لبيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية.
H ₃ : العدالة التنظيمية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05). H _{3a} : العدالة التوزيعية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛	الفرضيات المباشرة للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

<p>H_{3b}: العدالة الإجرائية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H_{3c}: العدالة التفاعلية لها أثر في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة (P≤0.05).</p>	
<p>H₄: يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة (P≤0.05). H_{4a}: يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل المادية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H_{4b}: يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل التنظيمية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة (P≤0.05)؛ H_{4c}: يوجد أثر ضمني متبادل بين بيئة العمل الوظيفية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكدة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة (P≤0.05).</p>	<p>الفرضيات غير المباشرة لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية في ظل العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة.

هذا الذي خلصنا إليه من وضع للفرضيات، بغرض تأكيدها أو نفيها بناءً على ما يأتي في الفصول

القادمة من هذه الدراسة، عسى أن نساهم في هذا الموضوع، وأن يكون فاتحة للمزيد من البحوث مستقبلاً.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا القسم من الدراسة، أهمّ الدراسات السابقة سواء المحليّة أو العربيّة أو الأجنبيّة (28 دراسة) الجزائر؛ تونس؛ الأردن، سلطنة عمان؛ الأردن، تركيا؛ إيران؛ باكستان؛ الصّين؛ الهند، كرواتيا؛ الولايات المتّحدة الأمريكيّة، والتي تتعلّق بمتغيّرات الدراسة حيث تناولنا دراسات جمعت بين المتغيّر المستقل والتّابع والوسيط، وبين المتغيّر الوسيط والتّابع، وإجراء مقارنات على عدّة مستويات؛ سواء من ناحية المنهج والعينة والأساليب، والبرامج التي عالجت البيانات، وتوضيح أهمّ الفروقات لأجل توضيح الفجوة الممكنة التي ستتناولها الدراسة الحاليّة بمزيد من البحث والتّفصيل، وعلى إثر ذلك تمّ بناء النّمودج النظري للدراسة.

الفصل الثاني

المقاربات النظرية للدراسة

تمهيد

المنظمة لا يمكنها التحكم في عناصر البيئة الخارجية الكلية، ويمكنها أن تتحكم في بيئتها الداخلية، وكلما اهتمت بها ساهمت في خلق جوّ يساعد الموظفين على التكيف السريع. والبيئة الداخلية في ظاهرها بسيطة، لكنها في حقيقة الأمر معقدة وصعبة الفهم، فالعنصر البشري لا يعيش وحيدا ومنغلقا، بل يحتكّ بزملائه، ويسعى دائما إلى خلق علاقات تمتاز بالثقة، ومهما كانت قوته ومهارته وكفاءته، فهو يحتاج إلى الآخرين. إن سعي المورد البشري إلى التكيف مع بيئته الداخلية، والتعايش مع الموظفين الآخرين، حتى ولو كانت العلاقات تتميز بثقة عالية، فهي عرضة للانكسار. ففي هذه الحالة يكون بحاجة إلى ضمانات أكبر، ولا توجد ضمانات أكبر من العدالة، فالعدالة تُعتبر صمام أمان، للحفاظ على الحقوق، والواجبات، حتى في تطبيق العقوبات.

يحتوي الفصل الثاني على مراجعة لمتغيرات الدراسة، أولها خصص لبيئة العمل الداخلية، ومحاولة الإحاطة بهذا المتغير من عدة جوانب، وإبراز اهتمام الدولة الجزائرية به؛ عبر التشريعات المتخذة من قبل السلطات العليا. ثانيها اهتم بالعدالة التنظيمية، والحديث عنها بشكل مستفيض؛ خاصة في تطورها تاريخيا. ثالثها ما تعلق بالثقة التنظيمية؛ تمّ التطرق فيه إلى جوانب عديدة، بدءا من الثقة وتكلفتها، ومراحل تطورها، مروراً بالثقة داخل المنظمة، وأبعادها، وموجات تطورها، والمؤشرات التي اهتمت بها.

1. بيئة العمل الداخلية

تتميز المنظمة بوجود بيئة خارجية، وبيئة عمل داخلية، وهو ما تركز عليه أداة (SWOT) في تحليلها (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, & Rahman, 2021, p. 54)، وتهتم هذه الدراسة ببيئة المنظمة الخاصة أو ما يعرف ببيئة العمل الداخلية -وتقتصر على هذا الجزء فقط-، حيث نقدّم المفاهيم الخاصة بها، كتعريفها، أنواعها، أبعادها، وغيرها من العناصر.

1.1 تعريف بيئة العمل الداخلية

ككلّ المصطلحات في عالم الإدارة والأعمال، نجد اختلافات كثيرة في تقديم تعريف موحد لمصطلح ما، يجمع ما تفرّق فيه المنظرون والباحثون، وقد تمّ طرح مفهوم لمصطلح بيئة العمل مطلع سنوات الستينيات من القرن الماضي، ويشير إلى شيئين؛ أولهما: إلقاء نظرة أكثر شمولية على ظروف العمل، وثانيهما: التركيز حصرياً على الجانب البيئي لقضايا مكان العمل. إذن فبيئة العمل هي ببساطة البيئة التي يتم فيها العمل (Allvin & Aronsson, 2003, p. 103).

يُشار إلى بيئة العمل الداخلية بأنها ذلك المكان الذي يؤدي فيه الموظفون أنشطتهم يوميًا، ممّا يوفرّ لهم الشعور بالأمان، ويسمح لهم بالعمل على النحو الأمثل (Badrianto & Ekhsan, 2020, p. 86). في حين يُشار إليها على أنّها ذلك الحيز المكاني حيث يعيش فيه الموظفون مع بعضهم البعض، ويؤدّون واجباتهم، وفقاً لإجراءات قيّمة يُنتجونها عند القيام بكلّ مهمّة أو عمل (Edward & Purba, 2020, p. 1554). وأحياناً يتمّ التركيز على العناصر التي تتكوّن منها البيئة، حيث يقوم الموظفون ببذل جهودهم في تأدية أعمالهم (Aggarwal, Sharma, Vohra, Sharma, & Sharma, 2023, p. 1248).

وعليه لم تعد صورة بيئة العمل كما صوّرها (لوري)؛ حيث الرجال يتصبّبون عرقاً، فهذه الصورة أصبحت قديمة (Falk, 1979, p. 60). وممّا سبق فعوامل بيئة العمل الداخلية تكون إلى حدّ كبير تحت سيطرة إدارة المنظمة (Oluwadare & Oni, 2016, p. 123)، ولكنّ هذا الأمر لا يعني سهولة إدارتها (Kraja & Osmani, 2015, p. 123).

2.1 أبعاد بيئة العمل الداخلية

اختلفت الدراسات في الأخذ بأبعاد بيئة العمل، وذلك راجع إلى الاختلاف في التعريف، فهناك من قسمها إلى قسمين: -بيئة العمل المادية: وتحتوي على جميع الأشكال المادية في مكان العمل، وتؤثر في

الموظفين سواءً مباشرة أو غير مباشرة. - بيئة العمل غير المادية: وهي كل ما يتعلّق بالعلاقات أثناء العمل، سواءً مع المشرفين، و/ أو زملاء العمل، و/ أو المديرين (Ayu Maya Sari, Ribhan, & Erlina, 2021, p. 372). وهذان التقسيمان يعرفان أيضاً بـ: الأصول الملموسة (المادية)، والأصول غير الملموسة (غير المادية) (Kraja & Osmani, 2015, p. 122).

في حين نجد من اعتمد وضع أبعاد تفصيلية تدخل جميعها في البعدين سابقى الذكر، وهذه الأبعاد غير متساوية في الأهمية داخل المنظمة، سواءً بالنسبة للإدارة أو الموظفين (Briner, 2000, p. 300). وبناءً على ما سبق اخترنا ثلاثة أبعاد، كما حدّدها (أوبرمان) (Opperman) سنة 2002 والتي تتفق في تفاصيلها رغم اختلاف بعض المصطلحات (Noah & Steve, 2012, p. 37) مع الأبعاد التي اختارها (برينر) (Briner)، والتي نراها تتناسب ودراستنا، وقريبة من الموظفين وفهمهم، وأيضاً لبساطتها، ونذكرها كما يلي (Briner, 2000):

1.2.1 بيئة العمل المادية

تمثّل كلّ الأشياء المادية داخل مكان العمل، وتحسين تصميم مكان العمل، يؤدي إلى زيادة الأداء من خمسة إلى عشرة بالمائة (Naharuddin & Sadegi, 2013, p. 70). ومن أهمّ العناصر المكوّنة لبيئة العمل المادية نذكر ما يلي:

1.1.2.1 الضوضاء

تواجه المنظمة عدّة مشكلات معقّدة ومتنوّعة، لأجل خلق بيئة عمل سليمة (Ryherd, Waye, & Lundquist, 2008, p. 747)، ومن بين المشكلات الأكثر انتشاراً نجد الضوضاء (Ljungkvist, 2008, p. 747)، وقد تتبأ (روبرت كوخ) (Robert Koch) والحاصل على جائزة نوبل (1905) أنه في يوم ما سيتوجّب على الإنسان محاربة الضوضاء بشراسة كما يحارب الكوليرا والطّاعون (Natarajan, Batts, & Stankovic, 2023, p. 1). فهي ذلك الصّوت غير المرغوب فيه و/ أو يكون ضاراً (Fink, 2019, p. 1). ويقاس مستوى ضغط الصّوت بـ (الديسيبل) (dB) (Decibel scale) (Kuehn, 2003, p. 896). ويعتبر مقياساً لوغاريثمياً (South, 2013, p. 8)، وتلجأ عديد المنظمات إلى الاستفادة من الأجهزة الذّكيّة، واستخدام تطبيقات خاصّة بقياس الصّوت، وتفوّقت تطبيقات (iOS) على تطبيقات (Android) من حيث الدقّة (Roberts & Neitzel, 2017, p. 58). وحدود التّعريض إلى

الصّوضاء في مكان العمل على مدار 08 ساعات؛ يجب أن لا يتجاوز مستوى 85 ديسيبل (Molesworth, 2054, p. 2054)، ومن آثار الصّوضاء: مرض يدعى (فقدان السّمع التّاجم عن الصّوضاء) (NIHL) (Noise-Induced Hearing Loss)، وهو المرض الأكثر شيوعاً وارتباطاً بالعمل (Roberts & Neitzel, 2017, p. 58)، وأيضاً تداخل في التّواصل، اضطراب في النّوم، الإزعاج، وضغط الدّم وغيرها (Suter, 1991)، ووقوع ضرر في صحّة الموظّفين (القلب؛ الصحّة العقليّة والاكْتئاب) (Magiera, 2021, p. 44). للصّوضاء تكاليف اقتصاديّة وأخرى اجتماعيّة، يتطلّب الأمر المزيد من الإجراءات للحدّ منها (Embleton, 1997, p. 203)، ولأجل تقليصها يمكن الاعتماد على مواد وأجهزة امتصاص الصّوت (Sarode & Shirsath, 2014, p. 2736)؛

2.1.2.1 درجة الحرارة

لدرجة الحرارة دور مهمّ تلعبه في مكان العمل (Lemma, Dugassa, & Temesgen, 2022, p. 2)، وتعرّض الموظّفين إلى حرارة غير منتظمة يشكّل عليهم خطراً (Zhong & House, 2012, p. 8). فالاهتمام بدرجة الحرارة وتعديلها يقلّل من التّكاليف الماليّة، ويعمل على تحسين نوعيّة الحياة لدى الموظّفين وراحتهم وإنتاجيّتهم (Langston, Song, & Purdey, 2008, p. 57). فإنّ إنتاجيّة الموظّفين تنخفض بما نسبته 02 % كلّما زادت درجة الحرارة بدرجة واحدة عن 25 درجة مئويّة، فهي تزيد من الخمول وتبعاته (Kamarulzaman, Saleh, Hashim, Hashim, & Abdul-Ghani, 2011, p. 264). وسواءً كانت مرتفعة جدّاً أو منخفضة تؤثر في قدرة الموظّفين على أدائهم لأعمالهم (Nurwahidah & Ahdan, 2021, p. 2)، وتؤدي إلى الانزعاج لديهم (Dardeer, Tag-Eldeen, & Salem, 2017, p. 47)، وتؤثّر في كفاءة العمل (Szer, Błazik-Borowa, & Szer, 2017, p. 164).

فدرجة الحرارة يمكنها تحسين الكفاءة لدى الموظّفين، وتقليل الخمول لديهم، عن طريق توفير بيئة عمل مريحة (Al Amin & Chakraborty, 2021, p. 58)، وتخفّض من مستوى قلقهم وتوتّرهم (Tabassum, 577, p. 577). وإن كان هذا العنصر لم يلق الكثير من الدّراسات، فما على الباحثين التّنظيميين سوى الاهتمام به كمحدّد للسلوك التّنظيمي، بالتعاون مع علماء النفس الاجتماعيّين (Zhong & House, 2012, pp. 08-11)؛

3.1.2.1 المساحة الشخصية والخصوصية

البقاء وحيدا أو في مكان مزدحم جدًا من الحالات غير المرغوب فيها (Namazian & Mehdipour, 2013, p. 109)، ولأجل التركيز يحتاج الموظفون إلى الخصوصية (N. Anjum, Ashcroft, & Paul, 2004, p. 30)، ويتم التركيز على ثلاثة مواضيع: الابتعاد عن الناس، التحكم في المعلومات، وتنظيم التفاعل (Kupritz, 1998, p. 341). وتوجد ثلاثة أنواع من المساحات؛ المساحة الأساسية (المصعد، غرف الاجتماعات)، المساحة الثانوية (الممرات، المخازن)، المساحة الشخصية؛ ويجب أن تكون آمنة للموظفين ومناسبة لأداء مهماتهم (Othman, Rais, & Azir, 2020, p. 6). تعود دراسة المساحة الشخصية إلى مؤسسها (إدوارد تي. هول) (Edward T Hall) سنة 1959، وتستخدم في تصميم المكاتب والمباني وغيرها (Nassiri, Powell, & Moore, 2010, p. 229)، وهو ما أكدته من خلال كتابه (البعد الخفي) (The Hidden Dimension) الصادر سنة 1966، حيث ركز فيه على استخدام المساحة والبيئة المادية عبر الثقافات المتنوعة والمختلفة (Altman & Vinsel, 1977, p. 181)، وهي عبارة عن منطقة ثلاثية الأبعاد غير مرئية تحيط بمكان معين، وهو ما يسمح للموظفين بتنظيم تفاعلاتهم مع محيطهم الخارجي (Beaulieu, 2004, p. 794).

وهناك نوعان من المساحات الشخصية، المساحات المغلقة: يستخدمها عدد قليل من الموظفين، ويمكن التحكم في الإضاءة والتدفئة. المساحات المفتوحة: يكون بها أكبر عدد من الموظفين، وتتعلم فيها الخصوصية وهي من المشكلات التي يعانيها الموظفون، وتكثر فيها الصّوضاء، ويفتقدون للتركيز (De Been & Beijer, 2014, pp. 143-145). يعود مفهوم المساحات المفتوحة إلى المستشارين الألمانين الأخوين (إبرهارد وفولفغانغ شنييلي) (Eberhard and Wolfgang Schnelle) في الخمسينات من القرن الماضي، وعرف نجاحا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية، وانتشر في أوروبا منذ سنة 1980 (Pierrette, Parizet, 2015, p. 1). في الغالب يوصى باستخدام المكاتب المفتوحة (Samani & Rasid, 2014, p. 414). وفي المكاتب المغلقة يكون التسلسل الهرمي واضحا، وتحدّ من الانتشار المحتمل للأمراض، وتقلل عوامل التشتيت (Muzaffar, Noor, Mahmud, & Mohamed Noor, 2020, p. 51). المساحات المفتوحة تمنح الموظفين تواسلا أفضل ومشاركة للمعلومات، وهو ما يفضله الكثير من الموظفين، وتمنحهم ميزة الاطلاع على ما يجري حولهم. وتتيح المساحات المغلقة الخصوصية، وتمنحهم

الأمان، وتقلل من الضوضاء (O'Neill, 2008, p. 03). لكل من المكاتب المفتوحة أو المغلقة جوانب سلبية وأخرى إيجابية، ويجب أن يطرح السؤال: ما هو التوازن الصحيح بين المكاتب المفتوحة والمغلقة؟ (Becker & Sims, 2001, p. 9)؛

4.1.2.1 الإضاءة

تعتبر الإضاءة من أكثر وأهم المصطلحات ورودا في الأدبيات، فهي عنصر أساسي في تحديد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون كالتعب (Realyvásquez, Maldonado-Macías, García-Alcaraz, Cortés-Robles, & Blanco-Fernández, 2016, p. 3). فالإضاءة مكون أساسي لتوفير الراحة البصرية (Aryani & Suryabrata, 2020, p. 10). وتقاس بوحدة تدعى (Lux-lx)، وتعبّر عن كثافة التدفق الضوئي الواقع على الجسم، وتوجد جمعية هندسة الإضاءة في الولايات المتحدة الأمريكية لوضع معايير الإضاءة في أماكن العمل (Freihoefer, Guerin, Martin, Kim, & Brigham, 2015, p. 460). وتعمل على توفير الأمان. ومعايير الإضاءة تختلف من بيئة إلى أخرى، فالأعمال التي تتطلب القراءة والكتابة تحتاج إلى (200 lux)، وأمّا ما يتطلب الرسم فيحتاج إلى (300-400 lux) (Ali, Chua, & Lim, 2015, p. 297). فالإضاءة يجب أن تكون معتدلة على العموم، والعديد من المنظمات تخضع لمعايير الإضاءة؛ مثلا في إندونيسيا نجد (350 lux)، وهو الحد الأدنى المعمول به، أمّا في اليابان يجب أن يكون أقل من (350 lux) (Aryani, Kusumawanto, & Suryabrata, 2020, p. 11).

وهناك هرمونان يتأثران بالإضاءة (الميلاتونين، والسيروتونين)، الأول يتباطأ إنتاجه كلما زادت شدة الضوء، ويرتبط بتنظيم ضغط الدم ووقت النوم والاستيقاظ. والثاني تزداد كمّيته مع ارتفاع الضوء، ويرتبط بمشاعر الرضا وانخفاض الإصابة بالاكنتاب والقلق (Králiková, Lumnitzer, Džuňová, & Yehorova, 2021, p. 3). ويوجد تأثير مباشر للإضاءة في معدل ضربات القلب، وأيضا في مستويات الأنسولين (Van Bommel, Van Den Beld, & Van Ooyen, 2002, p. 3). وهذه الهرمونات تتعلّق بالساعة البيولوجية البشرية، من خلال الإضاءة، وهو ما يعني أنّ لها الأثر الكبير في صحّة الموظفين ورفاهيّتهم (Patania, Gagliano, Nocera, Galesi, & Caserta, 2012, p. 365). فالإضاءة السيئة تسبّب حدوث ضيق لدى الموظفين، وهو ما يؤدي بهم إلى أداء وظيفي ضعيف (K. Al-Omari & Okasheh, 2017, p. 15546)، وقد تؤدي إلى الزيادة في الإصابة أثناء أداء الأعمال، وهو ما يجب أن تأخذه المنظمة

بعين الاعتبار أثناء تصميمها لبيئة العمل (Benedictus, 2017, p. 132). فنظام الإضاءة يجب أن يصمّم بطريقة جيّدة، فقلّة الإضاءة تؤدّي إلى الإجهاد والضعف البصري، والإضاءة الجيّدة تساعد على تحقيق مهمّات بصريّة معيّنة بطريقة فعّالة وآمنة ومريحة (Tureková, Lukáčová, & Bánesz, 2019, p. 59).

2.2.1 بيئة العمل التنظيمية

تتعلّق بأمر وميزات أشمل داخل المنظّمة (الهيكل التنظيمي، الاتّصال التنظيمي، فرق العمل، التّمكن الإداري).

1.2.2.1 الهيكل التنظيمي

تمّ تعريفه بأنّه خصائص تنعكس في تقسيم الوحدات، وتوزيع المناصب داخل المنظّمة (James & Jones, 1976, p. 76)، وهناك من اعتبره حزمة من الأساليب لأجل تقسيم المهمة، وتحديد الواجبات وتنسيقها (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456). ومن وظائفه تنسيق السلوكات ومراقبتها في حدود وأطر اجتماعيّة مختلفة ومتمايزة (Pfeffer & Leblebici, 1977, p. 244). واختلف الكثير من الدارسين للهيكل التنظيمي في تحديد أبعاده، ودُكرت كما يلي: التّخصيص، التّقييس، إضفاء الطّابع الرّسمي، المركزيّة، التّكوين (التّشكيل)، وهناك من يضيف ويؤكّد على بعد المرونة (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968, p. 65). وتمّ وضع عدّة تصوّرات لأشكال الهيكل التنظيمي، لعلّ أهمّها ما قدّمه (هنري مينتزرغ) (Henry Mintzberg). الهيكل البسيط؛ من خصائصه تسلسل هرمي؛ بسيط؛ مركزي وطابع رسمي. البيروقراطية الآلية؛ من خصائصه مهمّات روتينيّة، وحدات كبيرة، تجميع المهمّات. البيروقراطية المهنيّة؛ حرّية واستقلاليّة في الأداء، وحدات كبيرة، تنسيق كبير. الهيكل المقسّم؛ هيكل قائم على السّوق، عدم الاعتماد المتبادل بين الأقسام. الهيكل العصبي؛ يتميّز ببنية عضويّة، رسميّة قليلة، تخصّص وظيفي أفقي أوسع، اللامركزيّة الانتقائيّة (Mintzberg, 1980).

2.2.2.1 الاتّصال التنظيمي

يُشير (تشيستر برنارد) (Chester Barnard) إلى أنّ الاتّصال قلب عمليّة الإدارة (Rajhans, 2012, p. 145)، ومن أهمّ مهارات قيادة الأعمال (Mwale & Shaju, 2022, p. 903)، فلا يمكن تصوّر منظّمة ناجحة بفعاليّة كبيرة من دون اتّصال، خاصّة الاتّصال الدّخلي (Byrne & LeMay, 2006, p. 150). فهو يلقي اهتماما كبيرا مقارنة ببقية الأنشطة (Brenner & Sigband, 1973, p. 323). حيث تمّ الاعتراف به

أكاديميًا سنوات الستينيات والسبعينات من القرن الماضي (Taylor, 1999, p. 21). ويُعرّف بأنه نظام لتسهيل وتحقيق الأهداف التنظيمية (الغرض)، باستخدام شبكات متعدّدة، ويعتمد على سياسات مناسبة لتنفيذها (الإجراءات التشغيلية)، وأيضاً الوحدة التنظيمية (الهيكل) (Muchinsky, 1977, p. 592)، فالإتصال الفعّال من العوامل المهمة في تحقيق الفعّالية داخل المنظمة، وبمستويات مرتفعة، بل يُعتبر من أهمّ هذه العوامل (Greenbaum, 1974, p. 739).

ويعتمد على عدّة مبادئ: -الوضوح؛ يجب أن تكون الرّسالة واضحة، ويفهمها المتلقّي ببساطة؛ -الاهتمام والتركيز؛ يجب إظهار الاهتمام الكافي، حتّى يشعر المتلقّي بأهمّيّتها؛ -التكامل والوحدة؛ يُعتبر وسيلة مهمّة، في تحقيق أهداف المنظمة، فهو ليس غاية في حدّ ذاته، يجب تفسيرها وتوضيحها للمتلقّي؛ -استراتيجية استخدام التنظيم غير الرّسمي؛ وهو من القنوات المهمة في عمليّة الإتصال، ويجب الاستفادة منه، أحياناً يكون فعّالاً أكبر من الإتصال الرّسمي (دريدي & زرفاوي, 2021, pp. 131-132).

3.2.2.1 فريق العمل

من الوسائل المهمة والرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ومهمّاتها، نجد فريق العمل (Buzaglo & Wheelan, 1999, p. 109)، ويعرّف بأنه مجموعة من الأفراد (فردين فأكثر)، يتفاعلون لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق تآدية مهمّات مرتبطة، وفق أدوار متنوّعة ومسؤوليات مختلفة (Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 79). وفي الاتجاه نفسه يعتبر مجموعة أفرادها مرتبطون، ويتقاسمون المسؤوليات عن نتائج محدّدة للمنظمة (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000, p. 44).

تحتاج المنظمة النّاجحة والفعّالة إلى استخدام فرق صغيرة (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990, p. 120)، ولأجل فعّاليّتها لا بدّ من توافر عنصرين على الأقلّ: الأداء وقابليّة الاستمرار (Antoni & Hertel, 2009, p. 255). وتبرز أهميّة فريق العمل في تحقيق الإنتاجيّة والنّمير التنظيمي (Holleman, 2009, p. 1257). فكلّما كان متمكناً تجده قادراً على تقديم حلول متنوّعة وأكثر إبداعية وتنافسية (Esquivel & Kleiner, 1996, p. 42).

وجدت دراسات أنّ الأداء لدى المجموعة يتفوّق على الأداء لدى الأفراد (Goldman, 1965, p. 210)، ولأجل الاستفادة من هذه الميزة، يجب بناء فريق عمل بناءً على عدّة عناصر أساسية: -وضع اتّجاه

محدود وواضح للفريق؛ - تلقى الدعم من طرف الإدارة؛ - تحويل بنية الفريق (اختلاف المهارات) إلى مصدر للقوة؛ - تحديد العلاقات الأساسية؛ - مراقبة العوامل الخارجية (Kanaga & Kossler, 2011).

ومن خصائص عمليات الفريق: التنسيق، التواصل، التماسك، اتخاذ القرارات، إدارة الصراع، العلاقات الاجتماعية، والتغذية العكسية (Mickan & Rodger, 2000, p. 204). ومن مميّزاته وجود الاختلافات، ويمكن للمنظمة استغلالها، وجعلها نقاطاً إيجابية؛ كما يلي: تمايز المهارات، تمايز السلطة، الاستقرار الزمني (Tiferes & Bisantz, 2018, p. 147). ومن المرونة لدى فريق العمل، نجد فريق العمل الافتراضي الذي تتطلبه مشاريع معينة، ومن خصائصه: أعضاؤه يتمايزون ثقافياً وتنظيمياً، مؤقت، الابتعاد الجسدي، روابط ضعيفة، مهمات غير نمطية (Wong & Burton, 2000, p. 341).

4.2.2.1 التمكين الإداري

من أهم القضايا المركزية للمنظمات في عصرنا، ألا وهي كيفية العمل على تحقيق التوازن بين أمرين في ظاهرهما التضاد؛ السيطرة من الهرم إلى القاعدة، والتمكين من القاعدة إلى أعلى الهرم (Dwivedi, 1998, p. 164). فظهر المصطلح في الثمانينات من القرن الماضي (Hui, Au, & Fock, 2004, p. 47)، ونال اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين الذين ركّزت جلّ اهتماماتهم على المورد البشري (Al-Ha'ar, 2016, p. 19). وهناك منظوران نظريّان بخصوص التمكين: نفسي وإداري؛ الأول يرى التمكين بأنه بناء تحفيزي، والثاني بناء علائقي يصف كيفية تقاسم السلطة والمعلومات مع من يفتقر إليها (Fernandez & Moldogaziev, 2013, p. 491). وعرف بأنه عملية تعزز من دافع العمل الجوهري لدى الموظفين، عن طريق التأثير الإيجابي في الكفاءة والمعنى والاختيار والتأثير (Dwivedi, 1998, p. 165). وإن كان لا يمكن استيعاب جوهر التمكين عن طريق مفهوم واحد (Spreitzer, 1995, p. 1443). فالتمكين يهدف إلى إعطاء الموظفين السلطة التي تتعلق بوظيفتهم وكلّ ما يتعلق بتخصصاتهم (Z. Al-Omari, Alomari, & Aljawarneh, 2020, p. 842). ويعمل على تمكين الموظفين من القيام بواجباتهم بكلّ حرّية، وهذا يسهم في خلق بيئة تنظيمية مبنية على أسس من الرضا والتحفيز والمسؤولية، وهو من الآليات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (Aldaihani, 2020, p. 213). ويُعتبر من أهمّ ضمانات بقاء المنظمة واستمراريتها (Badah, 2012, p. 194).

توجد ممارسات تنظيمية لها ارتباط وثيق بعملية التمكين؛ تبادل المعلومات: تقديم المعلومات ذات الحساسية فيما يخص التكاليف وغيرها إلى الجميع؛ الاستقلالية عبر الحدود: تشير إلى الهياكل التنظيمية، وتلك الممارسات التي تعمل على تشجيع العمل المستقل؛ مساءلة الفريق: يتضمن هذا العنصر الإدراك الكبير لأهمية الفريق، وأنه مركز السلطة لاتخاذ القرار، والمساءلة عن الأداء، ويتم دعمه عن طريق التدريب الفردي أو الجماعي، ودعم قرارات الاختيار لديه (Seibert, Silver, & Randolph, 2004, p. 333).

وللتمكين عدة أبعاد، وإن اختلف في تحديدها، فهناك من ذكر: - تفويض السلطة: أي منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات ومهام؛ - التحفيز الذاتي: عن طريق نظام جيد للحوافز يعمل على جذب الموظفين، ويلبي الاحتياجات الخاصة بهم؛ - العمل الجماعي: وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مناسبة، ويمنح الموظفين استجابات سريعة للتغيرات المحيطة بهم؛ - التنمية الشخصية: من خلال برامج تدريبية مناسبة؛ - التواصل الفعال: إذ يعتبر من المفاتيح الأساسية للتمكين، فتجمع الإدارة المعلومات حول المشكلات الحاصلة داخلها، وتتصل بالموظفين المعنيين، وتشركهم في حل المشكلات (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019, pp. 123-124). وهناك من حدّد خمسة أبعاد: التأثير، حرية الاختيار، الشعور بالقدرة، الشعور بالثقة، الشعور بالأهمية (Al-bdareen, 2020, p. 197).

ويمر التمكين بخمس مراحل: - المرحلة 01: يتم التشخيص الجيد للحالات الموجودة، والتي تظهر مشاعر العجز فيما بين الموظفين؛ - المرحلة 02: استخدام المديرين لاستراتيجيات التمكين، والتي تهدف إلى إزالة العجز، وتزويد الموظفين بمعلومات عن الكفاءة الذاتية؛ - المرحلة 03: العمل المستمر على تلقين الموظفين لهذه الكفاءة وتعليمها؛ المرحلة 04: شعور الموظفين بالتمكين؛ المرحلة 05: ملاحظة المديرين للأثار التي تظهر في سلوكيات الموظفين بعد التمكين (Conger & Kanungo, 1988, p. 474).

5.2.2.1 الرقابة التنظيمية

وهو مصطلح أشمل من مصطلح الرقابة الإدارية (Administrative Control)، حيث تحظى باهتمام كبير من قبل البحوث الإدارية والمنظمات (Cardinal, Kreutzer, & Miller, 2017, p. 559)، وتعتبر جانبا مهماً وأساسياً في حياة التنظيم (Sitkin, Cardinal, & Bijlsma-Frankema, 2010, p. 03)، فالرقابة التنظيمية فسرت بطرق متعددة ومختلفة (Ouchi, 1979, p. 833). فيتم تعريفها بأنها جهد منهجي تبذله الإدارة لأجل تحديد أداء الموظفين، وفقاً لمعايير الأهداف الموضوعية مسبقاً، عن طريق تصميم نظام

معلومات فعال، ومقارنة الأداء الفعلي مع ما هو محدد مسبقاً، وبالتالي تحديد الانحرافات وقياسها، لأجل اتخاذ التدابير الكافية بغرض الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق الأهداف، وبأقصى كفاءة ممكنة (Sitnikov, Mihalcea, & Romanescu, 2023, p. 23). فالمنظمة إذن تسعى إلى تحقيق التّطابق فيما تخطّط له والأهداف المحقّقة فعلاً، وهو ما تسعى إليه الرّقابة كوظيفة تنظيمية (Flamholtz, 1979, p. 51)، فالرقابة وظيفة تنظيمية ينفّذها كلّ من له صلاحية ذلك، في جميع المستويات لضمان تحقيق الأهداف (Cambalikova & Misun, 2017, p. 219)، وتعتبر من الوظائف الأربعة المعروفة للإدارة (التّخطيط، التّنظيم، التّفيز، الرّقابة) (Cardinal, Sitkin, & Long, 2010, p. 53).

ووضع نوعان للرقابة، نظام الرّقابة (A) الأمريكي، يتميّز بمهامّ متخصصة بدقّة، وارتفاع معدّل دوران العمل نسبياً، علاقات تعاقدية فيما بين الموظّفين. أمّا النموذج الثاني (Z) الياباني، يتميّز بدرجة منخفضة من التّخصّص، وانخفاض معدّل دوران العمل نسبياً (Ouchi & Johnson, 1978, p. 293). ويُعتمد في الرّقابة التّنظيمية على نمطين؛ الأول يعتمد على ما يعرف بالرقابة الشخصية، أي مراقبة السلوك لدى الموظّفين، والثاني يعتمد على قياس المخرجات، ولا بديل للنمطين عن بعضهما البعض، ولكن هما مستقلّان عن بعضهما البعض (Ouchi & Maguire, 1975, p. 559). وتوجد آليات للرقابة: الرّسمية، تكون إجراءاتها مقنّنة، كالقواعد المكتوبة وغيرها، وغير الرّسمية كالأعراف والتقاليد (Cardinal et al., 2010, p. 57).

3.2.1 بيئة العمل الوظيفية

وهي تلك الخصائص المتعلقة بالوظيفة في حدّ ذاتها، مثل (التّوظيف، التّحفيز، عبء العمل، الانضباط التنظيمي).

1.3.2.1 التّوظيف

درس الباحثون العلاقة الموجودة بين التّوظيف ومخرجاته التّنظيمية، كالأداء، الغياب، دوران العمل وغيرها (Williams, Labig, & Stone, 1993, p. 163)، فهو عنصر مهمّ لدى إدارة الموارد البشرية، وطريقة أساسية لضمان أداء العمل وتنظيمه (Muscalu, 2015, p. 351). ويعرّف بأنّه إجراءات تهدف إلى جذب الانتباه لدى المرشّحين المحتملين لشغل الوظيفة، وللتأثير فيهم (Breugh, 2013, p. 391)، سواء من داخل المنظمة أو خارجها (Rothmann & Cooper, 2008, p. 136). ويحقّق عدّة أهداف: تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية، رصد المرشّحين المحتملين بأقلّ التّكاليف وأن يكونوا ذوي كفاءة، ويمنحون

قيمة مضافة للمنظمة، زيادة الفعالية والكفاءة، تقييم المصادر والتقنيات المستخدمة للتوظيف ومدى فعاليتها (Muscalu, 2015, p. 352). وفي سبيل تطوير استراتيجية التوظيف، يجب وضع إجابات دقيقة عن الأسئلة التالية: من الذي سيقوم بالتوظيف، وكيف يجب أن يستعد لذلك؟ ما نوع التوظيف الذي تريد المنظمة استخدامه؟ مكان التوظيف؟ وما هي مصادر التوظيف وأساليبه المستخدمة؟ (Rothmann & Cooper, 2008, p. 136).

وللتوظيف طريقتان: **التوظيف الداخلي**: كالترقية، أو النقل من قسم إلى قسم آخر، وله أسبابه: معرفتها الجيدة للمرشحين الداخليين، فهم يعرفون جيدا المنظمة؛ كنقاط القوة والضعف، الثقافة التنظيمية، والترقية تمنح للموظفين شعورا بالالتزام نحو المنظمة، ويكون أقل تكاليف (Richardson, 2009, pp. 08-09). **التوظيف الخارجي**، وينقسم إلى: **رسمي**؛ عن طريق الإعلانات ووكالات التوظيف، والصحف. **غير رسمي**؛ يكون عن طريق توظيف الموظفين السابقين، أو الذين وضعوا سيرهم الذاتية، أو الإحالات؛ كالتوصيات. ويكون أقل تكاليف (Sameen, 2016, p. 286). ويجب على المنظمات الاستفادة من التقنيات الحديثة فيما يخص التوظيف، لأجل فعالية وكفاءة أكبر، واستعمال الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى تقنيات أخرى، كالمقابلات عبر الفيديو، وإمضاء العقود عبر الهواتف الذكية (Allal-Chérif, Aránega, & Sánchez, 2021, pp. 01-02).

2.3.2.1 التحفيز

أحيانا لا يستطيع المديرون تحفيز موظفيهم، وفي المقابل يمكنهم أن يخلقوا بيئة ملهمة وداعمة لهم (Ganta, 2014, p. 223)، واهتمت عديد النظريات بالتحفيز، فنجد نظرية (ألدرفر ERG) (كلايتون ألدرفر) (Clayton Alderfer) سنة 1969، و(نظرية التقييم المعرفي لديسي) (Deci) سنة 1972، ونظرية (السلوك المخطط لأجزيين) (Ajzen) سنة 1991 (Kanfer & Chen, 2016, p. 06). وعرف بأنه: "عملية تبدأ ثم توجه، وتحافظ على سلوكيات الموظفين، والتي تكون موجهة نحو هدف ما" (Goyal, 2015, p. 71). وللتحفيز عدة أنواع منها: -**التحفيز الجوهري**: يتم تحفيز الموظفين عن طريق تحريك الرغبات الداخلية؛ -**الدافع الخارجي**: أي يتم تحريك الحافز، أو الدافع لدى الموظفين من خلال تحريك الرغبات الخارجية؛ -**الدافع الإيجابي**: تحفيز الموظفين لأجل القيام بأعمالهم بطريقة ما على نحو مثالي؛ -**الدافع السلبي**: ويكون

بغرس الشعور بالخوف لدى الموظفين، بسبب عدم حسن أدائهم لأعمالهم وتنفيذها كما يجب (Jain, Gupta, & Bindal, 2019, p. 65).

3.3.2.1 عبء العمل

ينشأ عبء العمل من وجود تفاعل بين ما تتطلبه المهمات لتأديتها، وبيئة العمل التي يقع فيها الفعل، والمهارات والمواقف، وكذلك تصورات الموظفين (Arfina, Lalu, & Mukmin, 2019, p. 34). فعلى العمل الثقيل يشير إلى انخفاض الرضا الوظيفي داخل المنظمة (Cole, Panchanadeswaran, & Daining, 2004, p. 03)، ويتم تعريفه بأنه: "أنشطة يتوجب على الموظفين أدائها في إطار مدة زمنية، ويتم تحديدها مسبقاً" (Omar, Mohd, & Ariffin, 2015, p. 53). ويُقاس بعدة أدوات ومؤشرات، لعل أهمها مؤشر عبء المهمات الخاصة بإدارة الطيران والفضاء الوطنية (الولايات المتحدة الأمريكية) (NASA-TLX)، وهو من المقاييس القوية التي تقيس عبء العمل الشخصي (Noyes & Bruneau, 2007, p. 514). فعلى العمل من المؤشرات التي توضح وتبين وجود ضغوطات يتعرض لها الموظفون داخل أماكن عملهم، خاصة بسبب الضغط النفسي (Omar et al., 2015, p. 53).

4.3.2.1 التدريب

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى مواكبة التغيرات الخارجية من أجل تحسين جودة الأداء عن طريق عملية التدريب (Mahardika & Luturlean, 2020, p. 388). فهذا الأخير يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يعمل على تحسين المهارات، وتخفيض التكاليف (Elsafty & Oraby, 2022, p. 60)، وأصبح له قسم خاص داخل المنظمة (Kulkarni, Appasaba, Gokhale, & Tigadi, 2022, p. 150). ويُعرف بأنه عملية ذات منهجية تعمل على تغيير السلوكات ومستويات الكفاءة (Urbancová, 2021, p. 01). فالنَّدرِب بکل بساطة نشاط يعمل على تغيير السلوك (Praidá & Sundaray, 2020, p. 306).

وتقاس فعالية التدريب من عدة جوانب: مستوى الرضا عن الأنشطة التدريبية، التقييم الخاص بالآثار الذي يتركه التدريب، التغيرات في الأداء بعد عملية التدريب، تقييم نتائج الأعمال؛ أي هل حقق التدريب الهدف المنشود؟ (Urbancová et al., 2021, p. 03). وهناك مؤشرات تستخدم لقياسه: المواد التدريبية، الأساليب المعتمدة في العملية التدريبية، ما يميّز به المدرب من قدرات ومؤهلات، المشاركون في عملية التدريب

(Persada & Nabella, 2023, p. 293). وتختلف متطلبات التدريب فيما بين الموظفين، مثلا الذين لديهم مؤهلات ضعيفة لا يكون برنامج التدريب هو نفسه مع موظفين ذوي مؤهلات مرتفعة (Kuruppu, Kavirathne, & Karunarathna, 2021, p. 05)، وتوجد عدة عوامل تؤثر في التدريب وفي استدامته: دعم الإدارة العليا، التزام المتخصصين والعموميين، استخدام تكنولوجيا متقدمة، تعقيد الهيكل التنظيمي، أساليب تعلم خاصة بكل موظف (Setiawan, Junaedi, & Chandra, 2021, p. 197). فالتدريب يعالج نقاط الضعف؛ تحسين الأداء، ضمان الرضا وزيادته، تحسين الجودة، الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل حوادث العمل، وتقليل الإشراف (Raheja, 2015, p. 36).

5.3.2.1 الانضباط التنظيمي (النظام التأديبي)

يُشير إلى الإجراءات المتخذة من قبل المدير لتنفيذ معايير المنظمة ولوائحها (Franklin & Pagan, 2006, p. 54). ويعمل على خلق الانتظام داخل المنظمة (Mulyanto, 2015, p. 87)، يعرف بأنه إجراء تمارسه الإدارة لتطبيق المعايير الخاصة بالمنظمة (Mangkunegara & Octorend, 2015, p. 320). وهناك من يعرفه بأنه تلك الإجراءات والتدابير التي تتخذها الإدارة ضد الموظفين عندما لا يلتزمون بما وضعته من سياسات ومعايير، وعدم العمل بالقواعد داخل المنظمة (Bugdol, 2018, p. 12)، فالانضباط التنظيمي له فوائد كثيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو الموظفين في حد ذاتهم، وذلك للحفاظ على النظام، وتنفيذ المهمات بمرونة، لأجل الوصول إلى النتائج المخطط لها (Simatupang & Saroyeni, 2018, p. 34). وقد وضّح (دوغلاس ماكغريغور) (Douglas McGregor) قاعدة الموقد الأحمر الساخن، أي إيجاد نظام تأديبي سليم داخل المنظمة وذي فعالية، ويكون فورياً، ومتسقاً، وغيرها من الأشياء المرتبطة به، كمعرفة القواعد، والعمل العادل، والنهج الإيجابي (Apalia, 2017, p. 05). فهو يُعتبر أداة للتصحيح، ونجد ثلاثة أنواع: -الانضباط الوقائي: يحاول تفادي الوقوع في المشكلات، ومعالجتها قبل حدوثها؛ -الانضباط الداعم: يساعد الموظفين على ضبط النفس، والرجوع إلى المسار الصحيح، عن طريق الاهتمام وتجاوز الصعوبات؛ -الانضباط التصحيحي: يحدث بعد حدوث المشكلة مباشرة.

يعتبر أداة لتحذير الموظفين بشأن سلوكياتهم الشخصية داخل مكان العمل (Goedurov, 2020, p. 10)، وقد وضعت له خمسة أبعاد: - الانضباط الزمني والكفاءة؛ لأجل الانتهاء من المهمات في وقتها المحدد؛ - المبادرة والإبداع؛ فأداء المهمات بشكل روتيني، يوضّح ضعف الدافع لدى الموظفين وعدم رضاهم، عكس

من يمتلكون روح المبادرة والإبداع؛ - المسؤولية؛ كلما كان للموظفين شعور بالمسؤولية زاد انضباطهم في العمل، وإنجاز المهمات في وقتها؛ - اتباع القواعد؛ كالالتزام بالوقت المحدد للدخول والخروج، والالتزام باللوائح وغيرها؛ - مواقف وسلوكيات؛ أي ما يظهره الموظفون تجاه زملائهم ورؤسائهم، فكلما كان الحفاظ على علاقات جيدة، كان انضباطهم أكثر، ومع جميع الأطراف التي لها علاقة بمنظمتهم (Goedurov, 2020, pp. 08-09).

3.1 أنواع بيئة العمل الداخلية

تؤثر بيئة العمل في الموظفين وتلهمهم (Duru & Shimawua, 2017)، وتعتبر من المحددات الرئيسية والمهمة في الأداء (Oluwadare & Oni, 2016, p. 122)، وتؤثر كذلك في معنويات الموظفين وإنتاجيتهم، ومشاركتهم، سواء بشكل إيجابي أو سلبي (Rajesh M. & G., 2021)، وتأسيسا على الأثر الذي تتركه في الموظفين وفي أدائهم، تُقسّم إلى نوعين:

1.3.1 بيئة العمل المواتية (الإيجابية)

تُشير إلى الاستيعاب والتفاني والنشاط، فالموظفون يكونون واثقين من أعمالهم، وأن أعمالهم لا تتطلب أكثر مما هو مطلوب منهم (Shammout, 2021, p. 84). وتقوم هذه البيئة بدور حيوي في تحفيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين (Akinwale & George, 2020, p. 73). فالبيئة التعاونية كما يُشار إليها في بعض المراجع، تُساهم في خلق الشعور بالسعادة، والانسجام، والتيسير في مكان العمل (A. Anjum, Ming, Siddiqi, & Rasool, 2018)، وتتميز برامجها بأنها تغرس فيهم سلوك مواطنة تنظيمية جيدة (Z. Wang, Zaman, Rasool, Zaman, & Amin, 2020, p. 1057). ومما تقدّمه للموظفين أنها تمنح لهم تجربة ممتعة، وتمكّنهم من تفعيل القدرات والسلوكيات، فبتمّ تعزيز سلوكيات تحقيق الذات. ففيها يمكن للموظفين غير المسؤولين أن يتحوّلوا إلى موظفين مسؤولين (Oludeyi, 2015, p. 34).

2.3.1 بيئة العمل السامة (السلبية)

تعني كلمة السامة: الضارة، غير أنه في بحوث الإدارة والأعمال تعني ذات طبيعة اجتماعية وتنظيمية سلبية، وتُشير أيضا إلى الضغوطات (McCulloch, 2016). وتمنح للموظفين تجارب غير سارة، وفي الوقت نفسه تؤدي إلى إلغاء واقع سلوكيات الموظفين، وتعزز من السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق الذات المنخفضة، حيث تعمل على تنمية السمات السلبية للسلوكيات، ففيها يمكن للموظفين المسؤولين أن يتحوّلوا إلى موظفين

غير مسؤولين (Oludeyi, 2015, p. 34). فالبيئة السامة تُعتبر مشكلة اجتماعية، يعاني منها ملايين الموظفين في أنحاء العالم (Chamberlain & Hodson, 2010, p. 455). فيتسم موظفوها بالجشع والنرجسية، ويستخدمون وسائل غير عادلة للتّمتر والمضايقة والتّهديد وإذلال الآخرين (A. Anjum et al., 2018, p. 17). وما يميّز عناصر بيئة العمل السامة أنها متعدّدة ومتداخلة، فينجم عنها تأثير نفسي (التوتّر، القلق، ..)، وتأثير اجتماعي (التأثير السلبي في التفاعل الجماعي، وغيرها)، وأيضاً لها تأثير في الصّحة البدنية (Too & Harvey, 2012, p. 172).

4.1 حماية بيئة العمل في التشريع الجزائري

حدّدت الدّولة الجزائرية ومنذ الاستقلال عدّة قوانين وإجراءات توجب وتفرض على المنظّمة الالتزام بها، فيما يخصّ الموظفين وحمايتهم، والاهتمام بهم داخل مكان العمل.

1.4.1 تحديد الأجر الأدنى المضمون ومدة العمل، والحصول على العطل

يحصل الموظفون على أجر مقابل أداء أعمالهم، ويجب أن يكون على الأقلّ يساوي أو أكبر من الأجر الوطني الأدنى المضمون، وهذا الأخير كان يُطلق عليه سنة 1963 الأجر الأدنى المضمون بين المهن. وقد أنشئ بموجب الأمر رقم 02-74 بتاريخ 16 جانفي 1974، وقد عرف عدّة زيادات على مرّ السّنوات؛ فمنذ 1970 كان 1.36 دج/الساعة، وفي 2021 حيث بلغ 20.000 دج/الشهر (MTESS, n.d).

وحدّدت المادّة (02) المدّة بـ 40 ساعة عمل في الأسبوع، تقسم على خمسة أيّام في الأسبوع، ويمكن تخفيضها للأشخاص الذين يمارسون أعمالهم تحت الضّغط والإرهاق، ويكونون في خطر (المادّة 04). وحين يؤدّي الموظفون أعمالهم بدوام كامل تُمنح لهم ساعة راحة (المادّة 06). ويتمّ التأكيد على أنّه لا يجوز أن تتجاوز المدّة الفعلية للعمل، وتحت أيّ ظرف مهما كان 12 ساعة (المادّة 07) (Journal-Officiel, 1997, p. 7). والمرأة الحامل لها حقّ عطلة الأمومة (المادّة 213)، والمرأة المرضعة لها الحقّ في الغياب لمدّة ساعتين على مدار سنّة أشهر الأولى مدفوعة الأجر، وساعة واحدة خلال سنّة أشهر الثانية (المادّة 214) (Journal-Officiel, 2006, p. 18).

2.4.1 الوقاية والأمن وسلامة الموظفين

لأجل الحفاظ على أمن الموظفين وسلامتهم، حدّد القانون عدّة إجراءات من خلال مراسيم عديدة، تحفظ للموظفين سلامتهم وأمنهم، فعلى المنظّمة إجباريًا إنشاء مصلحة الوقاية الصّحية والأمن، حسب أهميّة وضعيّة

النشاط (المادة 02)، وتوظف (50) موظفاً (المادة 03)، وعندما تُمارس أحد النشاطات التابعة لقطاع الصناعة، أو قطاعات البناء والأشغال العمومية والري (Journal-Officiel, 2005, p. 21). تسعى المؤسسة المينائية (سكيدة، جيجل، عتابة)، إلى الحفاظ على سلامة موظفيها من حوادث العمل، لما يحدثه من أخطار سواءً على صحتهم و/أو أدائهم، و/أو تعويضهم، ففي ميناء سكيدة وجيجل وقع 26، و52 حادثاً عمل سنة 2022، مقارنة بـ 47 و63 حادثاً في سنة 2021، وأمّا الحوادث المميتة فلم تسجّل وفيات ما عدا وفاة موظف بجيجل، و48 حادثاً أدى إلى التوقيف عن العمل، وثلاثة حوادث من دون التوقف عن العمل. وبالنسبة لميناء عتابة نجد وقوع 09 حوادث عمل.

1.4.3 طبّ العمل

تم إصدار مرسوم تنفيذي يتعلّق بتنظيم طبّ العمل، فنصّت (المادة 02) من الفصل الأول على وجوب إحداث مصلحة لطبّ العمل في كلّ هيئة مستخدمة (Journal-Officiel, 1993, p. 7)، وأعطت لطبيب العمل صلاحيّات لاتخاذ القرارات حول صحّة الموظّفين، واقتراح تعديلات. في حين نصّت (المادة 15) من الفصل الثاني على وجوب إجراء فحص طبيّ دوريّ مرّة واحدة على الأقلّ سنويّاً (Journal-Officiel, 1993, p. 9)، وأن يتمّ تزويد مكان العمل على الأقلّ بأدوات الاستعجال الأولية (المادة 31) من الفصل الثالث والمتعلّق بـ (المسعفين والرعاية في حالات الطوارئ) (Journal-Officiel, 1993, p. 10). وفي حال وقوع حادث عمل، أو مرض، فإنّ الموظّفين المرضى يحصلون على تعويضات التأمين سواء كانت عينية، أو نقدية؛ وهي منحة تعويضات للمريض الذي يضطرّ إلى الانقطاع عن العمل مؤقتاً بسبب المرض (Journal-Officiel, 1983, p. 1198).

2. مدخل إلى العدالة التنظيمية

ككلّ كيان تنظيمي، تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق العدالة بين الموظّفين، وفي إجراءاتها المتبعة، وقبل الحديث عن العدالة التنظيمية، وجبت الإشارة إلى العدالة كعنصر مهمّ، ومكانتها في الدولة الجزائرية المعاصرة.

1.2 العدالة

من العناصر المهمة في الحفاظ على العلاقات وكيان الدول، نجد العدالة، هذه الفضيلة محطّ أنظار الدول والمنظمات، واهتمام كبير، فأنشئت لها مؤشرات عالمية، لأجل معرفتها وتتبعها وواقعها، والبحث في مستقبلها.

1.1.2 تعريف العدالة

العدالة تشتمل على نوع من التقييم الأخلاقي، يقال بأنّ الإجراء عادل، إذا كان متّقا مع معايير معيّنة، وأيضا له ملاءمة أخلاقية (Crawshaw, Cropanzano, Bell, & Nadisic, 2013, p. 887). وحسب أرسطو؛ نجد بأنّ العدالة تُستخدم بشكل أساسي لوصف سلوك يتوافق مع القانون. ولقد قسّم العدالة إلى جزأين: توزيعية؛ وتصحيحية، وجادل بكلّ ما أوتي من قوّة على أنّ كلّ شيء قانوني، فالأعمال المنصفة عادلة، وكلّ الأعمال غير القانونية (غير المشروعة)؛ غير عادلة (Parnami, 2019). ويشير (ديفيد هيوم) (David Hume) (26 أبريل 1711 - 25 أوت 1776) إلى أنّه لا يستطيع أيّ اتّحاد فيما بين البشر أن يستمرّ، ما لم يتمّ الاعتناء بقوانين الإنصاف والعدالة (Lucas, 1972, p. 229). وحدّد (آدم سميث) (Adam Smith) (05 جوان 1723 - 17 جويلية 1790) ثلاث خصائص لنموذجه الكلاسيكي، أو ما يعرف بالنظام ذاتيّ التنظيم: الحرّية؛ المنافسة؛ العدالة (Skousen, 2015, p. 18). فالعدالة مصطلح ساحر، وقد استولى على أفكار معظم الباحثين والفلاسفة عبر العصور، فالعدالة تُعتبر واحدة من أهمّ القضايا الكامنة وراء أيّ تفاعل بشريّ (Fischer, 2012, p. 98)، وبالنسبة للمنظّمات الاجتماعية فهي تعتبر الفضيلة الأولى (Rawls, 1999, p. 03).

2.1.2 المؤشر العالمي للعدالة

ازداد الاهتمام بالعدالة على المستوى المحليّ والعالمي، وقد وضعت منظمة الأمم المتّحدة خارطة طريق، لأهداف التنمية المستدامة، فكانت 17 هدفا في سنة 2015، ومحاولة الوصول إليها بحلول سنة 2030 (Sachs, 2015, p. 53)، وقد وافقت عليه كمشروع جميع الدّول الأعضاء بما فيها الجزائر. ومن بينها هدف العدل والمساواة، فجاء السّلام والعدل والمؤسّسات القويّة في المرتبة (16)، وفيما يخصّ الحدّ من أوجه عدم المساواة؛ وهو يركّز على عدم المساواة في الدّخل، أي الهدف رقم (10)، ودُكر أنّ (10%) من ساكنة العالم يحتفظون بحوالي (40%) من إجمالي الدّخل في العالم (Inequality-org, n.d).

أنشئت عديد المنظّمات العالميّة لأجل مكافحة الفساد وإرساء العدالة؛ على غرار منظمة الشّفاافية الدّولية (Transparency International)، ومنظمة العدالة العالميّة (World Justice Project) (WJP)، والتي تُصدر مؤشرا بهذا الخصوص، وهو مؤشّر يعتمد على أربعة مبادئ عالميّة للقانون: - **المساءلة**: أي الجهات الفاعلة كالحكومة، - **القانون العادل**: بأن يتميّز بالوضوح، والعلانية، وأن يكون مستقرّا، وأن يطبّق بالتساوي؛

- الحكومة المنفتحة: أي الإجراءات التي يتم بها اعتماد القانون، وأن تكون متاحة، ومنصفة وذات كفاءة؛
 - سهولة الوصول إلى العدالة ونزاهتها: أي بتحقيق العدالة في الوقت المناسب، وأن تكون لديها الموارد الكافية، وتعكس التركيبة والتوليفة الحقيقية للمجتمعات المحلية. وتوجد عوامل ثانوية، ويكون المقياس بين (0) و(1) فكلما اقتربت النتيجة من (1) كانت جيدة (WorldJusticeProject, n.d).

3.1.2 مكانة الجزائر وفق المؤشر العالمي للعدالة

في تقرير (2023) جاءت الجزائر (84) عالمياً بنسبة (0.49) (WorldJusticeProject, 2023, p. 10)، ويتم ترتيب الدول بصفة عامة، وأيضاً يتم ترتيب المبادئ لكل دولة. فمبدأ الحقوق الأساسية كان ترتيبه (4)، الحكومة المنفتحة (3)، القيود المفروضة على سلطات الحكومة (1)، غياب الفساد (2)، النظام والأمن (5)، الإنفاذ التنظيمي (6)، العدالة المدنية (7)، والعدالة الجنائية (8) (WorldJusticeProject, 2023, pp. 28-35). وسعت الجزائر منذ استقلالها إلى تطبيق العدالة، بإصدار عدة قوانين ومراسيم، والعمل على تعديلها إلى الأحسن وإجراء المزيد من العمليات حولها لأجل تطويرها وتحسينها، وانضمامها إلى عدة هيئات عالمية وإقليمية، فهذا المؤشر يعتبر دليلاً لأجل العمل على تحسين نقاط الضعف، وتدعيم المكتسبات والحفاظ عليها.

2.2 العدالة التنظيمية

اهتمام المنظمة بالجانب المادي، وتحقيق الفوائد، لا يعني إغفالها للجانب الآخر، والمتعلق بالموظفين، وباحتياجاتهم (رواتب، حوافز، الصحة...)، بل السعي للوصول إلى منظمة عادلة، سواء بقوانينها وإجراءاتها وسياساتها، وتطبيقها على جميع الموظفين بإنصاف وعدل.

1.2.2 تعريف العدالة التنظيمية

وُصفت العدالة بأنها عنصر مركزي للحياة داخل المنظمة (Greenberg, 1993, p. 137). فيمكنها أن تخلق فوائد كبيرة للمنظمة والموظفين على حد سواء (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). وأثبتت الدراسات الخاصة بتصورات العدالة في مكان العمل أنها خصبة وحيوية في السنوات الماضية (Thibaut & Walker, 1978).

قُدّمت العديد من التعريفات لمصطلح العدالة التنظيمية، ومن بينها نجد بأنها تلك الطرق التي يحدّد بها الموظفون بأنه تمت معاملتهم بإنصاف، وأن هذه الطرق تؤثر في القرارات وباقي المتغيرات الأخرى المتعلقة

بالعمل (Moorman, 1991, p. 845). في حين ركزت عديد التعريفات على تصورات الموظفين نحو العدالة في أماكن العمل، ومن بين هذه التعريفات؛ من يرى بأنها تلك الاعتقادات التي يحملها الموظفون حول المكافآت التي يحصلون عليها، وكذلك المعاملات والإجراءات داخل المنظمة، حيث تكون عادلة، وتتطابق مع المعايير الأخلاقية (Cropanzano et al., 2007, p. 34)، وهو الذي نعتمده في دراستنا.

2.2.2 موجات العدالة التنظيمية

تطورت العدالة مع الزمن، ورافقت الإنسان كفضيلة يحاول تطبيقها في حياته، وعرف الإنسان المنظمة مع الثورة الصناعية، ولكن العدالة التنظيمية لم تعرف دراسات واضحة في مكان العمل، لذلك تتفق عديد الدراسات بأنها مرتّ بعدة مراحل أو ما يعرف بموجات العدالة التنظيمية، لذلك نسلط الضوء على أهم النقاط الرئيسية لهذا المفهوم وكيف تشكل تاريخياً.

1.2.2.2 الموجة الأولى: العدالة التوزيعية

اهتمت هذه الموجة بتوزيع النتائج (المخرجات)، أي ركزت على الغاية في حد ذاتها، أسهم في تطويرها الكثير من الباحثين، وهي الإسهامات التي شكلت مع بعضها مصطلح العدالة التوزيعية، ولفهما جيداً يجب العودة إلى جذورها، والتي تعرف بإسهامات نظرية الحرمان النسبي.

1.1.2.2.2 نظرية الحرمان النسبي

تعود هذه النظرية إلى (صمويل أندرو ستوفر) (Samuel Andrew Stouffer) (06 جوان 1900-24 أوت 1960) (Hauser, 1960)، وبالضبط سنة 1949، استخدمت كأداة لتحليل وتفسير ما يعرف بـ: نظرية الجندي الأمريكي (Gurney & Tierney, 1982, p. 33)، أُجريت مقارنة بين سلاح الجو بالجيش الأمريكي، والشرطة العسكرية، ووجدوا إحباطاً لدى أفراد سلاح الجو بشأن الترقية، وهو ما بات يعرف بالحرمان النسبي (H. J. Smith, Pettigrew, Pippin, & Bialosiewicz, 2012, p. 204). ووسعت النظرية عن طريق التمييز بين الأنا (الفردية) والبحث الأخوي (الجماعي) (Guimond & Dubé-Simard, 1983, p. 527). وأقرت (فايي ج. كروسبي) (Faye J. Crosby) أنه لا يوجد تعريف صريح لهذا المصطلح، وأشارت إلى أنه يُعبّر عن عاطفة الحرمان، وصاغته في شكل معادلة كما يلي:

الشكل رقم (II-1): معادلة الحرمان النسبي لكروسبي

RD= Relative Deprivation الحرمان النسبي
VE= Value Expectations توقّعات القيمة
VC= Value Capabilities قدرات القيمة

$$RD = \frac{VE - VC}{VE}$$

Source: (Crosby, 1979, p. 107)

وعُرف بأنه شعور الأفراد بالحرمان من شيء مرغوب فيه، مقارنة بماضيهم، أو إلى شخص آخر أو مجموعة، أو فئة اجتماعية أخرى (I. Walker & Pettigrew, 1984, p. 302). إذن فالحرمان النسبي يعتمد على المقارنة (Crosby, 1976, p. 85). يتعرّض الأفراد الذين يخضعون لنظرية الحرمان النسبي إلى ثلاث حالات نفسية: 1- يتم إجراء مقارنة معرفية؛ 2- يعرفون بأنهم محرومون أو مجموعتهم؛ 3- ينظرون إلى عيوبهم على أنها ليست عادلة. هذه المراحل مجتمعة تثير لديهم استياء الغضب، وإن لم تجتمع هذه العمليات معا فإن نظرية الحرمان النسبي تتعطل أو تتوقف عن العمل (Pettigrew, 2015).

2.1.2.2 نظرية السلوك الاجتماعي كتبادل

أهم الأعمال التي اهتمت بالسلوك الاجتماعي كتبادل، والتي لا يمكن تجاوزها، نجد أعمال كل من (هومانز) (Homans) و(بلاو) (Blau) (Heath, 1971, p. 91).

1.2.1.2.2 إسهامات هومانز

قاد هذه النظرية (جورج كاسبر هومانز) (George Caspar Homans) (11 أوت 1910 - 29 ماي 1988)، من خلال مقاله (السلوك الاجتماعي كتبادل) (Social Behavior As Exchange) سنة 1958؛ اكتسب قبولا، نظرا لقوته التفسيرية لهذه النظرية، فمبادئ النظرية تفسر الكثير من السلوك الاجتماعي (Crosbie, 1972, p. 203). ثم طوّر نظريته من خلال كتابه (السلوك الاجتماعي: أشكاله الأولية) (Social Behavior: Its Elements Forms) سنة 1961. أشار إلى أنه استفاد كثيرا من كتابين لـ (سكينر) (Burrhus Frederic Skinner) وهما على التوالي: (سلوك الكائنات الحية) (The Behavior of Organisms) سنة 1938، و(العلم والسلوك الإنساني) (Science and Human Behavior) سنة 1953 (Homans, 1961).

اعتمد على تجارب سلوكية للحمام، وأقرّ بأنها صالحة للرجال أيضا، وحدد قاعدة عامة للعدالة التوزيعية: "يتوقع رجل في علاقة تبادل مع رجل آخر، أن تكون مكافأة كلّ رجل تتناسب وتكاليفه، فإذا ازدادت المكافآت

ازدادت التكاليف، وأن صافي المكافآت لكلّ رجل تتوافق مع الاستثمارات التي يقوم بها، فحين تزداد الاستثمارات، يزداد الربح معها" (Homans, 1961, p. 75). لخصّ (هومانز) نظام نظريته في شكل اقتراحات (Homans, 1961): مقترح النجاح، مقترح التحفيز، عرض القيمة، مقترح الحرمان، مقترح العدالة والعقلانية (Homans, 1961).

2.2.1.2.2.2 إسهامات بلاو

(بيتر مايكل بلاو) (Peter Michael Blau) (07 فيفري 1918 بفيينا (النمسا) - 12 مارس 2002 بكارولينا الشمالية -م.أ-)، تبرزُ نظرية (بلاو) من خلال إصدار كتابه سنة 1964 (التبادل والسلطة في الحياة الاجتماعية) (Exchange And Power In Social Life)، وهو محاولة جادة لبناء نظرية اجتماعية كلية للبيئة، على أساس النظرية الجزئية للسلوك (Cook, Cheshire, Rice, & Nakagawa, 2013)، استندت إلى دراسته (1955) للتبادل الاجتماعي داخل المكتب الفدرالي (Montgomery, 1996). وأخذ من كتاب (هومانز) (Blau, 1964) واستخدم في دراسته علم النفس والمنفعة الحديثة (Befu, 1977, p. 256). فالتوقعات عند (بلاو) ترتكز بشكل أدقّ على فوائد محددة من مجموعة مرجعية، تؤدي إلى الرضا عن تبادلات أكثر نسبية من المطلق، فالتوقعات تشير إلى أنّ الأرباح التي يتمّ توقعها من قبل الأفراد يتمّ كسبها من العلاقات التبادلية بشكل عام، أو ما يعرف بالتبادل العادل (Blau, 1964). تمّ التمييز بين نوعين من التبادلات من طرف (بلاو) كما يلي: 1- التبادلات الاقتصادية: سواء من سلع أو غيرها؛ 2- التبادلات الاجتماعية: تشمل على أيّ خدمات تُوصل إلى التزامات مستقبلية (Blau, 1964).

3.1.2.2.2 نظرية الإنصاف: إسهامات أدامز

(جون ستايسي أدامز) (John Stacey Adams) (16 مارس 1925 ببروكسل، 04 ديسمبر 2014؛ أمريكي) اهتمّ (أدامز) بنظرية العدالة التوزيعية لهومانز، طورها أفضل من خلال نظريته سنة 1965 والتي تعرف باسم نظرية الإنصاف (Theory of Equity)، أشار قبلها سنة 1963 إلى فكرة عدم الإنصاف، وقام بتمثيلها (Cook & Parcel, 1977, p. 76) كما يلي:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{2- المكافأة المنخفضة} & & \text{1- المكافأة الزائدة} \\
 \frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o} & & \frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}
 \end{array}$$

حيث: $O = \text{Outcomes}$ المخرجات، $I = \text{Inputs}$ المدخلات

$o = \text{other}$ الآخر، $p = \text{person}$ الشخص

فعدم الإنصاف يتمّ عندما يقارن شخص ما نتائجه إلى المدخلات ونسبة نتائج الآخر، فتكون غير متكافئة، ويحدث هذا في حالتين: -عندما يكون الشخص في علاقة تبادل مباشرة مع شخص آخر؛ أو عندما يكون الشخص والآخر في علاقة تبادل مع طرف ثالث (Adams, 1965). يسعى الأفراد إلى تحقيق أقصى قدر من الإنصاف في العلاقات بدلا من تعظيم النتائج الخاصة (Griffeth, Vecchio, & Logan, 1989). وهي تأخذ بعين الاعتبار ما يلي: -طبيعة المدخلات والنتائج؛ -طبيعة عملية المقارنة الاجتماعية؛ -الشروط المؤدية إلى الإنصاف أو عدم الإنصاف، والآثار المحتملة لعدم الإنصاف؛ -الاستجابات المحتملة للحدّ من حالة عدم الإنصاف، فتتحقق عدالة التوزيع عندما تكون:

الشكل رقم (II-2): شروط تحقق عدالة التوزيع

مكافآت أ - تكاليف أ	=	مكافآت ب - تكاليف ب
استثمارات أ		استثمارات ب

Source: (Pritchard, 1969).

فوجود تفاوت فيما بين النسب، يُشعر المشاركين بالظلم، وأنّ طرفا منهم سيعاني من الحرمان. والطرف الذي يشعر بالحرمان من لديه نسبة الأرباح مقابل استثماراته هي الأصغر (Adams, 1965, p. 273).

2.2.2.2 الموجة الثانية: العدالة الإجرائية

اهتمّت الموجة الأولى بالغايات والنتائج وتوزيعها فقط، وأهملت الوسائل والطرق التي يتمّ التوزيع بها، وهو ما حاولت هذه الموجة استدراكه، والاهتمام به، وهو بذلك يكسر مفهوم البعد الواحد للعدالة التنظيمية. تمّ تعريفها من قبل (غرينبرغ وتايلر) (Greenberg&Tyler) اعتمادا على أعمال (ثيبوت ووكر) (Thibaut&Walker) بأنّها: "النزاهة المتصورة للوسائل المستخدمة في صنع القرارات" (Greenberg & Tyler, 1987, p. 129). فهي تتعلق بعدالة العمليات ونزاهتها التي يتمّ بموجبها تخصيص النتائج (Folger, 1977)، وتركّز على الإجراءات التي تستند عليها المكافآت الموزعة (Alexander & Ruderman, 1987, p. 178). عرفت إسهامات العديد من الباحثين والعلماء.

1.2.2.2.2 إسهامات ثيبوت ووكّر

(جون ولتر ثيبوت) (John Walter Thibaut) (30 أبريل 1917 - 16 فيفري 1986) (Jones,) (Kelley, & Schopler, 1987). و(ويليام لورنس وكر) (William Laurens Walker) (11 فيفري 1937-13 أبريل 2022).

يعود فضل ظهورها إلى الرائدتين (ثيبوت ووكّر) سنة 1975، بعملهما: (العدالة الإجرائية: تحليل نفسي) (Procedural Justice: A Psychological Analysis) في المجال القانوني. وتوصّلا إلى نتائج مثيرة، من بينها ردود أفعال الأفراد على التخصيص من طرف ثالث، وقرارات حلّ النزاعات تتأثر بإنصاف صنع القرار، بغض النظر عن تأثير المحاباة، وعدالة الطرف الثالث (T. R. Tyler, 1989, p. 830).

فعملية تسوية المنازعات قانونيًا تخضع إلى بعدين: الأول: نظام الخصم: (أمريكا وبريطانيا): فالقضاة هم المتحكّمون في القرارات التي تتعلّق بنتائج المحاكمات، وبخصوص المتقاضين أو المحامين؛ يتحكّمون في العملية. الثاني: نظام التّحقيقات (أوروبا): فالقضاة يتحكّمون في جميع القرارات، نتائج المحاكمات، أو جمع الأدلة، وتقديمها وعرضها (Greenberg & Tyler, 1987, p. 130).

وفي سنة 1978 حدّدوا شكلين من أشكال السيطرة: 1- السيطرة على القرار: أي التّحكّم في القرار بمدى قدرة أي من المشاركين تحديد نتيجة النزاع من جانب واحد؛ 2- السيطرة على العملية: تطوير واختبار المعلومات التي تشكّل الأساس لحلّ النزاع، أي تطوير واختبار عرض الأدلة (Thibaut & Walker, 1978, p. 546). وتوجد العديد من العناصر المترابطة والفرعية للعدالة الإجرائية، والشّرط الرئيسي لتحقيقها هو التّوزيع الأمثل للسيطرة (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2013, p. 23).

2.2.2.2.2 إسهامات ليفنثال

افترض (جيرالد إس. ليفنثال) (Gerald S. Leventhal) (14 سبتمبر 1928؛ 27 نوفمبر 1994)، أنّ في الحكم القضائي: يعتمد الفرد على تصوّر العدالة بناءً على عدّة قواعد، وحسبه فإنّ القاعدة الإجرائية هي اعتقاد الفرد بأنّ إجراءات التّوزيع التي تستوفي معايير معينة هي إجراءات عادلة (Leventhal, 1980).

وقدّم سبعة مكونات هيكلية في الخرائط المعرفية لتجاوز مشكلات عملية التّخصيص: 1- اختيار الوكلاء: تبدأ سلسلة الأحداث باختيار الأشخاص الذين يعملون كصانعي قرارات، وجمع المعلومات عن عملية التّوزيع؛ 2- وضع القواعد الأساسية: إخبار المستلمين المحتملين بطبيعة المكافآت المتاحة، والإجراءات المتّبعة

لتحصيلها؛ 3- جمع المعلومات: وتكون قبل عملية التوزيع لأجل التقييم؛ 4- هيكل القرار: تحديد هيكل عملية اتخاذ القرارات النهائية؛ 5- الطعون (الاستئناف): تقديم فرصة لالتماس الإنصاف؛ 6- الضمانات: وتعني تلك الإجراءات التي تضمن أن الوكلاء الذين يديرون عملية التوزيع، يقومون بتأدية المهمات الموكلة لهم والمسؤوليات بكل نزاهة وأمانة؛ 7- آليات التغيير: تشتمل على الأساليب التي تؤدي إلى تغيير الإجراءات التي تنظم عملية التوزيع، والتي قد يكون لها تأثير كبير في كلا الطرفين (Leventhal, 1980). ووضع ست قواعد لأجل أن يكون الإجراء عادلاً: قاعدة الاتساق؛ قاعدة قمع التحيز؛ قاعدة الدقة؛ قاعدة التصحيح؛ قاعدة التمثيل؛ قاعدة الأخلاقيات (T. R. Tyler, 1988, p. 105).

بدأت إذن العدالة الإجرائية في مجال القانون، وأدخلت إلى المنظمات مع (غرينبرغ وفولغر) (Greenberg & Folger) سنة 1983 من خلال عملهم (العدالة الإجرائية: المشاركة، وتأثير العملية العادلة في المجموعات والمنظمات) (Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect) (Greenberg & Folger, 1983) (in Groups and Organizations) وأيضا من خلال عملهم (العدالة الإجرائية: تحليل تفسيري لأنظمة شؤون الموظفين) (Procedural Justice: An Interpretive Analysis) (Folger & Greenberg, 1985) (of Personnel Systems)، بعد أن نضجت في مجال الإجراءات القانونية، وتم تقديم أعمال الاختيار؛ وهو شكل مباشر من التأثير في النتائج، والصوت؛ شكل غير مباشر، بشأن ردود أفعال الموظفين (Greenberg & Folger, 1983). وصدر عمل (ليند وتايلر) سنة 1988، وخصص فقط للعدالة الإجرائية؛ على مدار 273 صفحة، ومع عديد العلماء والمتخصصين (Lind & Tyler, 1988b)، وغيرها من الأعمال التي تناولت المفهوم داخل المنظمة (Alexander & Ruderman, 1987). وتبدأ العدالة التنظيمية مرحلة جديدة ببعدين اثنين، لتصبح أكثر نضجا ورسانة (Folger & Konovsky, 1989).

3.2.2.2 الموجة الثالثة: العدالة التفاعلية

حتى منتصف الثمانينات كانت قضايا العدالة التنظيمية تتمحور حول بعدين اثنين: العدالة التوزيعية؛ والعدالة الإجرائية. إلى غاية سنة 1986 ونُشر عمل (بيس ومواغ) (Robert J. Bies) (David L. Moag)، ليظهر مصطلح جديد يدعى العدالة التفاعلية، ويقول (بيس)، أن شغفه بدراسة العدالة في مكان العمل يرجع إلى سنوات دراسته الجامعية، وشجعه أستاذه (فيرن باك) (Vern Buck)، وبعدها أستاذه (بيل سكوت) (Bill)

(Scott)، ومستشارته (خوان مارتين) (Joanne Martin)، ويقول: قدّمت مقترحا كنت أعتقد أنه في أحلامي (خيالاتي)، سيغيّر نموذج دراسة العدالة التنظيمية (Bies, 2015, p. 89). وارتكز الاقتراح جزئياً على عدالة المعاملة بين الأشخاص. وقوبلت فكرته بالرّفص من قبل الأعضاء الثلاثة للجنة الدكتوراة، ويقول: "شعرت بالصدمة" (Bies, 2015, p. 90). فاقترح فكرة أخرى، حول توصيل الأخبار السيئة، وهما الأساسان لدراسة المعاملة بين الأشخاص. وتوصّل إلى نتائج سنة 1985 (Bies, 2013, p. 86)، وبعدها بسنة قدّم مع (مواغ) مصطلح العدالة التفاعلية، يقول (بيس) أنّ أحد كبار أعضاء هيئة التدريس في المؤتمر أخبره بأنّه لا يوجد نوع ثالث من العدالة (Bies, 2013, p. 88)، وردّد في نفسه: "لكنني لم أشعر بالإحباط فأنا الآن مسلّح بالبيانات لدعم أفكاري" (Bies, 2015, p. 90).

وأكد بأنّ العدالة التفاعلية تبحث في جودة العلاج بين الأشخاص في جانب الاتصال من الإجراءات بشكل منفصل عن الإجراءات نفسها (Byrne & Cropanzano, 2001). وبدأت تتطوّر مع مرور الوقت، لتستقلّ عن العدالة الإجرائية، والتي تتشابه معها كثيرا. وصولا إلى أعمال غرينبرغ (Greenberg) حيث أصبحت تتخذ شكلا جديدا، وتتميّز عن باقي مكونات العدالة التنظيمية، وأصبحت بعدا ثالثا للعدالة التنظيمية (Stecher & Rosse, 2005).

وتعتبر موضوعا مركزياً في العدالة التنظيمية. ووضعنا (بيس ومواغ) أربعة مبادئ للعدالة التفاعلية:

- 1- الاحترام: المعاملة بكرامة وإخلاص؛ 2- اللياقة: الامتناع عن التصريحات غير اللائقة؛ 3- التبرير: ينبغي تقديم تفسيرات كافية لاتخاذ القرار؛ 4- الصدق: التفسيرات صادقة، مفتوحة، وصريحة (Dayan & Di Benedetto, 2008, p. 568). وغياب العدالة التفاعلية له تأثير في الموظّفين، ويؤدّي إلى: استخدام الكلمات المسيئة والمهينة، الخداع، انتهاك الخصوصية، الوقاحة، الإكراه، والكشف عن الثقة (Okpu & Eke, 2020, p. 02). وأكدّا أنّ العدالة التفاعلية تؤثر في أبعاد أخرى وتتأثر بها (Yangin & Elma, 2017, p. 326).

وهي ترتبط بالنتائج على المستوى الشخصي (مواقف الموظّفين وسلوكياتهم) (Dang & Pham, 2020, p. 780)، وتعتبر أبسط مكونات العدالة التنظيمية، وتشير إلى كيفية تعامل شخص مع شخص آخر. ويكون الشخص تفاعلياً فقط إذا ما تمّ تشارك المعلومات بشكل مناسب، ويتجنّب التصريحات الوقحة أو القاسية (Cropanzano et al., 2007, p. 39)، وتحدّث عندما يتمّ معاملة الأفراد بكرامة؛ وتزويدهم ومنحهم القدرة على التفاعل مع الآخرين (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002, p. 326).

وعليه يتم تعريفها بأنها جودة وعدالة المعاملة الشخصية التي يختبرها الأفراد أثناء حل النزاعات (Blodgett & Tax, 1993, p. 101). وعرفها عالم الاجتماع (جون آر. شيرمرهورن) (John R. Schermerhorn Jr,) "درجة معاملة الأفراد المتضررين من القرار بكرامة واحترام" (Osborn, Uhl-Bien, & Hunt, 2011, p. 117). فتهتم بجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد عند تنفيذ الإجراءات (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001, p. 427).

قدم (غرينبرغ)، رؤيته للعدالة التفاعلية على أنها تتشابه مع العدالة الإجرائية، لذلك اقترح نوعين من العدالة التفاعلية، وأن يكونا منفصلين عن بعضهما البعض: **1-العدالة بين الأشخاص**: وهي التي تعكس درجة معاملة الأشخاص بأدب؛ كرامة؛ واحترام من طرف السلطات في تنفيذ الإجراءات أو تحديد النتائج؛ **2-العدالة المعلوماتية**: تركز على التبريرات المقدمة إلى الأفراد أثناء نقل معلومات حول أسباب استخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو أسباب توزيع النتائج بطريقة معينة (Muzumdar, 2012, p. 33).

إذن فالعدالة التفاعلية تختلف عن العدالة الإجرائية بقدر ما، حيث يشير المصطلح الأخير إلى الجودة البنائية لعملية صنع القرار، بينما يشير المصطلح الأول إلى التبادل الاجتماعي بين الأفراد (Arries, 2009, p. 149). ويمكن دمج مبادئ العدالة التفاعلية التي قدمها (بيس ومواغ)، مع نوعي العدالة التي حددها (غرينبرغ) كما يلي: **-العدالة بين الأشخاص**: ويمكن أن تضم وتحتوي على الاحترام واللياقة. **-العدالة المعلوماتية**: وتشمل كلاً من التبرير والصدق.

هذه أهم ثلاث موجات رئيسية وتأسيسية للعدالة التنظيمية، عملت على تأصيل هذا المصطلح في عالم المنظمات، وهناك من يضيف موجات أخرى لعل أهمها ما يعرف بموجة **العدالة التكاملية** والتي عرفت عدة نظريات بدءاً من نظرية المفاهيم المضادة وأهمها الإدراك المرجعي (Dar, 2020, p. 32). وأيضا المفاهيم الموجة نحو المجموعات، وبرزت ثلاثة نماذج: نموذج قيمة المجموعة (Group Value Model): يعود أول عمل في هذا المجال إلى (ليند وتايلر) (Lind&Tyler) من خلال كتابهما المنشور سنة 1988 (علم النفس الاجتماعي للعدالة الإجرائية) (The Social Psychology of Procedural Justice) (T. Tyler,) (Degoe, & Smith, 1996, p. 914)، وهناك عنصران يتحكمان في هذه النظرية: **هوية المجموعة**؛ ما يميز المجموعة عن المجموعات الأخرى، ويحدد سماتها الخارجية. **إجراءات المجموعة**؛ كالعلاقات والعمليات الاجتماعية، سواء الرسمية أو غير الرسمية، ويحدد سماتها الداخلية (Lind & Tyler, 1988b, p. 232). النموذج العلائقي للسلطة (The Relational Model of Authority) (Lind & Tyler, 1988a). نموذج

المشاركة الجماعية (Group Participation Model) (T. R. Tyler & Blader, 2003, p. 352). وأيضا ظهر نموذج المفاهيم الإرشادية (Guiding Concepts)، ويحتوي على: نظرية العدالة الإرشادية (Fairness Heuristic Theory) (Blader & Tyler, 2013, p. 440)، نموذج إدارة عدم اليقين (Uncertainty Management Model) لـ (فان دن بوس وليند وآخرون) (Van Den Boss And Lind) (&Others) (Moorman & Grover, 2009, p. 108).

3. مدخل إلى الثقة التنظيمية

برزت أهمية المنظمة ومكانتها خاصة بعد الثورة الصناعية في القرن 18 ميلادي، وهذه المكانة تظهر انطلاقا من كونها: مكونا أساسيا ومهما في الاقتصاد المحلي والعالمي، واحتوائها على العنصر البشري، وما يقضيه من وقت داخلها. وبدأت الدراسات تتجه نحو تجريب العديد من العناصر والمتغيرات، وإسقاطها على المنظمة، ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد الثقة داخل المنظمة، ومحاولة تجريبها والتعمق في دراستها.

1.3 الثقة

على مدى عقود طويلة، اهتمت الدراسات؛ خاصة النفسية بالثقة وأهميتها في بناء العلاقات الشخصية، والدور الذي تلعبه في تحقيق التواصل وتعزيزه، والوصول إلى النجاح، وبناء شبكة من العلاقات تعمل على التطوير والنجاح لمن يعرف طريقة بنائها بشكل صحيح.

1.1.3 تعريف الثقة

تزايد الاهتمام بموضوع الثقة؛ خاصة الثقة داخل المنظمة، فهي تعدّ الغراء الذي يربط معظم العلاقات التعاونية معا (Roy J. Lewicki & Bunker, 1996, p. 129). وأكد (ألبرت أينشتاين) (Albert Einstein) (14 مارس 1879 - 18 أبريل 1955) قيمة الثقة بقوله: "كلّ نوع من التعاون السلمي بين الناس يقوم في المقام الأول على الثقة المتبادلة فقط" (Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen, 2009,) (p. 328). أشار (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712) إلى الثقة بأنها: "استعداد طرف ما لأن يكون عرضة للإجراءات من طرف آخر. استنادا إلى توقع أن يقوم الطرف الآخر بعمل معين مهم بالنسبة إلى الوصي، بغض النظر عن القدرة على رصد ذلك الطرف الآخر أو التلاعب به". وقد تدارك ماير وآخرون هذا الأمر -لأنهم ركزوا على اتجاه واحد فقط- في المقال المنشور سنة 2007 (Schoorman, Mayer,)

(Davis, 2007)؛ وقدّم كلّ من (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395) تعريفاً للثقة بقولهم: "حالة نفسية تشمل نية قبول الضعف، بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك شخص آخر".

2.1.3 تكلفة الثقة

يُعزى الانهيار المالي (2008)، إلى انعدام الثقة والنزاهة (Boatright, 2011, p. 473)، وأدى إلى مضاعفة التكلفة في أداء الأعمال التجارية (Horsager, 2012)، لاحظ (فوكوياما) (Fukuyama) أنّ الثقة ضرورية لرأس المال الاجتماعي وتنميته، وأبرز خطورة انهيار الثقة داخل المجتمع الأمريكي مقارنة بأوروبا واليابان. وأدى انعدام الثقة إلى الضعف في الأداء الاقتصادي، والذي رافقته آثار اجتماعية كبيرة (Fukuyama, 1996). وقيل "من دون ثقة، لا نمتلك السرعة"، وأيضاً "لهذا السبب الثقة هي كلّ شيء" (Covey, 1996). وأكدت دراسة (Kasperson, Covey, & Judd, 2022). وأكّدت دراسة (Zak & Knack, 2001, p. 297) أنّ الثقة بين الأشخاص تؤثر بشكل كبير في النمو الاقتصادي، وفي تكاليف المعاملات. لأجل قياس التكلفة الحقيقية للثقة، يلجأ الاقتصاديون إلى قياس مخاطر الخيانة أو عدم الثقة، فيقيسون مخاطر وكلاء المستخدمين لإدارة التفاعلات فيما بين الأطراف المتبادلة. ويُذكر أنّ أطول النزاعات تعقيداً وكلفة كانت في أستراليا والمملكة المتحدة، بسبب المسؤولية عن خيانة الأمانة وتضييعها (Ryan, 2019).

تقيس منظمات التأمين الثقة عبر تقييم المخاطر واحتمالات انتهاك الثقة (Ryan, 2019). فالثقة وسيلة لتقليل المخاطر الاجتماعية (Ellingsen, 2015, p. 04)، وتعتبر العملة المشتركة والمفهومة والتي يتم تقديرها عالمياً، فإذا ما فقدت ستكون هناك تكلفة عالية يجب دفعها (Bibb & Kourdi, 2004).

حتى ولو وصفت الثقة بأنها سلعة هشة، بطيئة جداً، وشاقة وتندمّر بسرعة وسهولة، فلها تأثير مباشر في الربحية، من خلال إدارة المبيعات، ويلاحظ أنّ القائد أو المدير من دون ثقة يكون أقلّ قدرة على تعزيز الابتكار والإبداع. ومن أسباب فقدان الثقة وخسارتها الكذب والتروير، (وورلد كوم) (WorldCom) (Bibb & Kourdi, 2004)، نزلت قيمة السهم إلى 0.83 دولار في 19 جويلية 2002 (Akhigbe, Martin, & Whyte, 2005, p. 50). فالتكلفة الإجمالية للثقة هي مقدار الوقت والجهد المبذول في كلّ مهنة لتعزيز الثقة ودعمها (Davidson, Novak, & Potts, 2018).

3.1.3 بناء الثقة

يتطلب بناء الثقة تعزيز عدّة سلوكيات، ومن أهمّ نماذج بنائها نجد نموذج (The ABCD Trust Model)، وهو مقياس يشتمل على عدّة عبارات، يمكن الإجابة عنها اعتماداً على سلم خماسي يتكوّن من: نادراً؛ في بعض الأحيان؛ غالباً؛ في كثير من الأحيان؛ دائماً. كما يلي (Blanchard, Olmstead, & Lawrence, 2021): - القدرة (Able): وهي إظهار كفاءات الفرد ومهاراته، ويمكن تعزيزها بتعزيز سلوكيات معينة؛ - القابلية للتصديق (Believable): وهي السلوكيات التي تدخل في الاعتقاد، وتكون قابلة للتصديق، وتدعم النزاهة، وتتبع من داخل الفرد؛ - التواصل (Connected): وهي كلّ السلوكيات التي من شأنها أن تظهر الاهتمام بالآخرين؛ - الاعتمادية (Dependable): لأجل الحفاظ على الموثوقية والتي يسعى إليها كلّ فرد، لا بدّ من توافر عدّة سلوكيات: الالتزام بالوعود، الالتزام بالوقت في كلّ الظروف، الاستجابة لطلبات الآخرين، الاجتهاد في جعل العمل احترافياً ومنظماً، تحمّل المسؤولية وعدم التهرّب منها، متابعة الأعمال وإنجازها، والسعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

4.1.3 كسر الثقة

تعتبر الثقة ضرورة، لكنّها هشّة وسريعة الانكسار (K. Walker, Kutsyuruba, & Noonan, 2011, p. 473). وحتمةً وأمرًا بالغ الأهمية (Kutsyuruba, Walker, & Noonan, 2011, p. 83). فالمنظمة تتعرض إلى الكثير من الأخطار، ولكن أهمّها تكون من الدّاخل (الخيانة)؛ عن طريق موظّفين لهم طموحات كبيرة وأنانيون، ولا يكتفون بالمنظمة والموظّفين، بل يهتمون بأمورهم الشخصية فقط (Elangovan, 1998, p. 547). فالخيانة تُعتبر خرقاً للثقة وانتهاكاً (Reina & Reine, 2009, p. 108)، فإذا كانت الثقة تنتج طاقة إيجابية، فالخيانة تستنزفها، وإذا كانت الثقة تغدّي الأداء فالخيانة تأكله (Reina & Reine, 2009, p. 113).

تحدث الخيانة عندما يتعرّض فرد ما للأذى من قبل فرد آخر يثق فيه ويعتمد عليه (C. P. Smith, 2017, p. 134). ومن خصائصها: - الفعل الطّوعي: أي لا يُجبر عليها الفرد؛ - التّوقّعات المحوريّة: تكون ذات صلة بالمهمّة، وأيضاً بقيمتها. - التّوقّعات المتبادلة: أي يكون طرفا العمليّة على دراية متبادلة (ولو ضمناً). - انتهاك التّوقّعات: يكون فعلياً، ولا يُعدّ بالتّفكير والهواجس. - احتمال الضّرر: ترتبط بالضّرر، وعدم الولاء والخداع (Caldwell, Davis, & Devine, 2009, p. 107).

5.1.3 إصلاح الثقة

الثقة من الأصول غير الملموسة (Casson & Della Giusta, 2006, p. 332)، وعنصر مهمّ وضروريّ (K. Walker et al., 2011, p. 473)، ولكنّه هشّ (Govier, 1998, p. 204). ومن الواجب إعادة جبره في حالة كسره (Roy J Lewicki & Brinsfield, 2017, p. 288)، فإصلاح الثقة هو أيّ تحسين في مستوى الثقة بعد وقوع الانتهاك (Sharma, Schoorman, & Ballinger, 2023, p. 368). وله ثلاث آليات رئيسية: - الإسناد؛ أي تشكيل التقييمات، - التوازن الاجتماعي؛ يعتمد على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، - البنائية؛ وتعتمد على التوازن بين المصلحة الذاتية والريحية (Sharma et al., 2023). ولأجل إصلاح الثقة هناك عدّة استراتيجيات: - الاعتراف بالانتهاك تقديم استجابة فورية في غضون أيام قليلة من انتهاك الثقة؛ - تحديد الأسباب والاعتراف بالذنب: عن طريق تشخيص الأسباب الحقيقية، بشفافية ووضوح؛ - الاعتراف بأنّ الفعل كان مدمراً: يجب منع حدوث التجاوزات في المستقبل؛ إجراء إصلاحات وتحديثات هيكلية، وثقافية، واستراتيجية متكاملة؛ - تحمّل المسؤولية عن العواقب: يتمّ تقييم إجراءات الإصلاح، من أجل توجيه التّدخلات وإرشادها (Gillespie & Dietz, 2009; Pfarrer, Decelles, Smith, & Taylor, 2008). وهناك من قدّم ستّ استراتيجيات: (ملاحظة ما حدث والاعتراف به، السّماح للمشاعر بالظهور، الحصول على الدّعم، إعادة صياغة التجربة، تحمّل المسؤولية، العفو والمغفرة للنفس والآخرين؛ ترك ما حدث والمضيّ قدماً) (Reina & Reine, 2009).

2.3 الثقة التنظيمية

على العموم لا تختلف كثيرا حياة الإنسان داخل المنظمة عن خارجها، فهي مزيج من العلاقات والطموحات يسعى إلى تحقيقها، وفي إطار هذا السّعي؛ نجد المنظمة أيضا كشخص معنويّ تسعى نحو هذا الاتجاه، وإن اختلفت هذه الطّبيعة بين داخل المنظمة وخارجها، فإنّما تخضع لخصوصيات المنظمة وقواعدها.

1.2.3 تعريف الثقة التنظيمية

قدّم العديد من الباحثين تعريفات للثقة التنظيمية، ونعتمد في دراستنا تعريف (Puçétaité, 2014, p. 232) باعتبار أنّها "موقف إيجابي يتّخذه عضو المنظمة تجاه عضو آخر، مفاده أنّ الطرف الآخر سيتصرّف بموجب قواعد اللّعب النّظيف، ولن يستفيد من ضعف الشّخص واعتماده في وضع محفوف بالمخاطر؛ فالثقة التنظيمية، هي مواقف وتوقّعات إجابيّة لدى الموظّفين تجاه موظّفين آخرين، مهما اختلف السّلم الوظيفي، وأنّ

الطرف الثاني لا يستغل هذه الثقة من أجل استخدامها في تحقيق أغراض شخصية، وتضرّ بالطرف الأول، في ظروف تحيط بها المخاطر.

2.2.3 أبعاد الثقة التنظيمية

تزايد الاهتمام بالثقة التنظيمية أدى إلى وضع عدّة أبعاد لها. فنجد من الباحثين من اعتمد البعدين: الثقة الرأسيّة؛ والتي تهتمّ بـ (المشرف المباشر، والإدارة)، وهي مدى ثقة الموظّفين في تصرّفات المشرف المباشر أو الإدارة العليا، في حين أنّ الثقة الأفقيّة أي (الثقة في زملاء العمل) تعبّر عن المدى الذي يثق به الموظّفون في الزملاء داخل مكان العمل (Agbejule, Rapo, & Saarikoski, 2021, p. 1428). والملاحظ أنّ الثقة الرأسيّة تُعتبر أكثر تعقيدا من الثقة الأفقيّة، فالموظّفون يشعرون بالضعف أمام ما تمتلكه الإدارة من تأثيرات كبيرة (Krot & Lewicka, 2012, p. 225).

وأشار البعض إلى: الثقة الشخصية، ويتمّ إعطاؤها التعريف التالي: "مدى ثقة الشخص في كلمات وأفعال وقرارات شخص آخر، واستعداده للتصرّف على ذلك الأساس" (McAllister, 1995, p. 25). في حين يتمّ تعريف الثقة غير الشخصية بأنّها توقّعات يحملها الموظّفون حول قدرة صاحب المنظمة ومدى نزاهته" (Vanhala, Heilmann, & Salminen, 2016, p. 48).

ويوجد من صنّفها إلى الثقة الجانبيّة وهي الثقة التي توجد فيما بين زملاء العمل، والقسم الثاني الثقة العموديّة، والتي تشير إلى الثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا (Guinot, Chiva, & Mallén, 2013, p. 561). ما يلاحظ أنّ هذه الأبعاد مترابطة فيما بينها، لكنّها في الواقع ليست كذلك، فقد يثق الموظّفون في مشرفهم أو مديرهم، ولكنهم لا يتقون في المنظمة (Erdal & Altindag, 2020, p. 125). وتعتبر الثقة في زملاء العمل، والثقة في المشرف المباشر، مقيدة بشكل أكبر، إذا ما قورنت بالثقة في الإدارة العليا.

1.2.2.3 الثقة في الزملاء

يُشار إلى هذا البعد على أنّه ذلك الاستعداد الذي يبديه الموظّفون لأن يكونوا عرضة لأفعال الزملاء في مكان العمل، ولا يستطيعون التّحكّم في سلوكياتهم وأفعالهم. فتكون هناك مساواة نسبيّة في سلطتهم، ويكون تعاملهم بشكل يومي وروتيني (H. H. Tan & Lim, 2009, p. 46)، فالموظّفون يتقون في زملائهم داخل الفريق أو المنظمة (Li et al., 2021).

2.2.2.3 الثقة في المشرف

يمتلك المشرف المباشر مكانة داخل المنظمة، فهو يقدم تجاربه وخبراته، ويستطيع تفويض المهمات وتقييم الأداء (Silla, Gamero, & Picazo, 2020). ويمكنه إظهار مستوى عالٍ من الالتزام والأداء من قبل المرؤوسين كرد فعل حسن النية لقائدهم، وهو ما يؤدي إلى تعزيز وتدعيم الثقة (Costigan, Iiter, & Berman, 1998).

فالمشرف المباشر يُعتبر رابطاً رسمياً، بين الإدارة العليا والموظفين (Strutton, Toma, & Pelton, 1993, p. 932)، ويعمل على تبليغ وإيصال السياسات التنظيمية وأهدافها (Hwee Hoon Tan & Tan, 2000, p. 243). وعليه كلما تمتع المشرف المباشر بمصداقية عالية، فهو يشعر الموظفون بأن القيم الشخصية التي يحملونها تتوافق مع قيم المنظمة (Posner & Kouzes, 1993). ويجب أن يتصف بعدة قيم كما يلي: العدالة (الإنصاف أو النزاهة)، الشفافية، الاحترام، التعاون، والمودة. وصفة أخرى مهمة جداً: التحلي بالأمانة.

3.2.2.3 الثقة في الإدارة

وهم الأشخاص الموجودون في أعلى الهرم من الهيكل التنظيمي (McCaughey & Kuhnert, 1992, p. 269)، والاستعداد الذي يبذونه لاستيعاب وجهات نظر النظام، وتركز أحكامهم وإجراءاتهم على تلك الاحتياجات التي تنشأ من ذلك النظام، فيعتقد الموظفون أن النظام سيعترف بالمساهمات التي يقدمونها ويحترمها (Culbert & McDonough, 1986, p. 179).

وتضطلع الإدارة العليا بدور التمكين الذي يعتبر مفتاحاً مهماً للثقة. فحين يشعر الموظفون بأن الإدارة العليا تمتلك الحد الأدنى من الالتزامات والظروف الخاصة، والتي تجعل من مساهماتهم ذات قيمة (Culbert & McDonough, 1986, p. 182). فالثقة التنظيمية يُشار إليها على أنها الثقة الإدارية، وهي تعبر عن مدى اقتناع الإدارة العليا بأنها ستوفي بوعودها، وأن تكون صادقة، وأن تتصرف بإحسان تجاه جميع الأعضاء (Lambert, Qureshi, Nalla, Holbrook, & Frank, 2022). وهي أيضاً تجعل الأنشطة الإدارية يتم الاعتماد عليها من قبل الموظفين (Demir, 2021, p. 26)، وأن تتصرف بطريقة يمكن التنبؤ بها أي تقوم على الاتساق في كل أفعالها (Joseph & Winston, 2005, p. 09).

3.3 موجات الثقة التنظيمية

بداية تم تقسيم تطوّر الثقة إلى خمس موجات، الموجة الأولى اهتمت بالثقة في النفس، ركزت على الفرد، الموجة الثانية اهتمت بثقة العلاقات، وركزت على انفتاح الفرد وتفاعله مع الآخرين، الموجة الثالثة تم الاهتمام بالثقة داخل المنظمة، الموجة الرابعة تم الاهتمام بثقة السوق، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح الخارجيين، الموجة الخامسة تم الاهتمام بالثقة المجتمعية، والمواطنة العالمية وقضايا البيئة والاستدامة (Covey et al., 2022). وقد شهدت الموجة الثالثة ثلاث موجات رئيسية (Dirks & de Jong, 2022):

1.3.3 الموجة الأولى

والتي تبدأ من سنة 1995، حيث قبلها كانت معظم الأبحاث والدراسات متفرقة على العديد من التخصصات، ولكن منذ هذا التاريخ وما بعده، أصبحت الثقة ظاهرة لها أهميتها في الإدارة. كان لمقال (ماير وزملائه) (**An Integrative Model of Organizational Trust**) (نموذج تكاملي للثقة التنظيمية) تأثيرا كبيرا، حيث حاز على جائزة مقال العقد، والتي تمنحها أكاديمية المراجعة الإدارية. ففيه تم تقديم نموذج تكاملي للثقة التنظيمية، واعتمدت معظم الأبحاث في هذه المرحلة ثلاثة مبادئ أو أبعاد للثقة التنظيمية: القدرة (**Ability**)؛ عبارة عن مجموعة من المهارات وأيضا من الكفاءات تجعل للفرد تأثيرا في مجال معين. الإحسان (**Benevolence**)؛ مدى الوعي بالتوجه الإيجابي من قبل الفرد الذي يريد أن تكون له ثقة في فرد آخر. النزاهة (**Integrity**)؛ وتدلل على الفرد الموثوق فيه أنه يتبع مبادئ أخلاقية معنوية مقبولة (Hiatt, Lowman, Maloni, Swaim, & Veliyath, 2023, p. 2).

2.3.3 الموجة الثانية

بدأت في سنة 2007، وتسمى هذه المرحلة باستجواب الافتراضات، ففيها قام عديد الباحثين بفحص البدائل، وتعزيز أبحاث وجهود الباحثين فيما قدموه في الموجة الأولى، فهذه المرحلة بدأت بالتشكل عندما بدأ الباحثون في التشكيك في افتراضات الموجة الأولى، والدفع بها إلى ما هو أبعد من النماذج الأساسية. اعتمدت على أربعة أبعاد بصفة عامة: أولا؛ وجهات نظر بديلة للثقة، ما يعرف بما وراء النماذج التي تتمحور حول المؤمن/ الوصي. ثانيا؛ دمج مستويات التحليل، فيما يعرف بما وراء النماذج أحادية المستوى. ثالثا؛ بعد العمليات البديلة المشاركة في تنمية الثقة، والتي تُعرف بما وراء النماذج العقلانية. رابعا؛ الاعتماد على

الديناميكيات الزمنية، أو ما يعرف بما وراء النماذج الثابتة. واكتسبت هذه الموجة زخماً كبيراً من حيث الإنتاج والاهتمام (Dirks & de Jong, 2022, pp. 259-269).

3.3.3 الموجة الثالثة

اهتمت بالأبحاث المستقبلية، والتي تهتم بشأن الثقة داخل مكان العمل، وقدمت العديد من الاقتراحات؛ كدراسة أنماط تشتت الثقة، ثقة الفريق، والاستدلال والعواطف في الثقة، تأثيرات التكنولوجيا خاصة مع ظهور الذكاء الاصطناعي، واللجوء إلى العمل من المنزل أو ما يعرف بالعمل عن بعد؛ خاصة بعد جائحة كوفيد-19. رافقت هذه الموجة العديد من التغيرات الكبرى، فالمنظمات أصبحت تشهد تغيراً جذرياً ومكثفاً في تكنولوجيا أماكن العمل، خاصة الذكاء الاصطناعي كما أشرنا سابقاً، زيادة عدم المساواة، والتنوع الإثني/العرقى داخل أماكن العمل، الحروب وعدم الاستقرار (الحرب الروسية-الأوكرانية، الحروب في الشرق الأوسط؛ خاصة الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين)، وموضوع التغير في المناخ (Dirks & de Jong, 2022, pp. 267-269).

4.3 مؤشرات الثقة التنظيمية

حاولت بعض الهيئات والمنظمات مواكبة الزخم الذي أثارته الثقة بشكل عام، لأجل قياسها، ومعرفة الدور الذي تلعبه في عالم اليوم، وهذه أهم المؤشرات التي اهتمت بالثقة التنظيمية.

1.4.3 مؤشر إيدلمان للثقة

تصدره منظمة (إيدلمان) الأمريكية لاستشارات العلاقات العامة والتسويق، تأسست في 01 أكتوبر 1952 بمدينة (شيكاغو)، على يد (دانيال إيدلمان) (Daniel Edelman). تتعاون مع عديد المنظمات لتطوير علاماتها التجارية، وتعزيز سمعتها وحمايتها (Edelman, n.d). تهتم بدراسة الثقة لدى المجتمع عبر الحكومة، وسائل الإعلام، قطاع الأعمال، والمنظمات غير الحكومية، يصدر سنوياً باسم مؤشر إيدلمان للثقة مع سنة الصدور، والعنوان العام للتقرير، وتتبعه تقارير خاصة، يهتم بعدة مجالات (Edelman, 2019). يعتمد في دراسته على 28 دولة من الأمريكيتين، أوروبا، آسيا، أوقيانوسيا، وأفريقيا؛ نيجيريا وكينيا، ومن المنطقة العربية نجد المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، وقد اهتم التقرير الخاص لسنة 2023 بالثقة في العمل، وركز على وجوب إعادة النظر في العمل، وأن أصحاب العمل مطالبون بإعادة التفكير الجيد والعميق في معنى العمل لدى الموظفين، خاصة بعد جائحة كوفيد-19 (Edelman, 2023).

2.4.3 مؤشر ثقة الفريق

عبارة عن أداة تتمثل في استبانة الكترونية، تقيس إدارة مستويات الثقة داخل الفريق، بغرض تحسين التواصل، التعاون، والالتزام. تعتمد على تسعة معايير مهمة للثقة: الالتزام، الإخلاص، الصدق، الأمان، الشمولية، معلومات مفتوحة، المحاذاة، الدعم، ومستوى التمكين، تعمل على تحليل مستوى الثقة، وعجز الثقة داخل الفريق، ولأجل ذلك تضع ثلاثة عوامل يمكن القيام بها لزيادة الثقة وتطويرها: (الانفتاح، التسامح، عدم المقاضاة). يتمتع هذا المؤشر بمصداقية وسمعة حسنة، تتعامل معه العديد من المنظمات، مثل: (T-Mobile، Axa Insurance، SSL International، Electrolux، World Bank، Deutsch، Roche، TMD Bundes Bank، Agip، Symantec، Europe Central Bank، Dafoss Inc). ويمكن أن تستعين به المنظمات من أجل تحديد الثقة داخل الفريق (WorldWork, n.d).

3.4.3 مؤشر الثقة في القيادة

معهد القيادة (The Institute of Leadership)، تأسس سنة 1947، بمدينة (بيرمينغهام) (Birmingham) بالمملكة المتحدة، يحتوي على أكثر من 50 ألفاً من القادة والمديرين والمدربين والموجهين. يقوم ببحوث عملية للمساعدة في إطلاق إمكانات القيادة الفردية، صدر أول مرة مؤشر الثقة في القيادة سنة 2009، يقيس ثقة الموظفين تجاه المديرين التنفيذيين والرؤساء التنفيذيين، فهم بحاجة إلى الثقة في المنظمة التي تُدار بشكل جيد، وتشعرهم بأن مستقبلهم آمن، وأيضاً بحاجة إلى الثقة في شخص يتحمل المسؤولية الشاملة بتوجيه المنظمة (الرئيس التنفيذي)، وبحاجة إلى الثقة في شخص يكون مسؤولاً أمامهم مباشرة (المدير التنفيذي). ويتم التركيز على نقطتين أساسيتين في قادة التحديات من أجل بناء وتأسيس الثقة، طبيعة المنظمة، وخصائص الأشخاص. من خدماته: العضوية، اعتماد البرنامج، تطوير القيادة، يقدم أداة التعلم الإلكتروني (MyLeadership)، الخدمات الاستشارية. يتميز بمصداقية ونزاهة (77 سنة)، تتعاقد معه (80 منظمة)، منها: (Siemens Energy، BleuFin Insurance، Legal And General، Howdens، Lovell،) (Durkam University، Conventry University، Collinson The-Institute-Of-) (Leadership, 2023; TheInstituteLeadership, n.d).

والسؤال: هل نستفيد من هذه المؤشرات ومخرجاتها؟ فالدولة الجزائرية تسعى إلى التحسين المستمر، والتطوير في كافة المجالات، وعلى جميع الأصعدة، من خلال الدعم المادي (دعم المنتجات، والابتكارات، المؤسسات، المخابر)، ومن خلال الدعم المعنوي (إيجاد هيئات ترافق وتشجع وتقدم الاستشارات للجميع)، فعلياً أن نطرح

الأسئلة الواعية والحقيقيّة والقاسية بكلّ صدق وعلى جميع المستويات، لأجل بناء ثقة تساهم في تحقيق تطلّعات المواطن ومسعى الدّولة الجزائريّة الحديثة. من المهمّ جدّاً الاهتمام بمثل هذه المؤشّرات، حتّى ولو لم تكن الدّول معنيّة بها، للاستفادة من مخرجاتها، ومحاولة إسقاطها على الواقع المحليّ، وتحسين ما يجب تحسينه.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل متغيرات الدراسة من الجانب النظري، والتي تمثلت في ثلاثة متغيرات: أولاً: بيئة العمل الداخلية؛ وتم عرضها ببعض التفاصيل، سواء تعريفها؛ أبعادها؛ مروراً بأنواعها؛ وصولاً إلى حماية بيئة العمل في التشريع الجزائري. ثانياً: العدالة التنظيمية؛ تناولناها مع مزيد من الشرح، فذكرنا موجزاً لتعريفها، موجات تطورها؛ وأبعادها الثلاثة (التوزيعية؛ الإجرائية؛ التفاعلية). ثالثاً: الثقة التنظيمية؛ ابتداءً بالثقة بصفة عامة، مروراً ببعض التفاصيل، كالتكلفة، وبناء الثقة، إلى الثقة التنظيمية، تعريفات؛ أبعاد؛ وموجات تطورها، والمؤشرات التي اهتمت بها.

فبيئة العمل الداخلية، تم تأكيد أهميتها؛ خاصة وأن كل الأعمال، والسلوكات تقع داخل حيزها، فتظهر فيها مشاعر الموظفين، وتتكون علاقاتهم الرسمية أو غير الرسمية، فتتولد مشاعر الثقة، وتمنحهم شعوراً بالتأزر والتعاون. وأيضاً تبرز العدالة التنظيمية كمكون رئيسي، من حيث الإجراءات والالتزام بالقوانين، والحصول على الأجور والحوافز، والمكون الثالث لهذه الدراسة هو الثقة التنظيمية، وأهميتها في حياة المنظمة، فتطرقنا إلى العديد من العناصر، والتي تشمل وتغطي هذا المتغير، خاصة تركيزنا على المؤشرات التي تهتم بالثقة التنظيمية. فالمتغيرات الثلاثة تخلق مزيجاً لزجاً ما بين الملموس وغير الملموس، لأجل المضي قدماً بالمنظمات نحو التميز والتطوير، وهو في الأخير هدف جميع الأطراف أصحاب المصالح؛ الداخليين أو الخارجيين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

بعد تسليط الضوء على الجانب النظري، والذي تمثّل في دراسة متغيّرات بيئة العمل الداخليّة والثقة التنظيميّة والعدالة التنظيميّة كمتغيّر وسيط، سنتناول في هذا الفصل أهمّ النقاط المتعلقة بـ: الطريقة المعتمدة في دراستنا الميدانيّة، والأدوات المستخدمة لأجل ذلك. ونحاول اقتفاء آثار المنهجية المتبعة لأجل بناء المرحلة القادمة (النتائج) فهذه المرحلة تعتبر الجسر الذي يربط النظري بالتطبيقي، وذلك من خلال التطرّق إلى عدّة نقاط: الأساليب المستخدمة، والحديث عن أداة الدراسة والنموذج المستخدم، ومعالجة صدق الأداة؛ سواء الصدق الظاهري أو استعمال معامل ألفا كرونباخ، وكذلك الاتّساق الداخلي لعبارات الاستبانة، مروراً بذكر مجتمع الدراسة وعينتها وتوزيع الاستبانة النهائيّة، وصولاً إلى الصّفات السيكميتريّة لمفردات العينة.

1. منهج الدراسة وأساليبها والبرامج المستخدمة

اعتمدت الدراسة على عدة نقاط منها: المنهج المستخدم والمعتمد في الدراسة، والأساليب، وتعريف منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، تعريف أداة التحليل المعتمدة، وما سيتم التطرق إليه لاحقاً بالتفصيل.

1.1 المنهج المستخدم في الجانب التطبيقي

يُعتبر المنهج العلمي نهجاً أساسياً يعمل على توجيه الباحثين في التحقيق والتدقيق المنهجي للظواهر المدروسة، ويتضمن القيام بملاحظات، وصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج، ويضمن أن يتم ذلك بشكل منظم وموضوعي (J. Hair Jr, Page, & Brunsveld, 2019). تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، فالأول يهدف إلى وصف حالة آنية (راهنة)، ويستعمل في عدة مجالات (التعليم، العلوم السلوكية وغيرها) (Dulock, 1993)، والغرض منه اكتساب فهم جيد للظاهرة وتطوير المعارف (Fireman Kramer, 1985)، ففي جوهره يعتمد على اكتشاف الحقائق، وتفسير الكيفية التي ترتبط بها هذه الأخيرة (Espenshade & Rarick, 1949, p. 271). والثاني هو منهج منطقي، وطريقة في البحث والتفكير، يبدأ من نظريات عامة وفرضيات، ويدرس جميع الاحتمالات للوصول إلى استنتاجات معينة ومنطقية، ومن أهم خصائصه: يبدأ من العام وصولاً إلى الخاص؛ يعتمد على التفكير المنطقي؛ ويعتمد على الصرامة في الاختبارات، ويؤكد على أهمية كل من الصلاحية والموثوقية (J. Hair Jr et al., 2019; Hall, Savas–). فقمنا بتطبيق مراحلها، ابتداء من الحديث العام عن متغيرات الدراسة ونظرياتها، وصولاً إلى تطبيقها ميدانياً بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، بتوزيع استبانة على العينة المختارة، لأجل جمع البيانات الأولية، وتحليلها، وقد استعنا بنمذجة المعادلات البنائية لأجل تحديد العلاقات واستكشافها. وتعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية من الجيل الثاني من مراحل تطور التحليل متعدد المتغيرات، والتي تتميز بطريقتين؛ الأولى تعتمد على المربعات الصغرى (PLS-SEM)، والثانية تعتمد على التغيرات المشتركة (CB-SEM) (de Araujo, Frega, & Ugaya, 2021; Memon et al., 2021).

2.1 الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الجانب التطبيقي

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)، أو ما يعرف بالـ (Spss) في نسخته (21)، لغرض معالجة البيانات وتحليلها (الإحصاء الوصفي؛ التكرارات والنسب المئوية)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي حصل عليها الطالب من خلال

أداة الدراسة، واستعان الطالب أيضا ببرنامج (WarpPLS) في نسخته (8.0)، من أجل دراسة العلاقة فيما بين المتغيرات، خاصة العلاقة غير المباشرة (ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، قيمة متوسط التباين المستخرج، معيار فورنل-لاركر، معيار HTMT، التحميلات المتقاطعة، معامل التضخم الخطي، معامل التحديد، حجم الأثر، الملاءمة التنبؤية للنموذج، تحليل المسارات، ومؤشرات جودة المطابقة). بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلات البنائية.

3.1 تعريف نمذجة المعادلات البنائية

طريقة تعود إلى أوائل القرن العشرين مع عمل عالم الوراثة (سيوال رايت) (Sewall Wright) سنة 1918، تقيس العلاقات بين المتغيرات الكامنة وغيرها (Sarstedt & Ringle, 2020, p. 5)، وتعرف أيضا بنماذج المعادلات المتزامنة، وتعتبر من المواضيع الكبرى التي تناولها الكثير من الباحثين (Fox, 2002). ومن تعريفاتها؛ نجد بأنها عبارة عن حزمة من التقنيات الإحصائية في الدراسات الكمية لأجل تقدير حجم واتجاه الآثار التي تفترضها هذه الدراسات بناءً على عدة تقسيمات؛ سواء مقطعية أو طولية أو تجريبية أو غيرها (Kline, 2023). إذن فنمذجة المعادلات البنائية تساعد الباحثين في القيام باختبارات النماذج النظرية والتحقق من صحتها، وعن طريقها يمكن التعمق في اختبارات الفرضيات (Thakkar, 2020). وللقيام بها يلزم إجراء ست خطوات أساسية، وهناك من يضيف خطوتين اختياريّتين، الخطوات الست كما يلي: تحديد النموذج، تقييم ما إذا كان النموذج محددا، اختبار القياسات، تحليل النموذج، إعادة تحديد النموذج، والحصول على تقرير النتائج (Kline, 2023).

وقد تطوّرت طرق التحليل وتنوّعت بدءا من تقنيات التحليل العنقودي وتحليل التباين وغيرها من التقنيات التي تنتمي لما يعرف باسم الجيل الأول، وصولا إلى الجيل الثاني، والذي يتمثل في نمذجة المعادلات البنائية، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-1): مراحل تطوّر التحليل متعدّد المتغيرات

الوصف	التقنية	الجيل
يتم استخدامه لجمع البيانات من مجموعات استنادا إلى الخصائص المشتركة	التحليل العنقودي	الجيل
يتم فيه تقليل عدد المتغيرات عن طريق تحديد وضبط العوامل الرئيسية التي تشرح التباين في البيانات	التحليل العاملي الاستكشافي	الجيل الأول

يتم فيه تمثيل البيانات في عدة أبعاد مختلفة ومتعددة لأجل الفهم الجيد للعلاقات فيما بين المتغيرات	مقياس متعدد الأبعاد	
من التقنيات الإحصائية، تأتي لتأكيد إذا ما كانت البيانات تتلاءم مع نموذج محدد مسبقاً، ولها تقنيات مثل: تحديد النموذج، تقدير المعلمات، تقييم ملاءمة النموذج وغيرها	التحليل العاملي التوكيدي	التقنيات التوكيدية
يتم من خلالها تأكيد الدراسة للنظريات عن طريق: أولاً تقدير المعلمات، وثانياً تقليل الفجوة فيما بين المصفوفات	نمذجة المعادلات البنائية القائمة على التغيرات المشترك (CB-SEM)	الجيل الثاني
يتم التركيز فيها على التنبؤ، وأيضاً تقدير العلاقات فيما بين المتغيرات، وتقليل الشروط المتعلقة بالبيانات	نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	

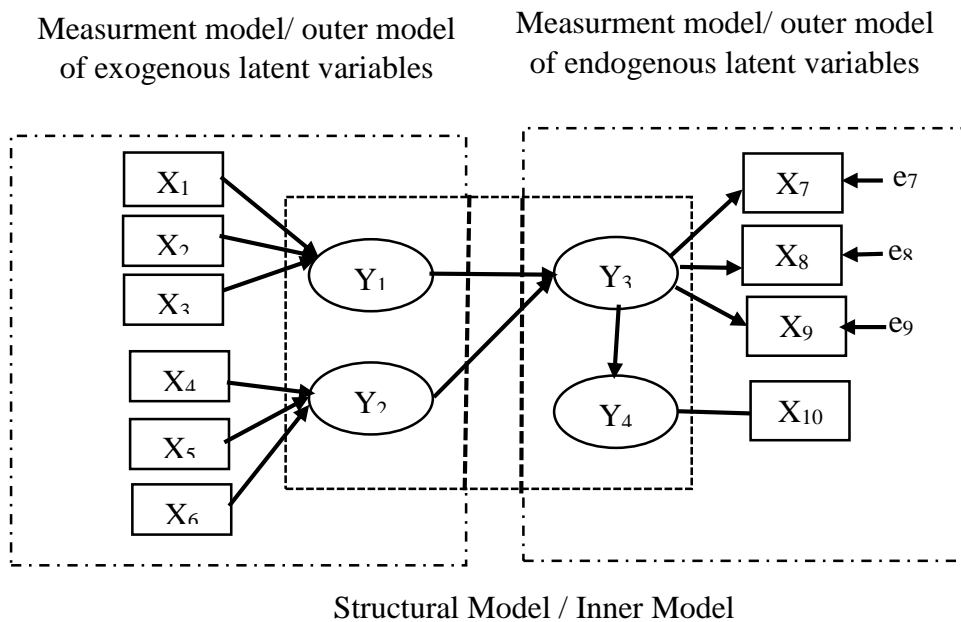
Source: (J. F. Hair Jr et al., 2021).

هذه أهم المراحل التي مرّ بها التحليل متعدد المتغيرات، وهذا التنوع يدلّ على أهميته في الأبحاث ومدى اهتمام الباحثين به.

4.1 بناء النموذج اعتماداً على نموذج المعادلات البنائية

لأجل بناء نموذج خاصّ بالدراسة وفقاً لمنهجية (PLS-SEM) لا بدّ من الإشارة إلى النموذج المعياري المعتمد بجميع عناصره، كما يوضّحه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-1): نموذج المسار البسيط



Source: (J. F. Hair Jr et al., 2021).

يضع الشكل أعلاه تصوّرًا للمكونات الخاصة بالنموذج المعياري، والذي تمّ الاعتماد عليه من أجل بناء النموذج الخاص بدراستنا، ويتكوّن من العناصر التالية:

1.4.1 المتغيرات الكامنة

جميع المتغيرات التي لا يمكن أن نقيسها بطريقة مباشرة، وفي مقابل ذلك يمكن أن نستنتجها عبر حزمة من المتغيرات الكامنة لأجل تفسير العلاقات فيما بين المتغيرات (J. F. Hair Jr et al., 2021).

2.4.1 المؤشرات

متغيرات ظاهرة، وتكون قابلة لعملية القياس، تستخدم لقياس المتغيرات أو تمثيلها، وهي أدوات مساعدة في جمع البيانات حول المفاهيم التي لا يمكننا قياسها مباشرة (J. F. Hair Jr et al., 2021)، مثلًا الثقة التنظيمية تعتبر متغيرًا كامنًا وجميع العبارات الواردة في الاستبانة الخاصة بها هي مؤشرات تدلّ عليها.

3.4.1 نماذج المسار

تعتبر من نماذج الإحصاء التي تستخدم في تحليل الارتباطات (العلاقات) بين مجموعة من المتغيرات، تساعد في الفهم الجيد لكيفية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، ويتكوّن المسار من: المتغيرات (الكامنة والملاحظة)، الأسهم (تمثّل العلاقات) والمعادلات أي وصف العلاقات الرياضية. فهي أداة تساعد في تحديد التأثيرات سواء المباشرة أو غير المباشرة (J. F. Hair Jr et al., 2021).

4.4.1 النموذج الهيكلي

يُحدّد كيفية ترابط المتغيرات الكامنة ببعضها البعض، ويشرح المسارات والعلاقات المفترضة، ويحتوي على: المتغيرات الكامنة، العلاقات، وتنتج عنه ثلاثة أنواع من العلاقات؛ علاقات مباشرة، علاقات غير مباشرة، وعلاقات الواسطة والتعديل (J. F. Hair Jr et al., 2021).

5.4.1 معيار الخطأ

يَهتمّ بالفروقات بين ما يرصد من قيم وتلك القيم المتوقعة، أي تلك الفروقات التي لا يمكن أن تفسّر بواسطة المتغيرات المستقلة، وله عدّة أنواع: الخطأ العشوائي؛ ويكون غير قابل للتنبؤ ويتغيّر (غير ثابت)، وله عدّة مصادر كأخطاء القياس، التباين الطبيعي، وتكون موزعة توزيعًا طبيعيًا. أمّا النوع الثاني من الأخطاء

فيعرف بالخطأ المنهجي، وهو عكس الخطأ العشوائي، يكون ثابتاً، ويمكن التنبؤ به، ومن مصادره؛ التحيز في جمع البيانات، أو أدوات القياس، أو تحديد النموذج (J. F. Hair Jr et al., 2021).

6.4.1 النموذج القياسي

عبارة عن شكل رياضي يصف العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، ويستخدم في التحليل الإحصائي لتقدير العلاقات (العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة)، أي المؤثرة والمتأثرة، ومن خصائصه، يعتبر رياضياً (معادلات)، والتحليل الإحصائي (تقدير المعاملات واختبار الفرضيات)، تقدير الخطأ، ويستخدم في عدة مجالات (الاقتصاد، الإدارة، الطب وغيرها)، فهو يعتبر أداة مهمة ورئيسية في الإحصاء خاصة؛ والبحث العلمي عامة (J. F. Hair Jr et al., 2021).

1.6.4.1 نماذج قياس عاكسة

وتدلّ على أنّ المؤشرات تعكس مفهوماً أساسياً وتمثله، وتكون انطلاقتها من البناء نحو المؤشرات، فالتغيير في البناء يؤدي إلى التغيير في المؤشرات، ومن خصائصه؛ يؤثر في المؤشرات، يحتوي على خطأ القياس، يستخدم عدة مؤشرات لقياس بناء واحد، وأهميته تتمثل في تحسين دقة القياس، وتغيير العلاقات، وتقييم النماذج (J. F. Hair Jr et al., 2021).

2.6.4.1 نماذج قياس تكوينية

في هذا المقياس، تكون العلاقة عكس النموذج السابق، ومن خصائصه أنّ السببية تنطلق من المؤشرات باتجاه المتغير الكامن، عدم وجود خطأ قياسي أي خالية من الأخطاء، ويكون متعدداً أي يكون جزءاً من المتغير الكامن، ويكون تقييمه بناءً على ملاءمة المؤشرات وليس الموثوقية، إذن فهو يساعد في قياس المتغيرات المتعددة، ويمنح رؤية شاملة للمتغير الكامن، ويعمل على تسهيل التحليل الهيكلي (J. F. Hair Jr et al., 2021).

5.1 برنامج (WarpPLS 8.0)

تستخدم عدة برامج لمعالجة بيانات الدراسات فيما يخص نمذجة المعادلات البنائية، مثل: (Smart-PLS)، (ADANCO)، وفي دراستنا استخدمنا برنامج (WarpPLS) في نسخته الثامنة (8.0)، ويمكن تقديم لمحة موجزة عن البرنامج في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-2): برنامج (WarpPLS 8.0) وسماته

البرنامج (WarpPLS)	السمات
2009	أول إصدار
8.0	الإصدار الحالي
NA*	الإصدار المستقبلي
Ned Kock	المطوِّرون
Windows	أنظمة التشغيل
Trial: Free (3 months) US\$ 127/year	السعر (المستخدم الفردي)
http://warppls.com	الموقع الرّسمي والموارد
support@scriptwarp.com	التّواصل
<ul style="list-style-type: none"> • التّحليل الأساسي لـ (PLS-SEM)؛ • تطبيق الخوارزميات التّقليديّة (PLS) أي تلك التي تعتمد على المركّبات، بالإضافة إلى التي تعتمد على العوامل؛ • تحديد العلاقات غير الخطيّة باستخدام خوارزميات (PLS) بنوعيهما؛ • نمذجة المتغيّرات سواء العاكسة أو التكوينية، بالإضافة إلى التّأثيرات التّعدليّة؛ • حساب قيم (P)، ملاءمة النّموذج ومؤشّرات الجودة ومعاملات التّعدّد النّام؛ • حساب حجم التّأثيرات ومعاملات صلاحية التنبؤ (Q^2) وأيضا التّأثيرات غير المباشرة لمسارات تحتوي على 2 أو 3 أو أكثر من الأجزاء، إضافة إلى التّأثيرات الإجماليّة؛ • حساب عدّة معاملات لتقييم السببيّة؛ • بناء رسوم بيانية سواء ثنائيّة الأبعاد أو ثلاثيّة الأبعاد. 	الوظائف

Source: (Memon et al., 2021).

6.1 إجراءات تقييم النّموذج

لأجل التّأكد من النّموذج، والوصول إلى نموذج كامل، قابل لاستخراج النّتائج واختبار فرضيّات الدراسة، وكما أشرنا فإنّ النّموذج يمرّ بمرحلتين، النّموذج القياسي، والنّموذج البنائي، وفيما يلي اختصار لأهمّ المقاييس والمعايير المعتمدة في النّمذجة بالمعادلات البنائيّة.

الجدول رقم (III-3): معايير النّموذج القياسي والبنائي وشروطهما العامّة

النّموذج	المقياس	تعريفه	الشّروط العامّة للقبول
النّموذج القياسي	التّحميلات الخارجيّة	متغيّرات تتوّّر في النّموذج من الخارج ولا تتأثّر بالمتغيّرات الدّاخلية	$0.70 \geq$ الاحتفاظ به $0.40 \leq$ حذفه

<p>$0.40 \leq$ التّحميل الخارجي ≤ 0.70 يتمّ الحذف إذا أدّى إلى الزيادة في (AVE) أو (CR) لتصبح أكثر من العتبة المقترحة</p>			(الصدق التقاربي والصدق التمييزي)
<p>مقبول $AVE > 0.50$ غير مقبول $AVE < 0.50$</p>	<p>يستخدم في عملية تقييم مجموعة مؤشرات تعمل على تفسير متغيرات كامنة، ويشير إلى مقدار التباين الذي يفسره متغير كامن مقارنة بالتباين الإجمالي</p>	<p>متوسط التباين المستخرج AVE</p>	
<p>قيم كلّ متغير كامن أكبر من أيّ متغير كامن آخر مرتبط معه</p>	<p>مقارنة الجذر التربيعي لجميع قيم (AVE) مع الارتباطات الأخرى</p>	<p>معامل فورنل-لاركر</p>	
<p>أقل من (0.85) جيّد، وعلى العموم يجب ألا يتجاوز (0.90)</p>	<p>يقارن علاقة مؤشرات متنوّعة خاصّة بمتغيرات كامنة مع علاقة مؤشرات المتغير الكامن نفسه</p>	<p>معيار (HTMT)</p>	
<p>تكون قيمة التّحميل الخارجي للمؤشر على المتغير الكامن أكبر من تحميلاته المنقاطعة الأخرى</p>	<p>عملية مقارنة قيمة التّحميل الخارجي الخاصّة بالمؤشر مع باقي التّحميلات المنقاطعة للمتغيرات الكامنة</p>	<p>تحليل التّحميلات المنقاطعة</p>	
<p>Cronbach's Alpha. Rho: يجب ألا يتجاوز (0.95). بين (-0.80 0.90) يوصى به. بين (0.60-0.70) يصلح في البحوث الاستكشافية</p>	<p>يدرس الموثوقية للارتباطات الداخليّة فيما بين متغيرات المقياس المشاهدة</p>	<p>موثوقية الاتساق الداخلي: Alpha Cronbach. Rho. CR.</p>	
<p>مقبول $CR \geq 0.70$ غير مقبول $CR \leq 0.70$</p>			
<p>وجود مشكلات $VIF \leq 0.50$ مقبولة $VIF \geq 0.50$</p>	<p>يعرف بمقلوب التّسامح</p>	<p>معامل التّضخّم VIF</p>	
<p>درجة عالية $R^2 \geq 0.75$ درجة متوسطة $0.25 \geq R^2 \leq 0.75$ درجة منخفضة $R^2 \leq 0.25$</p>	<p>قيمة التباين في المتغيرات الداخليّة (الكامنة) والمفسرة بواسطة المتغيرات الظاهرة</p>	<p>معامل التّحديد R^2</p>	
<p>صغير أو ضعيف جدًا $F^2 \leq 0.02$ متوسط $0.02 \leq F^2 \leq 0.35$ كبير $F^2 \geq 0.35$</p>	<p>يساعد في فهم تأثير المتغير المتنبئ في المتغير الناتج</p>	<p>حجم الأثر F^2</p>	النموذج البنائي
<p>لدى النموذج قوة تنبؤية $Q^2 > 0$ لا يقدم أي قيمة تنبؤية $Q^2 = 0$ سيء $Q^2 < 0$</p>	<p>مقياس لتقييم الأهمية التنبؤية، ويقاس مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالملاحظات الجديدة، وفهم قبول النموذج للتطبيق العملي</p>	<p>الملاءمة التنبؤية للنموذج Q^2</p>	
<p>قبول $P \leq 0.05$ رفض $P \geq 0.05$</p>	<p>يعمل على تحليل الارتباطات السببية فيما بين المتغيرات</p>	<p>تحليل المسار</p>	

استخدمنا عدّة مؤشرات كلاسيكية وإضافية وغيرها (مما يوفّر برنامج WarpPLS 8.0)	مجموعة أدوات إحصائية تعمل على تقييم ملاءمة النماذج الإحصائية للبيانات الفعلية	مؤشرات جودة المطابقة	
---	---	----------------------	--

Source: (J. F. Hair Jr et al., 2021).

2. أداة الدراسة

تمّ الاستعانة بأداة الاستبانة، لأجل معرفة آراء ووجهات نظر الموظفين بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عنابة)، والتي تمّ توزيعها على عيّنة من المجتمع الأصلي. ولأجل ذلك اطلعنا على العديد من الدراسات، والتي اهتمت بمتغيرات دراستنا أو بأبعاد متغيراتها. فاعتمدنا على مقياس (Opperman 2002, Brinner 2000) لأجل قياس محور بيئة العمل الداخلية، بأبعادها الثلاثة (بيئة العمل المادية، بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل الوظيفية). في حين تمّ التركيز على الدراسات التي اعتمدت على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا)، وذلك بالاعتماد على مقياس (Dirks&Ferrin). أما بخصوص المتغير الوسيط والمتمثل في العدالة التنظيمية، فقد تمّ اختيار المقاييس التي تمنح العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وفقا لمقياس (Colquit 2001)، وكانت الاستبانة في صورتها الأولى كما في الملحق رقم (01) بواقع 81 عبارة لمتغيرات الدراسة، كما يلي:

1.2 محاور الاستبانة

اشتملت الاستبانة على أربعة محاور، تغطّيها عديد العبارات، وتمثّلت المحاور الأربعة فيما يلي:

1.1.2 محور البيانات الشخصية والوظيفية: والمتعلّق بالبيانات الشخصية والوظيفية، حيث احتوى

على مقدّمة صغيرة تحتوي تعريفا بالبحث (العنوان) وبيان أغراضه، ومعلومات الطالب كالهاتف والبريد الإلكتروني من أجل الاستفسار. وحوى هذا المحور العناصر التي تخصّ كلاً من الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصّص العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية بالمؤسسة.

الجنس: 1 ذكر، 2 أنثى.

الفئة العمرية: من 20 سنة إلى 30 سنة، من 31 سنة إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، 51 سنة فأكبر.

المؤهل العلمي: ثانوي، خريجي CFA، جامعي، دراسات متخصصة، دراسات عليا، أخرى.

التخصص العلمي: علوم اقتصادية بفروعها، علوم قانونية بفروعها، إعلام آلي، هندسة بأنواعها، تسيير الموارد البشرية، أخرى.

الوظيفة: مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، إطار، مسير، موظف، أخرى.

مدة الخبرة بالمؤسسة: أقل من 05 سنوات، من 05 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة.

2.1.2 محور بيئة العمل الداخلية: وخصص للمتغير المستقل، متمثلاً في بيئة العمل الداخلية، حيث

احتوى 30 عبارة، بواقع 10 عبارات خاصة بكل بعد من أبعادها: بيئة العمل المادية، التنظيمية، الوظيفية؛

3.1.2 محور العدالة التنظيمية: وهو ما تعلق بالمتغير الوسيط، والذي اخترناه أن يكون العدالة التنظيمية،

حيث تم وضع 24 عبارة، تغطي ثلاثة أبعاد بالتساوي: العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية.

4.1.2 محور الثقة التنظيمية: تم في هذا المحور تغطية المتغير التابع والمتمثل في الثقة التنظيمية،

حيث احتوى على 27 عبارة، موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد، كما يلي: الثقة في الزملاء، المشرف، الإدارة؛

في أول الأمر، هكذا وضعت الاستبانة، والتي جاءت كما في الملحق رقم (01) بكل أخطائها ودون

مراجعة حيث تعتبر النسخة الأولية لأجل عرضها على المشرف، وبعد تقديم ملاحظاته والعمل عليها، أعيدت

إليه، ليمنح الطالب الضوء الأخضر لعرضها على المحكمين، وقد استفاد الطالب من عدة دراسات في بنائها،

والاستفادة الأكبر كانت بعد عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى المحكمين، حيث كانت توجيهاتهم قيمة،

ساعدت الطالب في بقية أعماله الأخرى.

2.2 صدق أداة الدراسة

من المعايير التي تدعم الدقة في النتائج، وتكون لها موثوقية في الأداة وجودتها عند القيام بجمع البيانات،

نجد صدق الأداة، وهو ما نحاول دراسته فيما يأتي:

1.2.2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

وهو ما يعرف بصدق المحكمين، أي الحكم على ظاهر وشكل أداة الدراسة، وما مدى مناسبتها للموضوع

المراد دراسته. فقمنا بعد القراءة المتأنية للدراسات السابقة، ببناء النموذج الأولي، ثم عرضه على الأستاذ

المشرف، وبعد قبوله الأولي، جاءت مرحلة عرضه على أساتذة محكمين من داخل الجامعات الجزائرية.

فاتصلنا بأساتذة من جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، وأساتذة من جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وأساتذة من جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وهم أهل اختصاص، وبعد مناقشة الاستبانة معهم، تمّ تقديم ملاحظاتهم ونصائحهم. وبعد الانتهاء من تحكيم أهل الاختصاص، تمّ توجيه الاستبانة إلى أساتذة علم الاجتماع من جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. وبعد لقائهم ومناقشة الاستبانة، تمّ تقديم ملاحظاتهم، وبعد الانتهاء من هذه العملية، كان لزاماً علينا الاتصال بأحد أساتذة قسم اللغة العربية من جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، لأجل التدقيق اللغوي، وتصحيح الأخطاء.

وكان الهدف من هذه العملية هو الاستشارة من طرف الأساتذة أصحاب التكوين العالي والعلمي والخبرة المهنية، حول الاستبانة لأجل تحقيق الشروط الشكلية التالية: صحة العبارات وسلامتها من حيث اللغة؛ الصلاحية التي تتمتع بها كل عبارة، وهل تقيس بدقة ما وضعت لأجله؛ مدى ارتباط العبارات بكل بعد تنتمي إليه؛ إدراج الملاحظات والإضافات التي يرى الأساتذة المحكمون أنها تحتاج إلى تعديل أو حذف.

وبعد الحصول على آراء الأساتذة المحكمين (حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم على الاستبانة الورقية)، وبعدها قمنا بحساب مؤشر صلاحية المحتوى (CVR) (Content Validity Ratio)، عن طريق استعمال معادلة (لاوشي) (Lawshe) سنة 1975، كما يلي:

الشكل رقم (III-3): معادلة مؤشر صلاحية المحتوى لاوشي

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{N/2}$$

Source: (Lawshe, 1975, p. 567).

حيث:

CVR: معامل صدق المحكمين

N: عدد المحكمين الذين أيدوا بأنّ العبارات تقيس n_e عدد المحكمين الكلي

وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول التالي الذي يبيّن درجة صدق الاستبانة:

الجدول رقم (III-4): التحكيم الظاهري للاستبانة باستخدام معادلة لاوشي

رقم العبارة	n_e	N	CVR	رقم العبارة	n_e	N	CVR	رقم العبارة	n_e	N	CVR
1	13	15	0.73	28	12	15	0.60	55	14	15	0.86

1.00	15	15	56	0.73	15	13	29	0.60	15	12	2
0.86	15	14	57	0.86	15	14	30	0.73	15	13	3
0.86	15	14	58	0.86	15	14	31	0.60	15	12	4
0.73	15	13	59	1.00	15	15	32	0.60	15	12	5
1.00	15	15	60	0.73	15	13	33	0.73	15	13	6
0.73	15	13	61	0.60	15	12	34	0.86	15	14	7
0.86	15	14	62	0.73	15	13	35	0.73	15	13	8
0.86	15	14	63	0.73	15	13	36	1.00	15	15	9
0.73	15	13	64	0.86	15	14	37	0.60	15	12	10
0.86	15	14	65	0.86	15	14	38	1.00	15	15	11
0.86	15	14	66	0.86	15	14	39	1.00	15	15	12
0.86	15	14	67	0.86	15	14	40	1.00	15	15	13
0.86	15	14	68	1.00	15	15	41	0.60	15	12	14
0.73	15	13	69	1.00	15	15	42	0.73	15	13	15
0.86	15	14	70	0.73	15	13	43	0.73	15	13	16
0.86	15	14	71	0.86	15	14	44	0.73	15	14	17
1.00	15	15	72	1.00	15	15	45	0.73	15	13	18
0.86	15	14	73	0.86	15	14	46	0.73	15	13	19
1.00	15	15	74	0.73	15	13	47	0.60	15	12	20
0.86	15	14	75	0.86	15	14	48	0.60	15	12	21
1.00	15	15	76	0.73	15	13	49	0.60	15	12	22
0.86	15	14	77	0.73	15	13	50	0.60	15	12	23
1.00	15	15	78	1.00	15	15	51	0.86	15	14	24
1.00	15	15	79	1.00	15	15	52	0.60	15	12	25
0.60	15	12	80	1.00	15	15	53	1.00	15	15	26
0.60	15	14	81	1.00	15	15	54	0.86	15	14	27

المصدر: من إعداد الطالب.

بعد حساب صدق المحكّمين للعبارات، نقوم بحساب الصدق الكلي للاستبانة كما يلي:

صدق الاستبانة = (مجموع CVR / عدد العبارات) * 100. وعليه كانت النتيجة كما يلي:

$$\text{صدق الاستبانة} = (81/66.48) * 100 = 82.07\%$$

وهناك من يقترح أن تتجاوز النسبة 80%، وهو المفضل (Grant & Davis, 1997, p. 273)، وهو ما تحقّقه نتيجة الدراسة.

وبناءً على ما قدّمه الأساتذة المحكّمون من آراء وملاحظات وتوجيهات؛ أفادت الطّالب كثيرًا، خاصّة في المناقشة بإثراء الطّالب، وكشف بعض الجوانب التي غفل عنها، والتزم الطّالب بأخذ النّصائح والعمل بها، قمنا بتعديل ما وجب تعديله، وحذف ما وجب حذفه، وتقليص عدد العبارات، إلى أن استقرت على 65 عبارة للاستبانة كلّها.

2.2.2 ترميز الاستبانة وإجراء العمليات الخاصّة بها

قمنا بإجراء دراسة استطلاعيّة أوليّة من أجل اختبار عام لثبات وموثوقيّة الأداة، قبل الانطلاق في التّوزيع النهائي كالآتي:

الجدول رقم (III-5): حجم العينة الاستطلاعيّة

المجموع	عنابة	جيجل	سكيكدة	المؤسسة
4351	1070	1251	2030	حجم المجتمع
100	24.59	28.75	46.66	النسبة التوافقية (%)
30	7	9	14	حجم العينة الاستطلاعيّة

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على معلومات أقسام الموارد البشريّة للموانى الثلاثة.

بعد استرجاع الاستبانات الموزّعة على العينة الاستطلاعيّة، تمّ إعادة ترميزها، تمّ إدخال البيانات، ودراستها، حيث تمّ ترميز العبارات كما يلي:

الجدول رقم (III-6): ترميز عبارات الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	الترميز
بيئة	بيئة العمل الماديّة	09	PWE1, PWE2, PWE3, PWE4, PWE5, PWE6, PWE7, PWE8, PWE9
العمل	بيئة العمل التنظيميّة	09	OWE1, OWE2, OWE3, OWE4, OWE5, OWE6, OWE7, OWE8, OWE9
الداخلية	بيئة العمل الوظيفيّة	09	FWE1, FWE2, FWE3, FWE4, FWE5, FWE6, FWE7, FWE8, FWE9

DJ1, DJ2, DJ3, DJ4, DJ5	05	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
PJ1, PJ2, PJ3, PJ4, PJ5, PJ6	06	العدالة الإجرائية	
IJ1, IJ2, IJ3, IJ4, IJ5, IJ6	06	العدالة التفاعلية	
TIC1, TIC2, TIC3, TIC4, TIC5, TIC6, TIC7	07	الثقة في الزملاء	الثقة التنظيمية
TIS1, TIS2, TIS3, TIS4, TIS5, TIS6, TIS7	07	الثقة في المشرف	
TIM1, TIM2, TIM3, TIM4, TIM5, TIM6, TIM7	07	الثقة في الإدارة	

المصدر: من إعداد الطالب.

3.2.2 مقياس الثبات

لأجل قياس درجة ثبات الاستبانة، تم استخدام معيار ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما هي مبينة في

الجدول أدناه:

الجدول رقم (III-7): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
PWE	09	0.882
OWE	09	0.881
FWE	09	0.905
DJ	05	0.827
PJ	06	0.869
IJ	06	0.879
TIC	07	0.888
TIS	07	0.930
TIM	07	0.900
عدد العبارات الكلي	65	0.965

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى برنامج Spss.21.

من مخرجات الجدول في الأعلى رقم (III-7)، يتبين أنّ جميع قيم ألفا كرونباخ الخاصة بعبارات الأبعاد جاءت أكبر من (0.70) وهي القيمة الأدنى المطلوبة، حيث تراوحت القيم بين (0.827 كأدنى قيمة والتي تمثل بعد العدالة التوزيعية، و0.930 كأعلى قيمة والتي تمثل بعد الثقة في المشرف)، بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية للعبارات أكبر من (0.95) حيث بلغت قيمتها (0.965). على العموم فالعبارات تحقق الشرط المطلوب، وهو ما يدلّ على ثبات الاستبانة، لأجل تحقيق الغرض من الدراسة، وعليه تمّ قبولها للتوزيع.

4.2.2 الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

من الأهداف التي يسعى إليها الباحث عند إجراء الدراسة، الوصول إلى موثوقية أدواته، ويعتبر الاتساق الداخلي معياراً من أجل الوصول إلى هذا الهدف، فهو يدرس مدى توافق العبارات واتفاقها.

1.4.2.2 عبارات بيئة العمل الداخلية

حوى متغير بيئة العمل الداخلية 27 عبارة، موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد، بواقع 09 عبارات لكل بعد (بيئة العمل المادية، بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل الوظيفية)، وقمنا باختبار معامل الارتباط بيرسون لكل العبارات مع بعدها الذي تنتمي إليه كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (III-8): قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بيئة العمل الداخلية

العبارة	قيمة معامل الارتباط	العبارة	قيمة معامل الارتباط	العبارة	قيمة معامل الارتباط
PWE1	0.717**	OWE1	0.717**	FWE1	0.327
PWE2	0.724**	OWE2	0.729**	FWE2	0.810**
PWE3	0.836**	OWE3	0.578**	FWE3	0.883**
PWE4	0.803**	OWE4	0.605**	FWE4	0.830**
PWE5	0.571**	OWE5	0.506**	FWE5	0.838**
PWE6	0.661**	OWE6	0.574**	FWE6	0.791**
PWE7	0.732**	OWE7	0.655**	FWE7	0.812**
PWE8	0.730**	OWE8	0.463**	FWE8	0.581**
PWE9	0.732**	OWE9	0.821**	FWE9	0.778**

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى برنامج Spss.21.

يُبرز الجدول رقم (III-8) أنّ جميع قيم العبارات فيما يخص معامل الارتباط للعبارات مع أبعادها التي تنتمي إليها، وهي عبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$)، وتراوحت القيم بين (0.571^{**} كأدنى قيمة وبين 0.836^{**} كأعلى قيمة) بالنسبة لبيئة العمل المادية، وفيما يخص بعد بيئة العمل التنظيمية فتراوحت القيم بين (0.463^{**} كأدنى قيمة وبين 0.821^{**} كأعلى قيمة)، أمّا بخصوص البعد الثالث بيئة العمل الوظيفية فتراوحت القيم بين (0.581^{**} كأدنى قيمة وبين 0.883^{**} كأعلى قيمة)، ما عدا العبارة (FWE1) فجاءت غير دالة إحصائياً (0.327).

2.4.2.2 عبارات العدالة التنظيمية

شمل هذا المحور أي العدالة التنظيمية 17 عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية 05 عبارات، العدالة الإجرائية 06 عبارات، العدالة التفاعلية 06 عبارات)، وتمّ قياس العبارات ببعدها الذي وضعت فيه، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (III-9): قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات العدالة التنظيمية

العبرة	قيمة معامل الارتباط	العبرة	قيمة معامل الارتباط
DJ1	0.809**	PJ5	0.852**
DJ2	0.864**	PJ6	0.600**
DJ3	0.875**	IJ1	0.707**
DJ4	0.592**	IJ2	0.806**
DJ5	0.731**	IJ3	0.872**
PJ1	0.826**	IJ4	0.818**
PJ2	0.841**	IJ5	0.850**
PJ3	0.670**	IJ6	0.716**
PJ4	0.855**		

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى برنامج Spss.21.

بعد العدالة التوزيعية جميع عباراته دالة إحصائياً حسب مخرجات الجدول رقم (III-9)، وتراوح قيمه بين (**0.592 كحدّ أدنى و**0.875 كحدّ أعلى)، أما بعد العدالة الإجرائية فجميع عباراته دالة إحصائياً، وتراوح بين (**0.600 كحدّ أدنى و**0.855 كحدّ أعلى)، أما فيما يخصّ بعد العدالة التفاعلية فجميع عباراته دالة إحصائياً، وتراوح قيمه بين (**0.707 كحدّ أدنى و**0.872 كحدّ أعلى)، إذن فجميع عبارات متغير العدالة التنظيمية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$).

3.4.2.2 عبارات الثقة التنظيمية

تمّ تمثيل محور الثقة التنظيمية بـ 21 عبارة موزعة بالتساوي على أبعاده الثلاثة، بواقع 07 عبارات لكلّ بعد (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة)، وتمّ قياس علاقة ارتباط العبارات ببعدها الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-10): قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات الثقة التنظيمية

العبرة	قيمة معامل الارتباط	العبرة	قيمة معامل الارتباط	العبرة	قيمة معامل الارتباط
TIC1	0.675**	TIS1	0.826**	TIM1	0.730**
TIC2	0.754**	TIS2	0.833**	TIM2	0.699**

0.764**	TIM3	0.897**	TIS3	0.655**	TIC3
0.846**	TIM4	0.778**	TIS4	0.865**	TIC4
0.913**	TIM5	0.882**	TIS5	0.849**	TIC5
0.697**	TIM6	0.912**	TIS6	0.801**	TIC6
0.882**	TIM7	0.798**	TIS7	0.802**	TIC7
** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).					
* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى برنامج Spss.21.

البعد الأول والخاص بالثقة في الزملاء، فكان دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$)، وتراوحت قيم عباراته بين (0.655^{**} كحدّ أدنى و 0.865^{**} كحدّ أعلى)، وبخصوص البعد الثاني الثقة في المشرف، فجاءت جميع عباراته دالّة إحصائياً، وتراوحت قيم عباراته بين (0.778^{**} كحدّ أدنى و 0.912^{**} كحدّ أعلى)، أمّا بخصوص البعد الثالث الثقة في الإدارة، جاءت جميع عباراته دالّة إحصائياً، وتراوحت قيم عباراته بين (0.697^{**} كحدّ أدنى و 0.913^{**} كحدّ أعلى).

3. مجتمع الدراسة وعينتها

تظهر قيمة المجتمع الخاضع للدراسة في أهميته، سواء في الاقتصاد أو الحياة العامّة، لذلك يتمّ استهدافه بدقة وتمعنّ لأجل تحقيق أغراض الدراسة، ومحاولة أن يكون لها وزنا وقيمة، والتقرّب من منطقة الظلال لإلقاء الضوء عليها.

1.3 مجتمع الدراسة

ينكوّن مجتمع الدراسة من موظّفي المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، لسنة 2023، وهو مجتمع معلوم العدد. حيث بلغ عدد الموظّفين في ميناء سكيكدة: 2030 موظّفاً وبعد الدراسة الاستطلاعية أصبح (2016)، وكان عدد موظّفي ميناء جيجل: 1251 موظّفاً وبعد الدراسة الاستطلاعية أصبح (1242)، في حين بلغ عدد موظّفي ميناء عنابة: 1070 موظّفاً وبعد الدراسة الاستطلاعية أصبح (1063). أي ما مجموعه: 4351 موظّفاً وبعد الدراسة الاستطلاعية أصبح (4321)؛ وهم الذين يُشكّلون مجتمع الدراسة التي بين أيدينا، حسب ما أدلى به كلّ مسؤولي الموارد البشرية في المواني الثلاث.

2.3 طبيعة العينة وحجمها

استعان الطالب في دراسته بالعينة الطّبقية الميسّرة، لأجل الوصول إلى معلومات مفردات المجتمع، ومعرفة خصائصهم المختلفة. ولأجل تحديد حجم العينة من مجتمع معلوم -رغم اختلاف تحديدها- واستعمال

العديد من المعادلات، فاعتمدنا على المعادلة الإحصائية للباحث: (ستيفن ك. ثومبسون) (Steven K. Thompson)، (من مواليد 1945).

الشكل رقم (III-3): معادلة تحديد حجم عينة الدراسة لـ ثومبسون

$$N = \frac{N \times P(1-P)}{N - 1X(d^2 \div z^2) + P(1-P)}$$

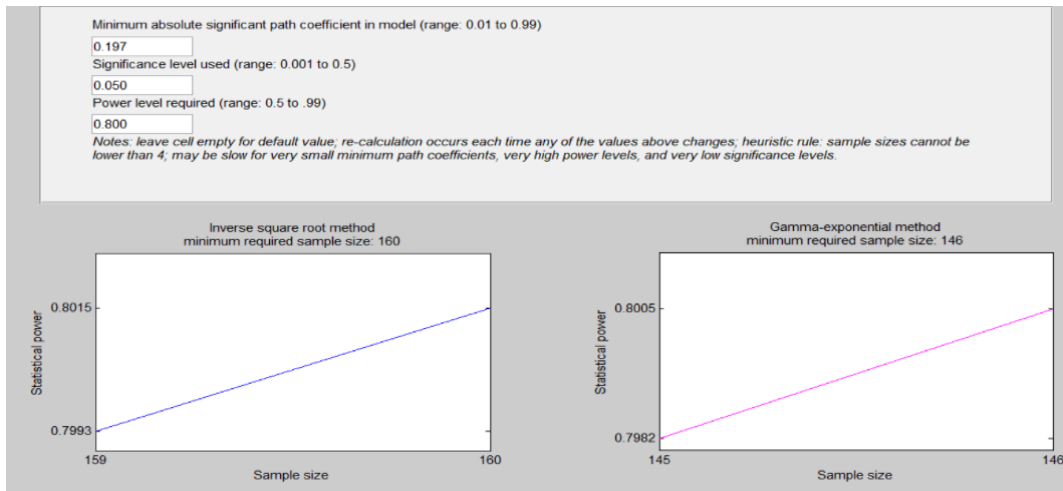
Source: (Thompson, 2012, p. 59)

الدرجة المعيارية 0.95 وتساوي $z=1.96$ حجم المجتمع والذي يساوي (4321) $N=$

نسبة توافر الخاصية والمحايدة $P=0.50$ نسبة الخطأ $d=0.05$

بتطبيق هذه المعادلة بمتغيراتها على مجتمع دراستنا نجد حجم العينة: 353 مفردة، وهي تمثل (8.16%) من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (بعد استبعاد العينة الاستطلاعية)، وهي تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، كما هو موضح في الصورة.

صورة رقم (III-1): الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة



المصدر: من مخرجات WarpPLS 8.0.

3.3 توزيع الاستبانة على العينة النهائية

بعد القيام بتوزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، ودراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الاتساق الداخلي بيرسون، وتعديل ما يجب تعديله، منحتنا هذه العملية ثقة في الاستبانة، والانطلاق في توزيعها على العينة النهائية، وكانت نتائج عملية التوزيع كما يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (III-11): عملية سير توزيع الاستبانة واسترجاعها

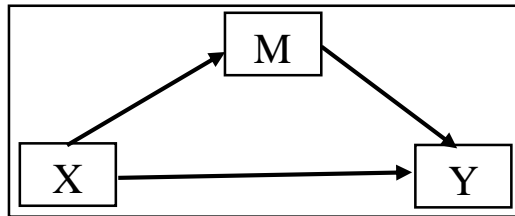
المجموع	عنابة	جيجل	سكيدة	المؤسسة
4321	1063	1242	2016	حجم المجتمع
353	86	102	165	حجم العينة
500	120	150	230	الاستبانة الموزعة
424	100	128	196	المسترجعة
84.80	83.33	85.33	85.21	نسبة الاسترجاع %
76	20	22	34	غير المستردة
48	04	18	26	الملغاة
376	96	110	170	المكتملة

المصدر: من إعداد الطالب.

قمنا بتوزيع 500 استبانة على المواني الثلاثة حسب كل نسبة توافقية، لأجل الوصول إلى حجم العينة المطلوبة، لوجود عدة عوائق تحد من استرجاع العدد المطلوب. استرجعنا 424 استبانة، بنسبة (84.8%)، ولم نستطع استرجاع 76 استبانة، وبعد دراستها ومراجعتها، تم استبعاد 48 استبانة لأنها فارغة. وعليه توصلنا إلى جمع 376 استبانة صالحة للتحليل.

ولأجل دراسة الوساطة ما بين متغير مستقل وآخر تابع، وجود علاقة بين المتغيرات، لنفترض أن المتغير X مستقل، Y تابع، وM وسيط، كما يلي:

الشكل رقم (III-4): وساطة متغير بين متغير مستقل ومتغير تابع



Source: (Hayes, 2017)

- 1- تأثير (X) في (Y): يكون التأثير بدرجة كبيرة؛
- 2- تأثير (X) في (M): يكون التأثير بدرجة كبيرة؛
- 3- تأثير (M) في (Y): يكون التأثير بدرجة كبيرة؛
- 4- عند إدخال (M) في العلاقة بين (X) و (Y) ينعدم التأثير أو يضعف التأثير.

وقد استعملنا النموذج البسيط للوساطة، وهناك نوعان من الوساطة؛ وساطة كاملة، وأخرى جزئية، فإذا دخل (M) في العلاقة بين (X) و (Y) وصارت غير معنوية، أو انعدم التأثير بينهما تكون الوساطة كاملة، وأما إذا ضعف حجم التأثير بدرجة كبيرة، أو لم يعد ذو أهمية في العلاقة، فتكون الوساطة جزئية (Hayes, 2017).

4. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

في هذا العنصر يتم دراسة العينة التي تم استهدافها في موانئ شرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عنابة)، من جانب الوصف العام لأفرادها (البيانات الديمغرافية الاجتماعية)، مثل الجنس، مؤهلاتهم العلمية، نوع الوظيفة التي يشغلونها، أعمارهم، وتخصصاتهم العلمية، مروراً بسنوات الخبرة التي اكتسبوها خلال مسارهم المهني، وفي الأخير قمنا بالإشارة إلى توزيعهم على الموانئ الثلاثة قيد الدراسة، كما هو موضح فيما يأتي:

الجدول رقم (III-12): التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	267	71.0	المؤهل العلمي	ثانوي	138	36.7
	أنثى	109	29.0		خريجي CFA	40	10.6
السّن	30 سنة فأقل	41	10.9		جامعي	151	40.2
	من 31 إلى 40 سنة	146	38.8		دراسات متخصصة PGS	10	2.7
	من 41 إلى 50 سنة	148	39.4		دراسات عليا	14	3.7
	51 سنة فأكثر	41	10.9		أخرى	23	6.1
التخصص العلمي	علوم اقتصادية بفروعها	77	20.5	الوظيفة	إطار	80	21.3
	علوم قانونية بفروعها	32	8.5		عون تحكّم	122	32.4
	إعلام آلي	54	14.4		عون تنفيذ	174	46.3
	المهنية	هندسة	37	9.8	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	27
تسيير الموارد البشرية		23	6.1	من 05 إلى 10 سنوات		99	26.3
أخرى		153	40.7	من 11 إلى 16 سنة		147	39.1
سكيدة		170	45.2	من 17 سنة فأكثر		103	27.4
المؤسسة المينائية	جيجل	110	29.3				
	عنابة	96	25.5				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.21.

من الجدول أعلاه، يمكننا قراءة الأرقام الواردة فيه، ومحاولة تقديم تفسيرات لها، حسب ملاحظات الطالب، وغيرها من المعطيات المتحصّل عليها أثناء الزيارات التي قمنا بها.

1.4 الجنس

من مخرجات الجدول رقم (III-12)، لتوزيع العيّنة من حيث الجنس، كانت النسبة الكبيرة لصالح فئة الذكور (71.0%) بما يعادل 267 مفردة من حجم العيّنة الكلي. فيما بلغت نسبة الإناث (29.0%) أي ما يعادل 109 مفردة من حجم العيّنة. وهي تتوافق مع ما يوجد في واقع المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة؛ جيجل؛ عنابة)، حيث لا تمثّل النساء إلا نسبة قليلة، وحسب لقاء مع مدير مصلحة الموارد البشرية بميناء سكيكدة، قامت إدارة الميناء بوضع امرأة في منصب (مراقب الميناء) وهو عمل تناوبي، لكنّ المرأة فشلت في الاختبار ولم تستمر فيه، وهو يتناسب مع طبيعة الوظائف والعمل الميداني المطلوب في المواني، فمعظم الإدارات والورشات مرتبطة بالجانب الميداني، مثل قسم الشحن والتفريغ والقيادة والورشات، وغيرها.

2.4 العمر

يبيّن الجدول رقم (III-12) أنّ الفئة العمرية (41-50 سنة) جاءت في المرتبة الأولى، بنسبة (39.4%) أي ما يعادل 148 فردا من حجم العيّنة. ثمّ تليها فئة (31-40 سنة) بنسبة (38.8%) بمعدّل 146 مفردة. في حين تساوت الفئة العمرية أقل من 30 سنة، والفئة 51 سنة فأكثر، بنسبة (10.9%) لكلّ فئة، أي بمعدّل 41 مفردة من حجم العيّنة. وهذا يدلّ على أنّ المؤسسة المينائية تعتمد على فئتين (41-50) و(31-40) وهي فئات متوسطة الأعمار مازالت تستطيع القيام بالأعمال سواء من الناحية البدنية، وأيضا من الناحية العقلية، وما تحمله من خبرات كافية لأداء الأعمال، وهي حلقة وصل بين الفئات الأقل منها والأكثر منها. فما يميّز الأعمال على مستوى المؤسسة المينائية بأنّ غالبيتها على أرض الميدان، خاصّة في قسم العمليات؛ حيث تقسم المواني بصفة عامّة إلى جانبين: جانب إداري ويحتوي على الأقسام التالية: قسم المالية والمحاسبة، الإدارة التجارية، إدارة الموارد البشرية، قسم التدقيق والرقابة الإدارية والتسيير، وحدة الشؤون القانونية، قسم الشؤون العامة. والجانب الثاني خاص بالعمليات، ونجد فيه ما يلي: إدارة المواد والآلات، الرقمنة والإدارة الرقمية، قسم الأمن الداخلي، إدارة العقارات والأشغال، إدارة التطوير، إدارة المناولة والتفريغ. هذا بصفة عامّة تقسيم المؤسسة المينائية، وإن كان يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، وما يلاحظ أيضا أنّ

المؤسسة المينائية لا توجد لها إدارة مركزية موحدة، ما عدا وحدة عامة تشبه وحدة توجيه وجمع المعلومات تدعى (Group SerPort)، إن تنوع هذه الأقسام وتكاملها، يجعلها تتطلب القوة البدنية لأجل التحمل عند التنقل بين الأقسام لتأدية الأعمال والمهام، وتحمل الضغوطات اليومية والروتينية.

3.4 المؤهل العلمي

يُشير الجدول رقم (III-12) إلى المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد الذين يمتلكون المستوى الثانوي 138 مفردة، بنسبة (36.7%)، في حين ورد عدد الجامعيين 151 مفردة بما نسبته (40.2%) من حجم العينة محل الدراسة. أما خريجي CFA فقد بلغوا 40 مفردة بنسبة (10.6%). بخصوص أصحاب الدراسات العليا بلغوا 14 مفردة بما نسبته (3.7%)، أما أصحاب الدراسات المتخصصة فقد بلغوا 10 مفردات من العينة ككل، بنسبة (2.7%). أما باقي النسبة والتي تمثل (6.1%) بواقع 23 مفردة فتعود إلى تخصصات علمية أخرى لم يتم تحديدها.

وإذا استندنا إلى متغير الوظيفة، والذي يترتب على أساسه الموظفون إلى (عون تنفيذ؛ عون تحكّم؛ إطار)، بالترتيب من الأدنى إلى الأعلى، فمعظم أصحاب المستوى الثانوي يغطون وظيفة عون تنفيذ، بمختلف المهام التي تدرج تحتها، وهي لا تتطلب في الكثير من الأحيان التخصص العلمي في الجامعة. في حين نجد فئة الجامعيين، وهي تحتوي بصفة عامة فئة أعوان التحكّم، والتي تحتاج إلى التخصص أو على الأقل مستوى جامعي، وأيضاً فئة الإطارات. وتكون تكاليف التدريب قليلة، بل تخضع إلى تكوينات على مستوى المؤسسة المينائية. أما فئة الثانوي فهم يحتاجون إلى تأهيل أكبر وتدريب. وهو ما يلاحظ على فئة (خريجي CFA، والدراسات العليا، والدراسات المتخصصة) على التوالي، لا يمثلون نسبة كبيرة، فيما يخص أصحاب الدراسات العليا فهم يفضلون التوجه نحو التوظيف بالجامعة لأجل التكوين في المسار الأكاديمي والبحث العلمي. في حين جاءت فئة (أخرى) لم يتم ذكرها، وفي أغلب الأحيان هم أصحاب التعليم في المستوى الأدنى (متوسط، ابتدائي، أو من دون مستوى).

وما يلاحظ على متغير المؤهل العلمي أنه متنوع، وبحسب احتياجات المؤسسة المينائية، فهي تسعى إلى توظيف يد عاملة متعلمة، وهو ما يساعدها في تحديد البرامج التكوينية والتدريبية المناسبة لكل فئة، وهو ما يقلل من تكاليف التعلم والتدريب.

4.4 التخصص العلمي

استنادا إلى مخرجات الجدول رقم (III-12) فإن الموظفين والعمال أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية بكل فروعها يمثلون ما نسبته (20.5%) أي ما يعادل 77 مفردة. وبالنسبة للعلوم القانونية بفروعها تمثل نسبة (8.5%) بمقدار 32 مفردة. وتأتي فئة الإعلام الآلي بنسبة (14.4%) بواقع 54 مفردة. في حين تخصص الهندسة بفروعها يقدر بـ 37 مفردة، أي بنسبة (9.8%) فيما شمل تخصص تسيير الموارد البشرية على نسبة (6.1%)، بمقدار 23 مفردة. فيما عادت الغالبية الكبرى إلى فئة أخرى بنسبة (40.7%) ما يقدر بـ 153 مفردة.

تظهر الغالبية أنه لم يتم تحديد التخصص بشكل جيد، وهذا نظرا لكثرة التخصصات، وأيضا نقطة مهمة أن غالبية الموظفين من الأعوان التنفيذيين الذين لا يملكون مؤهلات ولا تخصصا، وهو التفسير الأقرب إلى الواقع. ويبرز الجدول تنوعا في التخصص العلمي، وهذا يساعد على أداء المهمات، وسرعة التعلم، ومزج الخبرات والمهارات، والاستفادة من الخلفيات العلمية المختلفة، وتحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسات المعنية.

5.4 الرتبة الوظيفية

بناءً على نتائج الجدول رقم (III-12) فالفئة التي تستحوذ على عينة الدراسة، هي فئة الأعوان التنفيذيين، بواقع 174 مفردة، بنسبة (46.3%)، تليها فئة أعوان التحكم والتي بلغت 122 مفردة، بنسبة (32.4%). وتأتي فئة الإطارات بواقع 80 مفردة بنسبة (21.3%)، وهذا يتوافق مع الواقع الفعلي للمؤسسات المينائية محل الدراسة. وهو ما تتطلبه طبيعة العمل في المواني، والتي تحتاج إلى أعوان تنفيذيين لأجل أداء مختلف العمليات، خاصة في قسم العمليات والورشات، وحتى على مستوى الإدارات من أداء مهمات الرقن، وإدخال البيانات وأداء الأعمال اليومية، وغيرها من الأعمال والمهمات الكثيرة.

6.4 الأقدمية

من النتائج التي أفرزها الجدول رقم (III-12) نجد عنصر الأقدمية المهنية التي تتوافر عليه المؤسسة المينائية محل الدراسة، حيث تعود الغالبية لفئة (11-16 سنة)، بواقع 147 مفردة، بنسبة مئوية (39.1%). وتليها فئة أكبر من 17 سنة بنسبة (27.4%) بمقدار 103 مفردة، وفي المرتبة التي تليها نجد فئة (5-10 سنوات) بما نسبته (26.3%) أي ما يمثل 99 مفردة من حجم العينة الكلية. في حين جاءت فئة أقل من خمس

سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.2%) أي بمعدّل 27 مفردة. وهو يدلّ على التّوّع الذي تعرفه المؤسسة المينائيّة في مجال الخبرة المهنية. ويظهر أيضا الاستقرار في الوظائف وعدم الدّوران؛ من خلال حفاظ المؤسسة المينائيّة على موظّفيها، سواء بتوفير الأجواء الجيّدة أو الرّواتب والمكافآت، وغيرها من الأمور التي تجذب العمّال وتزرع فيهم الولاء للمؤسسة. ويساعد هذا الأمر في نقل الخبرات والمهارات إلى الفئات الجديدة، وخلق سلسلة تحافظ على سير العمليّات وأداء المهمّات كما يجب. ومن زاوية أخرى، يجب على المؤسسة المينائيّة تشجيع التّوظيف لفئة الشّباب، لجعل المؤسسة المينائيّة فتيّة، وقابلة للتّعلّم، والاستفادة من تحكّمهم في التكنولوجيا الحديثة.

7.4 المؤسسة المينائيّة

ومع النّتائج نفسها من الجدول رقم (III-12) نجد أنّ عدد موظّفي ميناء سكيكدة بلغ 170 مفردة من حجم العيّنة المختارة، وهو ما يمثّل نسبة (45.2%)، في حين بلغ عدد موظّفي ميناء جيجل 110 مفردة بنسبة (29.3%)، أمّا ميناء عنّابة فقدّر عدد موظّفيه 96 مفردة من حجم العيّنة، بنسبة (25.5%). وهو ما يتوافق مع واقع عدد الموظّفين في المؤسسة المينائيّة محلّ الدراسة، حيث حاولنا الحفاظ ولو بالتّقريب على النّسبة التّوافقية بين حجم العيّنة وبين العدد الحقيقي لكلّ مؤسسة مينائيّة، وأيضا يعود إلى طبيعة النّشاطات، فميناء سكيكدة يعمل كميناء شحن البضائع ونقل المسافرين، وأيضا بجوار مؤسسة سوناطراك، والذي يعمل على نقل المواد البتروليّة، وهذا يتطلّب المزيد من الموظّفين والعمّال مقارنة بميناء جيجل وعنّابة. ففي سنة 2022 نجد عدد المسافرين في ميناء سكيكدة (القادمين 12308، المغادرين 14075، أي بمجموع 26383 مسافرا)، في حين نجد عدد البواخر أو السّفن (السّفن الدّاخلة 1033، السّفن الخارجة 1028، بمجموع 2061 سفينة) في ميناء عنّابة فقد دخلت 278 سفينة، حسب المعلومات التي أعطيت لنا، أمّا في ميناء جيجل فلم يتمّ منحنا أيّ معلومة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الثالث؛ والخاصّ بمنهجية الدراسة، تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، شرح بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة؛ صياغة وتحكيما، وذكرنا أهمّ الأساليب الإحصائية، خاصة أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، وتقديم بسيط لبرنامج (WarpPLS 8.0) الذي استخدمناه في معالجة البيانات، وصولا إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة تحديد حجمها، وتناولنا الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، التخصص العلمي، الوظيفة، الأقدمية، ومكان العمل)، وبذلك نكون قد حاولنا الإحاطة بعموم الدراسة في جانبها المنهجي ووضع خارطة طريق.

الفصل الرَّابِع

نتائج الدّراسة ومناقشتها

تمهيد

ندرس في هذا الفصل النتائج بداية من دراسة عبارات الاستبانة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومستوى هذه المتوسطات ودرجاتها، وترتيب هذه العبارات. وبعدها ندرس تقييم النموذج؛ والذي يمرّ بمرحلتين؛ أولاً تقييم النموذج القياسي (اختبار الصدق التقاربي، واختبار الصدق التمايزي)، وثانياً تقييم النموذج البنائي، باختبار عدّة معايير، معامل التحديد، معامل تضخم التباين الخطّي وغيرها من المعايير التي تعتمد عليها مثل هذه الدراسات، وبعدها نقوم باختبار الفرضيات؛ سواء الفرضيات المباشرة أو غير المباشرة، وفي الأخير نعرض تطبيقات نتائج الدراسة وكيف يمكن لإدارات المؤسسة المينائية سكيكدة؛ جيجل وعناية الاستفادة منها.

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

استنادا إلى إجابات أفراد العينة على كلّ محور من محاور الأداة، وذلك باستخدام كلّ من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وتمّ الاعتماد على المقياس الخماسي لعالم النفس الأمريكي (رنسيس ليكرت) (Rensis Likert) (05 أوت 1903 - 03 سبتمبر 1981) (Edmondson, 2005, p. 127)، كما يلي:

الجدول رقم (1-IV): درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

Source: (Croasmun & Ostrom, 2011, p. 21).

وترتيب الإجابات وأهميتها، واتّجاه الإجابة بالنسبة لأفراد العينة، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-IV): الحدود الدنيا والعليا لفئات المتوسط الحسابي

الدرجات	المتوسط المرجّح	الاتّجاه
1	[1.80-1.00]	منخفض جدًا
2	[2.60-1.80]	منخفض
3	[3.40-2.60]	متوسط
4	[4.20-3.40]	مرتفع
5	[5.00 -4.20]	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وتمّ حساب طول الفئة، بأخذ الحدّ الأعلى مطروحا منه الحدّ الأدنى والنتيجة تُقسم على مجموع المقياس كما يلي: $5/(1-5)$ أي $5/4$ والتي تساوي (0.80)، وهو طول الفئة، كما وضّحناه في الجدول أعلاه، فيما يخصّ الجدول الخاص بالإحصاء الوصفي يمكننا توضيح ما يلي:

الجدول رقم (3-IV): أسماء بعض المصطلحات ورموزها الخاصّة بالجانب الوصفي للدراسة

الرمز	اللغة الإنجليزية	اللغة العربية
M	Mean	المتوسط الحسابي
Std.D	Standard deviation	الانحراف المعياري
CV	Coefficient of Variation	معامل الاختلاف

الترتيب	Ranking	R
الاتجاه العام	General Trend	GT

المصدر: من إعداد الطالب.

1.1 محور بيئة العمل الداخلية

حسب مخرجات البرنامج، جاءت النتائج الوصفية لمتغير بيئة العمل الداخلية بأبعادها الثلاثة، كما

يلي:

الجدول رقم (4-IV): الإحصاء الوصفي لبيئة العمل الداخلية

Descriptive Statistics (IWE)										
	1	2	3	4	5	M	Std.D	CV	R	GT
PWE2	19	54	57	185	61	3.572	1.0783	30.187	3	مرتفع
	5.1	14.4	15.2	49.2	16.2					
PWE3	8	39	65	199	65	3.729	0.9386	25.170	1	مرتفع
	2.1	10.4	17.3	52.9	17.3					
PWE4	12	48	110	152	54	3.500	0.9933	28.38	2	مرتفع
	3.2	12.8	29.3	40.4	14.4					
PWE5	28	74	84	135	55	3.306	1.1614	35.130	6	متوسط
	7.4	19.7	22.3	35.9	14.9					
PWE7	14	70	108	134	50	3.362	1.0467	31.133	5	متوسط
	3.7	18.6	28.7	35.6	13.3					
PWE8	19	50	70	172	65	3.569	1.0785	30.218	4	مرتفع
	5.1	13.3	18.6	45.7	17.3					
PWE	Weighted Arithmetic Mean					3.4350	0.76648	22.313	2	مرتفع
OWE 1	17	64	84	159	52	3.439	1.0666	31.014	2	مرتفع
	4.5	17.0	22.3	42.3	13.8					
OWE 2	28	77	110	124	37	3.173	1.0952	34.516	5	متوسط
	7.4	20.5	29.3	33.0	9.8					
OWE 3	21	87	75	151	42	3.282	1.1077	33.750	3	متوسط
	5.6	23.1	19.9	40.2	11.2					
OWE 5	21	43	105	173	34	3.415	0.9950	29.136	1	مرتفع
	5.6	11.4	27.9	46.0	9.0					

OWE 8	32	68	111	134	31	3.170	1.0870	34.290	4	متوسط
	8.5	18.1	29.5	35.6	8.2					
OWE 9	53	120	89	92	22	2.761	1.1436	41.419	6	متوسط
	14.1	31.9	23.9	24.5	5.9					
OWE	Weighted Arithmetic Mean					3.2568	0.69663	21.380	1	متوسط
FWE2	83	128	71	76	18	2.516	1.1775	46.800	5	منخفض
	22.1	34.0	18.9	20.2	4.8					
FWE3	79	99	94	81	23	2.654	1.2034	45.342	4	متوسط
	21.0	26.3	25.0	21.5	6.1					
FWE4	102	124	74	59	17	2.375	1.1686	49.204	7	منخفض
	27.1	33.0	19.7	15.7	4.5					
FWE5	79	123	73	75	26	2.590	1.2165	46.969	6	منخفض
	21.0	32.7	19.4	19.9	6.9					
FWE6	67	89	110	90	20	2.753	1.1593	42.110	3	متوسط
	17.8	23.7	29.3	23.9	5.3					
FWE7	36	60	112	133	35	3.189	1.1119	35.089	1	متوسط
	9.6	16.0	29.8	35.4	9.3					
FWE9	59	98	104	97	18	2.779	1.1369	40.910	2	متوسط
	15.7	26.1	27.7	25.8	4.8					
FWE	Weighted Arithmetic Mean					2.8248	0.88294	31.256	3	متوسط
IWE	/					3.1722	0.67901	21.405		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.21.

حسب النتائج الواردة في الجدول (IV-4)، بلغ المتوسط الحسابي (3.1722) وبانحراف معياري

(0.67901)، وهي درجة متوسطة لهذا المتغير، وتعبّر عن الاتجاه العام للعينة نحو بيئة العمل الداخليّة.

ففي المرتبة الأولى، جاء بعد بيئة العمل التنظيمية، وهي تنتمي إلى احتياجات الحب والانتماء، واحتياجات التقدير، وذلك بتقديم منصب عمل يتناسب مع المسؤوليات، وامتلاك الموظفين لصلاحيات اتخاذ بعض القرارات في مكان العمل، والمشاركة التي تجعلهم يشعرون بالانتماء والشعور بالتقدير، وهذا ما توفره بيئة العمل التنظيمية، وتدعمه لدى الموظفين، وتسعى إلى تحقيقه، فيؤدى إلى الرضا عن سياسات وأهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق ما يرتجيه الموظفون، وفي الأخير يصلون إلى درجة الولاء لمنظمة تهتم بهم وتمنحهم التقدير والاحترام.

وجاء ترتيب البعد (بيئة العمل المادية) في المرتبة الثانية رغم أنه يمتلك درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.4350)، لكن إجابات عينة الدراسة أكثر تشتتاً حوله وهو ما يؤكد معامل الاختلاف، فالموظفون يؤكدون توفيق الإدارة في الجانب المادي، لكنهم يسعون إلى ما هو أعلى من توفير إضاءة جيدة، ولأنهم يعتقدون أنها حق طبيعي لا تجب مناقشته والتفاوض من أجله. بينما حلّ بعد بيئة العمل الوظيفية في المرتبة الثالثة، وما تمثله من تحقيق الذات، فالموظفون يسعون إلى أن يكونوا أكفاءً ونشطاء، والعمل مع الفريق، وفي إطار سعيهم إلى تحقيق الذات يهتمون بالتدريب والتكوين، من أجل التحسين المستمر لمهاراتهم وتطويرها. وبإسقاط النتيجة على نظرية (ERG) لـ (كلايتون ألدرفر) (Clayton Alderfer) حول الاحتياجات الإنسانية، والتي قسمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، احتياجات الوجود، احتياجات الترابط، واحتياجات النمو، وعكس ما ذهب إليه (أبراهام ماسلو) (Abraham Maslow) في سلم الاحتياجات وبأنها ترتيبية وتتطلب مساراً واحداً متسلسلاً وهرمياً، فإن نظرية (ERG) لا تتطلب ذلك، بل تكون وفقاً لحالة الموظفين ومتطلباتهم، وهذا ما تظهره نتائج هذه الدراسة.

2.1 محور العدالة التنظيمية

تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاثة أبعاد، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-5): الإحصاء الوصفي للعدالة التنظيمية

Descriptive Statistics (OJ)										
	1	2	3	4	5	M	Std.D	CV	R	GT
DJ1	48	66	70	132	60	3.239	1.2738	39.326	3	متوسط
	12.8	17.6	18.6	35.1	16.0					
DJ2	43	95	98	106	34	2.981	1.1649	39.077	2	متوسط
	11.4	25.3	26.1	28.2	9.0					
DJ3	35	89	120	101	31	3.011	1.1003	36.542	1	متوسط

	9.3	23.7	31.9	26.9	8.2					
DJ5	110	96	82	66	22	2.452	1.2406	50.595	4	منخفض
	29.3	25.5	21.8	17.8	5.9					
DJ	Weighted Arithmetic Mean					3.0979	0.91855	29.650	1	متوسط
PJ1	62	95	111	83	25	2.771	1.1620	41.934	5	متوسط
	16.5	25.3	29.5	22.1	6.6					
PJ2	74	95	99	77	31	2.723	1.2255	45.005	6	متوسط
	19.7	25.3	26.3	20.5	8.2					
PJ3	35	87	97	126	31	3.083	1.1263	36.532	2	متوسط
	9.3	23.1	25.8	33.5	8.2					
PJ4	45	98	108	95	30	2.912	1.1432	39.258	3	متوسط
	12.0	26.1	28.7	25.3	8.0					
PJ5	50	94	120	85	27	2.854	1.1301	39.597	4	متوسط
	13.3	25.0	31.9	22.9	7.2					
PJ6	29	65	110	129	43	3.245	1.1069	34.110	1	متوسط
	7.7	17.3	29.3	34.3	11.4					
PJ	Weighted Arithmetic Mean					2.9312	0.98098	33.466	3	متوسط
IJ1	30	87	110	115	34	3.096	1.1010	35.562	1	متوسط
	8.0	23.1	29.3	30.6	9.0					
IJ2	41	77	120	109	29	3.021	1.1145	36.891	2	متوسط
	10.9	20.5	31.9	29.0	7.7					
IJ3	50	94	106	97	29	2.896	1.1581	39.989	6	متوسط
	13.3	25.0	28.2	25.8	7.7					
IJ4	50	87	105	107	27	2.931	1.1549	39.402	5	متوسط
	13.3	23.1	27.9	28.5	7.2					
IJ5	51	83	105	110	27	2.944	1.1591	39.371	4	متوسط
	13.6	22.1	27.9	29.3	7.2					
IJ6	52	60	115	114	35	3.053	1.1786	38.575	3	متوسط
	13.8	16.0	30.6	30.3	9.3					
IJ	Weighted Arithmetic Mean					2.9902	0.96551	32.289	2	متوسط
OJ	/					3.0064	0.89324	29.711		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.21.

جاءت العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0064) وبانحراف معياري (0.89324)، وهي على العموم تدلّ على أنّ موظفي المؤسسة المينائية (سكيدة، جيجل، عنابة) لديهم اتجاه متوسط نحو العدالة التنظيمية. وهي نتائج تتوافق مع دراسة (شقراني، 2021)، وتختلف مع دراسة (جقيدل، 2019) والتي توصلت إلى أنّ مستوى إدراك العدالة التنظيمية مرتفع، ومع دراسة (كرومي & بن-عدة، 2021). فجاء في المرتبة الأولى بعد العدالة التوزيعية، وهو اهتمام الإدارة من ناحية توزيع الأجور، وأعباء العمل، ومنح العطل والإجازات، والترقية على أساس الكفاءة، فما يقدمه الموظفون من جهد (جسدي وفكري) يقابله تعويض (خدمة، مال..). فيهتمون بتوزيع الرواتب والأجور، والأعباء الخاصة بالعمل، والمسؤوليات والمهام، والعطل، فجميع هذه الأشياء مزيج (لموس وغير ملموس) يعمل من أجل راحة الموظفين ورضاهم، وتدعيم روابطهم مع مكان العمل، ويعزز من ولائهم.

وجاء ترتيب العدالة التفاعلية في المرتبة الثانية، وهو يؤكد أنّ الموظفين أكبر اهتماماتهم في هذا الجانب هو الحصول على التعامل باحترام وإنصاف، وأن تدعم الإدارة روح التعاون، فلا يمكن للأعمال أن تتمّ إلا بالتعاون الجادّ والمشاركة، فالموظفون في حقيقتهم يبحثون عن هذه الأشياء التي تزيد من قيمتهم، ويرون ذلك الاحترام بعدة أوجه؛ كإعلامهم بكلّ ما هو جديد، والاهتمام بحقوقهم، ومراعاة ظروفهم، فما فائدة أن تقدّم أجرا جيّداً، وتسيء معاملة الموظفين، وعدم احترامهم، وألا يشعروا بأنّ الإدارة تهتمّ لشأنهم، حين تواجههم الظروف والمشكلات.

وفي المرتبة الثالثة حلّ بعد العدالة الإجرائية، حيث يعتبر تحقيق البعدين السابقين، أكثر أهمية حسب آراء العينة المختارة، فالتعاملات الجيدة واحترام، والتعاون، والاهتمام الذي تبديه إدارة المنظمة، قد يقلل من آثار الإجراءات وطريقتها، من خلال إصدار القوانين وتنفيذها، واحترام الجهود المبذولة، كلّها تتأثر ببعدي العدالة التفاعلية والتوزيعية، ويقلل من وطأتها، عن طريق روح الفريق والتشارك الذي يظهره الموظفون.

فعلى المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عنابة)، أن تعمل على تحسين وتنمية المستوى الأول والثاني ودعمه، والعمل على عقلنة الإجراءات وجعلها أقلّ حدّة، وأن تعمل على تكامل هذه الأبعاد، وإن كانت كلّاً لا يتجزأ، وقد يغطّي بعد على بعد آخر، ويعالج سلبيّاته، ويعزز من إيجابياته، خاصّة وأنّ الأبعاد الثلاثة كانت بمستوى متوسط على العموم، وهو ما يتطلّب المزيد من التحسينات التي يمكنها أن تتسع وتكون أفضل باتباع استراتيجيات وسياسات خاصّة بهذا المتغيّر.

3.1 محور الثقة التنظيمية

لأجل فهم هذا المتغير (التابع)، تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد، بغرض تغطية المتغير من كل النواحي

التي تسمح لنا بفهم أكبر له، وكانت النتائج الوصفية كما يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-6): الإحصاء الوصفي للثقة التنظيمية

Descriptive Statistics (OT)										
	1	2	3	4	5	M	Std.D	CV	R	GT
TIC1	11	29	83	194	59	3.694	0.9264	25.078	1	مرتفع
	2.9	7.7	22.1	51.6	15.7					
TIC2	14	19	95	187	61	3.697	0.9287	25.120	2	مرتفع
	3.7	5.1	25.3	49.7	16.2					
TIC3	19	21	77	203	56	3.681	0.9657	26.234	3	مرتفع
	5.1	5.6	20.5	54.0	14.9					
TIC4	27	66	114	134	35	3.223	1.0699	33.195	6	متوسط
	7.2	17.6	30.3	35.6	9.3					
TIC5	38	54	122	127	35	3.178	1.1088	34.889	7	متوسط
	10.1	14.4	32.4	33.8	9.3					
TIC6	23	44	111	157	41	3.396	1.0302	30.335	4	متوسط
	6.1	11.7	29.5	41.8	10.9					
TIC7	30	52	114	140	40	3.287	1.0844	32.990	5	متوسط
	8.0	13.8	30.3	37.2	10.6					
TIC	Weighted Arithmetic Mean					3.4510	0.85249	24.702	1	مرتفع
TIS1	16	40	78	174	68	3.633	1.0320	28.406	1	مرتفع
	4.3	10.6	20.7	46.3	18.1					
TIS2	19	39	78	178	62	3.598	1.0410	28.932	2	مرتفع
	5.1	10.4	20.7	47.3	16.5					
TIS3	49	48	83	164	62	3.537	1.0677	30.186	3	مرتفع
	5.1	12.8	22.1	43.6	16.5					
TIS4	22	58	102	143	51	3.380	1.0815	31.997	6	متوسط
	5.9	15.4	27.1	38.0	13.6					
TIS5	23	48	105	153	47	3.407	1.0567	31.015	5	مرتفع
	6.1	12.8	27.9	40.7	12.5					

TIS6	21	49	102	160	44	3.418	1.0372	30.345	4	مرتفع
	5.6	13.0	27.1	42.6	11.7					
TIS7	26	60	97	148	45	3.335	1.0952	32.839	7	متوسط
	6.9	16.0	25.8	39.4	12.0					
TIS	Weighted Arithmetic Mean					3.4726	0.93017	26.785	2	مرتفع
TIM1	16	46	111	148	55	3.479	1.0222	29.382	1	مرتفع
	4.3	12.2	29.5	39.4	14.6					
TIM2	15	54	101	148	58	3.479	1.0429	29.977	2	مرتفع
	4.0	14.4	26.9	39.4	15.4					
TIM3	23	69	114	132	38	3.247	1.0608	32.670	3	متوسط
	6.1	18.4	30.3	35.1	10.1					
TIM4	74	106	109	87	27	2.843	1.1311	39.785	7	متوسط
	12.5	28.2	29.0	23.1	7.2					
TIM5	46	89	107	108	26	2.944	1.1359	38.583	5	متوسط
	12.2	23.7	28.5	28.7	6.9					
TIM6	53	82	118	95	28	2.902	1.1516	39.682	6	متوسط
	14.1	21.8	31.4	25.3	7.4					
TIM7	41	94	109	106	26	2.952	1.1161	37.808	4	متوسط
	10.9	25.0	29.0	28.2	6.9					
TIM	Weighted Arithmetic Mean					3.1208	0.93042	29.813	3	متوسط
OT	/					3.3482	0.75382	22.514		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.21.

حسب نتائج الجدول أعلاه (6-IV) فقد حققت الثقة التنظيمية متوسطًا حسابيًا (3.3482) وبانحراف معياري (0.75382)، بدرجة متوسطة لاتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المتغير، وهو ما يجعل المؤسسة المينائية (سكيدة، جيجل، عنابة) مطالبة بالمزيد للاشتغال على هذا المتغير وتحسينه، بتقديم استراتيجيات جديدة ومتطورة لتدارك ما يمكن تداركه، وهي تتوافق مع دراسة (شقراني، 2021)، وتختلف مع دراسة (جقيدل، 2019) حيث جاءت بمستوى مرتفع.

فجاء بعد الثقة في زملاء العمل في المرتبة الأولى، حيث يبدي الموظفون مرونة مع زملائهم ويتعاونون معهم، وهذا راجع إلى عدة أمور؛ من بينها أن توفير بيئة جيدة، يخلق جواً تفاعلياً ومريحاً، ويدعو إلى الاطمئنان، وكذلك في عمليات الاتصال والتواصل أثناء فترات العمل اليومية والروتينية، فتكون العلاقة مع الزملاء أكثر

حضوراً من باقي العلاقات، وكذلك تبرز عملية التعلّم والتعلّم، وأثناء ارتكاب الأخطاء وتصحيحها، يكون أكثر مرونة وتسامحاً مع الزملاء، ومدعاة للتعلّم واكتساب الخبرة. فالموظفون أوّل ما يكونون أقرب إلى زملائهم خاصّة في الفترات الأولى من توظيفهم، وبداية تعلّمهم، فتنشأ تلك العلاقة الودية التي تعتمد على التشارك، ويبرز عنصر التقارب في الأعمال، والطموحات، والآلام، وما يواجهه الموظفون من مشكلات. ففي العصر الحديث تبرز أهميّة العمل الجماعي، والعمل كفريق، ونجاح الأعمال مرتبط بدرجة كبيرة بمدى التعاون الذي يتّسم به الفريق، وهو ما يجعلهم يتحدون مع زملائهم، ويتبادلون الدّعم معهم، ومشاركة المعرفة والمعلومات. وفي المرتبة الثانية، حلّ بعد الثقة في المشرف المباشر، لأنّه المسؤول المباشر الذي يحتكّ به الموظفون، وتلقّي الأوامر المباشرة وتنفيذها، ونقل القرارات ورفع التقارير، والمتابعة المباشرة والمستمرة، والمراقبة الدورية، لأجل التنفيذ الجيد، والحصول على النتائج المرجوة، وأيضاً إلى نسبة الوقت الذي يقضيه الموظفون مع مشرفيهم، وهذا يدفع إلى تطوير العلاقات وتمتينها، ومحاولة أسننتها، والاقتراب من مساحة العواطف. فالمشرف له دور كبير في تكوين الموظفين وتطويرهم، ونقل الخبرات إليهم، وأوّل من يستطيع اتّخاذ قرارات تخصّ أعمالهم، وتقييمها وتقويمها، وفي خضمّ هذه الأفعال وتطوّراتها تزيد درجة الاقتراب من الموظفين، ودعمهم، والوقوف إلى جانبهم أثناء مواجهة المشكلات، ويسعى إلى حلّها قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى منه مباشرة. وهناك ملاحظة، وهي أنّ نطاق الإشراف كلّما كان كبيراً قلّ الاحتكاك بين المشرف والموظفين، لوجود زملاء آخرين يتطلّبون الرّقابة والمتابعة.

وكون هذا البعد احتلّ المرتبة الثانية، فلكون العلاقة بين الموظفين والمشرف، قائمة على مبدأ مسافة الأمان بين الرئيس والمرؤوسين، والقائد وأتباعه، والحفاظ عليها، فلا يكون الموظفون صريحين وشفافين في نقل مشكلاتهم إلى مشرفيهم مقارنة بزملاء العمل، وفي بعض المسائل يكون الموظفون متحفّظين من طرحها مع مشرفيهم، مقارنة بزملاء العمل، وحتّى في المعاملات اليومية ومواجهة المشكلات، يميل الموظفون إلى الاستعانة بزملائهم على حساب مشرفيهم، والشعور بوجود تلك المسافة، يكون كاجبا للموظفين بأن يكونوا على أريحيّتهم مع المشرف، وتكون العلاقة غير الرّسميّة بارزة بشكل لافت بين الموظفين وزملائهم، مقارنة بعلاقة الموظفين بمشرفيهم، وهو ما يحدّد من حجم العلاقة ونوعها، كلّ هذه التّبريرات وغيرها جعلت من هذا البعد أن يتبوأ المرتبة الثانية.

فيما حلّ البعد الثالث أي الثقة في الإدارة العليا المرتبة الثالثة، وبالعودة إلى متغيّر العدالة التّنظيميّة؛ وخاصّة في محور الإجراءات، والذي جاء بدرجة متوسّطة، أي أنّ الإدارة في إصدار القوانين وتنفيذها والحصول

على المعلومات، ومراعاة الجهود المبذولة أثناء تقييم الأداء للموظفين وغيرها يجعل من العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا علاقة تعرف اهتزازات وعدم استقرار، وأيضاً بعد الإدارة عن الحياة العملية للموظفين، والتي تكون مقيدة في إطار معين، كاتّباع الإجراءات، وتنفيذ القرارات، عن طريق المقررات وإصدار الأوامر فقط، وانقطاع العلاقات غير الرسمية بينهم، وهذا لا يشجع عملية الاتصال والتواصل، وتكون ردة الفعل باردة وروتينية. وأيضاً البعد المكاني والفيزيائي لموقع الإدارة العليا عن باقي وحدات وأقسام ومصالح الإدارة المختلفة؛ ففي ميناء سكيكة على سبيل المثال لا التعيين، نجد المقر العام لإدارة الميناء مستقلّ وخارج سياق المؤسسة المينائية، ويبعد حوالي 1.5 كم، وهو ما يدفع بخلق فجوة بين الموظفين والإدارة، وهذا ما جعل العلاقة بينهما تكون في المرتبة الثالثة من أبعاد هذا المتغير (الثقة التنظيمية).

2. تقييم نموذج الدراسة

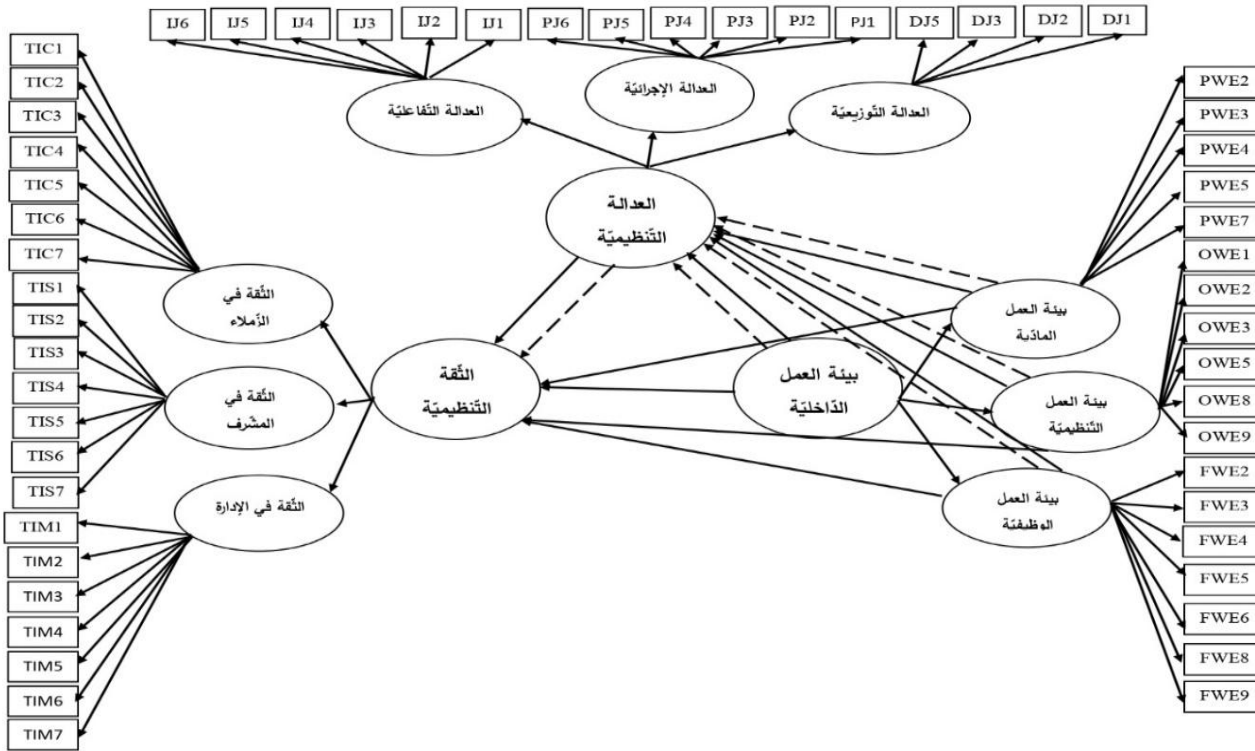
تعتمد طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية على مرحلتين لا بدّ من المرور بهما: فالأولى تتمثل فيما يعرف بتقييم النموذج القياسي، وهي مرحلة يتم فيها إجراء عدّة اختبارات تهتمّ بالبحث في العلاقات الارتباطية فيما بين متغيرات النموذج، وتستخدم الصلاحية والموثوقية، بالاعتماد على مؤشرين مهمين جداً؛ الصدق التقاربي والصدق التمايزي. وأما الثانية فتعرف بتقييم النموذج البنائي؛ وتهتمّ بفحص العلاقات بين المتغيرات (المستقلة والتابعة)، عن طريق عدّة مؤشرات كتحليل المسار، معامل التحديد وحجم الأثر وجودة المطابقة، وغيرها من المؤشرات التي سنتناولها لاحقاً. وعلى العموم فهذان النموذجان يعتبران من الخطوات المهمة والحيوية لأجل ضمان موثوقية النتائج وصحتها.

1.2 تقييم النموذج القياسي

قبل القيام باختبار الفرضيات، باستخدام برنامج (WarpPLS 8.0)، بداية يجب القيام ببعض الاختبارات لغرض التأكد من صدق نموذج القياس وثباته، ويعتبر الشكل التالي عبارة عن النموذج القياسي الذي يدرس متغير العدالة التنظيمية كوسيط، بين متغير بيئة العمل الداخلية (متغير مستقل)، والثقة التنظيمية (متغير تابع) كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (1-IV): النموذج القياسي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير العدالة التنظيمية بين بيئة العمل

الداخلية والثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب.

1.1.2 اختبار الصدق التقاربي

يعتبر من المفاهيم الأساسية في منهجية البحث العلمي، ويشير إلى مستوى توافق نتائج أحد المقاييس مع نتائج مقاييس أخرى والتي تقيس المفهوم نفسه، وهو مهم جدًا لأجل التأكد من صلاحية الأداة المستعملة، ويسعى هذا المقياس إلى معرفة مستوى اتساق عبارات الأداة، ويتم قياسه بعدة مؤشرات؛ معامل التحميل الخارجي، موثوقية الاتساق الداخلي، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج.

1.1.1.2 معامل التحميل الخارجي (Factor Loading)

يستخدم لأجل تحديد العبارات ذات الموثوقية الكبيرة من تلك العبارات الضعيفة، وتؤثر في جودة النموذج، وهو ما يتضح من الجدول التالي:

الجدول رقم (7-IV): قيم معامل التحميل الخارجي

Item	TIC	TIS	TIM	DJ	PJ	IJ	PWE	OWE	FWE
------	-----	-----	-----	----	----	----	-----	-----	-----

TIC1	0.794							
TIC2	0.824							
TIC3	0.818							
TIC4	0.865							
TIC5	0.871							
TIC6	0.859							
TIC7	0.830							
TIS1		0.837						
TIS2		0.877						
TIS3		0.877						
TIS4		0.903						
TIS5		0.904						
TIS6		0.891						
TIS7		0.860						
TIM1			0.718					
TIM2			0.839					
TIM3			0.885					
TIM4			0.846					
TIM5			0.878					
TIM6			0.894					
TIM7			0.879					
DJ1				0.846				
DJ2				0.912				
DJ3				0.880				
DJ4				0.49				
DJ5				0.808				
PJ1					0.868			
PJ2					0.894			
PJ3					0.850			
PJ4					0.892			
PJ5					0.848			
PJ6					0.765			
IJ1						0.792		
IJ2						0.849		
IJ3						0.881		
IJ4						0.839		
IJ5						0.881		
IJ6						0.817		
PWE1							0.677	
PWE2							0.804	
PWE3							0.782	
PWE4							0.770	
PWE5							0.796	
PWE6							0.546	
PWE7							0.762	
PWE8							0.746	

PWE9						0.618		
OWE1							0.709	
OWE2							0.787	
OWE3							0.670	
OWE4							0.577	
OWE5							0.676	
OWE6							0.495	
OWE7							0.587	
OWE8							0.767	
OWE9							0.662	
FWE1								0.567
FWE2								0.832
FWE3								0.809
FWE4								0.873
FWE5								0.835
FWE6								0.840
FWE7								0.733
FWE8								0.624
FWE9								0.775

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

من مخرجات الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ قيم هذا المعامل في عمومها جاءت أكبر من القيمة المحددة لقبولها (0.70) في حين جاءت بعض العبارات بدرجة أقل، لذلك تمّ حذفها من النموذج (لجاناً إلى حذف الأصغر فالأكبر). وكانت العبارات المحذوفة كما يلي: في بيئة العمل الداخليّة (PWE1, PWE6, PWE9,)، وفي العدالة التنظيميّة (DJ4)، وهذا ما أدى إلى تحسين متوسط التباين المستخرج، نلتمد في الأخير 56 عبارة في هذا النموذج.

2.1.1.2 موثوقيّة الاتساق الداخلي

لغرض الوصول إلى التأكّد من صدق الموثوقيّة الخاصّة بالاتساق الداخلي، قمنا بالعديد من الاختبارات،

وهذه أهمّها:

اعتماداً على مخرجات البرنامج، فكانت النتائج الخاصّة بمؤشّر ألفا كرونباخ و (Rhô) كما يلي:

الجدول رقم (8-IV): قيم مؤشّر ألفا كرونباخ و (Rhô)

Rhô	ألفا كرونباخ	الأبعاد
0.877	0.868	بيئة العمل المادية
0.811	0.805	بيئة العمل التنظيميّة
0.916	0.915	بيئة العمل الوظيفيّة

/	0.818	بيئة العمل الداخليّة
0.932	0.929	الثقة في الزملاء
0.952	0.951	الثقة في المشرف
0.942	0.935	الثقة في الإدارة
/	0.778	الثقة التنظيميّة
0.891	0.884	العدالة التوزيعيّة
0.928	0.925	العدالة الإجرائيّة
0.920	0.919	العدالة التفاعليّة
/	0.928	العدالة التنظيميّة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

يبرز لنا الجدول رقم (IV-8)، قيم معاملات ألفا كرونباخ، وجميعها جاءت أكبر من (0.70)، حيث جاءت القيم الإجماليّة للمحاور كما يلي: (0.818، 0.778، 0.928)، على التوالي (بيئة العمل الداخليّة، الثقة التنظيميّة، العدالة التنظيميّة)، فيما تراوحت قيم الأبعاد بين (0.805) و(0.951)، وهي قيم مقبولة إحصائيًا. وفيما يخصّ اتّساق العبارات فقمنا باستعمال مقياس (Rhô)، لتحديد الاتّساق الداخلي وقد جاءت جميع القيم أكبر من (0.70) فتراوحت القيم الإجماليّة بين (0.811 و0.952)، وهي قيم مقبولة إحصائيًا.

3.1.1.2 الموثوقيّة المركّبة (CR)

جاءت النتائج الخاصّة بمؤشر الموثوقيّة المركّبة (CR) كما هي موضّحة فيما يلي:

الجدول رقم (IV-9): قيم مؤشر الموثوقيّة المركّبة

الأبعاد	الموثوقيّة المركّبة (CR)
بيئة العمل الماديّة	0.901
بيئة العمل التنظيميّة	0.861
بيئة العمل الوظيفيّة	0.932
بيئة العمل الداخليّة	0.892
الثقة في الزملاء	0.943
الثقة في المشرف	0.960
الثقة في الإدارة	0.948
الثقة التنظيميّة	0.871
العدالة التوزيعيّة	0.920
العدالة الإجرائيّة	0.942

0.937	العدالة التفاعلية
0.954	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

من مخرجات الجدول رقم (9-IV) تظهر جميع القيم الخاصة بمعامل الموثوقية المركبة (CR) مرتفعة، وأكبر من (0.70)، وجاءت على التوالي (0.892، 0.871، 0.954) بالنسبة للمحاور (بيئة العمل الداخلية، الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية). في حين تراوحت القيم الخاصة بالأبعاد بين (0.861) و(0.960)، وتعتبر قيما مقبولة إحصائياً.

4.1.1.2 قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)

استناداً إلى مخرجات البرنامج، فقد جاءت نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) كما هي موضحة

فيما يلي:

الجدول رقم (10-IV): قيم متوسط التباين المستخرج

الأبعاد	متوسط التباين المستخرج (AVE)
بيئة العمل المادية	0.603
بيئة العمل التنظيمية	0.509
بيئة العمل الوظيفية	0.664
بيئة العمل الداخلية	0.734
الثقة في الزملاء	0.702
الثقة في المشرف	0.772
الثقة في الإدارة	0.723
الثقة التنظيمية	0.693
العدالة التوزيعية	0.743
العدالة الإجرائية	0.729
العدالة التفاعلية	0.712
العدالة التنظيمية	0.874

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

حسب نتائج الجدول رقم (10-IV) فإن جميع القيم الخاصة بمؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE)

كانت أكبر من (0.50)، وتعتبر قيما مقبولة إحصائياً. وهو ما يؤكد على أنه يوجد توافق فيما بين العبارات، وعليه فإن نموذج الدراسة يتوافر على المصادقية التقريبية.

2.1.2 اختبار الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

يهتمّ هذا المقياس بالتمييز بين المفاهيم المختلفة، ويوضّح اختلاف المقياس المستخدم عن باقي المقاييس الأخرى التي تستخدم لقياس مفاهيم مختلفة، ومن خصائصه؛ تمييز المفاهيم، يعتمد على التحليل الإحصائي. وهو مهمّ جدًا في البحوث العلمية، ويعتبر من العناصر الأساسية التي تعمل على تقييم الأدوات المستخدمة في القياس، وله عدّة معايير: معيار (فورنل-لاركر) (Fornell-Larcker)، معيار (HTMT)، ومقياس التّحليلات المتقاطعة.

1.2.1.2 معيار فورنل-لاركر

لأجل الوصول إلى الحكم على استقلالية المتغيرات الكامنة، نستخدم معيار (فورنل-لاركر) (Fornell-Larcker)، ويعرف أيضا في بعض المراجع بمؤشّر تداخل الأبعاد ببعضها البعض، ويتمّ قبول الحكم كلّما كانت قيمة المتغير الكامن مع نفسه أكبر من قيمة العلاقة بين المتغير الكامن مع متغير كامن آخر. وقد جاءت نتائج مؤشّر (فورنل-لاركر) كما يبيّنها الجدول التالي:

الجدول رقم (11-IV): قيم معيار فورنل-لاركر

	TIC	TIS	TIM	DJ	PJ	IJ	PWE	OWE	FWE
TIC	0.838								
TIS	0.513	0.879							
TIM	0.469	0.634	0.850						
DJ	0.404	0.558	0.713	0.862					
PJ	0.440	0.572	0.774	0.802	0.854				
IJ	0.459	0.562	0.762	0.740	0.869	0.844			
PWE	0.362	0.396	0.505	0.349	0.470	0.448	0.777		
OWE	0.472	0.614	0.668	0.574	0.592	0.580	0.587	0.713	
FWE	0.448	0.577	0.738	0.645	0.694	0.711	0.510	0.703	0.815

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

يُظهر لنا الجدول رقم (11-IV) أنّ جميع القيم الخاصّة بكلّ المتغيرات الكامنة، تمتلك قيمة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة بالمتغيرات الكامنة الأخرى. وهو ما يؤكّد على أنّ المتغيرات الكامنة تعتبر متغيرات مستقلة، ما عدا (PJ, IJ) فهي أقلّ، وهذا يدلّ على تداخل بين العدالة الإجرائيّة والتّفاعليّة، ومتقاربتان (0.844, 0.869) وهو راجع إلى المشكلة نفسها في تداخل المصطلحين فيما بينهما كما أشرنا إليه في الجانب النظري، وعلى العموم النّموذج جيّد، بالعودة إلى باقي المؤشّرات.

2.2.1.2 معيار (HTMT) (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations)

لأجل قياس النسبة الخاصة بارتباطات السمة البيئية على ارتباطات السمة الداخلية، اعتمدنا على معيار (HTMT)، وهو معيار يشير إلى أنه لا يجب أن يحتوي النموذج الخاص بالمسار قيمة تتجاوز قيمة (0.90)، وحينما يحتوي نموذج المسار على قيمة أكبر من (0.90)، فهذا يدل على أنه توجد مباني متشابهة إلى حد كبير من الناحية النظرية. ويبرز لنا الجدول التالي النتائج الخاصة بمعيار (HTMT) كما يلي:

الجدول رقم (12-IV): قيم معيار (HTMT)

	TIC	TIS	TIM	DJ	PJ	IJ	PWE	OWE	FWE
TIC									
TIS	0.546								
TIM	0.505	0.675							
DJ	0.445	0.608	0.783						
PJ	0.475	0.611	0.829	0.888					
IJ	0.498	0.603	0.821	0.823	0.943				
PWE	0.405	0.438	0.563	0.401	0.527	0.504			
OWE	0.547	0.703	0.773	0.679	0.686	0.674	0.704		
FWE	0.489	0.622	0.798	0.720	0.755	0.777	0.574	0.821	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

يتضح من الجدول رقم (12-IV)، أنّ القيم جميعها لا تعتبر قريبة من (1)، واقترح (كلاين) (Kline) ألا يتجاوز (0.85) في حين اقترح (غولد، مالهوترا وسيغارس) (Gold, Malhotra & Sigars) ألا يتجاوز (0.90) (Hossan, Aktar, & Zhang, 2020, p. 137). وقد تراوحت بين (0.401) و(0.888)، وعليه يعتبر شرط هذا المؤشر محققاً، وهو ما يدل على أنه لا وجود لمباني متشابهة من الناحية النظرية، ويتميز النموذج بالصدق التمايزي، ما عدا التداخل بين (PJ) و(IJ) بقيمة (0.943) ويمكن تفسيره نظرياً كما أشرنا في جانب الخلفية الأدبية، وتطرّقنا له بالتفصيل في تعريف العدالة الإجرائية والتفاعلية، وتداخل هذين المفهومين، وقد اقترح (غرينبرغ) (Greenberg) بأن تكون العدالة المعلوماتية والعدالة الشخصية كبديل للعدالة التفاعلية، وبناءً على باقي المؤشرات فالنموذج مقبول لاستكمال الدراسة.

3.2.1.2 تحليل التّحميلات المتقاطعة

في هذا المؤشر نتأكد من أنّ جميع العبارات تقيس ما وضعت لأجله، ولا تقوم بقياس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون جميع التّحميلات الخاصة بالمؤشر على المبني الخاص به أكبر من جميع تحميلات

المتقاطعة، فيما يخص باقي المباني، وهذا كله لأجل الحكم على استقلالية العبارات، وهو ما يوضحه لنا الجدول التالي:

الجدول رقم (13-IV): قيم التّحميلات المتقاطعة

	TIC	TIS	TIM	DJ	PJ	IJ	PWE	OWE	FWE
TIC1	0.794	0.437	0.415	0.362	0.367	0.411	0.316	0.391	0.391
TIC2	0.824	0.428	0.406	0.341	0.342	0.362	0.311	0.401	0.383
TIC3	0.818	0.392	0.314	0.271	0.325	0.333	0.320	0.375	0.277
TIC4	0.865	0.427	0.368	0.344	0.337	0.363	0.250	0.407	0.371
TIC5	0.871	0.434	0.382	0.316	0.373	0.397	0.291	0.384	0.384
TIC6	0.859	0.439	0.429	0.361	0.430	0.408	0.352	0.432	0.402
TIC7	0.830	0.451	0.438	0.376	0.406	0.420	0.287	0.379	0.417
TIS1	0.494	0.837	0.534	0.486	0.511	0.483	0.381	0.546	0.486
TIS2	0.432	0.877	0.526	0.447	0.466	0.445	0.343	0.521	0.480
TIS3	0.474	0.877	0.552	0.499	0.488	0.486	0.311	0.522	0.479
TIS4	0.477	0.903	0.598	0.535	0.540	0.521	0.353	0.568	0.550
TIS5	0.455	0.904	0.564	0.537	0.519	0.514	0.357	0.548	0.527
TIS6	0.432	0.891	0.541	0.451	0.485	0.485	0.327	0.536	0.497
TIS7	0.393	0.860	0.584	0.479	0.508	0.523	0.367	0.533	0.532
TIM1	0.375	0.546	0.718	0.454	0.475	0.495	0.402	0.502	0.483
TIM2	0.439	0.581	0.839	0.590	0.645	0.638	0.470	0.585	0.608
TIM3	0.415	0.583	0.885	0.611	0.683	0.638	0.493	0.590	0.634
TIM4	0.372	0.489	0.846	0.633	0.679	0.669	0.367	0.556	0.672
TIM5	0.394	0.518	0.878	0.633	0.699	0.706	0.403	0.575	0.657
TIM6	0.398	0.535	0.894	0.656	0.707	0.671	0.426	0.579	0.633
TIM7	0.402	0.531	0.879	0.647	0.694	0.702	0.448	0.586	0.688
DJ1	0.293	0.444	0.565	0.846	0.630	0.581	0.353	0.445	0.504
DJ2	0.382	0.500	0.627	0.912	0.683	0.634	0.292	0.504	0.555
DJ3	0.394	0.551	0.652	0.880	0.705	0.648	0.263	0.534	0.557
DJ5	0.320	0.426	0.615	0.808	0.752	0.695	0.298	0.495	0.613
PJ1	0.416	0.490	0.670	0.775	0.868	0.765	0.370	0.533	0.608
PJ2	0.381	0.489	0.707	0.717	0.894	0.770	0.429	0.544	0.649

PJ3	0.439	0.521	0.639	0.631	0.850	0.739	0.418	0.539	0.602
PJ4	0.356	0.466	0.681	0.687	0.892	0.755	0.402	0.483	0.588
PJ5	0.334	0.511	0.691	0.718	0.848	0.761	0.383	0.517	0.621
PJ6	0.326	0.454	0.571	0.569	0.765	0.658	0.408	0.411	0.480
IJ1	0.354	0.497	0.644	0.617	0.756	0.792	0.397	0.471	0.570
IJ2	0.391	0.482	0.721	0.673	0.755	0.849	0.373	0.541	0.625
IJ3	0.438	0.493	0.665	0.683	0.780	0.881	0.382	0.521	0.619
IJ4	0.383	0.443	0.586	0.612	0.706	0.839	0.366	0.475	0.596
IJ5	0.343	0.468	0.670	0.633	0.745	0.881	0.366	0.471	0.619
IJ6	0.418	0.466	0.571	0.526	0.659	0.817	0.388	0.454	0.569
PWE2	0.197	0.206	0.313	0.167	0.264	0.238	0.804	0.372	0.343
PWE3	0.200	0.222	0.325	0.217	0.318	0.306	0.782	0.383	0.334
PWE4	0.371	0.398	0.491	0.334	0.435	0.430	0.770	0.540	0.460
PWE5	0.339	0.342	0.430	0.322	0.402	0.390	0.796	0.500	0.448
PWE7	0.309	0.371	0.463	0.314	0.403	0.383	0.762	0.538	0.460
PWE8	0.276	0.315	0.337	0.278	0.373	0.346	0.746	0.405	0.331
OWE1	0.272	0.380	0.424	0.402	0.393	0.372	0.430	0.709	0.414
OWE2	0.320	0.473	0.465	0.455	0.448	0.446	0.448	0.787	0.556
OWE3	0.314	0.431	0.412	0.333	0.378	0.351	0.399	0.670	0.425
OWE5	0.397	0.497	0.528	0.378	0.438	0.447	0.477	0.676	0.481
OWE8	0.411	0.448	0.544	0.470	0.463	0.449	0.421	0.767	0.556
OWE9	0.308	0.399	0.489	0.408	0.410	0.413	0.335	0.662	0.573
FWE2	0.306	0.442	0.633	0.572	0.586	0.615	0.426	0.576	0.832
FWE3	0.338	0.519	0.639	0.551	0.615	0.595	0.438	0.621	0.809
FWE4	0.355	0.426	0.591	0.546	0.589	0.603	0.407	0.557	0.873
FWE5	0.325	0.418	0.559	0.519	0.524	0.536	0.399	0.541	0.835
FWE6	0.403	0.532	0.613	0.501	0.549	0.559	0.434	0.622	0.840
FWE7	0.436	0.517	0.578	0.473	0.541	0.553	0.399	0.549	0.733
FWE9	0.405	0.452	0.600	0.515	0.558	0.598	0.409	0.546	0.775

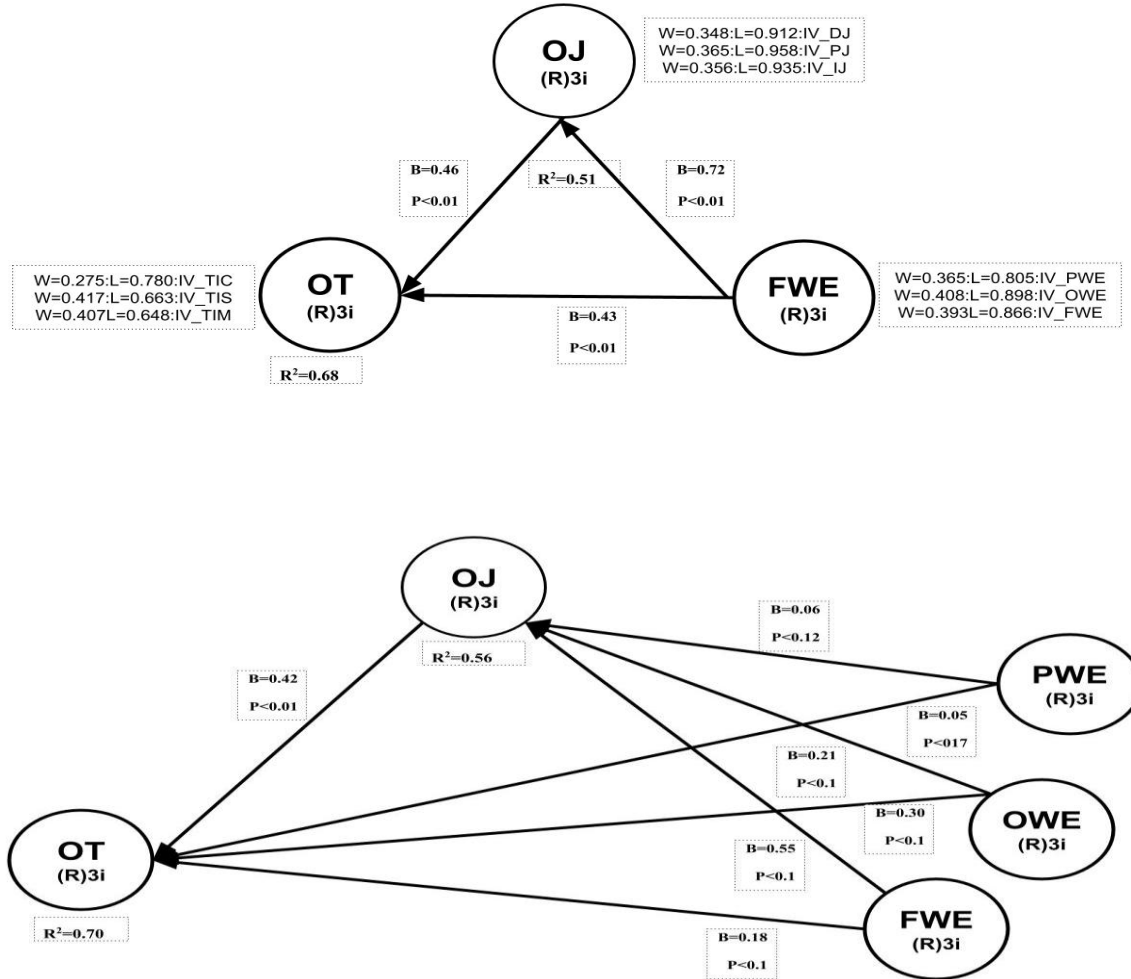
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

يظهر لنا الجدول رقم (13-IV)، أنه لا وجود لقيمة التّحميلات المتقاطعة أكبر من قيمة التّحميلات الخارجية لجميع المتغيّرات الكامنة، وهو ما يدلّ على أنّ العبارات مستقلة، ولا تقيس متغيّرا كما لنا آخر.

2.2 تقييم النموذج البنائي

قمنا فيما سبق بالتحقق من أنّ النموذج القياسي له صلاحية، وهو ما يسمح لنا بالانتقال إلى المرحلة التالية، لأجل تقييم النموذج البنائي، بغرض دراسة النموذج وقدرته، وكذلك فيما يخصّ العلاقات بين البنائات، وهذا باستعمال عدّة مؤشّرات، وهو ما يدفعنا إلى دراسة القدرات التنبؤية لنموذج الدراسة فيما بين البنائات اعتمادا على عدّة معايير.

الشكل رقم (2-IV): النموذج البنائي الكلي والجزئي للدراسة



المصدر: من مخرجات برنامج WarpPLS 8.0.

1.2.2 معامل تضخم التباين الخطي (VIF)

جاءت نتائج مخرجات البرنامج فيما يخص مؤشر تقييم تضخم التباين الخطي لنموذج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (IV-14): قيم معامل تضخم التباين الخطي

VIF	الفقرات	VIF	الفقرات	VIF	الفقرات
3.013	OT	2.655	OJ	2.570	WIE
2.383	TIC3	3.179	DJ	1.669	PWE
3.291	TIC4	2.365	DJ1	2.093	PWE2
3.668	TIC5	3.494	DJ2	1.954	PWE3
3.455	TIC6	2.722	DJ3	1.799	PWE4
2.753	TIC7	1.870	DJ5	1.977	PWE5
2.052	TIS	5.672	PJ	1.759	PWE7
3.104	TIS1	3.221	PJ1	1.666	PWE8
3.857	TIS2	3.791	PJ2	2.701	OWE
3.432	TIS3	2.598	PJ3	1.631	OWE1
4.294	TIS4	3.359	PJ4	1.900	OWE2
4.534	TIS5	2.581	PJ5	1.386	OWE3
4.079	TIS6	1.863	PJ6	1.419	OWE5
3.189	TIS7	4.711	IJ	1.735	OWE8
3.634	TIM	2.226	IJ1	1.426	OWE9
1.802	TIM1	3.000	IJ2	2.987	FWE
2.811	TIM2	3.166	IJ3	2.692	FWE2
3.562	TIM3	2.713	IJ4	2.291	FWE3
3.112	TIM4	3.155	IJ5	3.587	FWE4
3.577	TIM5	2.401	IJ6	2.842	FWE5
3.848	TIM6	1.491	TIC	2.575	FWE6
3.490	TIM7	2.986	TIC1	1.992	FWE7
		3.386	TIC2	2.093	FWE9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

استنادا إلى نتائج الجدول رقم (IV-14)، والمتعلقة بنتائج الاختبار الخاص بتضخم المباني، فجميع

قيم معاملات (VIF)، جاءت أقل من القيمة (5)، وهو ما تتطلبه قيم (VIF) (Akinwande, Dikko, &)

(Samson, 2015, p. 765)، وفي دراستنا يدلّ على عدم وجود مشكلات في التداخل الخطّي، ما عدا العدالة الإجرائيّة فجاءت بقيمة (5.672) وهي كما وضّحناه في الجانب النظري وأيضا في معامل (HTMT)، أي تداخل بين العدالة الإجرائيّة والتفاعليّة واقتراح (غرينبرغ) (Greenberg) بأن تكون هناك العدالة المعلوماتيّة والعدالة الشخصيّة.

2.2.2 معامل التّحديد (R^2) (R – Square)

يتمّ إعطاء ثلاثة مجالات لمعيار معامل التّحديد (R^2)، كما يلي (Henseler & Chin, 2010):

- عندما تكون قيمته أكبر من (0.67)، فتكون قوّة التأثير: كبيرة؛
 - عندما تكون قيمته محصورة بين (0.33) و(0.67)، فتكون قوّة التأثير: متوسطة؛
 - أمّا عندما تأتي قيمته أقلّ من (0.33)، فيمكن وصف قوّة التأثير على أنّها: ضعيفة.
- ويظهر الجدول أسفله النتائج الخاصّة بمعامل التّحديد (R^2) كما يلي:

الجدول رقم (15-IV): قيم معامل التّحديد

الأبعاد	معامل التّحديد (R^2)	معامل التّحديد المصحّح	حجم الأثر
بيئة العمل الماديّة	/	/	/
بيئة العمل التنظيميّة	/	/	/
بيئة العمل الوظيفيّة	/	/	/
بيئة العمل الداخليّة	/	/	/
الثقة في الرّملاء	0.226	0.219	ضعيف
الثقة في المشرف	0.377	0.372	متوسّط
الثقة في الإدارة	0.651	0.648	متوسّط
الثقة التنظيميّة	0.511	0.510	متوسّط
العدالة التوزيعيّة	0.504	0.500	متوسّط
العدالة الإجرائيّة	0.513	0.509	متوسّط
العدالة التفاعليّة	0.524	0.520	متوسّط
العدالة التنظيميّة	0.682	0.680	كبير

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

من مخرجات الجدول أعلاه نرى أنّ قيم معامل التّحديد جاءت مختلفة وبعدها مستويات، وعلى العموم مقبولة، وهي تدلّ على أنّ التّموذج لديه القدرة التنبؤيّة، وقد جاء بعد الثقة في الإدارة كأكبر قيمة بين الأبعاد؛

حيث بلغت (0.651) في حين جاءت قيمة بعد الثقة في الزملاء (0.226) وهي قيمة ضعيفة، أما متغير العدالة التنظيمية فبلغت قيمته (0.682) وهي قيمة كبيرة، في حين جاء متغير الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة (0.511). على العموم فالنموذج يتمتع بدرجة متوسطة، وفيما يخص معامل التحديد المعدل فجميع قيمه قريبة من قيم معامل التحديد، وهو ما يؤكد على أن النموذج يتمتع بجودة جيدة.

3.2.2 حجم الأثر (F²) (F-Square)

يمكن قياس هذا المؤشر، اعتماداً على معيار Cohen (1988)، ويمكن تلخيص ما ورد في هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-16): تقييم حجم الأثر

قيمة F ²	تقييم حجم الأثر
F ² < 0.02	لا يوجد أثر
0.02 ≤ F ² < 0.15	ضعيف
0.15 ≤ F ² < 0.35	متوسط
F ² ≥ 0.35	كبير

Source: (Cohen, 2013, pp. 413-414).

بناءً على مخرجات البرنامج، جاءت نتائج مؤشر حجم الأثر (F²)، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-17): قيم حجم الأثر

المتغير التابع	المتغير الوسيط	
	OJ	OT
WIE	0.511	0.328
PWE	0.039	0.023
OWE	0.277	0.177
FEW	0.297	0.303
OJ	/	0.354
DJ	/	0.226
PJ	/	0.377
IJ	/	0.651

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

من مخرجات الجدول أعلاه، جاءت قيم معامل حجم الأثر (F²) بين ضعيفة ومتوسطة وكبيرة، وقد تراوحت قيمتا حجم التأثير لبيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية (0.511)، وهي درجة كبيرة، بينما الثقة التنظيمية بلغ حجم التأثير قيمة (0.328) بدرجة متوسطة. فيما بلغت قيمة حجم الأثر للعدالة التنظيمية في

الثقة التنظيمية (0.354) وهي قيمة كبيرة. وجاءت قيم أبعاد بيئة العمل الداخلية (بيئة العمل المادية، بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل الوظيفية) في العدالة التنظيمية (0.039، 0.277، 0.297) على التوالي، فقيمة بعد بيئة العمل المادية جاءت بأثر ضعيف جدًا، أما بعدا بيئة العمل التنظيمية وبيئة العمل الوظيفية فجاءا بدرجة متوسطة. وجاءت قيم أبعاد بيئة العمل الداخلية مع الثقة التنظيمية (0.023، 0.117، 0.303)، فجاءت قيمة حجم الأثر لبيئة العمل المادية في الثقة التنظيمية بدرجة ضعيفة جدًا، وأما البعدان الآخران فقيمتاهما جاءتا بدرجة متوسطة.

4.2.2 الملاءمة التنبؤية للنموذج (Q²)

يهتم بقياس مدى القدرة التي يمكن للنموذج أن يتنبأ بالقيم غير الملاحظة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-18): قيم مؤشر الملاءمة التنبؤية

الأبعاد	جودة المطابقة Q ²
بيئة العمل الداخلية	/
العدالة التنظيمية	0.510
الثقة التنظيمية	0.681
الثقة في الزملاء	0.229
الثقة في المشرف	0.379
الثقة في الإدارة	0.651
العدالة التوزيعية	0.457
العدالة الإجرائية	0.512
العدالة التفاعلية	0.524

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

يتضح لنا من الجدول رقم (IV-18)، أن جميع قيم معاملات (Q²) معنوية وتعتبر مقبولة إحصائياً أكبر من (0)، وذلك بسبب أنها غير معدومة أي لا تساوي الصفر، وبإشارة موجبة أي أكبر من الصفر، حيث كانت القيمة الأعلى للثقة في الإدارة بنسبة (65.1%)، وأما أقل قيمة فعادت للثقة في الزملاء بنسبة (22.9%)، وهو ما يدل على العموم بأن كل المتغيرات الكامنة داخل هذا النموذج تمتلك القدرة التنبؤية.

5.2.2 تحليل المسارات

تنقسم دراستنا إلى قسمين، القسم الأول يهتم بدراسة العلاقات المباشرة بين المتغيرات، والقسم الثاني يهتم بدراسة العلاقات غير المباشرة فيما بين المتغيرات، وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-19): قيم تحليل المسار للنموذج الهيكلي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع
	OJ	OT
WIE	0.715	0.431
PWE	0.059	0.149
OWE	0.206	0.302
FEW	0.554	0.180
OJ	/	0.420

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

6.2.2 مؤشرات ملاءمة النموذج وجودته

وتم حساب قيم المؤشرات التالية:

الجدول رقم (IV-20): قيم مؤشرات ملاءمة وجودة النموذج الكلي

الملاحظة	المقبولية	القيمة	المؤشر
-	$P \leq 0.01$	0.536	متوسط معامل المسار (APC)
-	$P \leq 0.01$	0.597	متوسط R-squared (ARS)
-	$P \leq 0.01$	0.595	متوسط R-squared المعدل (AARS)
مقبول	مقبول إذا ≤ 5 ، مثالي إذا ≤ 3.3	2.031	متوسط VIF للكتل (AVIF)
مقبول	مقبول إذا ≤ 5 ، مثالي إذا ≤ 3.3	2.746	متوسط VIF الكامل (AFVIF)
كبير	≥ 0.25 متوسط، ≥ 0.10 صغير، ≥ 0.36 كبير	0.677	مؤشر GoF (Tenenhaus GoF)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	1.000	نسبة مفارقة سيمبسون (SPR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.90 ، مثالي = 1	1.000	نسبة مساهمة R-squared (RSCR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	1.000	نسبة القمع الإحصائي (SSR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	1.000	نسبة الاتجاه السببي غير الخطي (NLBCDR)
مقبول	مقبول إذا ≤ 0.10	0.109	الجذر المتوسط المربعات القياسي (SRMR)
مقبول	مقبول إذا ≤ 0.10	0.095	المتوسط المطلق القياسي (SMAR)
-	$P \leq 0.01$	0.803	الكاي المربع القياسي (SChS)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	0.972	نسبة فرق العتبة القياسية (STDCR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	0.935	نسبة مجموع فرق العتبة القياسية (STDSR)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

بناءً على مخرجات الجدول أعلاه رقم (20-IV)، فإنه يمكننا إبراز أهم المؤشرات التي وردت فيه على النحو التالي:

- المؤشرات الكلاسيكية: حيث بلغت قيمة متوسط معامل المسار: 0.536 وهو دال إحصائياً ($P \leq 0.01$)، وهذا يدل على أن النموذج يتمتع بدرجة عالية وقوية، وذا علاقات إيجابية بمستويات قوية فيما بين المتغيرات، وهذا ما يجعلنا نعتد عليه. وفيما يخص متوسط معامل التحديد وأيضاً المعدل فكانت القيم: 0.597، 0.595 على التوالي، ودالتان إحصائياً ($P \leq 0.01$)، وذلك يؤكد قدرة النموذج على تفسير نسبة كبيرة من التباين في البيانات الواردة في النموذج، فهو مناسب لعمليات التحليل.

- المؤشرات الإضافية: بلغت قيم كل من متوسط (VIF) للكتل وأيضاً الكامل: 2.031، 2.746 وهما قيمتان تقعان في الحدود المقبولة، وهو ما يعني أن النموذج ليست به مشكلات كبيرة في التعدد الخطي. وفيما يخص مؤشر (Tenenhaus GoF) (GOF) فجاء بقيمة: 0.677، فهي قيمة كبيرة، تشير إلى الجودة العالية في التنبؤ لهذا النموذج. في حين جاءت قيم مؤشرات كل من (نسبة مفارقة سيمبسون، نسبة مساهمة معامل التحديد، نسبة القمع الإحصائي، ونسبة الاتجاه السببي غير الخطي) وهي قيم مثالية، تشير إلى الاستقرار والاتساق اللذان يعرفهما النموذج، وعدم مواجهة مشكلات أثناء العمليات الإحصائية.

- مؤشرات الفروق القياسية: فيما يخص الجذر المتوسط للمربعات القياسية والمتوسط القياسي المطلق، بلغت القيم على التوالي: 0.109، 0.095، وهي قيم ضمن المقبولة، وتشير إلى أن النموذج يعتبر ملائماً إلى حد كبير مع بيانات الاستبانة الفعلية. وبلغت قيمة الكاي مربع القياسي: 0.803، بدلالة إحصائية ($P \leq 0.01$)، وتشير إلى التطابق الجيد فيما بين المصفوفة المشاهدة (الملاحظة) والمتوقعة. وفيما يخص قيمة نسبة فرق العتبة القياسية، ونسبة مجموع فرق العتبة القياسية، فجاءت على التوالي: 0.972، 0.935، وتقرب كثيرا من حدود المثالية، وهو ما يدل على الدقة العالية للتنبؤات عند نقاط العتبة.

إذن من خلال ما سبق تُبرز هذه المؤشرات مجتمعة نموذجاً قوياً وأيضاً موثقاً به، فجميع قيم المؤشرات تقع ضمن الحدود المثالية والمقبولة، وهو ما يؤكد أن النموذج مناسب لعملية تحليل البيانات، ويمكننا الاعتماد عليه في الاستخدامات العملية، واتخاذ القرارات.

وفيما يخص النموذج الجزئي، والخاص بأبعاد الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-21): قيم مؤشرات ملاءمة وجودة النموذج الجزئي

الملاحظة	المقبولية	القيمة	المؤشر
-	P<0.01	0.254	متوسط معامل المسار (APC)
-	P<0.01	0.630	متوسط R-squared (ARS)
-	P<0.01	0.627	متوسط R-squared المعدل (AARS)
مقبول	مقبول إذا ≤ 5 ، مثالي إذا ≤ 3.3	2.145	متوسط VIF للكتل (AVIF)
مقبول	مقبول إذا ≤ 5 ، مثالي إذا ≤ 3.3	2.604	متوسط VIF الكامل (AFVIF)
كبير	كبير، ≥ 0.25 ، متوسط، ≥ 0.10 صغير	0.649	مؤشر GoF (Tenenhaus GoF)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	1.000	نسبة مفارقة سيمبسون (SPR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.90 ، مثالي = 1	1.000	نسبة مساهمة R-squared (RSCR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	1.000	نسبة القمع الإحصائي (SSR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	1.000	نسبة الاتجاه السببي غير الخطي (NLBCDR)
مقبول	مقبول إذا ≤ 0.10	0.083	الجذر المتوسط المرتبعت القياسي (SRMR)
مقبول	مقبول إذا ≤ 0.10	0.068	المتوسط المطلق القياسي (SMAR)
-	P<0.001	5.694	الكاي المربع القياسي (SChS)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	.990	نسبة فرق العتبة القياسية (STDCR)
مثالي	مقبول إذا ≥ 0.70 ، مثالي = 1	.969	نسبة مجموع فرق العتبة القياسية (STDSR)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

جاءت جميع قيم المؤشرات الكلاسيكية والإضافية، وكذلك جميع مؤشرات الفروق القياسية واقعة بين الحدود المثالية والمقبولة، وهو ما يؤكد أنّ النموذج مناسب وصالح لعمليات التحليل والتنبؤات، ويمكن الاعتماد عليه في الاستخدامات العملية، فهو نموذج قوي وموثوق به حسب ما ورد في الجدول أعلاه.

3. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

اعتمدنا في دراستنا على عدة فرضيات، وقد توزعت ما بين المباشرة وغير المباشرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-22): نتائج فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتغيرات	معامل المسار	قيمة (P)	قيمة (T)	النتيجة
H ₁	IWE —OT	0.431	<0.01	8.80	قبول
H _{1a}	PWE —OT	0.049	0.170	1.37	رفض

H _{1b}	OWE —OT	0.302	<0.01	6.25	قبول
H _{1c}	FWE —OT	0.180	<0.01	3.67	قبول
H ₂	IWE —OJ	0.715	<0.01	15.21	قبول
H _{2a}	PWE —OJ	0.064	0.106	1.62	رفض
H _{2b}	OWE —OJ	0.300	<0.01	5.87	قبول
H _{2c}	FWE —OJ	0.468	<0.01	9.61	قبول
H ₃	OJ —OT	0.461	<0.01	9.60	قبول
H _{3a}	DJ —OT	0.180	<0.01	3.529	قبول
H _{3b}	PJ —OT	0.554	<0.01	11.542	قبول
H _{3c}	IJ —OT	0.206	<0.01	4.123	قبول
H ₄	IWE —OJ—OT	0.329	<0.01	9.40	قبول
H _{4a}	PWE —OJ—OT	0.025	0.247	1.16	رفض
H _{4b}	OWE —OJ—OT	0.087	0.008	2.64	قبول
H _{4c}	FWE —OJ—OT	0.233	<0.01	5.88	قبول

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج WarpPLS 8.0.

هذه مجمل الفرضيات التي تمت دراستها، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1.3 اختبار الفرضية الرئيسية

اعتمدنا في دراستنا على الفرضية التي تقول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) في تنمية المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة) عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

الجدول رقم (IV-23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	معامل المسار (O)	المسارات
قبول	<0.01	8.80	0.431	بيئة العمل الداخلية ⇨ الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

جاءت قيمة (P Values) لبيئة العمل الداخلية ($P < 0.01$) وهي أقل من القيمة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.80) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96). في حين بلغت قيمة معامل المسار (O)، (0.431)، وهي قيمة موجبة تدل على أن الأثر الذي تتركه بيئة العمل الداخلية في الثقة التنظيمية جاء موجبا ومرتفعا، وتدلل على أن الزيادة في بيئة

العمل الداخلي بوحدة واحدة، تؤدي إلى الزيادة في الثقة التنظيمية بـ (0.431)، وعليه يتم قبول الفرضية (H_{main})، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عتابة)، عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

1.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية

تناولنا أبعاد بيئة العمل الداخلية، والمتمثلة في (بيئة العمل المادية، بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل الوظيفية) وأثرها في تنمية الثقة التنظيمية، وهو ما تظهره نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (V-24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	معامل المسار (O)	المسارات
رفض	0.170	1.37	0.049	بيئة العمل المادية ⇐ الثقة التنظيمية
قبول	<0.01	6.25	0.302	بيئة العمل التنظيمية ⇐ الثقة التنظيمية
قبول	<0.01	3.67	0.180	بيئة العمل الوظيفية ⇐ الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

ومن مخرجات الجدول أعلاه نتضح لنا قيمة (P Values)، والتي تساوي (0.170) وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية في تنمية الثقة التنظيمية، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (1.37) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.049) وهي قيمة موجبة وضعيفة، حيث تقترب كثيرا من الصفر، وعليه لا يوجد أثر معنوي وموجب لبيئة العمل المادية في تنمية الثقة التنظيمية، وعليه نرفض الفرضية (H_{1a}). وفيما يخص المسار الثاني والثالث (بيئة العمل التنظيمية، وبيئة العمل الوظيفية) فإن قيمتا (P Values) بلغتا ($P < 0.01$)، وهي أقل من قيمة (0.05)، وهو ما يدل على وجود أثر دال إحصائيا لـ (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) في تنمية الثقة التنظيمية. وجاءت قيمتا (T) (3.67، 6.25) على التوالي، وهما أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وبلغت قيمتا معامل المسار لكليهما (0.180، 0.302) على التوالي، وهما قيمتان موجبتان، وهو ما يدل على أن (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) لهما أثر معنوي وموجب في تنمية الثقة التنظيمية، فزيادة وحدة واحدة في (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) تؤدي إلى الزيادة في الثقة التنظيمية بـ (0.180، 0.302) على التوالي. وعليه نقول بأن الفرضيتين (H_{1c} ، H_{1b}) محققتان.

أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية

الاهتمام بالأثر الموجود بين بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية، هو أن بيئة العمل الداخلية تعتبر الوعاء الحاضن للمورد البشري، وفيها تتم جميع المعاملات، ويظهر فيها المورد البشري سلوكاته وانفعالاته، وقد أكدت النتائج وجود أثر مباشر فيما بينهما، وهو ما تؤكدته مكونات بيئة العمل الداخلية، ومدى توافرها، والتي تراوحت بين متوسطة ومرتفعة، وفي بعض العناصر كانت منخفضة داخل البعد الواحد، وبرغم ذلك نجد لدى الموظفين سلوكيات تنظيمية مكتسبة، وتمتاز علاقاتهم بثقة كبيرة، وهذه الأخيرة تعود إلى تلك البيئة الداخلية التي تتوافر عليها المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عناية).

على الرغم من أن بيئة العمل المادية مهمة جدًا في حياة المنظمة والموظفين، والتي تعمل على راحتهم، إلا أن نتائج الدراسة لا تظهر تأثيرا لبيئة العمل المادية في الثقة التنظيمية، وذلك من خلال ما يلي: الثقة التنظيمية في الأساس تعتمد على العلاقات فيما بين الأفراد والآخرين (زملاء، مشرفين، إدارة عليا)، وهو ما يجعل من تصميم مكان العمل يعمل على تعزيز الراحة النفسية لدى الموظفين ويمنحهم شعورا بالراحة ويبعث فيهم الشعور بالأمان، ولا تعتبر مؤثرا مباشرا في الثقة التنظيمية. وهو ما توفره أيضا التهوية الجيدة والإضاءة وأجهزة المكيفات والتدفئة، والتي تعمل على تعزيز صحة الموظفين وأداء الأعمال بكفاءة، وهي أمور مهمة من جانب الراحة النفسية، وتوفير وسائل الوقاية والأمن يمنح الموظفين شعورا بأن الإدارة تلتزم باللوائح المنصوص عليها، كل هذه الأشياء تساهم في تحسين ظروف العمل بشكل كبير، وتدعم الزفاهية لدى الموظفين، ولكن ليس تكفي لبناء الثقة وتعزيزها، فبناء هذه الأخيرة يحتاج إلى وجود علاقات ذات جودة وقيمة وتكون متينة، وتتطلب التزاما أكثر بالمبادئ الأخلاقية، وأن يكون هناك تفاعل حقيقي وإيجابي فيما بين جميع الأطراف.

الاتصال الداخلي، يعمل على نقل المعلومات وتقليل الشائعات، ويعمل على زيادة تبادل الأفكار وإبداء الملاحظات، ويجعل من أصوات الموظفين مسموعة، وكلما قامت الإدارة بتحديثات شبكات التواصل والاتصال، ومشاركة المعلومات المختلفة وإيصالها في وقتها المناسب، يؤدي ذلك إلى تعزيز الالتزام والانتماء إلى مكان العمل، ويعمل على بناء ثقافة الحوار المفتوح وتنميتها، وهذا كله يؤدي إلى تعزيز الثقة وجعلها قوية ومستمرّة، وهو ما اتفقت فيه مع دراسة (Pološki Vokić et al., 2021; Qin & Men, 2023).

وكلما اهتمت الإدارة (القيادة) بمختلف أنواعها (القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، وغيرها من الأنواع الأخرى) والتزمت بتعامل أكثر شفافية ومشاركة المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات. وكلما تصرفت الإدارة تصرفات نزيهة، وتكون أفعالها تنفيذا لأقوالها، وتظهر الاهتمام بالموظفين، سواء بدعمهم أو تقديم المساعدات،

وتطويرهم كمنحهم فرصا للتدريب، وتشرك الموظفين في اللجان وصناعة القرارات، هذا كله يؤدي إلى بناء ثقافة ترتكز على الثقة والاحترام، وهو يعتبر من أساسيات النجاح داخل أماكن العمل، وهو ما يتوافق مع دراسة كل من (Almutairi et al., 2020; Ashfaq et al., 2023; علالي & ساوس, 2021).

وبخصوص الحوافز فهي تلعب دورا مهما في تقوية الثقة وتعزيزها، فحين يحصل الموظفون على حوافز نظير أدائهم وإنجازهم وتميزهم، وهذا ما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود، فيساهم أيضا في تشجيع الزملاء للاقتداء بهم، والحوافز تعمل على توطيد العلاقة بين الموظفين والإدارة، وتؤدي إلى تقليل الصراعات والتوترات، وتجعلهم يفضلون البقاء داخلها أطول فترة ممكنة، مما يقلل من الدوران ويزيد من الاستقرار الوظيفي. وبالتالي فإن الحوافز التي يحصل عليها الموظفون ليست مجرد مكافآت مهما تنوعت، بل هي أدوات استراتيجية تعمل على بناء الثقة التنظيمية وتمييزها، وبالتالي تؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينه، وهو يتماشى مع نتائج دراسة (Gullu et al., 2018).

وتؤدي الأعمال الجماعية دورا كبيرا في بناء الثقة التنظيمية وتمييزها، حيث يؤدي التعاون المشترك، والتنسيق، والتواصل، والعمل كفريق لأجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتشارك المعرفة وتبادلها يزيد من خبرة الفريق وتلاحمه، وهذا يعمل على خلق الشعور بالاطمئنان والأمان، فيؤدي إلى خلق الثقة بين الأفراد والفريق ككل ومن ورائهم المنظمة بصفة عامة (Isik et al., 2015).

وتتمتاز الأعمال الجماعية بقوة التواصل والاتصال، والحصول على التغذية الراجعة، وهذا كله يساعد في بناء الثقة عن طريق التعبير عن آرائهم، وتقديم أفكارهم، والاستماع الجيد، وما يميزها أيضا ذلك التفاعل الذي يحدث يوميا، والحصول على الدعم المتبادل، وتعزيز روح الفريق، وحل النزاعات والصراعات التي تكون عرضة لها أي جماعة عمل، وذلك بالتعامل مع الخلافات بالحوار ومناقشة الأفكار، والتي تؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة. ولا يعتبر فريق العمل مجرد وسيلة لإنجاز المهمات، بل هو من العناصر الأساسية التي تبني الثقة التنظيمية وتعمل على تعزيزها، وهو ما يؤدي إلى النجاح المستمر.

وعلى العموم فقد لاحظنا كيف لبيئة العمل الداخلية (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) الأثر في تنمية الثقة التنظيمية، وهذا ما لا توفره جميع أنواع بيئة العمل الداخلية، بل هو مقتصر على بيئة العمل الموازية (الإيجابية)، وهو ما أشارت إليه أيضا دراسة (Attiq et al., 2017) فيما يخص بيئة العمل الداعمة وأثرها في تنمية الثقة التنظيمية، أما النوع الثاني والذي يعرف ببيئة العمل السامة (السلبية)، فهي حتما سوف تقوض من أركان الثقة، وتعمل على هدمها إن وجدت. فكما أشرنا سابقا فبيئة العمل الداخلية هي الحاضنة للمورد

البشري وسلوكياته، وهي التي تدفع به إلى الإبداع والابتكار، وبذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء، وفيها تظهر الطاقة التي يكتنزها المورد البشري، ويقال الإنسان ابن بيئته، فكلما كانت بيئة إيجابية كلما كان المورد البشري أكثر إيجابية، وكلما اهتمت به الإدارة كلما بادلها الشعور نفسه، وذلك عن طريق تقديم الأفضل، وتطوير مهاراته.

2.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أثر بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية التي تم اعتمادها في دراستنا، تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية، لدى موظفي المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

الجدول رقم (IV-25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	معامل المسار (O)	المسارات
قبول	<0.01	15.21	0.715	بيئة العمل الداخلية ⇐ العدالة التنظيمية
رفض	0.106	1.62	0.064	بيئة العمل المادية ⇐ العدالة التنظيمية
قبول	<0.01	5.87	0.300	بيئة العمل التنظيمية ⇐ العدالة التنظيمية
قبول	<0.01	9.61	0.468	بيئة العمل الوظيفية ⇐ العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

حسب مخرجات الجدول رقم (IV-25) وردت قيمة (P Values) لبيئة العمل الداخلية ($P < 0.01$) وهي أقل من القيمة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر لبيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (15.21) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96). فيما يخص قيمة معامل المسار (O) فبلغت (0.715)، وهي قيمة ذات إشارة موجبة تدل على أن الأثر الذي تعززه بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية جاء موجبا، وتدلل على أن الزيادة في بيئة العمل الداخلية بوحدة واحدة، تؤدي إلى الزيادة في العدالة التنظيمية ب (0.715)، وعليه نقول بأن الفرضية (H_2) محققة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

ومن نتائج الجدول نفسه تتبين لنا قيمة (P Values)، والتي تساوي (0.106) وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية في العدالة التنظيمية، وجاءت قيمة (T) المحسوبة

(1.62) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.96)، وقيمة معامل المسار بلغت (0.064) وهي قيمة ذات إشارة موجبة وضعيفة، حيث تقترب من الصفر، وبناءً عليه لا يوجد أثر معنوي لبيئة العمل المادية في العدالة التنظيمية، وعليه نرفض الفرضية (H_{2a}). وبخصوص المسار الثاني والثالث (بيئة العمل التنظيمية، وبيئة العمل الوظيفية) فإن قيمة (P Values) بلغت (P<0.01)، وهي أقل من قيمة (0.05)، وهو ما يدل على وجود أثر دال إحصائي لـ (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) في العدالة التنظيمية. وجاءت قيمة (T) (5.87، 9.61) على التوالي، وهما أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وبلغت قيمتا معامل المسار لكليهما (0.300، 0.468) على التوالي، وهما قيمتان موجبتان، وهو ما يدل على أن لـ (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) أثر معنوي وموجب في العدالة التنظيمية، فزيادة وحدة واحدة في (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية) تؤدي إلى الزيادة في العدالة التنظيمية بـ (0.300، 0.468) على التوالي. وعليه نقول بأن الفرضيتين (H_{2b}، H_{2c}) محقتان.

أثر بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية

حاولنا الإجابة عن السؤال الذي يتمحور حول ما أثر بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية، ولأجل ذلك تم صياغة أهم العبارات والتي تمثل بيئة العمل الداخلية، والإحاطة بها من كل الجوانب -بصفة عامة-، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه، وجدنا أن هناك أثراً بلغ نسبة (71.5%) والذي تحدثه بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية، وتحسين هذه النسبة سيعزز من الشعور بالعدالة والإنصاف لدى الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل المادية لا تؤثر في العدالة التنظيمية، وكما أشرنا في الفرضية (H_{1a}) بأن بيئة العمل المادية تعمل وتساهم في تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية للموظفين وسلامتهم، فتصميم أماكن العمل بطريقة تحفظ للموظفين خصوصياتهم. وتوافر تهوية جيدة، وإضاءة مناسبة، ووسائل الأمن والوقاية والسلامة، ووجود مكيفات وأجهزة التدفئة، يعمل على تحسين وتسهيل إنجاز المهمات وتحسين الأداء، ويعزز من راحة الموظفين ويعمل على سلامتهم، ولكن جميع ما ذكر يحصل عليه الموظفون بالتساوي، وهو ما يدفع بالموظفين إلى عدم الشعور بالتمييز بينهم أو تفضيل موظفين على موظفين آخرين، قد يؤثر في الإحساس لديهم بالعدالة، بل العدالة تتطلب معايير أكثر مثل الإنصاف في المعاملات وتوزيع الأجور والمكافآت، وبيئة العمل المادية بصفة عامة، تعمل على توفير ظروف جيدة وصحية للموظفين ومريحة لهم، ولكنها بعيدة عن التوزيع المنصف للموارد والفرص، وهو ما يعتبر حجر الزاوية إذا تحدثنا عن العدالة التنظيمية، فهذه الأخيرة

تعتمد على عدّة مبادئ كتوزيع المكافآت بشكل عادل، تطبيق القرارات على الجميع ومن دون تمييز، وإتاحة الفرص بالتساوي للجميع.

وبخصوص تلقّي الأوامر من طرف مسؤول واحد فهذا ينمّي من العدالة التفاعليّة، ويعمل على تقليل التناقضات، ويعمل على تقوية التّواصل بفعاليّة أكبر، وهو ما يتحقّق أيضا من سهولة عمليّة الاتّصال وامتلاك صلاحيّات اتّخاذ بعض القرارات، والتي تجعل الموظّفين يشعرون بأنّهم جزء مهمّ في مكان العمل.

وفيما يخصّ منح مكافآت لأصحاب الأفكار الجديدة، فيزرع لدى الموظّفين الإحساس بأنّ ما يبذلونه من جهد يتمّ تقديره بشكل عادل، وهو ما ينمّي العدالة التّوزيعيّة والتّفاعليّة، وفي اختيار الموظّفين لأداء المهمّات بناءً على الكفاءة؛ ينمّي لدى الموظّفين الشّعور بالشفافيّة والإنصاف في معاملاتهم، وهذا يعمل على تنمية العدالة التّوزيعيّة والتّفاعليّة داخل أماكن العمل، وأثناء تقديم علاوات إلى الموظّفين النّشطاء، يشجّعهم على بذل المزيد من الجهد والعمل في سبيل التّطوير والابتكار، وتحفيز الآخرين على نهج هذا السّبيل، وهو جانب مهمّ في تنمية العدالة التّوزيعيّة. ويعتبر دعم الأعمال الجماعيّة وبتّ الرّوح المعنويّة أمرا مهمّا في تنمية العدالة التّفاعليّة، والاعتراف بالجهود الجماعيّة وتقديرها، وبخصوص منح فرص للتّدريب؛ فذلك سيعمل على تطوير مهارات الموظّفين وتنميتها، وهو ما ينمّي العدالة التّوزيعيّة، بالحصول على فرص متساوية، وتضمن الإجراءات والاحترازات العقابيّة بيئة متوازنة داخل أماكن العمل عندما تطبّق بإنصاف وعدالة، وهو ما ينمّي لدى الموظّفين الشّعور بالعدالة الإجرائيّة.

وقد توصلت دراسة (النّعيّمي & صمّاري، 2021) إلى أنّ العدالة التّنظيميّة تتوسّط العلاقة بين الحوافز الماديّة والمعنويّة والرّضا الوظيفي، ولها دور كبير في تحقيق التّوازن بين الحوافز الماديّة والمعنويّة. وهي تتوافق مع دراسة (Sarfraz et al., 2021) في الدّور الذي تلعبه العدالة التّنظيميّة كمتغيّر معدّل وليس متغيّرا وسيطا كما في دراستنا، في دعم العلاقات وتعزيزها، فاهتمام الإدارة ببيئة العمل الداخليّة، وما تلعبه من أدوار كبيرة في حياة الموظّفين وفي اختيار استراتيجيّاتها وتطبيقها، ومواجهة العالم الخارجي، سواء في إطار المنافسة مع منظمات تعمل في المجال نفسه أو منظمات أخرى، وفي إطار التّكامل مع العالم الخارجي (سواء بالتّكامل الأمامي أو الخلفي)، وفي الحفاظ على الموارد البشريّة، خاصّة ما يشهده العالم من انفتاح؛ سواء بالعمل عن بعد، والفرق الافتراضيّة، وإدخال الآلات الذكيّة (الرّوبوتات)، وهذا ما يوجب على الإدارة الاهتمام بهذه البيئة الحاضنة للمورد البشريّ؛ وأن تخصّص لها ميزانيّات مناسبة، وهو ما يدفع بالموظّفين للشّعور بأنّ هناك اهتماما بهم وبأماكن عملهم.

فكما أشرنا سابقا في بداية هذا العنصر إلى بيئة العمل الداخليّة ودورها في تنمية العدالة التّظيميّة، من خلال بعث الإحساس داخل الموظّفين وتوجيههم، عن طريق التّوظيف على أسس الجدارة والكفاءة، وتحديد المسؤوليّات وإعطاء الأوامر، وسهولة عمليّة الاتّصال، ثمّ مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة، ودعم الابتكار وتحفيز الموظّفين المميّزين، وإعطاء فرص للتّدريب وغيرها. فكلّما سعت الإدارة إلى تطبيقها وتنفيذها، وتوفيرها، وكانت المبادرة إلى ذلك، تكسب الموظّفين، وتمنحهم الشّعور بأهمّيّتهم في هيكلها التّظيمي، وفي أهدافها، ويمكن افتراض السيناريو التّالي (حسب ChatGPT 3.5 Open): (يوسف) يشغل وظيفة مطوّر برامج في منظرمة كبيرة في التّكنولوجيا، وتمتاز بيئة عمله بإجراءات منصفة واتّصالات جيّدة، وتهتمّ بتقديم فرص من أجل تطوير الموظّفين ونموهم، أمّا (حدّة) فهي موظّفة في منظرمة متوسّطة كمصمّمة جرافيك، بيئة عملها مفتقرة لسياسات عادلة وتواصل فعّال. في المنظرمة الأولى تتمّ التّرقية على أساس تقييم الأداء باعتماد مؤشّرات خاصّة كمؤشّر جودة العمل، السّرعة في الأداء، الابتكار، وتبلغ نسبة التّرقية 25 % سنويًا اعتمادا على الأداء، وهو ما يمنح للموظّفين شعورا بالرّضا، وفيما يخصّ الاجتماعات فتعقد المنظرمة أربعة اجتماعات سنويًا من أجل النقاش والحوار حول التّحدّيات والفرص، وتتميّز المنظرمة بالنّزاهة والشّفافيّة في سياساتها، فتنشر تقارير دوريّة عن الأداء، وتمنح مكافآت عن الأداء تصل إلى 10 % لأفضل 15 % من الموظّفين، وهذا يدفع بتقليل نسبة دوران العمل، وتكون نسبة الاحتفاظ بالموظّفين حوالي 90 % سنويًا.

أمّا البيئّة الثّانية والتي تعمل فيها (حدّة) فتتميّز بإجراءات غير منصفة في التّوظيف وكذلك التّرقية (اعتماد العلاقات الشّخصيّة والمصالح الخاصّة)، وتصل نسبة التّرقية إلى 10 % سنويًا لترقية الموظّفين على أسس غير علميّة ومنطقيّة، وتغيب الاجتماعات داخل المنظرمة، فلا يقيم سوى اجتماع واحد في السّنة، ولا يوجد نظام شّفاف وواضح لأجل تقييم أداء الموظّفين، ولا تُمنح مكافآت عن الأداء ونسبة الاحتفاظ بالموظّفين تكون في حدود 60 % سنويًا. ففي بيئة العمل الأولى يتلقّى (يوسف) فرصا عادلة من أجل النّموّ والتّطوير المهني ويكون التّواصل جيّدًا، وهو ما يؤدّي إلى الرّضا والاستقرار، أمّا في بيئة العمل الثّانية التي تخصّ (حدّة) فهي تجعلها تشعر بالإحباط من غياب العدالة، وعدم التّواصل الجيّد والفعّال، وهو ما يؤدّي إلى انخفاض الرّضا وزيادة دوران العمل.

فبيئة العمل كلّما تحسّنت أدّت إلى الشّعور بالعدالة، سواء العدالة التّوزيعيّة كالحصول على الأجر والحوافز، والآلات والوسائل، والحصول على فرص للتّطوير. والشّعور بالعدالة الإجرائيّة، من خلال توفير وسائل الاتّصال، وتناسب المنصب مع المسؤوليّات، وتحديد هذه الأخيرة بدقّة. وفي الأخير العدالة التّفاعليّة بتلقّي

الأوامر من طرف مسؤول واحد، والحصول على بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ودعم الأعمال الجماعية ومكافئتها. إن تطبيق هذه المعايير والمؤشرات يساعد في ترسيخ الشعور بالعدالة، ويشكل صورة جيدة عن الإدارة، ويقلل من فجوة الصراع والضغوط النفسية وانخفاض المعنويات، والنزاعات القانونية وتكاليف فقدان السمعة، وهي أمور مكلفة للإدارة، سواء أثناء الصراع أو بعده، وفي إطار الإصلاح الذي يأتي بعد تصدع العلاقات وترميمها؛ والدفع بها إلى الأمام.

3.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أثر العدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية

في هذه الفرضية الثالثة افترضنا وجود أثر للعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية ذي دلالة إحصائية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عنابة)، عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

الجدول رقم (IV-26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	معامل المسار (O)	المسارات
قبول	<0.01	9.60	0.461	العدالة التنظيمية ⇨ الثقة التنظيمية
قبول	<0.01	3.529	0.180	العدالة التوزيعية ⇨ الثقة التنظيمية
قبول	<0.01	11.542	0.554	العدالة الإجرائية ⇨ الثقة التنظيمية
قبول	<0.01	4.123	0.206	العدالة التفاعلية ⇨ الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

استنادا إلى مخرجات الجدول رقم (IV-26) بلغت قيمة (P Values) للعدالة التنظيمية ($P < 0.01$) وهي أقل من القيمة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر للعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.60) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96). فيما يخص قيمة معامل المسار (O) فبلغت (0.461)، وهي قيمة ذات إشارة موجبة تدل على أن الأثر الذي تعززه العدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية جاء موجبا، ويشير إلى أن الزيادة في العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، تؤدي إلى الزيادة في الثقة التنظيمية ب (0.461)، وبناءً عليه نقول بأن الفرضية (H_3) محققة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير العدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عنابة)، عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

وحسب ما يظهره الجدول نفسه أعلاه، فإن قيمة (P Values) أقل من ($P \leq 0.01$) وهي أقل من القيمة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، حيث بلغت قيمة

(T) على التوالي: (3.529، 11.542، 4.123) وهي قيم أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96)، في حين بلغت قيم معامل المسار (0.180، 0.554، 0.206) وهي قيم موجبة، وهذا يدل على أنّ وجود أثر معنويّ وموجب لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في تنمية الثقة التنظيمية، فزيادة وحدة واحدة في الأبعاد الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تؤدي إلى زيادة في الثقة التنظيمية بـ (0.206، 0.554، 0.180) على الترتيب. وإن كانت النتائج تظهر أهمية العدالة الإجرائية في التأثير في الثقة التنظيمية بدرجة أكبر من باقي البعدين، وعليه فإنّ الفرضيات الثلاثة الجزئية (H_{3a} , H_{3b} , H_{3c}) محققة جميعها.

أثر العدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية

تبرز أهمية العدالة التنظيمية بمختلف مظهراتها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، في تنمية الثقة التنظيمية وتعزيزها، فكلما ركزت المنظمة على تحسين العدالة التنظيمية وتصوراتها لدى الموظفين، باتباع سياسات ذات أسس عادلة، ومعاملات أكثر إنصافاً، أدى ذلك إلى بناء ثقة داخل أماكن العمل. والواجب على أصحاب القرارات وفي جميع المستويات؛ إدراك هذا الأثر المهم والكبير للعدالة في الثقة ببيئتها الداخلية، وذلك بتعزيز العدالة التنظيمية بأبعادها؛ العدالة التوزيعية (العمل على عدالة النتائج)، والعدالة الإجرائية (القيام بعمليات أكثر عدلاً وإنصافاً)، والعدالة التفاعلية (عن طريق دعم التعاملات ذات الاحترام)، وهو ما يؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة، ويمنح للموظفين شعوراً بمكانتهم وقيمتهم داخل التنظيم، وبالتالي ينخرطون في تحقيق الأهداف وتحقيق الإنتاجية المرجوة منهم.

والتقت هذه النتيجة مع دراسة (دراوشة، 2017)، والتي وجدت أنّ العدالة التنظيمية لها علاقة موجبة كبيرة لدى هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، وقد أكدت بأنّ أعضاء هيئة التدريس يرتبطون بممارسة الإدارة وقادتها، وتتوافق مع نتائج دراسة (ربيع & شاوش، 2022)، داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. والتقت مع دراسة (جقيدل، 2019)، بالمستوى المرتفع لتأثير العدالة التنظيمية في تفسير الثقة التنظيمية، وتتفق مع دراسة (شقراني، 2021)، وإن كان التأثير متوسطاً حيث بلغ (0.54) باتصالات الجزائر بولاية الجلفة والأغواط. والتقت مع نتائج دراسة (Aryee et al., 2002) في أنّ للعدالة التنظيمية ارتباطاً بالثقة التنظيمية، وتأثيرها واضح جداً؛ خاصة العدالة التفاعلية مع الثقة في المشرف بالقطاع العام. والتقت مع دراسة (Mubashar et al., 2022)، في قطاع التعليم بصفة عامة مع دراستنا، وأيضاً مع دراسة (كرومي & بن-عدة، 2021)، وهي نتائج قوية؛ حيث تفسر العدالة التنظيمية في هذا النموذج ما قيمته (72.2%)، من الثقة التنظيمية

بالمنظمة (الشركة) الوطنية لنفطال. وهو ما أسفرت عليه نتائج دراسة (لعمور & بوداود، 2019)، حيث كانت القوة التفسيرية للنموذج (77.3%) في تفسير الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية. الملاحظ من خلال دراستنا، والدراسات التي تناولت هذه العلاقة، تظهر له القيمة الكبيرة للعدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية وتقويتها، باختلاف أماكن العمل والقطاع الذي تمت به دراسة هذه العلاقة (التعليم العالي، المحروقات، القطاع العام) وغيرها من القطاعات، وهي علاقة لا يجب تجاهلها من قبل القيادات والإدارات، لأهميتها الكبرى في تعزيز الثقة التنظيمية، وباختلاف البيئات سواء المحلية (الأغواط والجلفة، معسكر)، أو العربية (الأردن)، أو الأجنبية (الهند، باكستان). حيث كان التفسير كبيرا للعدالة التنظيمية وتأثيرها في الثقة التنظيمية، وهو ما يدل على أن السلوكيات البشرية تتأثر بعوامل خارجية، وفي مثل حالتنا تتأثر الثقة التنظيمية باختلاف أبعادها وعلى جميع المستويات، وبمختلف البيئات، وتعدّد القطاعات، بالعدالة التنظيمية سواء من ناحية التوزيع العادل (الأجور، الحوافز)، أو من خلال الإجراءات المنصفة (تطبيق القوانين وتنفيذ العقوبات، وأيضا إيصال المعلومات)، أو من خلال التفاعلات العادلة (تقديم الاحترام للموظفين، وتقديم يد المساعدة لهم، ومراعاة الظروف الخاصة بموظفيها). هذا كله يؤثر في بناء مجال كبير وقوي للثقة التنظيمية، ويظهر أن الإنسان مهما اختلف موطنه؛ جنسه؛ دينه، يجتمع له الاهتمام بالعدالة والبحث عنها كقيمة عليا ومثلى، لها وقع الأثر في بناء سلوكياته ودعمها. وباعتماد التعريفات الخاصة بالثقة على أنها حالة نفسية تشمل نية قبول الضعف...، فهذا السلوك يكون مقبولا ويمكن تعزيزه في الطرف الذي يبدي ضعفه إذا ما يسود مكان العمل بيئة عادلة، وتتميز بالإنصاف في الإجراءات والسياسات، وهو ما يجعل للعدالة التنظيمية قوة تفسيرية في تأثيرها في الثقة التنظيمية.

فعلى المنظمة أن تهتمّ بهذه المتغيرات من أجل تحسين واقعها وبيئتها، والحفاظ على مواردها، وهو ما يساعدها في عملية جذب الموارد الخارجية، وتحسين صورتها، وبناء سمعتها مع مختلف أصحاب المصالح، وجذب المزيد من الاهتمامات والاستثمارات، وهذا يتماشى مع الفطرة السليمة للإنسان، وطموحاته وآماله، وأيضا التخفيف من مستويات الصراع ومعدّل دوران العمل. فالتوزيع العادل للأجر، والحصول على الحوافز، والظفر بفرص للتطوير والتدريب، مع وجود إجراءات عادلة؛ سواء بتطبيق القوانين وإصدار القرارات، وتعزيزها بتفاعلات أكثر احتراما ودعمًا لروح الجماعة والتعاون، يعمل على ترسيخ ثقافة الثقة داخل أماكن العمل، فيزيد من التجاوب الكبير بين الموارد البشرية مهما كان موقعها ومستواها على سلم الهيكل التنظيمي. ويساهم في تفعيل العمليات داخل الموانئ، وتسهيل الإجراءات، والابتعاد عن السلبيات التي تعيق أداء الأعمال، والاشتغال على المهمات

الموكلة إليهم، وإلى زيادة المشاركة فيما بينهم، وتبادل المعلومات، وإخراج المعرفة الضمنية ونقلها، ومشاركتها على أكبر وأوسع نطاق، وهذا يدفع إلى تمتين العلاقات، فيتمّ تحقيق أهداف المورد البشري، ومن ورائه أهداف المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكة، جيجل، عنابة).

فعند بناء الثقة داخل المنظمة لا يمكن تجاهل قناة العدالة التنظيمية، فهي قناة مهمة في بناء الثقة وتعزيزها، فلا يمكن للمنظمة أن تبحث في أسباب وأساليب متعدّدة ومتنوّعة لأجل بناء الثقة داخلها، وترسيخها دون أن تعرج على أهمّ قناة في هذا الأمر ألا وهي العدالة التنظيمية، فالعدالة جزء أصيل في البشر، ومطلب كبير، وهي تعمل على خلق الشعور بالثقة ودعمها، وقد أكّده الدراسات السابقة التي استعنا بها في دراستنا لتأكيد هذه العلاقة، باختلاف أماكن دراستها، والقطاعات المستهدفة، وعليه يمكن للمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكة، جيجل، عنابة) أن تشتغل جيّداً على هذه الثنائية في عمليات تطوير البرامج والانتقال إلى الرقمنة، وما يفتح لها من أبواب التحدّيات في عالم اليوم وتغيّراته، فلا يمكنك أن تدخل معركة بجندٍ لا يشعر بالعدالة، ولا يمتلك الثقة المطلوبة، لا تنتظر منه الفوز والعودة بأساور وتيجان من المعركة، وهو ما ينطبق على واقع الاقتصاد العالمي الذي شئنا أم أبينا يتأثر بما يحيط به من سياسات وحروب وتغيّرات هائلة، من أجل الاستحواذ على أوسع رقعة في مساحة الشّطرنج الواقعية.

5-4.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية

والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية.

الافتراض الفرعي الرابع لهذه الدراسة هو: توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر: سكيكة، جيجل، عنابة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$).

الجدول رقم (IV-27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النتيجة	قيمة (P)	قيمة (T)	معاملات المسار (O)	المسارات
قبول	<0.01	9.40	0.329	بيئة العمل الداخلية ⇐ العدالة التنظيمية ⇐ الثقة التنظيمية
رفض	0.247	1.16	0.025	بيئة العمل المادية ⇐ العدالة التنظيمية ⇐ الثقة التنظيمية
قبول	0.008	2.64	0.087	بيئة العمل التنظيمية ⇐ العدالة التنظيمية ⇐ الثقة التنظيمية
قبول	<0.01	5.88	0.233	بيئة العمل الوظيفية ⇐ العدالة التنظيمية ⇐ الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على برنامج WarpPLS 8.0.

حسب مخرجات الجدول رقم (IV-27) وردت قيمة (P Values) لـ (بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية) ($P \leq 0.01$) وهي أقل من القيمة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر لـ (بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية) في تنمية الثقة التنظيمية، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.40) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.96). فيما يخص قيمة معامل المسار (O) فبلغت (0.329)، وهي قيمة ذات إشارة موجبة تدل على أن الأثر الذي تعززه (بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية) في تنمية الثقة التنظيمية جاء موجبا، وتدلل على أن الزيادة في (بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية) بوحدة واحدة، تؤدي إلى الزيادة في الثقة التنظيمية بـ (0.329)، وعليه نقول بأن الفرضية (H_4) محققة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية) في تنمية الثقة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

ومن نتائج الجدول نفسه تتبين لنا قيمة (P Values)، والتي تساوي (0.247) وهي أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (بعد بيئة العمل المادية والعدالة التنظيمية) في تنمية الثقة التنظيمية، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (1.16) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (1.96)، وقيمة معامل المسار بلغت (0.025) وهي قيمة ذات إشارة موجبة وضعيفة، حيث تقترب من الصفر، وبناءً عليه لا يوجد أثر معنوي وموجب لـ (بيئة العمل المادية والعدالة التنظيمية) في تنمية الثقة التنظيمية، وعليه نرفض الفرضية (H_{4a}). وبخصوص المسار الثاني والثالث (بيئة العمل التنظيمية، وبيئة العمل الوظيفية) فإن قيمة (P Values) بلغت ($P = 0.008$) ($P < 0.01$)، على التوالي، وهي أقل من قيمة (0.05)، وهو ما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لـ (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، والعدالة التنظيمية) في تنمية الثقة التنظيمية. وجاءت قيمتا (T) (2.64، 5.88) على التوالي، وهما أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وبلغت قيمتا معامل المسار لكليهما (0.233، 0.087) على التوالي، وهما قيمتان موجبتان، وهو ما يدل على أن لـ (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، والعدالة التنظيمية) أثر معنوي وموجب في تنمية الثقة التنظيمية، فزيادة وحدة واحدة في (بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، والعدالة التنظيمية) تؤدي إلى الزيادة في الثقة التنظيمية بـ (0.087، 0.233) على التوالي. وعليه نقول بأن الفرضيتين (H_{4b} ، H_{4c}) محققتان.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أعلاه، تبرز لنا قيمة العدالة التنظيمية، حيث أنها تعزز من قوة التأثير وليس فقط كعامل للتفسير. فبيئة العمل الداخلية لا يمكنها بناء وتعزيز الثقة التنظيمية إذا ما

غاب الإحساس لدى الموظفين بوجود عدالة داخل مكان العمل، فالعدالة التنظيمية تمنح للموظفين رؤية بأن مكان العمل منصف، وهو ما يجعلهم يتقنون في الزملاء والمشرفين والإدارة.

فالعدالة التنظيمية عامل مهم وأساسي في تفسير سلوكيات الموظفين، وقد تسعى المنظمات إلى تحسين بيئتها الداخلية ولكن لا تستطيع بناء الثقة في غياب العدالة، وعليه فالمنظمات مطالبة بتبني العدالة كحتمية استراتيجية، لأنها تؤدي إلى تعزيز العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والثقة وتمتينها. فالموظفون الذين يشعرون بأن الإدارة تسعى إلى توفير بيئة عمل داخلية، وهذه الأخيرة تكون أكثر عدالة وإنصافا (الشفافية وسهولة التواصل والوصول إلى المعلومات، وتوزيع المهام والمسؤوليات وغيرها) يدفع بهم إلى الشعور بالعدالة التنظيمية، وهو ما يدفع بهم إلى بناء الثقة بمستويات مرتفعة وعلى جميع المستويات سواء أفقيا أو عموديا.

من النتائج يتبين لنا أن بيئة العمل المادية تأثيرها ضعيف وغير دال إحصائيا، وهذا يعني أن للموظفين اهتمامات أخرى عند ارتباط تقييماتهم بمتغيري العدالة والثقة التنظيميتين. فيما يخص بيئة العمل التنظيمية فتعتبر عنصرا مهما وحيويا يؤدي إلى بناء الثقة التنظيمية عبر العدالة التنظيمية، فوجود هياكل تنظيمية شفافة وتتميز بوضوح في تحديد المسؤوليات وحجمها، وأيضا تلقي الأوامر وغيرها، مع إضافة عنصر الإنصاف فحتما يؤدي إلى بناء علاقات ذات ثقة كبيرة. وبخصوص بيئة العمل الوظيفية، فهي تؤثر في العدالة التنظيمية والتي بدورها تؤثر في الثقة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية يتم تطويرها وتعزيزها من خلال عدة سياسات وظيفية كالتحفيز، وتقديم الدعم المعنوي، والتدريب، وغيرها من السياسات التي كلما كانت تتم بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب، ومبنية على أسس علمية، تكون عادلة، وهو ما يؤدي إلى زيادة الثقة لدى الموظفين داخل أماكن العمل سواء أفقيا أو عموديا.

فعلى إدارة المواني (سكيدة، جيجل، عنابة) إيلاء الأهمية الكبرى لمتغير العدالة التنظيمية ووساطته بين بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية، وأهمية تحسين الجوانب المادية والتنظيمية والوظيفية من أجل تعزيز مشاعر الموظفين وإرضائهم، وخلق الثقة لديهم داخل المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيدة، جيجل، عنابة).

4. التطبيقات العملية لنتائج الدراسة

الهدف من الدراسات هو محاولة الوصول إلى حلول للمشكلات المطروحة، وتقديم تطبيقات عملية للنتائج المتحصّل عليها، وهذا ما يحاول هذا العنصر تقديمه.

1.4 بيئة العمل الداخليّة

على مدار عقود طويلة لعبت بيئة العمل الداخليّة دورا مهماً وحيويّاً في الأعمال، خاصّة في المنظمات وتطويرها، وقدّمت الدراسة ثلاثة أبعاد لها (الماديّة، التّنظيميّة والوظيفيّة)، وهو ما نوضّحه فيما يلي:

1.1.4 بيئة العمل الماديّة

بيئة العمل الماديّة جزء لا يتجزأ من بيئة العمل الداخليّة، وهو ما حاولنا تغطيته، متمثلاً في أهمّ هذه العناصر.

1.1.1.4 التهوية والإضاءة

تلعب التهوية والإضاءة دورا كبيرا في تحسين راحة الموظّفين، وتعمل على زيادة الإنتاجيّة لديهم، لذلك على الإدارة أن تقوم بتركيب أنظمة فعّالة للتهوية، وتعمل على ضمان أن تتوافر الإضاءة الكافية في جميع أنحاء أماكن العمل.

2.1.1.4 الأثاث والتجهيزات

الاهتمام بأماكن العمل وتجهيزها بما يعمل على تخفيض الإجهاد وتقليله، ويزيد من راحة الموظّفين، كتوفير الكراسي ذات الأريحيّة، وتوفير مكاتب مرنة لتناسب مع الاحتياجات اليوميّة للموظّفين.

3.1.1.4 تدابير السلامة والأمن

يُعتبر تقليص حوادث العمل من المهمّات الأساسيّة لأيّ منظمّة، وذلك عن طريق توفير أجهزة خاصّة بمكافحة الحرائق، وتوفير الحدّ الأدنى من الأدوات الخاصّة بالإسعافات الأوليّة.

4.1.1.4 التّدفئة والتّكييف

إنّ مواجهة التقلّبات المناخيّة الشّتاء البارد، والصّيف الحارّ، يتطلّب من إدارة المؤسّسة المينائيّة بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة) تحسين مناخ أماكن العمل، والقيام بتركيب ما يكفي من أجهزة التّدفئة، وأيضا أجهزة التّكييف، لأجل الحفاظ على درجة الحرارة المناسبة لتأدية المهمّات.

2.1.4 بيئة العمل التّنظيميّة

غطّى هذا البعد أهمّ العناصر التي تمثّله، مثل تحديد المسؤوليّات، وعمليّة الاتّصال، والعمل الجماعي، وهي عناصر مهمّة في هذا البعد.

1.2.1.4 تحديد المسؤوليات

يتطلب القيام بالمهام داخل أماكن العمل أن تكون الأدوار واضحة، والعمل على تقليل التداخلات، وذلك بتحديد دقيق للمواصفات الوظيفية الخاصة بكل وظيفة، عن طريق تحديد المهام والمسؤوليات بدقة متناهية.

2.2.1.4 عملية الاتصال

تحتاج فرق العمل إلى تقوية التعاون فيما بينهم وتعزيزه، من أجل الاستفادة من التنسيق وقوة الفريق، وذلك عن طريق بناء قنوات فعّالة للاتصال بمختلف المستويات.

3.2.1.4 دعم العمل الجماعي

الوصول إلى الإنتاجية المستهدفة، والابتكار المنشود، لا يتم إلا عن طريق تعزيز العمل الجماعي، بإقامة الورش ودعم الأنشطة التعاونية.

3.1.4 بيئة العمل الوظيفية

يمكن تقديم بعض التطبيقات فيما يخص هذا البعد أي بيئة العمل الوظيفية، والمتمثل في البعد الثالث من المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية).

1.3.1.4 مكافآت الأفكار الجديدة والمبتكرة

الحصول على زيادة الدافعية لدى الموظفين، وتحفيز الإبداع والابتكار لديهم، لا يتم إلا بتتصيب أنظمة مكافآت لأولئك الموظفين المميزين، ويقدمون أفكارا جديدة ومبتكرة.

2.3.1.4 الكفاءة في التوظيف

تسعى المنظمات إلى تطوير جودة عملية التوظيف وتحسينها، وتحقيق الكفاءة داخل أماكن العمل، ولا يكون ذلك إلا بتطوير المعايير الخاصة بالتوظيف والتي تعتمد في الأساس على الكفاءات والخبرات.

3.3.1.4 التدريب والتطوير

يواجه الموظفون تغيرات كثيرة، خاصة فيما يخص التكنولوجيا والطرق الحديثة في أداء المهام، لذلك هم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم وتحديثها، عن طريق تنظيم الملتقيات والدورات التدريبية المستمرة كلما تطلب الأمر ذلك، بل على الإدارة أن تكون لديها الرؤية الاستباقية في معالجة المشكلات والنقائص، وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا عن الأداء والنتائج بصفة عامة.

2.4 الثقة التنظيمية

كما أشرنا سابقاً، يعتبر هذا المتغير مهماً في المنظمة، فهو يشبه الغراء الذي يربط تلك العلاقات، ويعمل على تعزيزها داخل أماكن العمل، سواءً عمودياً (المشرف والإدارة)، أو أفقياً (الزملاء). ويمكن تقديم بعض التطبيقات الخاصة بهذا المتغير، عسى أن تستفيد منها إدارة المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عتابة).

1.2.4 بناء الثقة بين الزملاء

أعمال اليوم تتطلب تضافر جهود الجميع، وذلك بالتعاون، وتطوير الأداء الجماعي، ويتم ذلك عن طريق القيام بأنشطة تشاركية وتعاونية، وإقامة ورشات عمل لأجل تدعيم التفاهم وتعزيز الثقة.

2.2.4 تعزيز الثقة في المشرفين

أداء المهمات وتنفيذ الأعمال اليومية، والحصول على التوجيهات والإرشادات للموظفين يكون بحاجة إلى تعزيز علاقات الموظفين مع مشرفيهم بغرض زيادة الثقة، وذلك بتقديم ورشات تدريبية وبرامج للمشرفين من أجل تحسين المهارات القيادية لديهم.

3.2.4 تعزيز الثقة في الإدارة

الوصول إلى الانسجام فيما بين الموظفين والإدارة، غاية ترتجىها أي منظمة، ولا يحدث ذلك إلا بتعزيز الثقة بينهما، ولا يتم ذلك إلا إذا التزمت الإدارة بتنفيذ وعودها، واحترام كلمتها، وتقديم التوضيحات الكافية لسياساتها وقراراتها المتخذة بكل شفافية.

3.4 العدالة التنظيمية

لأجل وصول إدارة المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عتابة) إلى العدالة، وجعلها من أسس بقائها وتطويرها، يمكن الاستفادة من النقاط التالية وتطبيقها في الحياة اليومية التنظيمية.

1.3.4 توزيع الرواتب بشكل عادل

التقليل من الشعور بالظلم، وزيادة رضا الموظفين، من الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمات، ويتم ذلك بإنشاء أنظمة فعالة لتوزيع الأجور على أساس الأداء ومراجعتها دورياً.

2.3.4 توزيع الأعباء الوظيفية بإنصاف

أسوأ ما يواجهه الموظفون الوقوع تحت ضغوط العمل، والتي تؤدي إلى تخفيض الكفاءة، ولأجل تجاوز هذه المعضلة، يجب على الإدارة القيام بتوزيع الأعباء بإنصاف، وكذلك توزيع المهمات بشكل عادل.

3.3.4 تنفيذ القوانين بإنصاف

تسعى المنظمات إلى تقوية الشعور بالعدالة وتعزيزه داخل أماكن العمل، ومن أهم الطرق للحصول على هذا الشعور بالإنصاف هو تنفيذ القوانين وتطبيقها من دون تمييز على الموظفين دون استثناء، وكذلك تطبيق السياسات المتبعة داخل المنظمات بشكل عادل.

4.3.4 تقييم الأداء والترقية

قد يفتر الموظفون وتضعف الدافعية لديهم وتقل الإنتاجية، ولأجل تحسين ذلك كله فعلى الإدارة أن تتبنى أنظمة تقييم تعتمد على أسس متينة وقوية كالأداء والكفاءة لأجل ترقية عادلة.

خلاصة الفصل

سعى الطالب من خلال هذا الفصل، والخاص بعرض النتائج ومناقشتها، إلى التأكيد من صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، عن طريق تحليل الاستبانة والتي بلغت (376 استبانة)، وذلك بالاستعانة ببرنامج (Spss.21) وبرنامج (WarpPLS 8.0)، وإعادة التأكد من صلاحية النموذج بعد الحصول على الاستبانات الصالحة للتحليل، وإجراء كافة التحليلات.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)، ببعديه (بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل الوظيفية) في تنمية (الثقة التنظيمية) كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا)، في ظل وجود العدالة كمتغير وسيط، وإن كان التأثير ذا درجة متوسطة، لدى موظفي المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، وتوسّطت العدالة التنظيمية العلاقة بين المتغيرين (بيئة العمل الداخلية، الثقة التنظيمية) وساطة جزئية.

خاتمة

الخاتمة العامة

تتمتع بيئة العمل الداخلية بحضور قوي في الأدبيات الدراسية، منذ القديم مروراً بآدم سميث، وتجارب الهاوثرن، ووصولاً إلى استراتيجيات المحيط الأزرق، وما بعدها، فهي تعتبر الوعاء الذي يحتوي المورد البشري، ويساهم في الحفاظ عليه وتطويره أو تدميره، وكلما كان هذا الوعاء يتسع للجميع، ويتميز بخصائص معينة ذات قيمة موجبة تجاه المورد البشري، كلما ساهم ذلك في تهذيب السلوكات السلبية، وزرع السلوكات الإيجابية ودعمها، ومن بين السلوكات التنظيمية التي شغلت عديد الحقول العلمية والمعرفية؛ نجد الثقة، فلا يتصور وجود ثقة في بيئة شديدة الحساسية، وعالية التوتر، وتدعم النفاق التنظيمي، أن تبنى ثقة تحتاجها المنظمة والمورد البشري على حد سواء. فلأجل تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، لا بد للمنظمة من بناء نظام عادل، يمنح المورد البشري الطمأنينة، وإظهار قدراته وإطلاق العنان لإبداعاته، لأنه في الأخير يخضع لنظام عادل يحفظ له حقوقه ويلزمه بأداء واجباته.

اهتمت هذه الدراسة التي بين أيدينا بأشكالية التأثير الذي تعززه بيئة العمل والعدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، لدى موظفي المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، من إطارات وأعاون تحكّم وأعاون تنفيذ، فخرجنا إلى أهمّ المفاهيم المرتبطة بهذه الدراسة، والدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع. وبغرض الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات، تمّ تحصيل 376 استبانة، مقسّمة على المواني الثلاث، استخدمنا نمذجة المعادلات البنائية لأجل اختبار عدّة فرضيات تمثّلت في:

- الفرضية المباشرة الأولى لأثر بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية؛

- الفرضية المباشرة الثانية لأثر بيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية؛

- الفرضية المباشرة الثالثة لأثر العدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية؛

- الفرضية غير المباشرة لأثر بيئة العمل الداخلية والعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية.

هذا ما حاولت دراستنا اختباره داخل المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، وقد توصلت إلى عدّة نتائج، لتجيبنا عن الإشكالية المطروحة في أول الدراسة، وهي حلقة وسط سلسلة طويلة من البحوث التي لا تنتهي، في سبيل قيام الهيئات المعنية بأدوارها (الجامعات، الوزارات، والمنظمات)، من أجل النهوض بمنظّماتنا وتطويرها، وترسيخ المنهج العلمي في إيجاد الحلول، والاستفادة منها، وتشجيع المبادرات والابتكارات، والاهتمام بالمورد البشري، سواءً داخل المنظمة أو خارجها.

1. النتائج

أما بخصوص الجانب التطبيقي، فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ؛

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ؛

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الوظيفية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية في العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$.

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية في العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ؛

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الوظيفية في العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$.

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ؛

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ؛

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في تنمية الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ؛

الخاتمة العامة

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية في تنمية الثقة التنظيمية في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية في تنمية الثقة التنظيمية في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الوظيفية في تنمية الثقة التنظيمية في وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

2. الإسهامات

عاجت الدراسة التي بين أيدينا، مواضيع مهمة جدًا، سواءً من الناحية النظرية، أو من ناحية مكان إجراء الدراسة الميدانية. بخصوص الجانب النظري، فلا يخفى على أحد أهمية بيئة العمل الداخلية، في دراسة الإدارة والمنظمة في العصر الحديث، وكذلك الأهمية الكبرى لموضوع العدالة، أمّا بخصوص الثقة فهو موضوع ستكون له مكانته الكبرى في الأبحاث خلال السنوات القادمة كتحديات، خاصة مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، وجيل Gen Z إلى Gen AI، والروبوتات، والأزمات السياسية والمالية، والحروب، والحروب النفسية (الشائعات). وكلّ هذه الأمور لا يمكن تحقيقها، ولا يمكن تجاوزها دون ترابط وتلاحم كلّ من الثقة داخل المنظمات وبيئة العمل، خاصة وأننا لاحظنا انتشار فكرة العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19، لكن هذا لم يوقف العمل المباشر داخل المنظمة في حدود معينة، وبعد الجائحة عادت الأمور إلى مجراها الطبيعي.

لذلك حاولت الدراسة الحالية التأسيس النظري لهذه المتغيرات، بالرجوع إلى أهمّ الرّواد والباحثين والمنظرين لمتغيرات الدراسة، وهو ما حاولنا الوصول إليه، وتغطيته قدر الإمكان، لتكون مرجعا للطلبة والباحثين والمهتمين، وهذا ما نرتجيه خالصا لوجه الله تعالى من قبل ومن بعد.

ومن الناحية الميدانية، فقد غاصت الدراسة ببعض النّقص داخل إحدى أهمّ المنظمات في الاقتصاد الوطني، والتي ترتبط بالتصدير والاستيراد على جميع الأصعدة، ألا وهي المواني، وبالأخصّ مواني الشرق الجزائري (سكيدة، جيجل، عنابة) ومكانتهم الاقتصادية، والتي ترتبط بباقي القطاعات (الطاقة، الزراعة، الصناعة، النقل سواء البضائع أو المسافرين، وغيرها)، فأسقطنا دراسة المتغيرات النظرية على واقع هذه

الخاتمة العامة

المنظمات، بقياس آراء موظفيها من خلال الاستبانة، وملاحظات الطالب أثناء التوزيع، والاحتكاك بالموظفين، وهو ما يظهر في النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم التطبيقات العملية والاقتراحات، ونرجو من إدارات المواني أن تأخذ بعين الاعتبار مخرجات هذه الدراسة وغيرها، من أجل تحسين منظمة مهمة في الاقتصاد الوطني.

3. محدّدات الدراسة

لم يستطع الطالب الوصول إلى الميناء الرابع (ميناء بجاية)، وذلك لرفض توزيع الاستبانة به، فالدراسة لا تغطّي مواني الشرق الجزائري، وأيضا لم تدرس المواني الجاقّة المنتشرة عبر الساحل الشرقي الجزائري. عدم القدرة على الوصول إلى بعض الأماكن داخل المواني، كبعض الورشات، لخطورتها، أو غيرها من الأسباب، سواء كانت إدارية، أو متعلّقة بالموظفين في حدّ ذاتهم، كعدم قبول ملء الاستبانة، وهذا ما تؤكّده بعض الاستبانات، والتي أعيدت إلينا فارغة أو شبه فارغة، وتجنّب بعض الأبعاد بعباراتها، خاصّة فيما يتعلّق بالإدارة. وهناك من الموظفين لم تصل إليهم بحكم العمل التناوبي، الذي يبدأ بعد الدوام العادي، وهو أمر غير مسموح به لبقاء الطالب بعد الدوام اليومي العادي، (وقد أحدث ذلك للطالب مشكلة في ميناء جيجل، بعد بقائه نصف ساعة بعد الدوام أي بعد الرابعة والنصف)، على إثر ذلك تعرّض الطالب لمحاولة توقيف عملية توزيع الاستبانة، بحجّة الإخلال بالنظام العام للمؤسسة. ولهذا الأمر فالدراسة لا تغطّي الفترة المسائية، والتي حتما ستكون مختلفة عن الفترة العادية، لوجود العديد من المتغيّرات الجديدة، وزيادة الخطورة وغيرها من المحدّدات التي تفتح زاوية أخرى للدراسة.

4. اقتراحات الدراسة

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تمّ تقديم بعض الاقتراحات، عسى أن تسهم في تطوير إدارة المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، لأجل الأخذ بها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف، ومع هذا نحن نتمنّى النقاط الإيجابية، وندعو للحفاظ عليها كمكسب للمنظمات والموظفين على حدّ سواء، وهو مكسب يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني، والعمل على معالجة أهمّ النقاط التي كشفتها الدراسة، كما نوصّحها فيما يلي:

الخاتمة العامة

- ضرورة تزويد أماكن العمل بالوسائل الخاصة بالاتصالات (الإنترنت، الفاكس، الهاتف؛ ليست كل المكاتب بها هاتف)، وما لاحظته الطالب هو غياب شبكة اتصال داخلية أو ما يعرف بالإنترانات (Intranet)، خاصة وأن غالبية المكاتب مزودة بجهاز حاسوب؛
- العمل على إشراك الموظفين في اللجان المختلفة، وعبر مختلف المستويات، لأجل صناعة القرارات، خاصة في الورش، وعلى المستوى القاعدي، وهو ما يخلق جوًا تفاعليًا، ويجعلهم يتقبلون القرارات، والعمل على تنفيذها؛
- ضرورة أن تسعى الإدارة إلى منح علاوات ومكافآت تشجيعية للموظفين النشطاء، والذين يقدمون الأفضل، للحفاظ على هذه الروح لديهم للمضي قدما في الإبداع والابتكار، وأيضا للاقتداء بهم من قبل الزملاء، والعمل على جعل هذه العادة مرسخة في أماكن العمل وليس مجرد فعل يزول بسرعة؛
- خلق بيئة تتسم بالتعاون والتقارب بين زملاء العمل، وزرع التكافل والتكاتف بينهم، وذلك بزيادة الاحتكاك فيما بينهم، كإنشاء نوادي، أو أماكن لتناول وجبة الغداء، وهو ما لاحظ الطالب غيابه، ففي وقت الغداء الكل يتفرقون خارج أماكن العمل لأجل تناول وجبة الغداء. فلو احتضنت الإدارة الموظفين خلال هذه الساعة، لتوطدت العلاقات غير الرسمية، بالحديث والاستماع لبعضهم البعض؛
- العمل على تكوين المشرفين المباشرين في اختصاصاتهم، ومنحهم فرصا للتدريب والتعلم، وقبل ذلك يجب منح المناصب الإشرافية على أساس الجدارة والكفاءة، وهذا كله بهدف الارتقاء بالمؤسسة المينائية وموظفيها، فالمشرفون يعتبرون همزة وصل بين الإدارة والموظفين؛
- العمل على تقديم يد العون والمساعدة والدعم، سواء المعنوي أو المادي، وما تقدمه الإدارة ستحصد نتائجه في القريب؛
- العمل على إصدار القوانين، والسهر على تنفيذها من دون تمييز ولا محاباة.

5. الآفاق المستقبلية للدراسة

كما أشرنا سابقا، فالبحوث تعتبر سلسلة متواصلة ومتكاملة، وما تتوصل إليه دراسة ما سيكون منطلقا إلى دراسات أخرى، سواء لتأكيداتها أو عكس ذلك، وكل هذا في خدمة البحث والإنسانية، وهذا ما نأمل من دراستنا المتواضعة، عسى أن تفتح آفاقا جديدة للطالب وللباحثين يمكن الولوج إليها بناءً على هذه الدراسة:

الخاتمة العامة

- اعتناء البحث بالمتغيرات الثلاثة، وبالأبعاد نفسها خاصة تجربة بعد العدالة التفاعلية على ضوء مقترح غرينبرغ أي العدالة المعلوماتية والشخصية، أو بأبعاد أخرى، لم يتم ذكرها في هذا النموذج، وبتطبيقها على القطاع نفسه (أي المؤسسة المينائية)، سواء بغرب ووسط الجزائر، أو دراسة شاملة للمؤسسات المينائية، أو مقارنة بين المؤسسة المينائية بشرق الجزائر، وغربها أو وسطها، أو بإجراء دراسة مقارنة مع المواني العالمية التي تترجع على المراتب الأولى، لأجل الاستفادة من تجاربهم. خاصة لما تكتسيه المواني من أهمية في التجارة، وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- العمل على دراسة هذه المتغيرات مجتمعة في مجال الهاتف المحمول، وهو مجال جدير بالدراسة، خاصة وأن الطالب حاول الوصول إلى المقر العام للمؤسسات الثلاثة (موبيليس، جيزي، أوريدو)، وقبول الطلب بالرفض، وهنا يرفع الطالب تلمسه من الجهة الوصية أن تقدم التسهيلات أمام الباحثين وطلبة العلم، وتحاول الوزارة الوصية إبرام اتفاقيات مع المؤسسات السالفة الذكر وغيرها، وهذا كله خدمة للبحث العلمي، والسعي لتطوير الاقتصاد الوطني؛
- الاهتمام بموضوع بيئة العمل الداخلية والثقة التنظيمية، بإجراء المزيد من الدراسات، وتجريب متغيرات بسيطة أو معدلة، تسمح باكتشاف أهم السلوكات والآليات التي تؤثر في الثقة داخل بيئة العمل الداخلية للمنظمات؛
- دراسة واقع الثقة التنظيمية وبيئة العمل الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، خاصة وأن الملاحظات التي أبدتها الطالب، حول الدراسات التي اطلع عليها كانت على مستوى قطاع التعليم العالي والتربية والتعليم (في دراستنا الحالية، 08 دراسات، وهو ما يعادل 28.57% من حجم الدراسات السابقة)، وحسب رأي الطالب يعود ذلك إلى أمرين؛ كما أشرنا سابقا، صعوبة الحصول على قبول إجراء الدراسة الميدانية؛ خاصة توزيع الاستبانة (مثل مؤسسات الهاتف المحمول والبنوك كتجربة شخصية)، وهنا الأمر يخص المقر الرئيسي بالجزائر العاصمة. ثانيا لجوء البعض إلى الجامعات والمدارس لسهولة جمع البيانات. هذه بعض الاقتراحات، وهناك بعض التوصيات بصفة عامة، كوجوب مواكبة التطورات الحاصلة في المواني العالمية، والاهتمام بالمؤشرات، والآليات، وكذلك تعميم تجربة تقليص الوثائق الورقية، وهو ما حدث في ميناء عنابة، حيث حسب تصريحات مسؤول قسم الحاويات، تم تقليص رسو البخارات، فيستطيع المستورد في أقل من ساعة أن يدخل الحاوية وينزلها، ويتم تمريرها على جهاز المسح، والقيام بوزنها. وقد تم تقليص الوثائق؛ حيث كان الملف كبيرا جدا، إلى أن صارت أربع وثائق (قسمة الاختيار، وتصريح الجمارك، طلب للمؤسسة

الخاتمة العامة

المينائية، استمارة)، وهو ما تسعى إليه الدولة الجزائرية من أجل تحسين الخدمات وأيضاً تقديم التسهيلات في عملية التصدير تصل إلى 50% على شرط أن يكون المنتج جزائرياً. وتتحمّل تكاليف بقاء السفن خارج الميناء، في الحالات التالية: تتحمّل المؤسسة المينائية المصاريف البالغة 2500 دولار، في حال كان المشكل في الميناء، وتصل إلى نسبة 50% إذا كان لا يوجد فراغ أو مكان للتفريغ، وإذا كان الأمر خاضعاً للظروف المناخية فلا أحد يتحمّل التكاليف، أمّا إذا كان المشكل داخل السفينة فصاحبها يتحمّل تلك التكاليف. والعمل على الرقمنة، خاصّة وأنها أثبتت نجاعتها في العديد من القطاعات. الاهتمام بالموارد البشري فهو العملة النادرة، والتي يصعب تعويضها (ارتفاع تكلفتها؛ سواء باستقطابها أو توظيفها، أو بتدريبها وتكوينها، وتكلفة فقدانها)، التأكيد على أنّ العمل الجماعي لديه النجاعة، والتحمّل والقدرة، مقارنة مع العمل الفردي.

وعلى المنظمات أن تدرك جيّداً أنّ بيئة عملها هي الحاضنة لموظفيها، فهم يقضون أكثر من ثماني ساعات من وقتهم أي ما نسبته (33.33%) يومياً داخل أماكن عملهم، ولا شيء يدعو إلى الاستمرارية من وجود نظام عادل، وتكاتف فيما بين الموظفين، وبناء ثقة داخل مجتمع العمل. وبهذا ستقطع المؤسسة المينائية بشرق الجزائر (سكيكدة، جيجل، عنابة)، شوطاً مهماً نحو الارتقاء بهذا القطاع الحيويّ والحساس.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

1. اللغة العربية

1.1 المقالات

- التّعييمي، ف. ح. م. د.، & صمّاري، ن. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان-. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 5(6)، 19-30.
- حمدي، م. ي.، & خنيش، ي. (2023). العلاقة بين أخلاقيات المهنة والثقة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة الصحية. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 06(01)، 1166-1186.
- دراوشة، ن. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(03)، 373-388.
- دريدي، & زرفاوي. (2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7(2)، 127-142.
- ربيع، أ. ب. ي.، & شاوش، س. ق. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة إتصالات الجزائر. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، 14(05)، 134-142.
- علالي، ا.، & ساوس، ا. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل - *les cahiers du mecas*، 17(03)، 514-527.
- كرومي، س.، & بن-عدة، م. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية : دراسة حالة شركة نفضال (فرع ولاية معسكر). مجلة البشائر الاقتصادية، 07(02)، 652-670.
- لعمور، ر.، & بوداود، ب. (2019). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(02)، 436-450.

2.1 الأطروحات

- جقيدل، س. (2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط. أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي، الأغواط.
- شقراني، ص. (2021). أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والجلفة. أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي، الأغواط.

3.1 المراجع الإلكترونية

APS. (2023). ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى ازيد من 13 مليون على المستوى APS الوطني Retrieved 04، 2، 024 from <https://www.aps.dz/ar/economie/139660-3-1>

MTESS. (n.d)، 2023، from تشريع العمل، 2023،
<https://www.mtess.gov.dz/ar/%d8%aa%d8%b4%d8%b1%d9%8a%d8%b9-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84/>

2 اللغة الأجنبية

1.2 النصوص القانونية

Journal-Officiel. (1983). *Loi n° 83-11 Relative Aux Assurances Sociales*. Alger: Secretariat General Du Gouvernement Retrieved from <https://www.dgfp.gov.dz/texte/03.pdf>.

Journal-Officiel. (1993). *Décret Exécutif n° 93-120 Relatif à l'Organisation De La Médecine Du Travail*. Alger: Secretariat General Du Gouvernement Retrieved from <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1993/F1993033.PDF>.

Journal-Officiel. (1997). *Ordonnance n° 97-03 Fixant La Duré Légale Du Travail*. Alger: Secretariat General Du Gouvernement Retrieved from <https://www.dgfp.gov.dz/texte/12.pdf>.

Journal-Officiel. (2005). *Décret Exécutif n° 05-11 Fixant Les Conditions De Création d'Organisation Et De Fonctionnement Du Service d'Hygiène Et De Sécurité Ainsi Que Ses Attributions*. Alger: Secretariat General Du Gouvernement Retrieved from <https://archive.gazettes.africa/archive/dz/2005/dz-government-gazette-dated-2005-01-09-no-4.pdf>.

Journal-Officiel. (2006). *Ordonnance n° 06-03 Pourtant Statut Général De La Fonction Publique*. Alger: Secretariat General Du Gouvernement Retrieved from <https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2006/f2006046.pdf>.

2.2 التقارير

Edelman. (2019). *Trust At Work*.

Edelman. (2023). *Navigating a Polarized World*.

World Bank, S. P. G. M. I. (2023). *Global Container Port Performance Index 2023*.

WorldJusticeProject. (2023). *Rule Of Law Index. The United States of America: World Justice Project*.

The-Institut-Of-Leadership. (2023). *The Index Of Leadership Trust*.

3.2 الكتب

Bibb, S., & Kourdi, J. (2004). *Trust matters: For organisational and personal success: Springer*.

- Blanchard, K., Olmstead, C., & Lawrence, M. (2021). *Trust works! Four keys to building lasting relationships*: William Morrow.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*: Routledge.
- Covey, S. M., Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. T. (2022). *Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others*: Simon and Schuster.
- Espejo, R. (2014). *Are Natural Disasters Increasing?* : Greenhaven Publishing LLC.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*: Simon and Schuster.
- Govier, T. (1998). *Dilemmas of trust*: McGill-Queen's Press-MQUP.
- Hair Jr, J., Page, M & ,Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods*: Routledge.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*: Springer Nature.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior_ Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace.
- Horsager, D. (2012). *The trust edge: How top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line*: Simon and Schuster.
- Kanaga, K., & Kossler, M. E. (2011). *How to form a team: Five keys to high performance* (Vol. 97): John Wiley & Sons.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988b). *The social psychology of procedural justice*: Springer Science & Business Media.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice: Revised Edition*: Harvard University Press.
- Reina, D. S., & Reine, M. L. (2009). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*: ReadHowYouWant. com.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2008). *Organizational and work psychology: Topics in applied psychology*: Hodder Education.
- Ryan, P. (2019). *Trust and distrust in digital economies*: Routledge.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*: John Wiley & Sons.
- Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. M. (2010). *Organizational control*: Cambridge University Press.
- Skousen, M. (2015). *The Big Three in Economics: Adam Smith, Karl Marx, and John Maynard Keynes: Adam Smith, Karl Marx, and John Maynard Keynes*: Routledge.

- South, T. (2013). *Managing noise and vibration at work*: Routledge.
Stopford, M. (2008). *Maritime economics 3e*: Routledge.
Talley, W. K. (2017). *Port economics*: Routledge.
Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755): John Wiley & Sons.

4.2 فصول من الكتب

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299): Elsevier.
Altman, I., & Vinsel, A. M. (1977). Personal space: An analysis of ET Hall's proxemics framework *Human Behavior and Environment: Advances in Theory and Research Volume 2* (pp. 181-259): Springer.
Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2013). 11 How Can Theories of Organizational justice Explain the Effects of Fairness? *Handbook of organizational justice* (pp. 329-354): Psychology Press.
Colquitt, J. A., Greenberg, J & ,Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? A historical overview *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56): Psychology Press.
Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations *Basic group processes* (pp. 235-256): Springer.
Kuehn, J. (2003). *Noise measurement Instrumentation Reference Book* (pp. 596-622): Elsevier.
Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55): Springer.

5.2 المقالات

- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443 .
Aggarwal, A., Sharma, D., Vohra, P., Sharma, S., & Sharma, V. (2023). Work Environment and Job Satisfaction among Employees. *International Journal of Indian Psychology*, 11 .(1)
Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
Akhigbe, A., Martin, A. D., & Whyte, A. M. (2005). Contagion effects of the world's largest bankruptcy: the case of WorldCom. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 45(1), 48-64 .
Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71-92 .

- Akinwande, M. O., Dikko, H. G., & Samson, A. (2015). Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis. *Open journal of statistics*, 5(07), 754 .
- Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206 .
- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29 .
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550 .
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848 .
- Al Amin, M., & Chakraborty, A. (2021). Impact of physical factors of workplace environment on workers performance in industry. *Journal of Engineering*, 12(3), 57-66 .
- Aldaihani, S. G. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229 .
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1, 177-198 .
- Alfadli ,M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), 120-133 .
- Ali, A. S., Chua, S. J. L., & Lim, M. E.-L. (2015). The effect of physical environment comfort on employees' performance in office buildings: A case study of three public universities in Malaysia. *Structural Survey*, 33(4/5), 294-308 .
- Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822 .
- Allvin, M., & Aronsson, G. (2003). The future of work environment reforms: Does the concept of work environment apply within the new economy? *International Journal of Health Services*, 33(1), 99-111 .
- Almutairi, B. A., Alraggad, M. A.-a., & Khasawneh, M. (2020). The impact of servant leadership on organizational trust: the mediating role of organizational culture. *European Scientific Journal ESJ*, 16(16), 1-10 .

- Alshaabani, A., Oláh, J., Popp, J., & Zaien, S. (2020). Impact of distributive justice on the trust climate among Middle Eastern employees. *Polish Journal of Management Studies*, 21 .
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184 .
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035 .
- Anjum, N., Ashcroft, R., & Paul, J. (2004). Privacy in the workplace design. *The Design Journal*, 7(1), 27-42 .
- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 253-266 .
- Apalia, E. A. (2017). Effects of discipline management on employee performance in an organization: The case of county education office human resource department, Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 1-18 .
- Arfina, S., Lalu, S., & Mukmin, S. (2019). The effect of workload and work environment on job stress and its impact on the performance of nurse inpatient rooms at Mataram city general hospital .
- Arries ,E. J. (2009). Interactional Justice in Student—Staff Nurse Encounters. *Nursing Ethics*, 16(2), 147-160 .
- Aryani, S. M., & Suryabrata, A. K. J. A. (2020). Lighting in the Workplace as the Visual Environment That Affect the Occupant's Mood: A Literature .
- Aryee ,S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285 .
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2023). Transformational leadership and life satisfaction: The sequential mediation model of organizational trust and proactive behavior. *Scandinavian Journal of Management*, 39(4), 101298 .
- Attiq, S., Rasool, H., & Iqbal, S. (2017). The impact of supportive work environment, trust, and self-efficacy on organizational learning and its effectiveness: A stimulus-organism response approach. *Business & Economic Review*, 9(2), 73-100 .
- Ayu Maya Sari, A. M. S., Ribhan, R., & Erlina, R. (2021). The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables .

- Badah, A. (2012). Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research-Jordan. *European Scientific Journal*, 8 .(28)
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Neginak industries. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 2 .(1)
- Bahtiar, A., Putra, R. G., Meidawati, N., & Puspaningsih, A. (2021). The influence of internal audit, motivation, and work environment on employee performance. *Journal of Contemporary Accounting*, 150-161 .
- Basit, A. A., Hermina, T., & Al Kautsar, M. (2018). The influence of internal motivation and work environment on employee productivity. *KnE Social Sciences* .
- Beaulieu, C. (2004). Intercultural study of personal space: A case study. *Journal of applied social psychology*, 34(4), 794-805 .
- Becker, F., & Sims, W. (2001). Offices that work: Balancing communication, flexibility and cost. *International Workplace Studies Program*. Cornell University, Ithaca (available at: <http://iwsp.human.cornell.edu> .)
- Befu, H. (1977). Social exchange. *Annual review of Anthropology*, 6(1), 255-281 .
- Benedictus, R. A. (2017). Effect of lighting color on human performance. *MANASA*, 6(2), 131-142 .
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M ., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72 .
- Berraies, S., Chaher, M., & Yahia, K. B. (2014). Knowledge management enablers, knowledge creation process and innovation performance: An empirical study in Tunisian information and communication technologies sector. *Business management and strategy*, 5(1), 1 .
- Bies ,R. J. (2013). 3 Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? *Handbook of organizational justice*, 85-112 .
- Bies, R. J. (2015). Interactional justice: Looking backward, looking forward. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 1, 89-107 .
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206 .
- Blodgett, J. G., & Tax, S. S. (1993). The effects of distributive and interactional justice on complainants' repatronage intentions and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 100-110 .
- Boatright, J. R. (2011). Trust and integrity in banking. *Ethical perspectives*, 18(4), 473-489-

- Bohnet, I., & Zeckhauser, R. (2004). Trust, risk and betrayal. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(4), 467-484 .
- Boumezrag, M. (2022). The Importance of Literature Review in Research: An overview and guidelines. *The Journal of El-Ryssala for studies and research in humanities*, 7(5), 402-410 .
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416 .
- Brenner, M. H., & Sigband, N. B. (1973). Organizational Communication--an Analysis Based on Empirical Data. *Academy of Management Journal*, 16(2), 323-325 .
- Briner, R. B. (2000). Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being. *Occupational medicine*, 50(5), 299-303 .
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A & ,Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of management*, 35(2), 327-347 .
- Bugdol, M. (2018). A different approach to work discipline. *Human Resource Management*. Palgrave Macmillan: Springer International Publishing, 12 .
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small group research*, 30(1), 108-129 .
- Byrne ,Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2(1), 3-26 .
- Caldwell, C., Davis, B., & Devine, J. A. (2009). Trust, faith, and betrayal: Insights from management for the wise believer. *Journal of Business Ethics*, 84, 103-114 .
- Cambalikova, A., & Misun, J. (2017). The importance of control in managerial work .
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592 .
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2010). A configurational theory of control. *Organizational control*, 51(79), 85-100 .
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of knowledge management*, 16(5), 740-753 .
- Casson, M., & Della Giusta, M. (2006). 19 The economics of trust. *Handbook of trust research*, 332 .
- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-477 .

- Chamorro-Premuzic, T., & Akhtar, R. (2021). 3 Traits You Need to Thrive in a Hybrid Work Environment Retrieved 18-06, 2024, from <https://hbr.org/2021/08/3-traits-you-need-to-thrive-in-a-hybrid-work-environment>
- Cole, D., Panchanadeswaran, S., & Daining, C .(2004) .Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between workload and job satisfaction. *Journal of social service research*, 31(1), 1-12 .
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter ,C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425 .
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? A historical overview *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56): Psychology Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482 .
- Cook, K. S .,Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology*, 61-88 .
- Cook, K. S., & Parcel, T. L. (1977). Equity theory: Directions for future research. *Sociological Inquiry*, 47(2), 75-88 .
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317 .
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 66(7), 885-904 .
- Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using likert-type scales in the social sciences. *Journal of adult education*, 40(1), 19-22 .
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48 .
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P .Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351 .
- Crosbie, P. V. (1972). Social exchange and power compliance: A test of Homans' propositions. *Sociometry*, 203 .222-
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85 .
- Crosby, F. (1979). Relative deprivation revisited: A response to Miller, Bolce, and Halligan. *American Political Science Review*, 73(1), 103-112 .
- Culbert, S. A., & McDonough, J. J. (1986). The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 171-188 .

- Dang, T. T., & Pham, A. D. (2020). What make banks' front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. *International journal of bank marketing*, 38(4), 777-798 .
- Dar, M. A. (2020). Organizational Justice: The Transpiring Journey from Relative Deprivation to Integrative Justice. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 19 .(1)
- Dardeer, M., Tag-Eldeen, A & ,Salem, I. (2017). The influence of physical work environment on hotel back-of-the-house employees' satisfaction and productivity: A Case Study on Hilton Hotels. *Journal Of Tourism Research*, 5(18), 45-64 .
- Davidson, S., Novak, M., & Potts, J. (2018). The Cost Of Trust: A Pilot Study. SSRN. doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3218761>
- Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 566-576 .
- de Araujo, J. B., Frega, J. R., & Ugaya, C. M. L. (2021). From social impact subcategories to human health: an application of multivariate analysis on S-LCA. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 26(7), 1471-1493 .
- De Been, I., & Beijer, M .(2014) .The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157 .
- Demir, S. (2021). Organizational Trust Perception and Innovative Behaviours of Teachers. *European Journal of Educational Management*, 1(4), 25-33. doi: 10.12973/eujem.4.1.25
- Dipaola, M., & Guy, S. (2009). The impact of organizational justice on climate and trust in high schools. *Journal of School Leadership*, 19(4), 382-405 .
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247-276 .
- Dulock, H. L. (1993). Research design: Descriptive research. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 10(4), 154-157 .
- Duru, C. E., & Shimawua, D. (2017). THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY: A CASE STUDY OF EDO CITY TRANSPORT SERVICES BENIN CITY, EDO STATE NIGERIA. *European Journal of Business and Innovation Research*, 05(5),39-23
- Dwivedi, R. (1998). Empowerment: Theoretical Perspectives and Applications in Indian Organisations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 164-182 .
- Edward, Y. R., & Purba, K. (20 .(20The effect analysis of emotional intelligence and work environment on employee performance with organizational

- commitment as intervening variables in PT Berkat Bima Sentana. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal (Vol, 3(3), 1552-1563 .
- Elangovan, A., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of management review*, 23(3), 547-566 .
- Ellingsen, M.-B. (2015). The Trust Paradox An inquiry into the core of social life .
- Elsafty, A., & Oraby ,M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74 .
- Embleton, T. F. (1997). Technical assessment of upper limits on noise in the workplace. *Noise News International*, 5(4), 203-216 .
- Erdal, N., & Altindag, E. (2020). Research on the effects of job satisfaction on organizational trust and organizational citizenship in health workers: a case study of university hospitals. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 7(3), 124-142 .
- Espenschade, A. S., & Rarick, G. L. (1949). Descriptive research. *EDRS PRICE*, 271 .
- Esquivel, M. A., & Kleiner, B. H. (1996) .The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 42-48 .
- Falk, N. (1979). The Working Environment. *Built Environment (1978-)*, 5(1), 59-69 .
- Fatiha, R., & Nawal, B. (2023). The Importance Of Previous Studies In Scientific Research. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 38, 549-558 .
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506 .
- Fireman Kramer, R. (1985). A overview of descriptive research. *Journal of the Association of Pediatric oncology nurses*, 2(2), 41-45 .
- Fischer, R. (2012). Organizational justice research: present perspectives and challenges. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(1), 97-112 .
- Flamholtz, E. (1979) .Organizational control systems as a managerial tool. *California management review*, 22(2), 50-59 .
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 108 .
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 3(1), 141-183 .

- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130 .
- Fox, J. (2002). Structural equation models. Appendix to an R and S-PLUS Companion to Applied Regression .
- Franklin, A. L., & Pagan, J.F. (2006). Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of public personnel administration*, 26(1), 52-73 .
- Freihoefer, K., Guerin, D., Martin, C., Kim, H.-Y., & Brigham, J. K. (2015). Occupants' satisfaction with, and physical readings of, thermal, acoustic, and lighting conditions of sustainable office workspaces. *Indoor and Built Environment*, 24(4), 457-472 .
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230 .
- Gasparotti, C., Mincu, G., Nitu, C., Raileanu, A., & Turcanu, A. (2023). Ports Digitization—A Challenge for Sustainable Development. *Rom. J. Econ. Forecast*, 2, 143-160 .
- Gherghina, Ş. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347 .
- Gibson, C. B., & Manuel, J. A. (2003). Building trust. *Virtual teams that work*, 59-86 .
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of management review*, 34 .145-127 ,(1)
- Goedurov, R. (2020). Public Sector Organizations: Work Environment, Employee Behavior and Discipline. *International Journal Papier Public Review*, 1(2), 6-11 .
- Goldman, M. (1965). A comparison of individual and group performance for varying combinations of initial ability. *Journal of Personality and social Psychology*, 1(3), 210 .
- Goyal, P. K. (2015). Motivation: Concept, theories and practical implications. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 6(8), 71-78 .
- Grant, J. S., & Davis, L. L. (1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in nursing & health*, 20(3), 269-274 .
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. *Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754 .
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135-148 .
- Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1(2), 127-142. doi: 10.1/007bf01048012

- Griffeth, R. W., Vecchio, R. P., & Logan, J. W. (1989). Equity theory and interpersonal attraction. *Journal of applied psychology*, 74(3), 394 .
- Guimond, S., & Dubé-Simard, L. (1983). Relative deprivation theory and the Quebec nationalist movement: The cognition–emotion distinction and the personal–group deprivation issue. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(3), 526 .
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582 .
- Gullu, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137 .
- Gurney, J. N., & Tierney, K. J. (1982). Relative deprivation and social movements: A critical look at twenty years of theory and research. *The Sociological Quarterly*, 23(1), 33-47 .
- Hall, J. R., Savas-Hall, S., & Shaw, E. H. (2023). A deductive approach to a systematic review of entrepreneurship literature. *Management Review Quarterly*, 73(3), 987-1016 .
- Hannani, S., Majidian, F., Amiri, F., & Azadi, N. (2022). The relationship between perceived organizational justice with organizational-citizenship behavior and organizational trust among Iranian surgical technologists in Iran University of medical sciences in 2021. *Shiraz E-Medical Journal*, 23 .(10)
- Hauser, P. M .(1960) .Samuel Andrew Stouffer 1900–1960. *The American Statistician*, 14(4), 36-36 .
- Hayakawa, K., Matsuura, T., & Okubo, F. (2015). Firm-level impacts of natural disasters on production networks: Evidence from a flood in Thailand. *Journal of the Japanese and International Economies*, 38, 244-259 .
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Hayunintyas, R. F., Do, B. R., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2018). Organizational justice and affective organizational commitment: mediated by organizational trust and perceived organizational support. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 6(3), 175-196 .
- Heath, A. (1971). Exchange theory. *British Journal of Political Science*, 1(1), 91-119 .
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural equation modeling*, 17(1), 82-109 .
- Hiatt, M. S., Lowman, G. H., Maloni, M., Swaim, J., & Veliyath, R. (2023). Ability, benevolence, and integrity: The strong link between student trust in

- their professors and satisfaction. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100768 .
- Holleman, G., Poot, E., Mintjes-de Groot, J., & van Achterberg, T. (2009). The relevance of team characteristics and team directed strategies in the implementation of nursing innovations: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 46 .1264-1256 ,(9)
- Hossan, D .,Aktar, A., & Zhang, Q. (2020). A study on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) as emerging tool in action research. *LC International Journal of STEM (ISSN: 2708-7123)*, 1(4), 130-146 .
- Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35, 46-60 .
- Indoyo, B. A., & Ranihusna, D. (2022). Effect of Work Environment Ethics and Organizational Justice on Employment Engagement through Organizational Trust in Inspired Health Centers, Magelang Regency. *Management Analysis Journal*, 11(1), 30-38 .
- Isik, M., Timuroglu, K., & Aliyev, Y. (2015). The relationship between teamwork and organizational trust: Relations between cognitive, affective and action loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 4(1), 113-132 .
- Jain, A., Gupta, B., & Bindal, M. (2019). A study of employee motivation in organization. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 9(6), 65-68 .
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 74-113 .
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 526-535 .
- Jones, E., Kelley, H., & Schopler, J. (1987). John Walter Thibaut .(1986–1917)
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22 .
- Kamarulzaman, N., Saleh, A., Hashim, S., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-2 .68
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124 .

- Kraja, Y. B., & Osmani, E. (2015). Importance of external and internal environment in creation of competitive advantage to SMEs.(Case of SMEs, in the Northern Region of Albania). *European Scientific Journal*, 11(13) .(
- Králíková, R., Lumnitzer, E., Džuňová, L., & Yehorova, A. (2021). Analysis of the impact of working environment factors on employee's health and wellbeing; workplace lighting design evaluation and improvement. *Sustainability*, 13(16), 8816 .
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610 .
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10 .(3)
- Kulkarni, P. M., Appasaba, L., Gokhale, P., & Tigadi, B. (2022). Role of digital simulation in employee training. *Global Transitions Proceedings*, 3(1), 149-156 .
- Kupritz, V. W. (1998). Privacy in the work place: The impact of building design. *Journal of Environmental Psychology*, 18(4), 341-356 .
- Kuruppu, C., Kavirathne, C., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21(2), 5-12 .
- Kutsyuruba, B., Walker, K., & Noonan, B. (2011). Restoring Broken Trust in the Work of School Principals. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 39 .(2)
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Nalla, M. K., Holbrook, M. A., & Frank, J. (2022). Organizational trust and job stress: a preliminary study among police officers. *Asian Journal of Criminology*, 1-23 .
- Langston, C., Song, Y., & Purdey, B. (2008). Perceived conditions of workers in different organizational settings. *Facilities*, 26(1/2), 54-67 .
- Latifi, M., & Shooshtarian, Z. (2014). The effects of organisational structure on organisational trust and effectiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2), 73-84 .
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28 .(4)
- Lemma, N., Dugassa, E., & Temesgen, W. (2022). The effect of indoor physical work environment on employees performance. *J Ergonomics*, 12, 295 .
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 287-313 .
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. 114-139. doi: 10.4135/9781452243610.n7

- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., . . . Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018 .
- Lin, Z., & Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: Focus on professors from Chinese sport universities. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2), 882-893 .
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988a). Procedural Justice in Law I: Legal Attitudes and Behavior. *The Social Psychology of Procedural Justice*, 61-92 .
- Lucas, J. R. (1972). Justice. *Philosophy*, 47 .248 - 229 ,(181)
- Lundquist, P., Holmberg, K., & Landstrom, U. (2000). Annoyance and effects on work from environmental noise at school. *Noise and Health*, 2(8), 39-46 .
- Magiera, A. (2021). Environmental noise, its types and effects on health. *Roczniki Państwowego Zakładu Higieny*, 72 .(1)
- Mahardika, C. G., & Luturlean, B. S. (2020). The effect of training on employee performance. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 388-391 .
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of work discipline ,work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (Case study in PT. Dada Indonesia). *Marketing*, 293, 31-36 .
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734 .
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59 .
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284 .
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J.-H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-SEM statistical programs: a review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), 1-14 .
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208 .
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341 .
- Molesworth, B. R., Burgess, M., & Zhou, A. (2015). The effects of noise on key workplace skills. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 138(4), 2054-2061 .
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T., & Torlò, V. J. (2011). The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133 .

- Montgomery, J. D. (1996). The structure of social exchange networks: A game-theoretic reformulation of Blau's Model. *Sociological Methodology*, 193-225 .
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845 .
- Moorman, R. H., & Grover, S. (2009). Why does leader integrity matter to followers? An uncertainty management-based explanation. *International journal of leadership studies*, 5(2), 102-114 .
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A .(2022) .Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325 .
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management journal*, 20(4), 592-607 .
- Mulyanto, J. A. (2015). Influence of discipline, working environment, culture of organization and competence on workers' performance through motivation, job satisfaction (study in regional development planning board of Sukoharjo Regency). *Regulation*, 7(36), 86-95 .
- Munim, Z. H., & Schramm, H.-J. (2018). The impacts of port infrastructure and logistics performance on economic growth: the mediating role of seaborne trade. *Journal of Shipping and Trade* .19-1 ,(1)3 ,
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351 .
- Muzaffar, A., Noor, P., Mahmud, N., & Mohamed Noor, N. (2020). A comparative study on the impacts of open plan and closed office layout towards. *J. Penyelid. Sains Sos*, 3, 49-58 .
- Muzumdar, P. (2012). Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 31-41 .
- Mwale, M., & Shaju, G. M. (2022). The Effects of Communication on an Organizational Performance. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 03(11), 901-917 .
- Naharuddin, N., & Sadegi, M. (2013). Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia. *International journal of independent research and studies*, 2(2), 66-78 .
- Namazian, A., & Mehdipour, A. (2013). Psychological demands of the built environment, privacy, personal space and territory in architecture. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 3(4), 109-113 .
- Nasir, M. A., Nugroho, A. D., & Lakner, Z. (2022). Impact of the Russian–Ukrainian conflict on global food crops. *Foods*, 11(19), 2979 .

- Nassiri, N., Powell, N., & Moore, D. (2010). Human interactions and personal space in collaborative virtual environments. *Virtual reality*, 14, 229-240 .
- Natarajan, N., Batts, S., & Stankovic, K. M. (2023). Noise-induced hearing loss. *Journal of Clinical Medicine*, 12(6), 2347 .
- Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization. *Journal of sustainable society*, 1(2), 36-43 .
- Noyes, J. M., & Bruneau, D. P. (2007). A self-analysis of the NASA-TLX workload measure. *Ergonomics*, 50(4), 514-519 .
- Nyberg, A., Rajaleid, K., & Demmelmaier, I. (2022). The work environment during coronavirus epidemics and pandemics: a systematic review of studies using quantitative, qualitative, and mixed-methods designs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6783 .
- O'Neill, M. (2008). Open plan and enclosed private offices. *Research, Review and Recommendations*, Knoll Workplace Research .
- Okpu, T. O., & Eke, G. J. (2020). Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour of Academic Staff in Universities in Bayelsa State . *European Journal of Business and Management Research*, 5 .(4)
- Oludeyi, O. S. (2015). A review of literature on work environment and work commitment: implication for future research in citadels of learning. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 32-46 .
- Oluwadare, A., & Oni, I. (2016). The Effect of Internal Environment on the Performance of Small and Medium Scale Enterprise in Kano Metropolis. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 03(02), 120-126 .
- Omar, M. K., Mohd, I. H & ,Ariffin, M. S. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 52-57 .
- Orhan, E. (2022). The effects of the Russia-Ukraine war on global trade. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(1), 141-146 .
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848 .
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 293-317 .
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569 .
- Parnami, K. (2019). Concept of Justice Difficulties in Defining Justice .*Int'l JL Mgmt. & Human.*, 2, 80 .

- Patania, F., Gagliano, A., Nocera, F., Galesi, A., & Caserta, J. (2012). The dynamic lighting into the working environment. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*, 7(4), 394-408 .
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of compensation, training, competence and work discipline on employee performance pt. Luas retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291-303 .
- Pettigrew ,T. F. (2015). Samuel Stouffer and relative deprivation. *Social Psychology Quarterly*, 78(1), 7-24 .
- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2008). After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, 33(3), 730-749 .
- Pfeffer, J., & Leblebici, H. (1977). Information technology and organizational structure. *Pacific Sociological Review*, 20(2), 241-261 .
- Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P., & Chatillon, J. (2015). Noise effect on comfort in open-space offices: development of an assessment questionnaire. *Ergonomics*, 58(1), 96-106 .
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83 .
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 191-199 .
- Praida, P. K., & Sundaray, B. K. (2020). Training and employee engagement: An impact analysis. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(11), 302-317 .
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 176-211 .
- Pučetaité, R .(2014) .Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235 .
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105 .
- Pujiarti, P., Satrianto, H. S., & Angreni, T. A. (2019). The Effect of Work Environment and Motivation on Job Satisfaction. *eCo-Fin*, 1(3), 150-155 .
- Qin, Y. S., & Men, L. R .(2023) .Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197-1219 .
- Raheja, K. (2015). Methods Of Training And Development. *Innovative Journal of Business and Management*, 04(02), 35-41. doi: 10.15520/ijb

- Rajesh M., & G., H. (2021). Effect of Workplace Environment on Employee's Productivity at Work Place-With Reference in Hyderabad City, Telangana. *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*, 08(04), 425-435 .
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85 .
- Ramos, M. A. W., Figueiredo, P. S., & Pereira-Guizzo, C. (2018). Antecedents of innovation in industry: The impact of work environment factors on creative performance. *Innovation & Management Review*, 15(3), 269-285 .
- Realyvásquez, A., Maldonado-Macías, A. A., García-Alcaraz, J., Cortés-Robles, G., & Blanco-Fernández, J. (2016). Structural model for the effects of environmental elements on the psychological characteristics and performance of the employees of manufacturing systems. *International journal of environmental research and public health*, 13(1), 104 .
- Richardson, M. A .(2009) .Recruitment strategies. *Managing/Effecting the Recruitment Process*. RTT .
- Roberts, B., & Neitzel, R. L. (2017). Using smart devices to measure intermittent noise in the workplace. *Noise and Health*, 19(87), 58-64 .
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 39 .404-3
- Ryherd, E. E., Wayne, K. P., & Ljungkvist, L. (2008). Characterizing noise and perceived work environment in a neurological intensive care unit. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 123(2), 747-756 .
- Sachs, J. D. (2015). Achieving the sustainable development goals. *Journal of International Business Ethics*, 8(2), 53-62 .
- Salas, E., Bisbey, T. M., Traylor, A. M., & Rosen, M. A. (2020). Can teamwork promote safety in organizations? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 283-313 .
- Samani, S. A., & Rasid, S. Z. B. A. (2014). A workplace to support creativity. *Industrial Engineering and Management Systems*, 13(4), 414-420 .
- Sameen, S. (201) .(6Employee hiring through informal and formal sources of recruitment an implication for job satisfaction and intension to leave. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(6), 286 .
- Sarfraz, M., Hussain, Z., Syed, N., Rehman, F ,.Rollah Bin Abdul Wahab, S., & Salihuddin, M. (2021). Work environment and training transfer intentions: Does organizational justice moderate their relationship? *Sage Open*, 11(4), 21582440211046941 .
- Sarode, A. P., & Shirsath, M. (2014). The factors affecting employee work environment & it's relation with employee productivity. *international Journal of Science and Research*, 3(11), 2735-2737 .

- Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2020). Structural equation models: from paths to networks (Westland 2019): Springer.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future (Vol. 32 ,pp. 344-354): Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349 .
- Setiawan, Y., Junaedi, A. T., & Chandra, T. (2021). The Effect Of Employee Work Ethics And Training On Employee Performance And Service Quality At Pt XI Axiata Riau. *Journal of Applied Business and Technology*, 2(3), 194-205 .
- Shammout, M. (2021). The Impact of Work Enviroment on Employees Performance. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 3 .(11)
- Sharma, K., Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. (2023). How can it be made right again ?A review of trust repair research. *Journal of Management*, 49(1), 363-399 .
- Silla, I., Gamero, N., & Picazo, C. (2020). The cross-level relationship between organizational trust in leadership and job satisfaction. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1275-1283 .
- Simatupang, A., & Saroyeni, P. (2018). The effect of discipline, motivation and commitment to employee performance. *IOSR Journal Of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(6), 31-37 .
- Sitnikov, C., Mihalcea, C. M., & Romanescu, S. M. (2023). The Importance of Managerial Control Systems in the Framework of Economic Entities in Romania. *Revista de Management Comparat International*, 24(1), 21-34 .
- Smith, C. P. (2017). First, do no harm: institutional betrayal and trust in health care organizations. *Journal of multidisciplinary healthcare*, 133-144 .
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and social psychology review*, 16(3), 203-232 .
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *The Journal of social psychology*, 144(3), 311-32 .1
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465 .
- Stecher, M. D., & Rosse, J. G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 229-246 .

- Strutton, D., Toma, A., & Pelton, L. E. (1993). Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations. *Psychological Reports*, 72(3), 931-939 .
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120 .
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group dynamics: theory, research, and practice*, 4(1), 44 .
- Szer, I., Błazik-Borowa, E., & Szer, J. (2017). The influence of environmental factors on employee comfort based on an example of location temperature. *Archives of civil engineering*, 63 .(3)
- Tabassum, S., Siddiqui, I. H., & Shabbir, M. H. (2021). Impact of physical workspace environment factors on employee performance and turnover intention. *International Journal of Management (IJM)*, 12 .(1)
- Tan, H. H., & Lim, A .K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *J Psychol*, 143(1), 45-66. doi: 10.3200/JRLP.143.1.45-66
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241 .
- Taylor, J. R. (1999). What is “organizational communication”? Communication as a dialogic of text and conversation. *Communication Review (The)*, 3(1-2), 21-63 .
- Thakkar, J. J. (2020). Structural equation modelling. Application for Research and Practice .
- Themann, C. L., & Masterson, E. A .(2019) .Occupational noise exposure: A review of its effects, epidemiology, and impact with recommendations for reducing its burden. *The Journal of the acoustical society of America*, 146(5), 3879-3905 .
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541 .
- Tiferes, J., & Bisantz, A. M. (2018). The impact of team characteristics and context on team communication: An integrative literature review. *Applied ergonomics* .159-146 ,68 ,
- Too, L., & Harvey, M. (2012). “TOXIC” workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 171-181 .
- Tureková, I., Lukáčová, D., & Bánesz, G. (2019). Lighting as an Important Factor of Students’ Work Environment .
- Tyler, T., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of personality and social psychology* .913 ,(5)70 ,

- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice-criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law & Soc'y Rev.*, 22, 103 .
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830 .
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361 .
- Urbancová, H ., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), 2721 .
- Van Bommel, I. W., Van Den Beld, I. G & ., Van Ooyen, I. M. (2002). Industrial lighting and productivity. *Philips Lighting*, The Netherlands, 20 .
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61 .
- Volevacka, I. B., Kolomiiets, N. V., & Kukhar, T. V. (2021). Organizational factors of psychological safety in the workplace. *Wiad Lek*, 74(11), 2789-2793 .
- Walker, I., & Pettigrew, T. F. (1984). Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. *British journal of social psychology*, 23(4), 301-310 .
- Walker, K., Kutsyuruba, B., & Noonan, B. (2011). The fragility of trust in the world of school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 471-494 .
- Wang ,B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59 .
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., Zaman, Q. u., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk management and healthcare policy*, 1055-1067 .
- Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of applied psychology*, 78(2), 163 .
- Wong, S.-S., & Burton, R. M. (2000). Virtual teams: what are their characteristics, and impact on team performance? *Computational & Mathematical organization theory*, 6, 339-360 .
- Yadav, L. K., & Gupta, P. (2017) .Procedural justice, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: Mediating role of organizational

قائمة المصادر والمراجع

- trust—Indian tourism industry study. *Management and Labour Studies*, 42(3), 275-292 .
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., . . . Hecht, B. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54 .
- Yangin, D., & Elma, C. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325-333 .
- Zak, P. J., & Knack, S. (2001). Trust and growth. *The economic journal*, 111(470), 295-321 .
- Zhong, C.-B., & House, J. (2012). Hawthorne revisited: organizational implications of the physical work environment. *Research in Organizational Behavior*, 32, 3-22 .

6.2 الأطروحات

- McCulloch, A. (2016). Toxic Work Environments. Doctor of Philosophy, Carleton University, Ontario .

7.2 الملتقيات

- Aryani, S. M., Kusumawanto, A., & Suryabrata, J. A. (2020). Lighting in the workplace as the visual environment that affect the occupant's mood: A literature review. Paper presented at the 3rd International Conference on Dwelling Form (IDWELL 2020).
- Edmondson, D. (2005). Likert scales: A history. Paper presented at the Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing.
- Fink, D. (2019). A new definition of noise: noise is unwanted and/or harmful sound. Noise is the new 'secondhand smoke'. Paper presented at the Proceedings of Meetings on Acoustics.
- Nurwahidah, A & .,Ahdan, M. (2021). Effect of Noise and Room Temperature on Employee Productivity in Mechanical Maintenance Workshop PT. Semen Bosowa Maros. Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series.
- Othman, M., Rais, S., & Azir, K. (2020). Exploring Determinants of Healthy Workplace Elements in The Office Building. Paper presented at the IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.
- Suter, A. H. (1991). Noise and its effects. Paper presented at the Administrative conference of the United States.

8.2 المراجع الإلكترونيّة

- Edelman. (n.d) .About Edelman Retrieved 11, 2023, from <https://www.edelman.com/about-us>
- Inquality-org. (n.d). Global Wealth Inequality, 2024, from <https://inequality.org/facts/global-inequality/#global-wealth-inequality>

قائمة المصادر والمراجع

- Jewell, C. (2023). Westwell's Smart Port Technology For a Sustainable Supply Chain Retrieved 19-06, 2024, from https://www.wipo.int/wipo_magazine_digital/en/2023/article_0024.html
- TheInstituteLeadership. (n.d). What We DO Retrieved 10, 2023, from <https://leadership.global/what-we-do/about-us.html>
- worldJusticeProject. (n.d). Measuring the Rule of Law Retrieved 10, 2023, from <https://worldjusticeproject.org/>
- WorldWork. (n.d). About Us Retrieved 10, 2023, from <https://www.edelman.com/about-us>

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

أضع بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لإعداد أطروحة دكتوراه ل م د بعنوان: "أثر بيئة

العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بشرق الجزائر -"

أرجو منكم التفضل بالإجابة على كل العبارات الواردة في الاستبانة بكل عناية ووضوح وصدق، مع العلم أن إجاباتكم ستغني البحث ومعلومات الباحث، وأود التأكيد على أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط؛

شكرا لتعاونكم.

إشراف الأستاذ الدكتور: الطاهر توابتية

طالب دكتوراه: حمزة العلوي

الهاتف: 0665111474

البريد الإلكتروني: laloui.hemza@univ-ueb.dz

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة المينائية، وذلك بهدف تحليل النتائج المتحصّل عليها من هذا الاستبيان. لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة المناسبة على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية: 30 سنة فأقل من 31 سنة إلى 40 سنة

قائمة الملاحق

- أكبر من 50 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة
- ثانوي: المؤهل العلمي: خريجي CFA جامعي
- دراسات متخصصة PGS دراسات عليا أخرى
4. التخصّص العلمي:
- علوم اقتصادية بفروعها علوم قانونية بفروعها إعلام آلي
- هندسة تسيير الموارد البشرية أخرى
5. الوظيفة
- إطار عون تحكّم عون تنفيذ
6. الخبرة المهنية:
- أقلّ من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 16 سنة أكثر من 17 سنة
7. المؤسسة المينائية:
- سكيكة جيجل عنابة
- المحور الثاني: بيئة العمل الداخليّة

الرقم	تكون الإجابة بوضع علامة (X)	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
	بيئة العمل الماديّة					
01	يتوفّر مكان العمل على التّهوية الجيدة؛					
02	تتوفّر الإضاءة المناسبة في مكان العمل لأجل أداء المهام؛					
03	أقوم بعملية بأريحية؛					
04	مكتب العمل مريح ومفيد لأداء العمل (الكرسي، علوّ المكتب، مساحة المكتب، ...)					
05	يتوفّر مكان العمل على جميع وسائل الأمن والسلامة والوقاية؛					
06	يتوفّر مكان العمل على العدد اللازم والكافي للمكثفات الهوائية والتدفئة؛					

قائمة الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	بيئة العمل التنظيمية	
					يَتَناسَبُ منصب عملي مع حجم المسؤولية التي أتمتعُ بها؛	07
					يَتِمُّ تحديد المسؤوليات الوظيفية بدقة كبيرة؛	08
					يَتِمُّ تَلَقِّي الأوامر عن طريق مسؤول واحد فقط؛	09
					سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة؛	10
					يُدْعَمُ المسؤولون جميع الأعمال الجماعية؛	11
					أشارك في اللجان وفرق العمل لأجل صناعة القرارات واتخاذها.	12
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	بيئة العمل الوظيفية	
					يُكافئُ المسؤولون حاملِي الأفكار الجديدة؛	13
					يَعْتَمَدُ المسؤولون في التوظيف على الكفاءة؛	14
					يَمْنَحُ المسؤولون علاوات مُعتبرة للموظفين النشطين؛	15
					تَتَمُّ مكافأة الأعمال الجماعية من طرف المسؤولين؛	16
					يَهْتَمُّ المسؤولون بتقديم الدعم المعنوي لمختلف الموظفين؛	17
					يَهْتَمُّ المسؤولون بتدريب وتأهيل الموظفين؛	18
					يُوازن المسؤولون بين أساليب التحفيز والعقاب.	19

المحور الثالث: الثقة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الرقم	تكون الإجابة بوضع علامة (X)
						الثقة في زملاء العمل
					20	يُمكنني الاعتماد على زملائي وذلك لتتوع معارفهم وخبراتهم؛
					21	يَمْتَلِكُ زملائي معرفة كبيرة باختصاصهم وهذا ما يجعلني أثق بهم؛
					22	يُقَدِّمُ زملائي يد العون والمساعدة بعيدا عن الكسب المادي؛
					23	يَعْتَبِرُ زملائي المُشكلات التي أمرُّ بها وكأنها مشكلاتهم؛

قائمة الملاحق

					24	يتميز زملائي بصراحتهم وانفتاحهم على الجميع؛
					25	يُقيم زملائي اتصالات كثيرة معي لأجل الفهم المشترك بيننا؛
					26	يسعى زملائي إلى التوافق معي دون تفضيل لمصالحهم الشخصية.
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		الثقة في المشرف المباشر
					27	يملك مشرفي المباشر مهارات تُمكنه من أداء عمله؛
					28	ترجع ثقتي بمشرفي المباشر إلى معرفته باختصاصه جيدًا؛
					29	يتفاعل مشرفي المباشر بسرعة مع الموظفين وهو جدير بالثقة؛
					30	يولي مشرفي المباشر أهمية كبيرة لمشاكل الآخرين؛
					31	يحترم مشرفي المباشر المبادئ الشخصية للموظفين ويدعمهم؛
					32	يفضل مشرفي المباشر تعزيز نقاط الاتفاق بدل الخوض في نقاط الاختلاف؛
					33	يعتبر مشرفي المباشر التوافق معي له الأفضلية على المصالح الشخصية.
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		الثقة في الإدارة العليا
					34	تمتلك الإدارة القدرة على إنجاز الأعمال مهما اختلفت الظروف؛
					35	تتمتع الإدارة بسلوكيات جيدة في تعاملها معي؛
					36	الإدارة متمكنة في اختصاصها وتتميز بدقة معرفتها وهذا ما يجعلني أثق بها؛
					37	تسعى الإدارة إلى تقديم يد العون إلى الجميع حتى ولو لم يُطلب منها ذلك؛
					38	ترى الإدارة الجوانب الإيجابية في شخصية الموظفين؛
					39	تنفذ الإدارة ما تعدُّ به؛
					40	تهتم الإدارة بالاتصالات بين الموظفين وعلى جميع المستويات لأجل الفهم المشترك.

المحور الرابع: العدالة التنظيمية

قائمة الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	تكون الإجابة بوضع علامة (X)	الرقم
					العدالة التوزيعية	
					يتم توزيع رواتب الموظفين بشكلٍ عادلٍ من قِبَلِ إدارة المؤسسة؛	41
					يتم توزيع أعباء العمل وواجباته على جميع الموظفين بشكلٍ عادلٍ؛	42
					يوجد تناسبٌ ما بين المسؤوليات والمهام التي تُوكَلها الإدارة إلى الموظفين؛	43
					تتم الترقية داخل المؤسسة على أساس الجدارة والكفاءة؛	44
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العدالة الإجرائية	
					يتم إصدار القرارات وتنفيذها على الموظفين بشكلٍ عادلٍ ودون استثناءات؛	45
					تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق القوانين على الجميع بطريقةٍ عادلة وبدون تمييز؛	46
					تعمل إدارة المؤسسة على إيصال المعلومات الكافية لجميع الموظفين دون استثناء وعلى جميع المستويات؛	47
					تُوصف الإجراءات المطبقة داخل المؤسسة بأنها عادلة؛	48
					تُرَاعَى إدارة المؤسسة الجهود التي يبذلها الموظفون أثناء تقييم الأداء؛	49
					تُنصُّ قوانين المؤسسة على أنه يجب أن تتناسب العقوبات المفروضة مع المخالفات المرتكبة من قِبَلِ الموظفين بطريقةٍ عادلة.	50
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العدالة التفاعلية	
					تتعامل إدارة المؤسسة مع جميع الموظفين بكل احترام وإنصاف؛	51
					تعمل إدارة المؤسسة على بث روح التعاون بين الموظفين على جميع المستويات؛	52

قائمة الملاحق

				تعمل إدارة المؤسسة بكلّ جهد على تقديم يد العون لجميع الموظفين بدون تمييز؛	53
				تُعلمُ إدارة المؤسسة جميع الموظفين بكلّ الأشياء الجديدة قبل تنفيذها (إجراءات العمل، اجتماعات، نشاطات مختلفة...)	54
				تَهتمُّ إدارة المؤسسة بحقوق الموظفين؛	55
				تتّم مراعاة الظروف العائليّة والاجتماعيّة أثناء مواجهة الموظفين للمشكلات.	56

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكّمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الإمضاء
01	خليل شرقي	أستاذ التعليم العالي	العربي بن مهدي أم البواقي	
02	فريد خميلي	أستاذ محاضر أ	العربي بن مهدي أم البواقي	
03	سيد أحمد بوسيف	أستاذ محاضر أ	الشاذلي بن جديد الطارف	
04	عادل قرقاد	أستاذ محاضر ب	الشاذلي بن جديد الطارف	
05	سارة عبيدات	أستاذ محاضر أ	الشاذلي بن جديد الطارف	
06	عبد الهادي مقراني	أستاذ محاضر أ	الشاذلي بن جديد الطارف	
07	صبري مقيح	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	
08	العياشي زرزار	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	
09	إلياس بوجعادة	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	
10	حسن طيار	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	
11	زهية بن سلامة	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	
12	نبيل علي زوي	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	
13	وردة لعمور	أستاذ محاضر أ	20 أوت 1955 سكيكدة	
14	مهديّة ساطوح	أستاذ مساعد أ	20 أوت 1955 سكيكدة	
15	ناصر لوحيشي	أستاذ التعليم العالي	الأمير عبد القادر قسنطينة	

الملحق 04: وثيقة قبول إجراء الدراسة الميدانية بميناء جيجل



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم : 2023/

أم البواقي في 2023/03/12

إلى السيد : مدير المؤسسة المينائية
جيجل

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه ل مرد

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه ل م د للطالب(ة): حمزة العلوي و المعونة ب:

" فعالية بيئة العمل الداخلية في تنمية الثقة التنظيمية – دراسة عينة من المؤسسات -".

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب(ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

الترخيص له(ا) بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسستكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم و تفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات
العليا و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



ANS favorable
sous réserve de présenter
une convention de stage
مدير الإدارة والموارد البشرية
كسامرة خيرالدين

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الثقة التنظيمية -> الثقة في الإدارة العليا	0,900	0,900	0,011	78,800	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرف	0,896	0,896	0,014	63,388	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,543	0,545	0,050	10,966	0,000
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية	0,421	0,420	0,056	7,532	0,000
العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,960	0,960	0,004	216,158	0,000
العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,940	0,940	0,007	132,265	0,000
العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,896	0,896	0,011	78,872	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية	0,785	0,785	0,023	34,867	0,000
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية	0,435	0,436	0,059	7,407	0,000
بيئة العمل الداخلية -> بيئة العمل التنظيمية	0,876	0,877	0,012	75,645	0,000
بيئة العمل الداخلية -> بيئة العمل المادية	0,646	0,647	0,029	22,354	0,000
بيئة العمل الداخلية -> بيئة العمل الوظيفية	0,965	0,965	0,004	267,031	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الثقة التنظيمية -> الثقة في الإدارة العليا	0,900	0,900	0,875	0,920
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرف	0,896	0,896	0,866	0,921
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,543	0,545	0,441	0,635
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية	0,421	0,420	0,308	0,527
العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,960	0,960	0,951	0,969
العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,940	0,940	0,925	0,953
العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,896	0,896	0,873	0,917
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية	0,785	0,785	0,740	0,827
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية	0,435	0,436	0,318	0,548
بيئة العمل الداخلية -> بيئة العمل التنظيمية	0,876	0,877	0,852	0,898
بيئة العمل الداخلية -> بيئة العمل المادية	0,646	0,647	0,589	0,700
بيئة العمل الداخلية -> بيئة العمل الوظيفية	0,965	0,965	0,958	0,972

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,377	0,376	0,051	7,385	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,317	0,316	0,042	7,631	0,000

قائمة الملاحق

بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,310	0,310	0,041	7,589	0,000
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,418	0,419	0,057	7,393	0,000
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,409	0,410	0,055	7,385	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> الثقة في الادارة العليا	0,706	0,706	0,024	29,018	0,000
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,390	0,391	0,053	7,395	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرف	0,703	0,703	0,025	28,039	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,426	0,428	0,045	9,548	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,296	0,295	0,040	7,468	0,000
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية	0,330	0,329	0,043	7,663	0,000
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,404	0,403	0,054	7,516	0,000
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,396	0,395	0,053	7,497	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,377	0,376	0,274	0,474
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,317	0,316	0,235	0,398
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,310	0,310	0,230	0,390
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,418	0,419	0,305	0,526
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,409	0,410	0,299	0,515
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> الثقة في الادارة العليا	0,706	0,706	0,657	0,752
بيئة العمل الداخلية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,390	0,391	0,285	0,492
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرف	0,703	0,703	0,652	0,750
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,426	0,428	0,336	0,511
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التوزيعية	0,296	0,295	0,218	0,373
بيئة العمل الداخلية -> الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية	0,330	0,329	0,245	0,414
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة الاجرائية	0,404	0,403	0,296	0,506
الثقة التنظيمية -> العدالة التنظيمية -> العدالة التفاعلية	0,396	0,395	0,289	0,496

قائمة الملاحق

	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الثقة التنظيمية	0,937	0,942	0,559
الثقة في الادارة العليا	0,921	0,928	0,653
الثقة في المشرف	0,930	0,931	0,668
الثقة في زملاء العمل	0,922	0,935	0,672
العدالة الاجرائية	0,918	0,934	0,702
العدالة التفاعلية	0,910	0,929	0,685
العدالة التنظيمية	0,959	0,960	0,589
العدالة التوزيعية	0,870	0,888	0,622
بيئة العمل التنظيمية	0,823	0,862	0,512
بيئة العمل الداخلية	0,921	0,931	0,532
بيئة العمل المادية	0,855	0,884	0,521
بيئة العمل الوظيفية	0,910	0,921	0,595

	الثقة في الادارة العليا	الثقة في المشرف	الثقة في زملاء العمل	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التوزيعية	بيئة العمل التنظيمية	بيئة العمل المادية	بيئة العمل الوظيفية
الثقة في الادارة العليا									
الثقة في المشرف	0,708								
الثقة في زملاء العمل	0,479	0,528							
العدالة الاجرائية	0,818	0,606	0,431						
العدالة التفاعلية	0,814	0,607	0,463	0,840					
العدالة التوزيعية	0,810	0,648	0,449	0,820	0,852				
بيئة العمل التنظيمية	0,807	0,721	0,509	0,674	0,683	0,700			
بيئة العمل المادية	0,590	0,475	0,384	0,559	0,508	0,461	0,738		
بيئة العمل الوظيفية	0,858	0,701	0,532	0,809	0,801	0,739	0,847	0,619	

	الثقة في الادارة العليا	الثقة في المشرف	الثقة في زملاء العمل	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التوزيعية	بيئة العمل التنظيمية	بيئة العمل المادية	بيئة العمل الوظيفية
الثقة في الادارة العليا	0,808								
الثقة في المشرف	0,631	0,817							
الثقة في زملاء العمل	0,436	0,474	0,820						
العدالة الاجرائية	0,751	0,547	0,397	0,858					
العدالة التفاعلية	0,743	0,543	0,424	0,828	0,838				
العدالة التوزيعية	0,712	0,555	0,396	0,811	0,750	0,789			
بيئة العمل التنظيمية	0,699	0,608	0,442	0,596	0,605	0,591	0,751		
بيئة العمل المادية	0,530	0,422	0,350	0,503	0,458	0,391	0,627	0,722	
بيئة العمل الوظيفية	0,771	0,621	0,477	0,733	0,725	0,649	0,716	0,555	0,771

قائمة الملاحق

	الثقة في الادارة العليا	الثقة في المشرف	الثقة في زملاء العمل	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التوزيعية	بيئة العمل التنظيمية	بيئة العمل المادية	بيئة العمل الوظيفية
الثقة التنظيمية	1,000	1,000	1,000						
الثقة في الادارة العليا									
الثقة في المشرف									
الثقة في زملاء العمل									
العدالة الاجرائية									
العدالة التفاعلية									
العدالة التنظيمية				1,000	1,000	1,000			
العدالة التوزيعية									
بيئة العمل التنظيمية									
بيئة العمل الداخلية							1,000	1,000	1,000
بيئة العمل المادية									
بيئة العمل الوظيفية									