



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



جامعة الكوفة
UNIVERSITY OF AL-QADISIYAH

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين في المصارف العراقية

محمد مظهر مزعل

جامعة تكريت – كلية الادارة والاقتصاد – العراق

المستخلص :

هدفت الدراسة الى تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات الدراسة في المصارف العراقية ، وكذلك الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والثقة ، ودور كل منهما في تنظيم الحياة الوظيفية، ومواجهة التحديات والضغوط البيئية، تألفت عينة الدراسة التي جاء اختيارها عشوائيا من عدد من العاملين في المصارف العراقية حصرا، اذ بلغت عينة الدراسة (315) فردا، وقد بلغت عدد الاستمارات الموزعة (315)، في حين تم استرجاع (280) استبانة . توصلت الدراسة لعدم وجود ارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة على المستوى العام.

ABSTRACT:

The aim of this study was to diagnose and determine the strength and weakness of the correlation relations at the macro and micro level between the study variables in Iraqi banks; as well as the disclosure of the importance of organizational justice and trust, and the role of each one of them in organizing the career life; besides meeting the challenges and pressures of the environment. The study sample, which had been chosen randomly consisted of (315) individuals working in Iraqi banks. The number of distributed questionnaires amount to (315), while (280) of them were retrieved. The study findings indicated that lack of correlation between organizational justice and trust at the general level.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات.

المقدمة :

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية و مفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك، فأن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (زايد ، 2006م، ص12) .

فقد لاقى مفهومي العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية الكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، الذين ساهموا في تطوير العديد من مفاهيمها وطرح نظريات وتطوير أدوات قياس لهما، ولتصبحا من المتغيرات التنظيمية الأساسية، فعدها البعض حجر الزاوية في عمل منظمات اليوم، تؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضا تارة او بالاستياء في تارة أخرى، وهذا يعتمد على

مدى العدالة في جوانب العمل (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، ومستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، وجدارة الأولى بالثقة عبر توقعات واعتقادات ومشاعر يحملها العاملون تشعرهم بالثقة بان حاجاتهم ومصالحهم ستراعى ومحفوظة دون أدنى شك من قبل المنظمة.

مشكلة الدراسة:

تعد العدالة احد أسس محافظة المنظمات على الموارد البشرية العاملة لديها، الذي يرتبط بإدراكهم ضمان تلك المنظمات لحقوقهم وحمايتهم لمصالحهم عبر عدالة توزيع التخصصات والموارد المالية والإجراءات المرتبطة بذلك من جهة، وإحساسهم بالعدالة في التعامل معهم باعتبارها احد المصادر الأساسية للعدالة التنظيمية التي من المهم إن تجسد الإبعاد الفرعية للعدالة (التوزيعية، الإجرائية، وتعاملات)، التي بإدراكها يستطيع الأفراد إصدار أحكامهم حول عدالة المنظمة وإنصافها التي تأتي عبر عدد المراحل تعكس المرتكزات البنوية للعدالة .

أما الثقة فهي تعد حجر الأساس لتحقيق علاقات عمل ناجحة مع العاملين، عبر ما يحمله هؤلاء العاملين من توقعات حول سلوكيات المنظمة، وما يؤمنون به من معتقدات المشتركة حولها، ويحسونه من مشاعر ايجابية نحوها، كونها أبعادا للثقة ، فالمنظمة عبر إدارتها لكل أوجه نشاطاتها تعد المصدر المهم لبناء الثقة المتبادلة مع العاملين، والتي تأتي عبر مرتكزات بنوية أيضا.

تتمثل مشكلة الدراسة بطبيعة التحديات والضغوط التي يواجهها العاملون في قطاع المصارف، وهم يسعون الى تقديم خدمات حقيقية الى شريحة مهمة ، في ظل ظروف بيئية غير مستقرة يشهدها القطر، تشكل غالبا تهديدا مباشرا لهم عند التعامل معها، فضلا عن أسباب ترتبط بمهاراتهم وقدراتهم على التكيف والتوقعات المتضاربة أحيانا مع البيئة، وفي ضوء ما تقدم يمكن تظهر مشكلة الدراسة في تساؤلات تتسجم مع إطارى الدراسة (النظري، والعملي) وعلى النحو الآتي:

1. ما هي الأسس الفلسفية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية)؟ وما هي أبعاد ومصادر تلك المتغيرات والمرتكزات البنوية لكل منهم، والذي يتمثل في مراحل صياغة أحكام وقرارات حول مستوى العدالة التنظيمية، وبناء للثقة ، التي تمثل المرتكزات البنوية لكل متغير؟

2. وهل يدرك العاملون في المصارف العراقية للعدالة التنظيمية؟ فإذا كانوا يدركون العدالة التنظيمية ما هو أعلى بعد من أبعاد العدالة التنظيمية متفقين عليه (العدالة التوزيعية، أو العدالة الإجرائية أو عدالة تعاملات)؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة على المستوى الكلي؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، جاءت منسجمة مع إطار الدراسة بجانبه النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

1. تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة .

2. الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والثقة، ودور كل منهما في تنظيم الحياة الوظيفية، ومواجهة التحديات والضغوط البيئية.

3. الوصول إلى نتائج تسهم في إعطاء صورة عن واقع المتغيرات المدروسة في الوزارة المبحوثة.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من المشكلة والأهداف المذكورة آنفا، فضلا عن جوانب أخرى، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

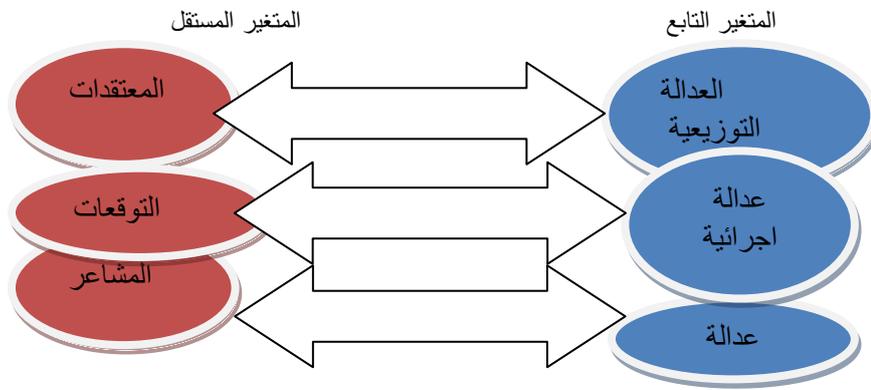
كشفت الدراسة العمق الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة من خلال محاولة الباحث دراسة وتحليل أبعادها ومصادرها والمرتكزات البنوية لها، سواء أكان عبر الفلسفات القديمة أو مناقشة الجهود العلمية لحقول المعرفة الأخرى، وكذلك تبحث الدراسة العلاقة بين نوعين من الموضوعات الإدارية والتي ترتبط بسلوكيات المنظمات وهما العدالة التنظيمية والثقة، وهي تعد موضوعات حديثة في الأدب الإداري العربي، وهذا يضيف على هذه الدراسة نوعاً من الحداثة، وأخيراً فإن هذه الدراسة أتت لتنسجم مع الدعوات المتجددة للسعي لتوفير سبل تحقيق العدالة في المنظمات، وبناء الثقة وتعزيزها بين الإدارة والعاملين فيها وبينها والمتعاملين معها، والبحث عن بيئة العمل المناسبة وبما يسهم في التخفيف من تبلور الظواهر السلبية والحالات الصحية .

الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العملية من أهمية موضوعها وهو تحديد دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين بالمصارف العراقية نظراً لأهميتها حيث توفر هذه الدراسة تقيماً عملياً ، وكذلك يمكن إن يسهم البحث الحالي من خلال نتائجه وتوصياته في إن يكون حلاً للأصحاب القرار من خلال وضع الخطط والإجراءات التي يمكن إن تسهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية الذي ينعكس على أداء المنظمة .

نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل : العدالة التنظيمية مكونه من ثلاث إبعاد وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة تعاملات).
- المتغير التابع : الثقة مكونه من ثلاث إبعاد وهي (المعتقدات ، التوقعات ، المشاعر) يجسد مخطط الدراسة الفرضي الموضوع في الشكل التالي :



المصدر: أعداد الباحث ، 2018م

شكل رقم (1) : مخطط الدراسة الفرضي

أعتمد الباحث في بناء وتطوير النموذج على مجموعة من الدراسات وهي (حواس 2003م، والعطوي 2007م، السعود 2009م).

فرضيات الدراسة :

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولات الإجابة على التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة، وفيما يأتي عرض لفرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة في المصارف العراقية ويتفرع منها:

1. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والمعتقدات في المصارف العراقية .
2. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والتوقعات في المصارف العراقية
3. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين عدالة التعاملات والمشاعر في المصارف العراقية .

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضع مشكلة الدراسة، بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف جميع الأفراد العاملين في المصارف محل الدراسة هي (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف المتحدة الاستثمار والتمويل) حيث تعتبر هذه المصارف من اكبر وأقدم المصارف العراقية من حيث عدد العاملين والفروع ، وكذلك يبلغ العدد الإجمالي للعاملين في هذه المصارف محل الدراسة لعام (2017م) وفق إحصائية البنك المركزي العراقي (1794) موظف وموظفة ، يتضح ذلك في الجدول (1-3) والذي يوضح توزيع العاملين في المصارف محل الدراسة وفقاً لاسم المصرف وجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين.

جدول رقم (1) : المصارف محل الدراسة وفقاً لجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين

| اسم المصرف | جهة الإشراف | سنة التأسيس | عدد العاملين |
|---------------------|-------------|-------------|--------------|
| مصرف الرافدين | حكومة | 1941 | 750 |
| مصرف الرشيد | حكومة | 1980 | 600 |
| مصرف بغداد | خاص | 1992 | 444 |
| إجمالي عدد العاملين | | 1794 | |

المصدر: إعداد الباحث ، 2018م

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (315) مفردة نظراً لعدد العاملين في المصارف محل الدراسة والذي بلغ (1794) ، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة (315) استثماره، وقد تم استرداد (280) استثماره، حيث بلغت نسبة الاسترداد (88%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد(35) استثماره لعدم اكتمالها ، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها (280).

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في المصارف محل الدراسة، موضع الدراسة وذلك نظراً للآتي:

أ- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ب- اختلاف عدد العاملين في المصارف محل الدراسة ومن مصرف إلى آخر.

جدول رقم (2) :توزيع عينة الدراسة

| رقم | مكان العمل | عدد العاملين في المصارف لدى كل مصرف | النسبة |
|-----|---------------|-------------------------------------|--------|
| 1 | مصرف الرافدين | 750 | 41.8% |
| 2 | مصرف الرشيد | 600 | 33.4% |
| 2 | مصرف بغداد | 444 | 24.7% |
| 3 | المجموع | 1794 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث ، 2018م

جدول رقم (3) : توزيع الاستثمارات على المصارف محل الدراسة

| مكان العمل | عدد العاملين في المصارف | النسبة إلى المجموع | العينة |
|---------------|-------------------------|--------------------|--------|
| مصرف الرافدين | 750 | 41.8% | 132 |
| مصرف الرشيد | 600 | 33.4% | 105 |
| مصرف بغداد | 444 | 24.7% | 78 |
| المجموع | 1794 | % 100 | 315 |

المصدر : أعداد الباحث ، 2018م

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث، فضلاً عن المقابلة شبه المهيكلة والملاحظة الوصفية، وقد تم صياغة الجزء الأول من الاستبانة المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث، أما الجزء الثاني فقد بين مقاييس جاهزة ومختبرة وتمت صياغتها بما يتلائم مع البيئة العراقية وبيئة العينة المبحوثة اجتماعياً وثقافياً، تضمنت (11) سؤال غطت متغيرات الدراسة، وتضمن كل متغير فرعي (5) أسئلة، وقد اعتمد البحث مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الإجابة والتي تراوحت بين اتفق بشدة ورفض بشدة، درجات اتفق بشدة، أتفق ، محايد، ارفض بشدة، والعكس للأسئلة المعكوسة، ويهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات خضعت الاستبانة للإجراءات التالية، التأكد من صدق وثبات المقياس المعتمد لقياس فقرات الاستبانة عبر عدة وسائل وعلى النحو الآتي:

1. الصدق من الثبات: جرى التحقق من ثبات مقياس الاستبانة الذي يقصد منه التأكد من ان المقياس يعطي نفس النتائج اذا ما أعيد تطبيقه بعد فترة من الزمن على ذات العينة مرة أخرى، ولهذا إيجاد معامل الارتباط بين قيم (Half – Split) استخدمت طريقة التجزئة النصفية درجات الأسئلة الزوجية والفردية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Brown – Spearman) فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر يكون كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط ولنصفي الاستبانة أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (0.958)، وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاته.

2. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات وتبويبها (Non Parametric) وظفت عدد من الأساليب الإحصائي اللامعلمية وجدولتها، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتحقق من مستويات أتمودجها، وعلى النحو الآتي:

أ- النسب المئوية والتكرارات: لعرض البيانات المتعلقة بوصف عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل لإحصائي.

ب- أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) و التحليل

العامل (Factor Analysis) : لتحليل العوامل الاساسية لفقرات استبانة البحث.

ت- معامل ارتباط كندال: لمعرفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث ، وبسبب تعديله التلقائي لتشوهات البيانات الناجمة عن تشابه إجابات المبحوثين.

ث- اختبار t : لاختبار معنوية معامل ارتباط كندال والتي تستخدم للبيانات اللامعلمية.

ج- معامل التحديد الزائف (2p-R) : بدلا من معامل التحديد 2R لان البيانات المستخدمة لامعلمية.

العدالة التنظيمية :

حاول الكثير من الباحثين والمفكرين صياغة مفهوم للعدالة التنظيمية، وذلك للوقوف على ما يحمله من معاني ترتبط بسلوكيات المنظمة من جهة، وردود أفعال الأفراد إزاء تلك السلوكيات من جهة أخرى، نتيجة إدراكاتهم لأوجه الإنصاف فيها، وتشير العدالة التنظيمية إلى أنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح أخلاقيا المحدد بموجب الدين والقانون والأخلاق (Owolabi, 2012:p28).

في الحياة العملية لا تقتصر الاسئلة حول ما هو عادل بل ما مدى عدم العدالة بأن يستطيع ملاحظتها العاملين (Jasso,1978:1399) لأن عدم العدالة هو أساس كل الإضرار التنظيمية، وبظهورها بأي مستوى واي شكل فإن ذلك يسبب تراجع للمنظمة (Nwosu & Gbadamosi,2011:206)، إما عن مفهوم العدالة التنظيمية فقد كان تعريفها وفقا لاتجاهات تركيز هذا المفهوم وكما في الجدول رقم (4) :

جدول رقم (4) : مفهوم العدالة التنظيمية لأراء مجموعة من الباحثين

| المفهوم | الباحث والسنة |
|---|---|
| أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العضو بالمنظمة . | Husem et al, 1987 نقلا عن (الساقى،2006م، 18) |
| القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. | Saal&Moore,1993 نقلا عن (السعود والسلطان، 2009، 195) |
| أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس. | James, 1993 نقلا عن (أبو تايه، 2012م، 150) |
| مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية . | حواس ، 2003 ، 46 |
| قيمة مهمة وإحساس وإدراك أنساني يشعر بها أعضاء المنظمة في أطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا ، ومن خلال أجزاء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة . | البشايشة، 2008م، 434 |

المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى المصادر المذكورة فيه

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن تعريف العدالة التنظيمية من وجهة نظر الباحث بأنها مسعى المنظمة لتوفير مستوى معين من حقوق الأفراد بإنصاف توزيع التعويضات والحوافز والإجراءات والعلاقات الشخصية حسب الاستحقاق. وهناك ثلاثة إبعاد للعدالة التنظيمية هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية):

1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

عرفت العدالة التوزيعية بأنها إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (العطوي، 2007، 149)، وعرفها (المحمود، 2007م، ص95) بأنها تشير إلى العدالة المدركة للمخرجات أو النتائج التي يحصل عليها الفرد من العمل الذي يؤديه ، وذكر (specter, 2001) بأنها توزيع المنافع المكتسبة بطريقة عادلة على الأفراد على وفق مساهماتهم، نقلا عن (نعساني، 2007م، ص11)، وعرفت العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (السعود وسلطان، 2009م، ص202)، ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب

تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإن زادت تلك الأهمية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر في سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم وعليه يوضح إن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما (Jeon, 2009, 19):

1. جانب اقتصادي: ويعبر عن تبادل مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مقابل الجهد المبذول.
2. جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يلقاها الفرد من الإدارة في العمل.

وقد حدد (Cropanzano, et al, 2007, 38) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

1. قاعدة المساواة : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوزاً على قاعدة المساواة.
2. قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، القابلية) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت.
3. قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice) :

ظهر مفهوم العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة (Thibaut&Walker,1975) إذ توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لإغراض توزيع المخرجات، يحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية (الطحيح ومحمد، 2003، ص 85) .

ويتم تحقيق العدالة التنظيمية في جانبها الإجرائي من خلال مشاركة العاملين في إجراءات اتخاذ القرارات وذلك بهدف تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين وزيادة حالات الابتكار والإبداع، وزيادة الدافعية والالتزام، والمشاركة بالمعلومات وتحسن نوعية القرارات، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، والتخفيف من مقاومة التغيير بين العاملين (Campbell&Finch,2004,p182-183) .

ب- عدالة التعاملات (Interactional Justice) :

انضح مفهوم عدالة التعاملات نتيجة لدراسة (Bies&Moag) إذ أبرزت هذه الدراسة أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات على مدى إدراكهم للعدالة التفاعلية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يتحدد بناءً على أربعة عوامل هي (الطحيح ومحمد، 2003، ص 86) .

1. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة .
 2. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين .
 3. مدى احترام صاحب السلطة للعاملين .
 4. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية) .
- ومن الناحية العملية، فقد تمت دراسة تلك المحددات الأربعة للعدالة التفاعلية على أساس نوعين رئيسيين (Campbell&Finch,2004,p180) :

1- الحساسية تجاه الآخرين وتمثل الإبقاء والمحافظة على أسلوب التعامل المؤدب والأخلاقي مع الآخرين .

2- الاعتبارات الاجتماعية وتتضمن اتخاذ الترتيبات اللازمة (أو التحوط) لتقديم التفسيرات المناسبة للنتائج غير المرغوبة وأخيراً فقد عرّفها (المحمود، 2007، ص99) بأنها نوعية المعاملة فيما بين الأفراد والتي يتلقاها الفرد خلال تنفيذ الإجراءات التنظيمية .

فضلاً عن ذلك فإن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي (اللوزي، 2003، ص131) .

ثانياً: الثقة التنظيمية :

على الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول موضوع الثقة، فلا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، الأمر الذي قد يعود وفقاً لوجهه نظر البعض منهم لتعدد أوجه الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة (الفلسفة، والسياسة، والاقتصاد) أو لأن المفهوم معقد وصعب الإلمام به لارتباطه بعوامل تتباين ما بين (Moran & Hoy, 1998, p335)، التوقعات حول الأنواع المختلفة في العلاقات يحملها الأفراد والمعتقدات حول الخصائص المختلفة للأطراف الأخرى، وأما لصعوبة تفهم أنواع الثقة وأسسها، إلا أن كل ذلك لم يمنع من الخوض في مفهومها، الأمر الذي قد يعود لفائدة ذلك في أمرين الأول: أن ذلك يخلق حالة نظامية في المفاهيم الموضوعية، أو لأن الاختلاف في وضع تعريف للمفاهيم التنظيمية قد يبدو مألوفاً في أدبيات المنظمة لأسباب تتعلق بارتباط هذا الحقل بالكثير من الحقول العلمية، التي انسأقت الكثير من مفاهيمها إلى حقل المنظمة، والسلوك التنظيمي، ومن ثم من الضروري معرفة امتداده اللفظي الذي ظهر في القواميس والمعاجم العربية والأجنبية للوصول إلى مفهوم واضح للثقة التنظيمية.

أ- أبعاد الثقة التنظيمية:

كثرت المساهمات العلمية للباحثين في مجال تشخيص أبعاد الثقة التنظيمية التي جاءت كمحاولات لاعطاء صورة، ووصف مناسب لها من جهة، ومساعدة الباحثين لتشخيص مستوياتها من جهة أخرى، خاصة بعد أن أطر موضوع الثقة التنظيمية نظرياً عبر جهود مضية بذلها سابقهم، فقد نظر البعض للثقة كثنائية الأبعاد، ومن ثم سيكون لها بعدين فقط أمثال الذي نظر للثقة التنظيمية من خلال بعدي (التعاون، والاتصال) الذي (Loomis, 1957, 1959) (الالتزام، والفاعلية)، يمكن عده في مقدمة الباحثين في هذا الاتجاه، فيما أقرّح (Gamson 1968) ليكونا بعدي الثقة في ضوء تعريفه لها على أنها "إحتمالية تقديم النظام السياسي النتائج المفضلة للأفراد إلى اعتماد بعدين للثقة فكانا (Kee & Knox، 1970) ، (Kim, 2002: 37, 42).

فيما ذهب البعض الآخر إلى النظر للثقة التنظيمية كتركيب متعدد الأبعاد، وقد اتخذ الكثير من الباحثين هذا الاتجاه، وليصبح هو السائد في أغلب الدراسات، وكان في مقدمتها دراسة الذي قدم ستة أبعاد للثقة التنظيمية تمثلت في (الإعتمادية، والجدارة بالثقة)، وأعتمد كل (Rotter, 1967)، (Straiter, 2005: 87) (والشعبية، والصدقة، وحب المزاح، والسداجة).

وقدم كل من (Child & Mollering, 2005, p69) سبعة أبعاد للثقة التنظيمية هي (عدم خذول الآخرين، والمشاركة بالأهداف، وجرأة التفويض، والانفتاح، وندرة التعارض، والصدقة، وجو العمل الاتساق بالسلوك، والاستقامة السلوكية، والمشاركة، وتفويض) (Whitener 1998)، الجيد، وأعتمد السلطة، والاتصالات، وإظهار الاهتمام) أبعاد للثقة التنظيمية، وأتخذ كل من القدرة، والاتصال المفتوح والصادق، والعناية بالعاملين، وتقاسم الأهداف المشتركة، والإيمان .

ومما تقدم يستخلص الباحث أن المنظور للثقة التنظيمية كثنائية الأبعاد هو ما كان سائداً في بدايات دراسة الموضوع في الغالب، أما المنظور الحديث الذي يرى الثقة التنظيمية من خلال أبعاد متعددة فقد أعتد في منتصف الثمانينيات وإلى

وقتنا الحاضر، وقد يعود ذلك الى تزايد دراسة مضامين الموضوع وفهمه من جهة والى حساسيته وصعوبة تشخيصه باعتماد المنظور الأول، لأرتباط الموضوع بتفاعلات داخلية نفسية في الغالب، التي من الصعب الوصول إليها ببساطة من خلال تبني بعدين فقط للثقة التنظيمية، كما يلاحظ الباحث أن هناك الكثير من الأبعاد التي إتفق عليها الباحثون، وتجد تكرار اعتمادها في تشخيص مستويات الثقة التنظيمية أو مصادرها، هذا فضلا عن أن ما تم تشخيصه من أبعاد وما تم تبنيه منها في البحوث والدراسات تخص جانب واحد في الغالب (الموثوق به)، بمعنى آخر أن الباحثين قد درسوا وشخصوا تلك الأبعاد التي يتطلب وجودها في الطرف الثاني من علاقة الثقة، والتي يعتمد عليها الطرف الأول (الوائق) في تحديد احتمالية ومستوى ثقته بذلك الطرف، فيما قليلا ما تجد أبعاد تتعلق بالطرف الوائق وهذا ما دفع الباحث الى تبني ثلاث أبعاد تجد أنها يمكن أن تصف الطرف الاول وهي (التوقعات، المعتقدات، المشاعر).

ب- مصادر الثقة التنظيمية:

في ضوء مراجع الأدبيات المطروحة حول موضع الثقة التنظيمية، وكل ما كتب عنها وما حلله الباحثين من علاقات وتفاعلات وما توصلوا إليه من أسس لها ومصادر، يجد الباحث أن من أبرز الباحثين الذين استطاعوا تشخيص مصادر الثقة التنظيمية بشكل دقيق ومنطقي (Zucker,1986) ، إذ حددت ثلاث مراحل لتطور الثقة، وتقوم فكرتها هذه على افتراض أن الثقة سلسلة من التوقعات الاجتماعية التي يشترك بها كل فرد داخل التبادل الاقتصادي (Hosmer,1995, p389) في الآتي:

1. الثقة أساسها العملية: Process Based Trust :

وترتبط بالتبادلات الحالية أو السابقة بين الأطراف المعنية بعلاقة الثقة، كأسس للتفاعلات المستقبلية، التي يمكن تحقيقها بتكرار التبادل وكسب السمعة الحسنة المنحقة عن ذلك، المبنية على توقعات طرف معين في العلاقة، بأن سلوك الأطراف المعنية الأخرى سيكون أقل أو مماثل . فالتبادلات السابقة والتعاملات تعد بمثابة سجل لسلوكياتهم السابقة (Rademakers ,2000,p140).

2. الثقة أساسها الخصائص: Characteristics Based Trust :

ترتبط بالفرد والخلفية الثقافية والأخلاقية له (Watson, 2005,p12) وما يؤمن به من أعراف وتقاليد ثابتة للسلوك الاجتماعي المنظم عبر الرقابة الاجتماعية ضمن المجموعات، فتخلق نوعا من التشابه الاجتماعي بين أطراف التبادل ويظهر كميل ، فنقاط التشابه بين في العلاقات الشخصية بين الأفراد بشكل واضح أطراف العلاقة يكون المصدر الثاني لنشوء الثقة بين الأطراف وتبلورها. (Kim, et a. ,2004,p395)

3. الثقة أساسها المؤسساتية: Institutional Based Trust :

تتمثل "الثقة أساسها المؤسساتية" في الهياكل الاجتماعية الرسمية (Watson, 2005,p12) ، والقواعد الرسمية في المجتمع مثل النظام القانوني، والقواعد الرسمية، كما يصف هذا المصدر مجموعة التوقعات المشتركة المشتقة من تلك الهياكل الاجتماعية الرسمية والتي ستمثل في عضوية المهنيين للجمعيات أو آليات فض النزاع، والنظم القانونية والبيروقراطية فضلا عن القانون.

تحليل العوامل الأساسية لفقرات استبانة الدراسة:

تحليل البيانات الشخصية:

■ الجنس: يتضح أن نسبة الإناث هي الغالبة بين أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ نسبتها (71.43 %) مقابل (28.57 %) للذكور، وهي نسبة مقبولة.

■ العمر: تشير نسبة أعمار عينة الدراسة الى ان أغلب أفراد العينة تراوحت ما بين (25-49%) فبلغت نسبتهم 65.8 - بشكل عام، وإن أكثر من نصفهم كانوا ضمن الفئة العمرية (40) وهي تعكس درجة عالية من النضج بما

يجعل التعبير عن أبعاد متغيرات الدراسة منطقياً وواقعياً (39) التي تساوت نسبتهما - أيضاً، ثم يليها في الترتيب أفراد الفئتين العمرية (أقل من 25، و30) فبلغت (26.43%) من حجم العينة.

- سنوات الخدمة: بلغت أعلى نسبة لسنوات الخدمة في الوزارة لعموم عينة الدراسة من الفئة (25-25 فأكثر) سنة، وهي تشكل ما نسبته (43.4%) من حجم العينة الكلي، ثم تلتها فئة (21) إذ كانت نسبتهما
- (32.2%)، وهذه النتائج تعكس مستوى عالي من الخبرة والتجربة العملية تجعل من قدرتهم في التعبير عن أبعاد متغيرات الدراسة تصيح موضوعية.

▪ التحصيل الدراسي: كانت النسبة الغالبة بين أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (52.14%) ثم تليها حملة الإعدادية بنسبة (15%) ونسبة حملة شهادة الدبلوم الفني والماجستير التي تساوت نسبتهما التي بلغت (10.71%)، مقابل (4.29%) لحملة الشهادة الدكتوراه وبذات النسبة لحملة شهادة المتوسطة، وأخيراً نسبة حملة الدبلوم العالي البالغة (0.71%)، وهذه النتائج تؤثر على اعتماد الصارف المبحوثة على ذوي المؤهلات المتوسطة لتولي المهام الإدارية، كون إن نسبة الذين هم مؤهلين جامعياً فما دون بلغت (82.86%) مقابل (16.43%) لحملة الشهادات العليا.

تحليل مستوى أهمية العدالة التنظيمية:

كانت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (5) قد أشارت إلى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة البالغة (18) فقرة والمخصصة لقياس أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5) : الوسيط والمدى ونسبة الإجابة على مقياس مساحة المقياس لفقرات العدالة التنظيمية

| ت | الفقرات | الوسيط | المدى | نسبه الاجابة % |
|--------------------------|--|--------|-------|----------------|
| العدالة التوزيعية | | | | |
| 1 | اعتقد ان مستوى راتي ملائم لمؤهلاتي | 4 | 5 | 57.14 |
| 2 | اشعر ان توزيع العمل على العاملين يتناسب مع قدراتهم | 2 | 5 | 28.57 |
| 3 | المكافآت التي احصل عليها تحفزني للارتقاء بأدائي. | 3 | 5 | 42.85 |
| 4 | ارى إن مسؤولياتي تتلاءم مع الصلاحيات الممنوحة لي | 1 | 6 | 14.28 |
| 5 | اشعر إن واجبات وظيفتي الحالية مناسبة لمؤهلاتي. | 3 | 6 | 42.85 |
| العدالة الإجرائية | | | | |
| 1 | إجراءات تخصيص أو تحديد الموارد المالية بأنواعها | 6 | 6 | 57.14 |
| 2 | إجراءات توزيع الموارد المالية بأنواعها | 3 | 6 | 42.85 |
| 3 | إجراءات الرقابة الإدارية | 4 | 6 | 57.14 |
| 4 | إجراءات استقطاب والتعيين والاختيار | 4 | 6 | 57.14 |
| 5 | إجراءات تحديد المسؤوليات | 4 | 6 | 57.14 |
| العدالة التفاعلية | | | | |
| 1 | لا تحترم المنظمة وجهة نظر العاملين | 4 | 6 | 57.14 |
| 2 | إحساس المنظمة واهتمامها بمشاعر العاملين | 3 | 6 | 42.85 |
| 3 | صدق المنظمة في التعامل مع العاملين | 4 | 6 | 57.14 |
| 4 | معاملة المنظمة العاملين بلطف | 4 | 6 | 57.14 |
| 5 | لا تأخذ المنظمة مطالب العاملين الشخصية بالاعتبار | 3 | 6 | 42.85 |

المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

نستقرئ من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (5) آراء عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد العدالة التوزيعية البالغ عددها ستة فقرات، إذ تشير الى أن معظمها لم تحقق قيمة الوسط المعياري العام البالغ (4)، ومع ذلك نستطيع تشخيص مستوى أهمية هذا البعد على النحو الآتي:

1. جاءت الفقرة (2) بوسيط منخفض جدا بلغ (2) ومدى مرتفع بلغ (5) لتؤشر آراء المعنيين بالدراسة عدم اتفاق إزاء مضمون الفقرة كما أن المدى المرتفع أكد أن هناك تشتتاً في آرائهم، وقد كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس (28.57 %) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متدني)، بهذه المؤشرات فأن مكافآت العاملين تشهد تدني غير اعتيادي في المنظمة المعنية.

2. أما الفقرة (6) فقد جاءت بوسيط بلغ (4) ومدى مرتفع جدا بلغ (6) لتوضح أن آراء عينة الدراسة كانت غير متوافقة جدا حول عدالة إجراءات تخصيص او تحديد الموارد المالية بأنواعها، بما يحقق نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (57.14 %) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط).

3. حققت الفقرة (7) وسيطا بلغ (3) بمدى مرتفع جدا بلغ (6) وهذا يؤكد أن اعضاء عينة الدراسة غير منفقين بقوة مع مضمون هذه الفقرة ، إذ أكدت آراء المعنيين أن إجراءات توزيع الموارد المالية بأنواعها غير منصفة بما لا تحقق عدالة إجرائية بين العاملين، وبهذا تكون نسبة الإجابة على مساحة المقياس (42.85 %) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متدني لحد ما).

4. كانت آراء عينة الدراسة متراجعة مع مضمون الفقرة (13) عندما حققت وسيطا بلغ (3) بمدى بلغ (6) وهذا يعكس عدم اتفاق بين آراء المبحوثين لا يؤيد بقوة مضمون الفقرة الذي يشير إلى ان المنظمة تأخذ مطالب العاملين بنظر الاعتبار، كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس قد بلغت (42.8 %) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متدني لحد ما).

تحليل مستوى أهمية الثقة التنظيمية:

ساهم التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة في تشخيص مستوى أهمية الثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر) في المصارف العراقية المبين في الجدول(6)، إذ يتألف هذا المتغير من اثنان وثلاثون فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (التوقعات،المعتقدات، المشاعر) وكانت نتائج التحليلات الإحصائية قد اشارت إزاء كل منها النتائج الآتية :

جدول رقم (6) : الوسيط والمدى ونسبة الإجابة على مقياس مساحة المقياس لفقرات الثقة التنظيمية

| ت | الفقرات | الوسيط | المدى | نسبة الإجابة% |
|---|--|--------|-------|---------------|
| | التوقعات | | | |
| 1 | تتصرف بأسلوب مسئول اتجاه القضايا التي تهم العاملين | 4 | 6 | 51.14 |
| 2 | لا تلتزم بالوعود التي قطعتها على نفسها للعاملين | 4 | 6 | 57.14 |
| 3 | تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية | 4 | 6 | 57.14 |
| 4 | تتمكن تحقيق أهدافها في مختلف الظروف | 5 | 6 | 71.42 |
| 5 | تعتمد من قيادة كفوة في إدارة شؤون العاملين | 6 | 6 | 82.71 |
| | المعتقدات | | | |
| | ثانيا | | | |
| 1 | تتعامل بشفافية وتقدم الحقائق كما هي | 6 | 6 | 71.42 |
| 2 | تبتعد عن التحيز في القضايا العام | 4 | 6 | 57.14 |
| 3 | تستغل المنظمة العاملين | 6 | 6 | 85.71 |
| 4 | تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين | 7 | 6 | 100 |
| 5 | تتعاون مع العاملين في تجاوز الأزمات | 6 | 6 | 85.71 |

| ثانيا | المشاعر | | | |
|-------|---|---|---|-------|
| 1 | تسمح بمناقشة العاملين لمشاكل العمل بدون خوف | 4 | 6 | 57.14 |
| 2 | تقدم تفسيرات واضحة حول تقييم أداء العاملين | 7 | 6 | 100 |
| 3 | تمنح فرص ترقية عادلة | 6 | 6 | 88.71 |
| 4 | تستثمر طاقات العاملين بأمانة | 7 | 6 | 100 |
| 5 | تساعد العاملين في فهم ما يتطلبه العمل | 7 | 6 | 100 |

المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

نحاول من خلال خمسة عشرة فقرة التي حوتها الاستبانة المعتمدة في هذه الدراسة تغطية بعد الثقة المتمثلة (بالتوقعات ، والمعتقدات ، والمشاعر)، التي تعكس المعطيات مستوى أهمية كل فقرة على فق وجهة نظر العينة المبحوثة في المصارف العراقية ، في ضوء قراءة قيم الوسيط والمدى لكل فقرة والمبينة في الجدول (6) على النحو الآتي:

1. كان وسيط الفقرة (1) مؤشراً قيمة مقدارها (4) ومدى بلغ (6) وهذا يبين ان هناك توافق نسبي بين آراء عينة الدراسة يشير إلى سعة المنظمة للتصرف بأسلوب مسؤول اتجاه القضايا التي تهم العاملين، ترشحت عنه نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (57.14 %) لتؤكد مستوى أهمية بدرجة (متوسط).

2. الفقرة (4) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (5) بمدى (6) وهذا يعكس توافق جيد بين عينة الدراسة حول مضمون هذه الفقرة إلا إن هذا الاتفاق كان يشهد تشنناً كبيراً بين الآراء، إذ إن المعنيين بالدراسة أكدوا ان منظمتهم بإمكانها ان تحقق أهدافها في مختلف الظروف عبرت عنه المؤشرات بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (71.42 %) وهي نسبة تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم لحد ما).

3. كان وسيط الفقرة (6) مؤشراً قيمة مقدارها (5) ومدى بلغ (6) وهذا يبين ان هناك توافق جيد بين آراء عينة الدراسة يشير الى ان المنظمة تتعامل بشفافية نسبية وتقدم الحقائق كما هي، الا ان الملاحظ ارتفاع التشننت بين آراء العاملين بما يدل على تباين هذه الفئات حيال مضمون الفقرة ترشحت عنه نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (85.71 %) لتؤكد مستوى أهمية بدرجة (مهم).

4. الفقرة (15) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (7) بمدى (6) وهذا يعكس توافق مطلق بين آراء عينة الدراسة حول مضمون هذه الفقرة الذي يؤكد ان المنظمة تستثمر طاقات العاملين بأمانة، عبرت عنه المؤشرات بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (100 %) وهي نسبة تؤثر مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً).

تحليل علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية :

جرى صياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نستطيع من خلالها تشخيص مدى علاقة الارتباط بين المتغيرين التفسيريين للدراسة (العدالة التنظيمية) (الثقة التنظيمية)، التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين التفسيريين وتطبيق مصفوفة إرتباط كندال للوقوف على العلاقة بينهما، أشارت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند المستوى المقبول بينهما، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.054) بشكل عام، الذي يعود لضعف علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وإبعاد الثقة التنظيمية، إذ بلغت قيم معامل الارتباط على وفق مصفوفة ارتباط كاندل (0.003، 0.000، 0.091) ، والثقة التنظيمية وإبعاد العدالة التنظيمية (0.096، 0.067، 0.010)، كما موضح الجدول (7):

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى إختبار معامل ارتباط كندال (t) ، بمقياس الذي أوضحت معطياته في الجدول (7)، ان (t) المحسوبة والبالغة (0.680) أصغر من قيمتها الجدولية قيمة (1.645) بمستوى معنوية (0.05)

وبحدود ثقة (0.95) ودرجة حرية (138)، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية).

جدول رقم (7) : مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين إبعاد العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية

| المتغير | العدالة التوزيعية | العدالة الإجرائية | لعدالة تعاملات | العدالة التنظيمية | التوقعات | المعتقدات | المشاعر | الثقة التنظيمية |
|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------|-----------|---------|-----------------|
| العدالة التوزيعية | 1 | | | | | | | |
| العدالة الإجرائية | **0.334 | 1 | | | | | | |
| العدالة التفاعلية | **0.204 | **0.424 | 1 | | | | | |
| العدالة | **0.521 | **0.657 | 0.625 | 1 | | | | |
| التعاملات | -0.006 | *0.115 | **0.170 | 0.091 | 1 | | | |
| التوقعات | -0.043 | 0.035 | 0.011 | 0.000 | **0.284 | 1 | | |
| المشاعر | 0.042 | - 0.007 | 0.004 | 0.0030 | **0.293 | **0.244 | 1 | |
| الثقة التنظيمية | 0.010 | 0.067 | 0.096 | 0.054 | **0.591 | **0.561 | **0.578 | 1 |

* مستوى معنوية (0.05)

** مستوى معنوية (0.001)

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج التحليل الاحصائي

جدول رقم (8) : اختبار علاقة الارتباط بين العدالة التوزيعية والتوقعات

| الارتباط | درجة الحرية | القيمة المحسوبة (t) | القيمة الجدولية (t) |
|----------|-------------|---------------------|---------------------|
| 0.054 | 138 | 0.680 | 1.645 |

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج التحليل الاحصائي

إن النتائج الإحصائية التي توصلت اليها الدراسة الحالية فيما يخص العلاقة بين بعدي العدالة التنظيمية (الإجرائية، والتفاعلية) مع (التوقعات) كونه بعد للثقة التنظيمية، تتفق مع ما جاءت به دراسة (Murphy, 2003) إذ أشارت المعطيات الإحصائية الى ان قيمة معامل ارتباط كندال (0.115، 0170)، على التوالي، وقد أكدت معطيات الجدولين (8،7) التحقق من معنوية تلك العلاقات عبر مقياس قيمته المجدولة تحت حدود ثقة (0.95) ودرجة حرية (138).

جدول رقم (9) : إختبار علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية والتوقعات

| الارتباط | درجة الحرية | القيمة المحسوبة (t) | القيمة الجدولية (t) |
|----------|-------------|---------------------|---------------------|
| *0.115 | 138 | 1.669 | 1.645 |

* مستوى معنوية (0.05)

إن النتائج الإحصائية التي توصلت اليها الدراسة الحالية فيما يخص العلاقة بين العدالة الإجرائية و التوقعات أكدت التحقق من معنوية تلك العلاقات عبر مقياس قيمته المجدولة تحت حدود ثقة (0.95) ودرجة حرية (138) ، الى وجود علاقة ارتباط أي قبول الفرضية.

جدول رقم (10) : إختبار علاقة الارتباط بين العدالة التعاملات والمشاعر

| الارتباط | درجة الحرية | القيمة المحسوبة (t) | القيمة الجدولية (t) |
|----------|-------------|---------------------|---------------------|
| 0.170 | 138 | 2.055 | 1.645 |

**p≤0.05 d.f(1,210) n=212

تشير إلى قيمة (t) المحسوبة

إن النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يخص العلاقة بين عدالة التعاملات و المشاعر أكدت التحقق من معنوية تلك العلاقات عبر مقياس قيمته الجدولة تحت حدود ثقة (0.95) ودرجة حرية (138) ، نرفض الفرض الاصل ونقبل الفرض البديل أي لا توجد علاقة .

النتائج والتوصيات :

1. أغلب فقرات الاستبانة كانت معبرة عن جوهر متغيرات الدراسة وأبعادها، وما يدل على ذلك تسجيل معظمها مستوى أهمية تراوح ما بين (متوسط الأهمية- مهم جدا)، إذ انققت العينة المبحوثة على توسط مستوى الفقرات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، في حين كانت فقرات الثقة التنظيمية ذات مستوى مهم في أغلبها، توصلت الدراسة إلى إجراء مسح شامل للموارد المالية الممنوحة للعاملين في قطاع الخدمات ذات الوظائف المشابهة لتلك في المصارف المبحوثة، وتحديد متوسط الأهمية والقيمة النسبية لكل خدمة أو وظيفة، من خلال إجراء تقييم دقيق للخدمات المقدمة في المنظمة للعاملين فيها، بما يسهل المقارنة من حيث محتوى كل وظيفة ومقدار الجهد الذي تتطلبه والمسؤوليات المنيطة بشاغلها، ومقدار ما تتطلبه من مهارات لأدائها بكفاءة.

2. تقدمت فقرة الأجور والرواتب على بقية فقرات بعد العدالة التوزيعية من حيث تسجيلها على مستوى أهمية (متوسط)، ويمكن إعادة ذلك إلى ارتباطها بنظم وقوانين وإجراءات روع فيها تحقيق العدالة، مقارنة بالاستحقاقات الأخرى المطروحة في الفقرات الأخرى المتعلقة بالبعد، وقد أكد تحقيق فقرة عدالة إجراءات تخصيص أو تحديد الموارد المالية بأنواعها مستوى أهمية على فقرات بعد العدالة الإجرائية، في حين جاء تدني مستوى عدالة إجراءات توزيع الموارد المالية بأنواعها لتبرر ذلك المستوى المنخفض لأهمية فقرة التعويضات التي حققت مستوى أهمية (متدني لحد ما)، توصلت الدراسة إلى فسح المجال للعاملين لإبداء آراءهم والتعبير عن وجهات نظرهم عبر إقامة الندوات والمؤتمرات وفتح النقاشات حول أوضاع المنظمة والعاملين فيها، وكذلك تعزيز مجموعة الأفكار التي يحملها العاملون حول سلوكيات المنظمة وتعكس معتقداتهم حول الثقة بالمنظمة، والتي أشارت النتائج إلى ضعفها، وذلك من خلال التعامل بشفافية وفتح وتقديم الحقائق كما هي، والابتعاد عن التحيز في القضايا العامة أو التعامل بصدق ونزاهة مع العاملين، والتعاون مع العاملين في تجاوز الأزمات، السماح بمشاركة العاملين بأفكار بناءة.

3. لما كان بناء الثقة التنظيمية يتم بين طرفين أو أكثر (أفراد، وجماعات، او منظمات)، فإن الباحث يجد إن هناك اتجاهين في دراسة أبعاد الثقة التنظيمية، الأول يشخص أبعاد الثقة في الطرف الأول (الواثق)، فيما يأخذ الآخر من أبعاد الثقة بالطرف الثاني (الموثوق به) موضوعا له، وهذا ما أعطى تنوعا ملحوظا في أبعاد الثقة التنظيمية بشكل عام، مع ضرورة الإشارة إلى إن الاتجاه الثاني هو السائد، إذ تشير أغلب الأبعاد المشخصة إلى مدى احتمالية الثقة بالطرف المقابل، أوصت الدراسة الى تجسيد آمال الطموحات التي يضعها العاملون حول نوايا وسلوكيات المنظمة، والتي تمثل توقعات العاملين حول المنظمة التي أكدت النتائج ضعفها، وذلك من خلال السعي الجاد لإشراك العاملين بالقضايا المستقبلية، ومحاولة تحقيق الأهداف في مختلف الظروف، والاعتماد على قيادات كفوءة لإدارة شؤون العاملين والسعي الدعوب للمطالبة بحقوق العاملين إذا ما هدرت، وتبني سياسات إدارية واضحة، تقييم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة، توفر المعلومات للعاملين عند الحاجة.

المراجع :

1. زايد، عادل محمد، (2006م) ، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط، ص 12.
2. الساقى، احمد رعد، (2006م)، العدالة التنظيمية وأثرها في سلوك المواطن التنظيمية في الأندية الرياضية لمحافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
3. أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (2010م)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
4. السعود، راتب وسلطان، سوزان، (2009م)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، ص 191-231.
5. ابو تايه، بندر كريم و الحباري، خليل و القطاونة، منار ابراهيم، (2012م)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 1، ص 159-188.
6. حواس، اميرة محمد رفعت، (2003م)، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
7. الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، (2004م)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 2، القاهرة، مصر.
8. البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008م)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، ص 427-461.
9. العطوي، عامر علي حسين، (2007م)، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1.
10. المحمود، سعد فاضل عباس، (2007م)، العلاقة بين الأنواع المنظمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية، بالتطبيق على جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
11. نعساني، عبد المحسن، (2007م)، اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 51.
12. الطحيح، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين، (2003م)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، العدد 94، مسقط، عُمان
13. محارمة، تامر محمد، (2000م)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 2، الرياض، السعودية.

14. حمودة، عبد الناصر محمد، (2001م)، نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل، دراسة مطبقة على بعض المنظمات العاملة بصعيد مصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد 21، العدد 2، القاهرة، مصر.
15. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة، رفاعي، رفاعي محمد وبسيوني، إسماعيل علي، (2009م)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
16. اللوزي، موسى سلامة والفريجات، خضير كاظم حمود والشهابي، انعام، (2009م)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
17. رشيد، مازن فارس، (2003 م)، "الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والاثار" مجلة الادارة العامة، المجلد 43 ، العدد 5.
18. Niehoff, B. & Moorman , R ،(1993)“Justice as a mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior ،” Academy of Management Journal , Vol.(36),.p. 527-556.
19. Owolabi, Ademola B., (2012), Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria, Research in World Economy Vol. 3, No. 1,pp.28-34. www.sciedu.ca/rwe .
20. Altaf, Mohsin., Afza, Hasan., Hamid, Kashif & Jamil, Muhammad, (2011), Empirical Analysis of Organizational Justice Towards Employee’s Customer Oriented Behavior: A Case Study of Medical Institutions in Pakistan, African Journal of Business Management, Vol. 5,No.4, pp. 1286-1292. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
21. Seifert, Deborah Lynn, (2006), The Influence of Organizational Justice on the Perceived Likelihood of Whistle-Blowing, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy, college of Business, Washington State University.
22. Chowdhury, Raziur Rahman, (1999), Organizational Justice, Journal of Business Research, vol. 2, www.bdresearch.org
23. Jasso, Guillermin, (1978), On the Justice of Earnings: A New Specification of the Justice Evaluation Function, Chicago Journals, Vol.83, No.6, pp.1398-1419.
24. Gbadamosi, Lasun & Nwosu, Jonathan Chinaka, (2011), Entrepreneurial Intention, Organizational Justice and Job Satisfaction As Determinants of Employees’ Organizational Commitment: Evidence from Babcock University Nigeria, Proceedings of Informing Science & IT Education Conference (InSITE),pp.205-211.
25. Jeon, Jeong-Ho, (2009), The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, Graduate School of The University of Minnesota.
26. Cropanzano, Russell & Mitchell, Marie S, (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, Journal of Management, Vol. 31 No. 6, pp.874-900
27. Campbell, L ., & Finch, E., (2004), Customer Satisfaction and Organizational Justice, Facilities, Vol .22, No .718 .
28. Moran, M& Hoy,W.,(1998), " Trust in Schools: A Conceptual Empirical Analysis", Journal of Educational Administration, Vol.36, No
29. Tyler, T.,(1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model", Journal of Personality and Social Psychology, Vol ،57. No.5.
30. Kim, S., (2002),"The Role of Trust in the Modern Administration State: An Integrative Model", Research Paper Presented to Kansas State University Department of Political Science.

31. Straiter, K., (2005), "The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment," *International Journal of Leadership Studies*, Vol.1, Iss.1.
32. Child, T& Mollering, G., (2005), "Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment", *Organizational Science*, Vol.14, No.1.
33. Hosmer, L., (1995), "Trust: The Commenting Link Between Organization Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.2.
34. Rademakers, M., (2000) " Agents of Trust: Business Associations in Agri- Food Supply Systems", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol.3.
35. Watson, M., (2005), "Can There Be Just on Trust? Across Disciplinary Identification of Trust Definitions and Measurement", Submitted to the Institution for Public Relations for the 2004 Ketchum Excellence in Public Relation Research Award, www.instituteforpr.com.