

## التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل

### دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة

م. حاكم جبوري علك الخفاجي/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

#### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية، ويسعى إلى بيان أثرها في تعزيز جودة حياة العمل. وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعد أن وزعت على عينة تمثلت بالملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة شملت (٨٩) فرد بعد استثناء المجازين ومدراء الوظائف الإشرافية والباقي (٧٥) وتم اعتماد (٧١) للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية، والتي تم تطبيقها من قبل إدارة الكلية متمثلة بالإجراءات والممارسات الإدارية، مما انعكس على جودة حياة العمل داخل الكلية. ومن التوصيات أن تولي إدارة الكلية اهتماماً بالمتغير المستقل للعدالة التنظيمية والمتغير التفاعلي للثقة التنظيمية وذلك لانعكاس تأثيرهما في المتغير المعتمد جودة حياة العمل.

#### المقدمة:

أسهمت أفكار نظرية العدالة الاجتماعية في واقع الممارسات الإدارية في المنظمات. من خلال إيجاد الأرضية المعرفية لدراسة موضوع العدالة التنظيمية وتطورها من قبل الباحثين. إذ لم تقتصر الدراسة على متغيراتها الأساسية بل التوسع إلى متغيراتها الفرعية. ولم تتوقف الدراسات فقط بإيجاد العلاقة بين العدالة والمتغيرات الأخرى مثل الثقة والرضا وغيرها، بل استمرت بهدف التوصل لمعرفة علاقاتها السببية مع المتغيرات الأخرى. أما الثقة التنظيمية فهي تعد من القوى المؤثرة في بناء الشخصية التنظيمية، إذ إن وجود الثقة في المنظمة بمختلف المستويات التنظيمية بين الأفراد، والمشرفين، وإدارة المنظمة يؤدي إلى تحقيق على سبيل المثال لا الحصر الرضاء، والالتزام، وزيادة التعاون، وتمكين العاملين، وتحسين جودة حياة العمل.

ويهدف البحث الحالي إلى إيجاد علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات البحث، فضلاً عن اعتماد العلاقات التفاعلية بين المتغيرات والتي تستخدم بشكل محدود في البحوث المحلية، وتهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تعزيز وتحسين جودة حياة العمل. ويتضمن البحث خمسة مباحث الأول تناول منهجية البحث العلمي، فيما خصص المبحث الثاني والثالث والرابع على مراجعة الأدبيات وبناء الفرضيات، وتناول المبحث الخامس الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الأول: المنهجية العلمية

##### أولاً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة من خلال الأتي:

هناك مجموعة من النظريات التي تناولت مفهوم العدالة منها نظرية التبادل الاجتماعي التي وضعها (Homansm,1961) وهي تعد الأساس لتطوير نظرية العدالة (Adams) عام ١٩٦٥ أطلق عليها (Equity Theory) التي أصبحت مدخل سائد وأساسياً لتحليل قضايا العدالة

في الحقل التنظيمي بشكل عام وموقع العمل بشكل خاص لعقدين تقريبا و ونظرية الحرمان النفسي (Marlin , 1981) ونظرية دافع العدالة (Lerner, 1977) ونموذج حكم العدالة (Lenenthal , 1976) والدراسات في هذه المجالات وضحت بان مدركات الظلم ( عدم العدالة ) ربما تؤدي إلى نقصان في أداء العمل وضعف جودة العمل وقلة التعاون بين شركاء العمل ( Campbell , Finch , 2008 : 2 ).

فالعدالة التنظيمية ليست بالمفهوم البسيط فقد توجد هناك مستويات مختلفة تبرز فيها قضايا العدالة اعتمادا على الوسط التنظيمي والفرد المشمول بذلك . ( Lilly, Virick, 2008 : 1 ). وهذا يتفق مع كتابات بعض الباحثين أمثال (Linder,Tyler,1988),(Brochner,Siegel,1995) , (Alexander,Runderman,1987) في حين نجد أن الثقة كانت تعد ارض خصبة ومنتجة لكثير من النظريات التنظيمية منها

(Barber, 1983, Burt, Knez, 1995, Gambetta, 1988, Kramer , Tyler, 1996; Lane , Bachmann, 1998, Lewicki , Bunker, 1995, Mayer, Davis, Schoorman, 1995).

علاوة على ذلك فهو يواصل إثارة كبيرة للباحثين التنظيميين والمتخصصين في هذا المجال في (Bachmann, Zaheer, 2006, Cook, Hardin, Levi, 2005, Cook, Levi, Hardin, 2009, Dirks, Lewicki, Zaheer, 2009, Frankel, 2006; Kramer, Cook, 2006, Schoorman, Mayer, Davis, 2007),( Lewicki, Kramer,2010:248)

إذ يتم اليوم التركيز على أهمية الثقة في العلاقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية

وإلى حد كبير. في الدراسات التنظيمية ، وتعتبر الثقة كعامل أساسي لفعالية البناء التنظيمي. وأكدت المنظمات والخبراء والباحثين القادة على أهمية جعل الثقة بين القوى العاملة مما يدل على أن الثقة حيوية وضرورية لعوامل نجاح الشخصية التنظيمية. وان مستوى عال من الثقة التنظيمية للتعويض عن نقاط الضعف في مصادر أخرى مطلوبة لتعزيز الكفاءة. وتشير الدراسات إلى أن الثقة جعلت الآثار الشخصية وداخل الشخص نفسه ويؤثر على العلاقات داخل وخارج المنظمة. حتى يقال أن مستوى عال من التنظيم مع تحسن الثقة يساوي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، والثقة بين الموظف ، وزيادة التعاون والتعاطف ، وتبادل البيانات ، وحل المشكلات ، وتسهيل تمكين العاملين ، والقدرة على إحداث التغيير ، والتعلم والابتكار التنظيمي ، والحد من الضغط ، وحل النزاعات ، وجعل النهاية إطارا لزيادة الكفاءة التنظيمية.

(Argvis,1973, Covey, 1990, Likret 1967) أما تدني مستوى الثقة التنظيمية تسبب زيادة في الصراع وعدم الاستقرار من التنظيم ، وترك العمل ، والحد من الشائعات ، والدافع والإضرابات ، مما يجعل بعض الحواجز على طريق تحقيق الأهداف والتنظيمية.. (Hart et al 2001, Dirks et al 2001, Fox 1974, Laporte et al 1996, Korsgard et al 002).

( Fard ,et al., 2010: 30)

وأخيرا فالثقة تمثل العامل الأخر وهي عنصر مهم لحياة جودة العمل وتلعب دورا في تحديد فعاليات العاملين ( Suleiman , 2008 : 2-3 )

إذ تلعب الثقة دور أساسي في المنظمات لمل لها من دور ينعكس على العاملين وثقتهم مع بعضهم ومشرفيهم والمنظمة نفسها وترتبط الثقة مع العدالة وتحقق نجاحا في حياة العمل إذا كانت ايجابية. (Kramer, Lewicki, 2010:250)

وتشير هذه الدراسات إلى وجود مشاكل في المنظمات نتيجة عدم إدراك دور العدالة والثقة التنظيمية في المنظمات والتي تنعكس سلبا على أداء الأفراد العاملين. ولم يكتفي الباحث بذلك بل

قام بعمل استقصاء أولي لعينة البحث من خلال اختياره ثلاثة أسئلة تمثل محور العدالة والثقة التنظيمية من المتغيرات الفرعية لكل منهما وأربعة أسئلة لمتغير جودة حياة العمل بمتغيراته الفرعية، وتم اختيار عينه عشوائية بلغت (٢٠) فرد وتوزيعها عليهم ومن ثم استلامها جميعاً، واستخدم الباحث مقياس الثلاثي الذي يتوزع من أعلى وزن له هو (٣) للحقل الإجابة (نعم) و(محايد، ٢) و(لا، ١) وبعد ذلك تم بناء جدول التوزيع التكراري لغرض اعتمادها للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة. من جانب آخر اعتمد الباحث الوسط الحسابي

الفرضي ومقداره (٢) وهو يمثل معدل أعلى درجة في المقياس (٣) واقلها (١) أي:  $[ 2 = \frac{3+1}{2} ]$

وبعد إجراء المعالجة والتحليل الإحصائي لاستجابات عينة المبحوثين تم التوصل إلى الأوساط الحسابية الموزونة انظر الملحق (٢). يتضح من خلال النتائج إن الوسط الحسابي الموزون العام لكل من متغيرات البحث (العدالة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل و متغيراتهم الفرعية) ظهرت أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٢). في حين كان الوسط الحسابي العام الموزون لمتغير جودة حياة العمل أعلى من البقية إذ بلغ (١,٦) و متغيرات الثقة والعدالة على التوالي بلغ (١,٥, ١,٤, ١). أما الوسط الحسابي الموزون العام لمتغيرات البحث إجمالاً بلغ (١,٥) وهو يشير إلى وجود مشكلة عدم إدراك العدالة والثقة التنظيمية من قبل الكلية مما انعكس على جودة حياة العمل.

ويمكن أن يجيب البحث عن تساؤلات المشكلة المتمثلة بالآتي:

- ١- هل تترك إدارة الكلية أهمية تطبيق العدالة التنظيمية تجاه العاملين؟
- ٢- هل تتوفر الثقة التنظيمية بين الأفراد العاملين أنفسهم أو مع مشرفيهم وإدارة الكلية؟
- ٣- هل تهتم إدارة الكلية بتوفير بيئة العمل المناسبة لأداء العاملين أعمالهم؟
- ٤- هل يوجد دور لمتغير العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل.
- ٥- هل هناك دور للمتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية) في جودة حياة العمل.

### ثانياً: أهمية البحث

يساهم البحث الحالي من خلال بيان أهمية متغيرات البحث العدالة والثقة ودورهما في تحقيق جودة حياة العمل للأفراد العاملين في عينة البحث، والذي يمثل جهد متواضع لاستكمال الدراسات السابقة وتطبيقها في البيئة العراقية. إذ تعد جودة حياة العمل مصدر للتأثير في الصحة الجسمية والنفسية وما يمكن إن تسببه من أمراض وضغوط عمل، وهي احد المحددات في تعيق المخرجات وكفاءة الأداء فضلاً عن نمط العلاقات. كما تأتي أهمية البحث أيضاً من دوره المتوقع في مساعدة الجهات المسؤولة في المؤسسات التعليمية بشكل عام وعينة البحث بشكل خاص في تشخيص نقاط القوة والضعف لممارسات الإدارة للعدالة والثقة التنظيمية تجاه الأفراد العاملين بهدف المساهمة في عملية المعالجة والتحسين.

### ثالثاً: أهداف البحث

للبحث الحالي مجموعة من الأهداف هي:

- ١- التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية بإبعادها لدى عينة البحث.
- ٢- التعرف على مستوى إدراك الثقة التنظيمية بإبعادها لدى الأفراد عينة البحث.
- ٣- اختبار العلاقة بين متغيرات العدالة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل.
- ٤- اختبار التأثيرات التفاعلية للعدالة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل باستخدام تحليل الانحدار المتدرج.

### رابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة الكوفة كمجتمع للبحث الحالي، وقد تمثلت عينة البحث بالملاك الوظيفي لكلية الإدارة والاقتصاد والبالغ عددهم (٨٩) موظف وموظفه تم استثناء مدراء الوظائف الإشرافية وعددهم (٨) والمجازين (٦) والباقي (٧٥) تم توزيع الاستمارات عليهم وبعد جمعها

تم استبعاد (٤) لعدم صلاحيته للتحليل، وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث إذ تم تلخيص النتائج في الجدول (١)

جدول (١) خصائص عينة البحث

الجنس		التكرار	النسبة
المستوى			
ذكور		35	49.29
إناث		36	50.70
المجموع		71	%100
العمر			
أقل من ٣٠		15	21.12
٣٠-٣٩		36	50.70
٤٠-٤٩		15	21.12
٥٠ فأكثر		5	7.04
المجموع		71	%100
التحصيل العلمي			
ابتدائية		15	21.12
متوسطه		9	12.67
إعدادية أو ما يعادلها		8	11.26
معهد		11	15.49
كلية		28	39.43
عليا		0	0
المجموع		71	%100
سنوات الخدمة			
أقل من ٥		17	23.94
٦-١٠		30	42.25
١١-١٥		9	12.67
١٦-٢٠		7	9.85
٢١ فأكثر		8	11.26
المجموع		71	%100

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

#### خامسا: فرضيات ونموذج البحث الفرضي

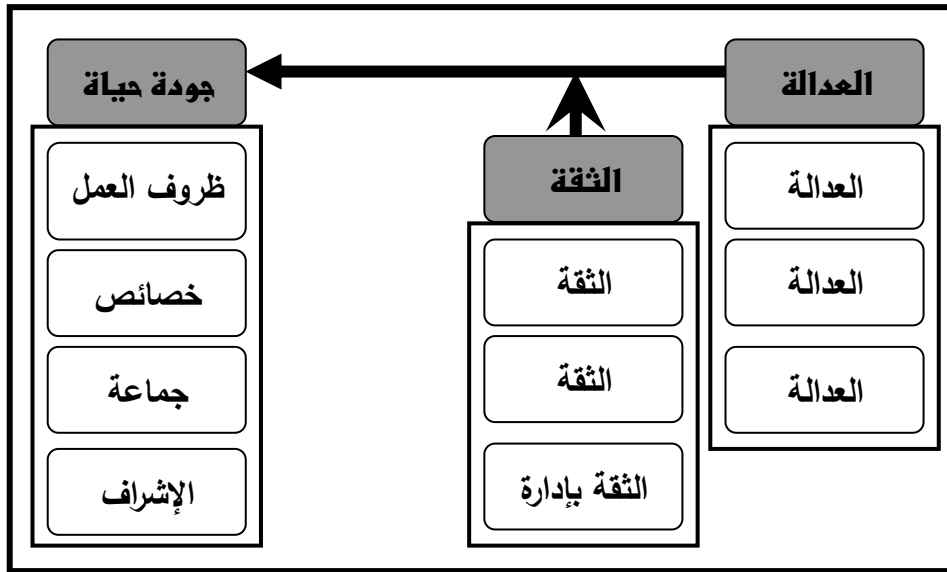
##### أ- فرضيات البحث وتتضمن الآتي:

- ١- الفرضيات المتعلقة باختبار علاقات الارتباط وهي:
  - الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ايجابية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. وينتج منها الفرضيات الفرعية الآتية:
    - \* توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين بعد العدالة التوزيعية وجودة حياة العمل.
    - \* توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين بعد العدالة الإجرائية وجودة حياة العمل.
    - \* توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين بعد العدالة التفاعلية وجودة حياة العمل.
  - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ايجابية معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل. وينتج منها الفرضيات الفرعية الآتية:
    - \* توجد علاقة ايجابية معنوية بين بعد الثقة بالمشرفين وجودة حياة العمل.
    - \* توجد علاقة ايجابية معنوية بين بعد الثقة بالزملاء وجودة حياة العمل.
    - \* توجد علاقة ايجابية معنوية بين بعد الثقة بإدارة المنظمة وجودة حياة العمل.
- ٢- الفرضيات المتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث وتتكون من الآتي:
  - الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
    - \* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العدالة التوزيعية في جودة حياة العمل.

- \* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العدالة الإجرائية في جودة حياة العمل.
- \* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العدالة التفاعلية في جودة حياة العمل.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقة التنظيمية في جودة حياة العمل. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- \* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة بالمشرفين في جودة حياة العمل.
- \* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة بالزملاء في جودة حياة العمل.
- \* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة بإدارة المنظمة في جودة حياة العمل.
- ٣- الفرضية الرئيسية الثالثة: الثقة التنظيمية تعدل العلاقة ايجابيا ما بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل.

#### ب- نموذج البحث:

اعتمد الباحث تبني النموذج التفاعلي (Moderation Model): وهو من النماذج التي تستعمل بشكل محدود على مستوى الدراسات العربية وخاصة المحلية، ويتكون هذا النموذج من ثلاث أنواع من المتغيرات هما: المتغير المستقل، والمتغير التفاعلي (Moderator)، والمتغير المعتمد (Baron, Kenny, 1986) المتغير التفاعلي أو المعدل (Moderator Variable): ويرمز له (Mod V)، ويستعمل في اختبار العلاقة التفاعلية (Interactive) التي تقدم إجابة عن سؤالين أساسيين، هما "متى" و"لمن" المتغير المستقل يسبب أو يؤثر بشكل كبير وقوي جداً (أو ضعيف) في المتغير المعتمد (Baron, Kenny, 1986). فالمتغير التفاعلي (Moderator) يعدل قوة (Strength)، أو اتجاه (Direction) العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، فهو أشبه بالمفتاح الذي يخفف أو يزيد من إضاءة المصباح (Wu, Zumbo, 2008). نقلا عن (العنزي، العطوي، ٢٠١١: ١١، ١٣)



شكل (١) الأنموذج الفرضي للبحث

سادسا: البرامج الإحصائية المستخدمة  
تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) والبرامج الإحصائية الجاهزة فيه، والبرنامج الإحصائي (LISREL)

#### المبحث الثاني: العدالة التنظيمية

##### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

على الرغم من اختراق مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من الباحثين والمتخصصين حول هذا المفهوم، وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة. وقبل الخوض في بيان مفهوم العدالة

سوف نوضحها أولاً من الناحية اللغوية إذ تشير العدالة في اللغة العربية إلى عدل: عدلاً: قضى بالعدل، فهو عادل والجمع عدول وعدل. عدل: عدالة: صار عدلاً أو عدل الحكم: أقامه والشئ قومه (رضاً، ١٩٦٠: ٤٦). أما قاموس أكسفورد فيعرف العدالة بأنها تشخيص وتحديد خصائص تتسم بالعدالة والنزاهة وتكون منصفة للجميع وغير متحيزة. (Oxford, 2003: 416)

في حين يشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مقدار درجة إدراك العاملين بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتبعة والمتعلقة بعملهم عادلة ومطبقة على الجميع (Suleiman , 2008 : 2-3) ، كما تعرف العدالة التنظيمية على إنها مدركات العمال للعدالة التي طبقتها إدارة المنظمة بحقهم (Campbell , Finch , 2008 : 2-3) .

فهي تصف إدراك الفرد أو الجماعة لعدالة معاملتهم من قبل المنظمة فضلاً عن مدى استجابة وردود فعلها لسلوكيات العاملين تجاه إدراكهم للعدالة، أو هي الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل بها المنظمة جميع عاملها. (Fernandes, Awamleh, 2008 : 2-3) .

يتضح من التعريف بان العدالة سلوك أخلاقي نابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات. في حين عرفها كل من (Byers, Rue, 1977) بأنها نتيجة لمحصلة طرفين هما الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها (السعود، سلطان، ٢٠٠٩: ١٩٥).

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى مجموعة من الأسباب منها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية غير المناسبة والقائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (عواد، ٢٠٠٣: ١٢). ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فقد بدأت محاولات جادة لتطبيق العدالة الاجتماعية والإنسانية بهدف فهم السلوك التنظيمي إلا أنها حققت نجاحاً محدوداً لتفسير السلوك التنظيمي، واستمرت المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات. حتى تبلور مفهوم العدالة التنظيمية بشكل واضح إذ شهد عقد التسعينات من القرن العشرين اهتمام العلماء والمتخصصين بها وبإبعادها (Niehoffm, Moorman, 1993: 538) ، ورغم إن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي (Adam , 2003: 343,362)، وإذا كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم الغربي لم تعطي متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضاً لم يبتعد كثيراً عن تلك الحالة (الفضلي، العززي، ٢٠٠٧: ٤٤).

#### ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي و بما يتعلق بأبعادها) التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) من خلال الأتي:

١- تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية إذ أشار كل من (Tyler, Smith 1998) إن الأفراد غالباً ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين، ولكنهم يختاروا النتائج والإجراءات التي تخدم وتتسجم مع مصالحهم فقط. (Dietz, et al., 2003: 319)

٢- العدالة التنظيمية تعمل على ترتيب الأفراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقاتهم بالمجموعة التي ينتمون إليها والسلطة الممنوحة لهم ضمنها (Fischer, ) (Smith , 2004: 672)



٣- للعدالة التنظيمية تؤثر في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكية الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبى المراس أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المنظمة، وهذا يتفق مع آراء مجموعة من الباحثين نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر (Folgo, Sheppard, 1989; Lewicki, Minton, 1992; Bies, Tripp, 2002) (Barclaym, et al., 2005: 629).

٤- أن ادراكات العدالة التنظيمية أو احد أبعادها تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية مثل ادراكات العاملين للعدالة التوزيعية في دوافع العمل والرضا بالنسبة لهم. إما بقية شركاء العمل من غير العاملين فلهم مصالحهم الخاصة والمؤثرة في بقاء وجود المنظمة، وإدراكهم لمدى تحقق العدالة التنظيمية يمكن أن له أثر سلبي أو ايجابي على سلوكيات واتجاهات عديدة لاحقة في الأداء التنظيمي للمنظمة. (Bradley, 2008: 2-3).

٥- أدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المنظمة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل ترك العمل، وزيادة معدلات الدوران ونقص الولاء والانتماء، وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكية الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها أو نحو قادتها (Laurie, 2002: 96-97).

٦- ووضح (Goldman, 2001:105,137) أهمية العدالة التنظيمية بالآتي:  
\* تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال رد فعل لسلوكيات ضارة للمنظمة.  
\* إن منح العاملين لفرصة المشاركة لأبدأ الرأي وبما يتعلق بعملهم يولد لديهم الإحساس بتطبيق العدالة وبخلافه لا تطبيق لها.  
\* يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو دقيقة أو رسمية.

٧- في حين أشار (Brockner, 2002: 58) لأهمية العدالة التنظيمية وبما يأتي:  
\* يعد مدى تطبيق العدالة في المنظمة من وجهة نظر العاملين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً.  
\* توافر العدالة التنظيمية يعد مؤشر للأفراد العاملين بأنهم شركاء ومقدرين من قبل إدارة المنظمة.

### ثالثاً: أنواع وأبعاد العدالة التنظيمية

أشار الكثير من الباحثين والمتخصصين إلى أكثر من بعد للعدالة التنظيمية أولهما العدالة التوزيعية والذي يتمثل بالإنصاف من المنظمة في توزيع المخرجات وفقاً لإدراك العاملين. واعتمد أصحاب هذه العدالة على جهود (Adams) عام (١٩٦٥) ونظرية الحرمان النسبي عام (١٩٥٨) لصاحبها (Homans) لتقديم عدالة التوزيع وكل منهم أضاف متغيراته الفرعية وبحسب نظريته ومنهم (Deutsch, 1985, Price, et al., 1994)، والبعد الثاني والذي أصبح يمثل العدالة الإجرائية إذ طوره كل من (Thibaut, Walker, 1975) وتتمثل إسهامات هذه العدالة ومنهم (Williams, 1999: Lind, Tyler, 1992)، ويأتي البعد الثالث التفاعلي والذي أطلق عليه العدالة التفاعلية والذي اقترحه كل من (Moag, Bies, 1986). وبما يتعلق بنظريات العدالة فهي تتكون من ثلاثة أنماط هي عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، و التفاعلات أو المعاملات (Muchinsky, 2000: 275,284)، فعدالة التوزيع تشير إلى أدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وعندما يشعر الفرد بعدم تحقق العدالة فإنه يحاول استعادتها إما شعورياً أو سلوكياً. وأدراك العدالة لا يعتمد فقط على عدالة توزيع

المخرجات ولكن أيضا على الإجراءات المستخدمة من تحقيق هذه المخرجات، وهو ما يسمى بعدالة الإجراءات، وسيتم اعتماد متغير العدالة بأبعاده الثلاثة الآتية:

• **البعد التوزيعي والذي سمي العدالة التوزيعية:** وهو يشير إلى درجة الإنصاف المدركة في توزيع المخرجات في المنظمة على ضوء المساهمات المقدمة (Lamberl, 2003:156) ، ويعود الفضل لبلورة هذا البعد إلى ( Adams ) عام (١٩٦٥) ومن خلال نظريته العدالة (الإنصاف) فضلا عن مساهمات عدد من الباحثين في نظريات الحرمان النسبي والتبادل الاجتماعي إذ أشار (Adams) إن الفرد يقوم بمقارنة مساهماته مع أقرانه في المنظمة ويقارنها مع ما يحصل عليه، وبما إن نظرية العدالة وفقا إلى (الفرد، المساهمات، النتائج، المقارنات ) وهي تبحث في ردود أفعال العاملين هل تم معاملتهم بعدالة أم لا. ( Colqitt, et al., 2001; 426) وبعدها استمرت جهود الباحثين والخاصة بالعدالة التوزيعية بإضافة قواعد لها بهدف تحقيق العدالة التوزيعية للأفراد العاملين في المنظمات؛ (عدالة التوزيع تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها ، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وعندما يشعر الفرد بعدم العدالة فانه يحاول استعادتها إما شعوريا أو سلوكيا. وأدراك العدالة لا يعتمد فقط على عدالة توزيع المخرجات ولكن أيضا على الإجراءات المستخدمة من تحقيق هذه المخرجات، وهو ما يسمى بعدالة الإجراءات )

(Niehoffm, Moorman, 1993:539)

• **البعد الإجرائي:** والذي أطلق عليه العدالة الإجرائية ووفقا لرأي (Lind, Tyler, 1992) والتي تشير إلى إدراك إنصاف العمليات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات بشأن المخرجات ( Ruder, 2003:10 )

وقد وصف كل من ( Thibaut, Walker, 1975 )، ( Williams, 1999 ) العدالة الإجرائية على أنها الإنصاف المدرك في عملية تحديد النتائج التوزيعية مثل دفع الأجور والحوافز، والترقيات المقررة من قبل

المنظمة (Lambert, 2003:157) ويعود الفضل بتطوير هذا البعد إلى كل من Thibaut, (Walker, 1975) من خلال الربط بين علم النفس الاجتماعي والقانوني وذلك من خلال حل النزاعات القانونية ضمن التنظيم ، ووضع مقارنة بين من خلالها الإجراءات الموضوعية والتي تجعل القرارات عادلة إذ انه كلما كانت الإجراءات واضحة ودقيقة ومحددة فإنها تؤدي إلى قرارات عادلة، فضلا عن إشارته إلى نوعين من السلطة لكي تمكن الأطراف المتنازعة من حل النزاع فيما بينهما أولهما سلطة للسيطرة على القرار وثانيهما للسيطرة على العملية أي كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم ( Colqitt, et al., 2005: 23 ). وبهدف جعل الإجراءات تكون مدركة أكثر من الأفراد على أنها عادلة يستلزم الأمر تنفيذها ويتم من خلال الآتي :

(Shapiro, et al., 2005: 65)

- ١- الاتساق والاستمرارية
- ٢- تحقيق الأهداف العامة للتنظيم .
- ٣- لا تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية.
- ٤- أن تبني الإجراءات على دقة المعلومات وصحتها.
- ٥- توفير فرص لتصحيح القرار.
- ٦- التمثيل بتحقيق مصالح كافة الأطراف.
- ٧- الأخلاقية أي قيامها على معايير أخلاقية.

**البعد التفاعلي (المعاملات):** والذي يقع تحت مسمى العدالة التفاعلية ويعود الفضل إلى ( Moag, ) (Biaes, 1986) بإضافته

إلى أبعاد العدالة التنظيمية، والذي يعني وفق رأييهما إنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة



(Runder, 2003: 32). أو هي تعبير لمدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (Niehoffm, Moorman, 1993: 540) وهناك ارتباط بين العدالة التفاعلية والاتصال بين الأشخاص والمرتبطة بالإجراءات التنظيمية فهي تهتم بكيفية إيصال المعلومات والقرارات المتعلقة بعملهم الوظيفي وان يتم معاملتهم بكل احترام وتقدير (Fernandes, Awamleh, 2008: 2-3). وتعد العدالة التفاعلية وحسب وصف (Bies, 2001) بأنها بناء منفصل يختلف مفاهيميا عن العدالة الإجرائية (Lilly, Virick, 2008 : 3). وتبرز أهمية العدالة التفاعلية من خلال التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن تفسير وتوضيح قراراتها والذي يؤدي إلى ادراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين بعكس تقديم أي مبررات، وان هناك ترابط وثيق بين عدالة التعاملات وعدالة التوزيع والإجراءات وتؤثر في بعضها البعض (Bies, Shapiro, 1988: 679).

### المبحث الثالث: الثقة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

نوضح أولاً معنى الثقة في اللغة العربية والتي تعني وثق وهي جمع ثقات ومنها وثق به، وبتق، الوثاقفة والتي تعني مصدر الشيء الوثيق المحكم أي العهد الوثيق (ابن منظور، ١٩٧٨ : ٣٧١)، أو وثوقاً به: ائتمنه وسكن إليه وأنا واثق به (رضاً، ١٩٦٠ : ٧٠٤ - ٧٠٥)، في حين نجد معناها الاصطلاحي في قاموس اكس فورد (Oxford) يشير إلى "الشعور الذي يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من ثقته بأدائه بالإعمال والأفعال المتفق عليها سلفاً" (Oxford, 2003 : 799). وتعرف الثقة التنظيمية بأنها التوقع الايجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة (Fard, et al., 2010: 31). إذ لا تتوقف دراسة الثقة على مستوى الأفراد فحسب إذ يمكن دراستها على مختلف مستويات التنظيم ضمن المنظمة الواحدة وبين المجاميع، وحتى داخل الفرد، فضلاً عن دراستها بين المنظمات المختلفة. (Ketola, 2006: 6). في حين عرفها (Martins, 2002) الثقة على أنها " عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة (شخص أو مجموعة من الأشخاص) طبقاً لتوقعات معينة والتي هي ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة باستغلال نقاط ضعف مانح الثقة " (Martins, 2002: 757). فيما عرفها (Mayer, et al., 1995) بأنها رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر واعتماداً على توقعاته بان الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للطرف المؤتمن (واضع الثقة) ويتفق الباحث مع تعريف Mayer بان التعريف يشتمل على عدة نقاط مهمة هي:

- ١- إن الثقة بين الطرفين قد تنتج عنها وجود مشكلات ومسؤولية بان يكون الشخص واضع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه.
- ٢- الثقة تبنى على أساس توقعات الشخص الموثوق فيه انه سوف يؤدي إلى سلوكيات وتصرفات معينة مرغوبة فيها.
- ٣- إن السلوكيات التي يتوقع أن يؤديها الشخص الموثوق فيه مهمة للشخص واضع الثقة فالموظف سوف يتوقع أن يحصل على أكثر من زيادة في الأجر مثل مكاسب إضافية أو معاملة خاصة من القيادات التنظيمية.
- ٤- إن تعريف الثقة يتضمن إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات وتصرفات الشخص الموثوق فيه.

#### ثانياً: أبعاد الثقة

ومن هذه المقاييس التي امتازت بصدقها وثبات سريانها عند تطبيقها في بيئات تنظيمية مختلفة مقياس الثقة المطور من قبل (Cook, Wall, 1980 : 47) ويتألف من (١٢) فقرة خماسية الاستجابة وبواقع (٦) فقرات لكل بعد من أبعاد الثقة المتمثلة بالثقة بزملاء

العمل والثقة بإدارة المنظمة وقد اختبر هذا المقياس بدراسات عديدة، وقد أثبت مصداقية ومغوليه عالية.

أما (Scott, 1980: 37) فقد طور مقياساً بالإبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية والمتمثلة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة)، على وفق مقياس ليكرت الخماسي الاستجابية والذي تالف من (١٥) فقرة وتم اعتماده من قبل كثير من الدراسات ومنها (Lake-Nyhan, Marlow, 1997; Dirks, Ferrin, Adams; 2004) Mathebula, 2004; 2002; Strater, 2005;

إذ تتمثل الثقة بالمشرفين من خلال التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai, 1999: 898).

أما الثقة بزملاء العمل قد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المدارين ذاتيا والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك. (Dirks, Ferrin, 2002: 113) وهذا يعني أنها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم. بينما يشير متغير الثقة بإدارة المنظمة إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين للقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل وللجميع. (Kritsonis, 2004: 2)، ويشير كل من (Hart, et al., 2001; Dirks, et al., 2001; Fox 1974; Laporte et al 1996; Korsgard, et al., 2002) الا ان تدني مستوى الثقة التنظيمية قد يؤدي الى زيادة في الصراع وعدم الاستقرار في التنظيم، وترك العمل، وزيادة وتفشي الشائعات، والاندفاع نحو الإضرابات، مما يجعل بعض الحواجز على طريق تحقيق الأهداف التنظيمية

(Dyer, Chu, 2003; Fard, et al., 2010: 30) في حين ذكر كل من (Chught, Buckley, 2008; Tan, Lim, 2009) Fukuyaman, 1995; وأبحاثهم إن العاملين يكونوا أكثر ميلاً للانخراط في عملهم عندما يكون لديهم مستوى عالي من الثقة التنظيمية. (Lin, 2010: 517)

### ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي:

١- يعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى (Mishra, Morrissey, 1990: 19) أ- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم. ب- إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها. إذ يتولد لديهم رضاء عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتماء للمنظمة، فضلاً عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (Brockner, :32) (et al., 1997).

٢- بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة (Long, Stikin, 2005: 3). أي انه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم. (Gillespie, Mann, 2000: 2)

٣- تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية وصحيحة وليس على أساس المحسوبية والمحاباة وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد وهو سلوك شائع جداً ويسبب هذا الوضع قلق للغاية للأفراد العاملين في المنظمة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلباً على الرضا والولاء التنظيمي وأداء الأفراد (Kelec, et al., 2011: 9).

## المبحث الرابع: جودة حياة العمل

## أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

ازداد الاهتمام من قبل إدارات المنظمات لجودة حياة العمل بهدف تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف العاملين. مما أدى بإدارة الموارد البشرية تحمل مسؤوليتها في تحسين جودة حياة العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية، مما ينعكس على نتائج ملموسة على المنظمة من نمو وازدهار وتكيف مع متطلبات البيئة ويساعد العاملين على العمل بانديفاع ومستوى أداء عالي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعاً ولم يقتصر دورها لهذا الحد بل أخذت تهتم بتخطيط وتنفيذ نشاطاتها بوضع أهدافها بتحسين جودة حياة العمل ضمن استراتيجياتها لاسيما بالحصول على الأفراد العاملين من ذوي المهارات والمعارف والقدرات الإبداعية المتميزة في ظل ظروف المنافسة الشديدة على المورد البشري، وتعرف جودة حياة العمل بمفاهيم مختلفة منها إذ عرف (Durbin,1988) جودة حياة العمل من خلال ربطها بظروف العمل الطبيعية والنفسية والممارسات الإدارية بأنها تتحقق من خلال توفير جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل، ويرى (Flippo,1989) جودة حياة العمل بأنها أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم للمنظمة والعاملين، في حين عرف (Schesmer,1991) أنها توفير ظروف العمل المناسبة والتي تدفع الفرد العامل بالاستمرار بالعمل في المنظمة والعاملين. (الهييتي، ٢٠٠٠:٢٥١). وقد أشار (الموسوي، وآخرون، ٢٠٠٩: ٤٨١) إلى جودة حياة العمل المحسنة تتمثل بالجوانب الآتية:

- ١- إشراف جيد تجاه العاملين.
  - ٢- توفير ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية مناسبة.
  - ٣- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافئة.
  - ٤- علاقات عمل جيدة.
  - ٥- مشاركة عالية من الأفراد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.
  - ٦- فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة.
  - ٧- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية لاسيما التنافسية.
- أو هي ظروف عمل جيدة وإشراف مناسب، ومرتببات ومزايا مادية كافية، ومقدار من الاهتمام والتحدي للوظيفة، وعلاقات عمل تسمح بقدر من المشاركة في صنع القرارات، والإحساس بوجود دور في تحقيق النتائج التنظيمية (Werther, Davis, 2002:502).
- أما تعريف (Serey,2006:8) فقد كان حاسماً ويتعلق ببيئة العمل والعمل المرضي والذي يتضمن فرصة للعامل لممارسة مواهبه وقدراته المختلفة لمواجهة التحديات والحالات التي تتطلب مبادرة مستقلة وذاتية، وهو نشاط يعتقد بأنه يكون نافع للأفراد المتضامنون في جماعة العمل، ويعد عملاً يفهم فيه كل عامل دوره لكي يتم إنجاز الأهداف العامة، ويولد إحساس يفخر به كل عامل في عمله. في حين تشير (المؤسسة الأوروبية لتحسين أحوال المعيشة، ٢٠٠٢) لجودة حياة العمل هو بناء متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتعلق بالرضا الوظيفي، والمشاركة والمهمة والتحفيز والإنتاجية والصحة والسلامة والرفاء والأمن الوظيفي وتطوير الكفاءات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (Rethinam, Ismail, 2008:59). ويشير (Lau, May, 2001:213) إن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين المادية والمعنوية، وتوفير نظم واليات تتيح للأفراد فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل. يظهر من التعاريف المتعلقة بجودة حياة العمل انه مفهوم واسع النطاق، والذي يتضمن الكفاية والعدالة في الأجر، وتكامل ظروف العمل الآمنة والصحية والاجتماعية التي تعمل في تنظيم العمل وتمكن الفرد من تطوير واستخدام جميع قدراته، وتحقيق بيئة العمل الفعالة التي تتكامل مع الاحتياجات التنظيمية والشخصية والقيم التي تعزز الصحة والرفاء والأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، وتطوير الكفاءات والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق العمل، والتأكيد على الشعور الجيد والمدرک

من التفاعل بين الأفراد وبيئة العمل وطبيعته في البيئة المعاصرة، أو تبين فعالية بيئة العمل ودورها في تشكيل القيم التي تدعم العاملين وتعزيز الصحة والرفاء الوظيفي. ويعرف الباحث جودة حياة العمل بأنها توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بتوفير متطلبات شروط العمل الآمنة والصحية وبرامج التعويضات الكافية والعادلة وتهيئة الفرص لتطوير الموارد البشرية الآن ومستقبلاً.

#### ثانياً: أهمية تحسين جودة حياة العمل

- تبرز أهمية تحسين جودة حياة العمل من خلال الأتي(الموسوي، وآخرون، ٢٠٠٩: ٤٨٢)
- ١- تحقيق التفوق على المنافسين من خلال حرص واندفاع العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية والجودة في نفس الوقت.
  - ٢- فرصة الحصول والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة مهارياً ومعرفياً.
  - ٣- فرصة الإبقاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.
  - ٤- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.
  - ٥- إمكانية الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين لسلع المنظمة أو خدماتها.
  - ٦- النمو والتطور إذ أثبتت الدراسات الميدانية إن المنظمات تحقق ذلك من خلال امتلاكها إلى موارد بشرية ذات خبرة عالية ومعرفة عالية بالمنظمة.

#### ثالثاً: أبعاد جودة حياة العمل

- وضع مجموعة من الباحثين أبعاد لجودة حياة العمل ومنهم:
- ١- فقد حدد (جاد الرب، ١٩٩٩: ٧) ابعاد جودة حياة العمل بالاتي:
    - \* توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
    - \* توفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي.
    - \* إعادة تصميم الوظائف لإشباع طموحات العاملين
    - \* المشاركة الفعلية في صنع القرارات.
    - \* تصميم برامج الأجور والمكافآت والحوافز تلبي حاجات العاملين .
    - \* إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
    - \* إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
    - \* تشكيل فرق عمل متكاملة.
    - \* العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
  - ٢- حدد (Beach, 1999:454) الأبعاد وهي:
    - \* تشكيل فرق العمل المدار ذاتياً.
    - \* إعادة تصميم العمل والإثراء الوظيفي.
    - \* الإدارة بالمشاركة.
    - \* القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي.
    - \* تنمية المسار الوظيفي.
    - \* ساعات العمل المرنة.
    - \* برامج أجور ومكافآت تلبي طموحات العاملين.
  - ٣- فيما أضاف (Cascio, 2001: 27) إلى أبعاد (Beach, 1999) الاتصالات الفعالة، وإدارة الصراع التنظيمي، والرعاية الصحية والاجتماعية.
  - ٤- أبعاد جودة حياة العمل عند (Lowe, 2001:6) هي:
    - \* أمن اقتصادي ومعيشي مناسب.
    - \* المشاركة في صنع القرارات.
    - \* ثقافة الصدق في شأن المعلومات.
    - \* بيئة عمل صحية وأمنة.
    - \* فرص لاستخدام وتطوير المهارات.

\*توزيع أعباء العمل بشكل مناسب .

يتضح من الاطلاع على ما مكتب بخصوص أبعاد جودة حياة العمل التي تم ذكرها بالبحث أو ما تم الاطلاع عليها أن اغلبها يتعلق بظروف العمل ومتطلباتها وخصائص الوظيفة وجماعات العمل فضلا عن الأشراف والمشاركة. لذ اختار الباحث هذه المتغيرات.

### المبحث الخامس الإطار العملي

#### أولاً: مقاييس البحث

اعتمد الباحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (٢) يوضح هذه المقاييس بشكل تفصيلي.

#### ١- اتساق وثبات مقاييس البحث:

تم التأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (٢) وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.73 o -0.78) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly&Bernstein,1994) والتي تدل على إن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي. المقياس المعتمد في القياس:

#### ١- استخدام مقياس العدالة التنظيمية Organizational justice (Niehoff, )

Moorman, 1999. وبأبعاده الفرعية الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.

٢- الثقة التنظيمية (Organizational Trust) وتمثل المتغير التفسيري الثاني للدراسة، وتتضمن ثلاثة أبعاد فرعية الثقة بالمشرفين وبالزملاء وبإدارة المنظمة استناداً إلى دراسة (Laka – Mathebula, 2004) واستخدم من قبل كثير من الدراسات مثل (Ford, 2002) ناصر، ٢٠٠٧، صديق، ٢٠٠٥، Defuria,1998)

#### ٣- جودة حياة العمل يمثل المتغير المعتمد واعتمد الباحث مقياسين هما:

مقياس ميشكان لجودة الحياة الوظيفية Michigan QWL Questionnaire والذي اعتمده المغربي ٢٠٠٥، ومقياس المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية (National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH,2002) (Quality of Work for Occupational Life Questionnaire) وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد فرعية ظروف العمل المادية والمعنوية وخصائص الوظيفة وجماعة العمل ولإشراف والمشاركة.

#### جدول (2) ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	16	Niehoff and Moorman 1999	0.77
الثقة التنظيمية	15	Laka – Mathebula, 2004	0.78
جودة حياة العمل	16	Michigan QWL Questionnaire)( National Institute for Occupational Safety and Healthy NIOSH,2002)	0.73
الكلي	47		0.76

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل.

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية

#### ١- اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية :

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ( العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل) وسيتم اختبارها حسب ورودها في مخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:



أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٣) اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل (٠,٤٠).

أما قيمة (t) المحسوبة بلغت (٤,٦٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث. مما يدل على أن الأفراد العاملين يشعرون بوجود وتطبيق العدالة التنظيمية مما أدى الى تحسين في جودة حياة العمل من وجهة نظرهم. رغم أنها ضعيفة وليست بالمستوى المطلوب مما لم تؤدي إلى تحسين كبير في جودة حياة العمل.

جدول (3) مصفوفة بيرسون لعلاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل

ت	البعد	جودة حياة العمل	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	العدالة التوزيعية	0.34	3.27	0.008
2	العدالة الإجرائية	0.33	3.66	0.003
3	العدالة التفاعلية	0.30	3.27	0.006
4	العدالة التنظيمية	0.40	4.65	0.000

n = 71

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

\*- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٣) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين العدالة التوزيعية وجودة حياة العمل (٠,٣٤), أما قيمة (t) المحسوبة (٣,٢٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث

\*- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٣) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين العدالة الإجرائية وجودة حياة العمل (٠,٣٣), أما قيمة (t) المحسوبة (٣,٦٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

\*- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٣) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين العدالة التفاعلية وجودة حياة العمل (٠,٣٠), أما قيمة (t) المحسوبة (٣,٢٧) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٤) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية ضعيفة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل (٠,٣٤), أما قيمة (t) المحسوبة بلغت (١,٩٣) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث. يظهر إن الثقة بالزملاء اقل وقد يعود السبب إلى إن الأفراد الملتحقين للعمل حديثاً وفي الوقت الحاضر هم لا يمتلكون المعارف والخبرات التي تؤهلهم لانجاز الأعمال والأهداف بالشكل المطلوب. بعدها تأتي الثقة بالمشرفين.

أما الثقة بإدارة المنظمة فكانت الأعلى مما يدل على إن الأفراد يولون ثقة بإدارة المنظمة من خلال السياسات والإجراءات التي تمارسها تجاه الأفراد من دعم واحترام ومراعاة مصالح الجميع ورغم ذلك هي ليست بالمستوى المطلوب من وجهة نظرهم، وهذا يظهر من خلال نتائج الفرضيات الفرعية



جدول (4) مصفوفة بيرسون لعلاقات الارتباط بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

ت	البعد	جودة حياة العمل	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الثقة بالمشرفين	0.24	1.90	0.066
2	الثقة بالزملاء	0.06	0.34	0.766
3	الثقة بإدارة المنظمة	0.26	2.78	0.017
4	الثقة التنظيمية	0.25	1.93	0.053

n=71

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

\*- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمشرفين وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٤) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين الثقة بالمشرفين وجودة حياة العمل (٠,٢٤)، أما قيمة (t) المحسوبة (١,٩٠) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

\*- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالزملاء وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٤) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة جدا بين الثقة بالزملاء وجودة حياة العمل (٠,٠٦)، أما قيمة (t) المحسوبة (٠,٣٤) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

\*- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بإدارة المنظمة وجودة حياة العمل على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (٤) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة ضعيفة بين إدارة المنظمة وجودة حياة العمل (٠,٢٦)، أما قيمة (t) المحسوبة (٢,٧٨) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

## ٢- اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية :

اتضح من خلال علاقات الارتباط بان هناك علاقات موجبة (٥) وجميعها ذات دلالة معنوية بمستوى (٠,٠٥) وثلاث علاقات لم تكون ذات دلالة معنوية، إذ أشارت هذه العلاقات إلى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث، لذا افترض البحث فرضيتين الأولى أشارت إلى أنّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث المستقل (العدالة التنظيمية) ومتغيرها المعتمد (جودة حياة العمل). لذا تم وضع فرضية رئيسية واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها.

جدول (5) معاملات العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	٢,٧٥٨		٧,٨٥٧	٠,٠٠٠
العدالة التوزيعية	٠,٢٥	٠,٢٥	٢,٢٤٣	٠,٠٢٨
العدالة الإجرائية	-٠,٠٢	٠,٢٣	١,٩١١	٠,٠٦٠
العدالة التفاعلية	٠,٦٦	٠,١٨	١,٥١١	٠,١٣٥
العدالة التنظيمية	٠,٢٩	٠,٤٧	٤,٤٢٩	٠,٠٠٠

n=71

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل

أ- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في جودة حياة العمل على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (٥) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (4.429) وهي اكبر بقليل من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨). أما معادلة الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية وجودة حياة العمل كالآتي:  $جودة حياة العمل = ٢,٧٥٨ + (٠,٢٣) \times العدالة التنظيمية$

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ( $a=2.758$ ) يشير إلى أن جودة حياة العمل وحسب آراء عينة البحث عندما تكون العدالة التنظيمية (X) قيمتها صفر تكون قيمة جودة حياة العمل (Y) (٢,٧٥٨).

كما أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (0.22)، بما يعني أن العدالة التنظيمية (X) يفسر قيمته (0.22) من التباين الحاصل في جودة حياة العمل، وان (0.78) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.47$ ) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العدالة التنظيمية تؤدي إلى تغيير في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

\* **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية في جودة حياة العمل على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (٥) تبين القيمة المعنوية ( $X1$ ) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.243) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1,98). أما معادلة الانحدار المتعدد للعدالة التوزيعية وجودة حياة العمل كالآتي: **جودة حياة العمل = ٢,٧٥٨ + (٠,٢٣) العدالة التوزيعية**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta1=0.25$ ) والمرافقة لـ ( $X1$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العدالة التوزيعية تؤدي إلى تغيير ايجابي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

\* **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية في جودة حياة العمل على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (٥) تبين القيمة المعنوية ( $X2$ ) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.91) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1,98). أما معادلة الانحدار المتعدد للعدالة الإجرائية وجودة حياة العمل كالآتي: **جودة حياة العمل = ٢,٧٥٨ + (٠,٢٣) العدالة الإجرائية**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta2=0.23$ ) والمرافقة لـ ( $X2$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العدالة الإجرائية تؤدي إلى تغيير ايجابي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

\* **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية في جودة حياة العمل على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (٥) تبين القيمة المعنوية ( $X3$ ) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.511) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1,98). أما معادلة الانحدار المتعدد للعدالة التفاعلية وجودة حياة العمل كالآتي: **جودة حياة العمل = ٢,٧٥٨ + (٠,١٨) الرقابة الذاتية**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta3=0.18$ ) والمرافقة لـ ( $X3$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العدالة التفاعلية تؤدي إلى تغيير ايجابي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** أشارت إلى أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث (الثقة التنظيمية) ومتغيرها المعتمد (جودة حياة العمل). لذا تم وضع فرضية رئيسية واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها.

جدول (6) معاملات العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

النموذج	معامل ( $\beta$ )	( $\beta$ )	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	٢,٤٢		٨,٣٧٢	٠,٠٠٠
الثقة بالمشرفين	٠,٠٠٩٥	٠,١٥	١,١٧٧	٠,٢٤٣
الثقة بالزملاء	-٠,٠٢	٠,٠٤-	٠,٣٦١-	٠,٧١٩
الثقة بالإدارة المنظمة	٠,١٤٤	٠,٢٥	١,٩٥٨	٠,٠٥٤

n=71

المصدر: من إعداد الباحث

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في جودة حياة العمل على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (٦) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.973) وهي اصغر بقليل من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨). أما معادلة الانحدار البسيط للثقة التنظيمية وجودة حياة العمل كالاتي:

**جودة حياة العمل = ٢,٤٢ + (٠,٢٣) الثقة التنظيمية**

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=2.42) يشير إلى أن جودة حياة العمل وحسب آراء عينة البحث عندما تكون الثقة التنظيمية (X) قيمتها صفر تكون قيمة جودة حياة العمل (Y) (٢,٤٢) .

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.10)، بما يعني أن الثقة التنظيمية (X) يفسر قيمته (0.10) من التباين الحاصل في جودة حياة العمل، وان (0.90) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.23) والمرافقة لـ(X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة التنظيمية تؤدي إلى تغيير ايجابي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

\* **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بالمشرفين في جودة حياة العمل على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (٦) تبين القيمة المعنوية (X1) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.177) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (١,٩٨). أما معادلة الانحدار المتعدد للثقة بالمشرفين وجودة حياة العمل كالاتي: **جودة حياة العمل = ٢,٤٢ + (٠,١٥) الثقة بالمشرفين**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β1=0.15) والمرافقة لـ(X1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بالمشرفين تؤدي إلى تغيير ايجابي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

٣- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بالزملاء في جودة حياة العمل على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (٦) تبين القيمة المعنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (0.361) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (١,٩٨). أما معادلة الانحدار المتعدد للثقة بالزملاء وجودة حياة العمل كالاتي: **جودة حياة العمل = ٢,٤٢ + (-٠,٠٤) الثقة بالزملاء**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β2=0.04-) والمرافقة لـ(X2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بالزملاء تؤدي إلى تغيير سلبي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

٤- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بإدارة المنظمة في جودة حياة العمل على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (٦) تبين القيمة المعنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.195) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (١,٩٨). أما معادلة الانحدار المتعدد للثقة بإدارة المنظمة وجودة حياة العمل كالاتي: **جودة حياة العمل = ٢,٤٢ + (٠,٢٥) الثقة بإدارة المنظمة**

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β3=0.25) والمرافقة لـ(X3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بإدارة المنظمة تؤدي إلى تغيير ايجابي في جودة حياة العمل، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

٣- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالمتغير التفاعلي: الثقة التنظيمية تعدل العلاقة ايجابيا ما بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل.

من أجل اختبار علاقة المتغير المعدل (التفاعلي) ضمن الفرضية الثالثة فإن ذلك يحتاج إلى استخدام تحليل الانحدار المتدرج (HRA). في الخطوة الأولى من التحليل نقوم بإدخال المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) والمتغير التفاعلي (الثقة). أما في الخطوة الثانية من التحليل فنقوم بإدخال متغير حاصل التفاعل (Interaction V.) وهذا المتغير هو حسيلة تفاعل المتغير المستقل مع المتغير التفاعلي، أي (PJ) و (TRUST). ومن أجل بناء متغير التفاعل فإننا نحتاج إلى تحويل المتغير المستقل والمتغير المعتمد إلى الصيغة المعيارية (Standardized) أو صيغة التمركز (Centrized)<sup>١</sup> وذلك من أجل التخلص من مشكلة (Multicollinarity) التي تحدث بين المتغير المستقل أو المعدل من جهة ومتغير التفاعل من جهة أخرى. وبعد إدخال متغير التفاعل في التحليل نقوم بفحص قيم بيتا المعيارية الخاصة بمتغير التفاعل والمتغير المعتمد. فإذا كانت قيمة بيتا معنوية فإن المتغير المعدل له دور في تغيير العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. وكما نلاحظ من خلال الجدول (٥) في الخطوة الثانية فإن قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (PJ \* TRUST) والبالغة (0.282) معنوية عند مستوى (5%) لان قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية. وهذا يؤكد بان متغير الثقة هو متغير معدل للعلاقة بين بعد العدالة الإجرائية ومتغير جودة حياة العمل (QUALITY) وبشكل ايجابي. ولكن هذه الخطوة وحدها لا تكفي للحكم على كون المتغير هو متغير معدل بل نحتاج أن نتحقق من معنوية هذا الاختبار وذلك يكون من خلال استخدام الرسم البياني (Plotting) بواسطة استخدام برنامج (Mod Graph)<sup>٢</sup> عن طريق تكون ثلاث مجموعات تمثل الأولى الحالة المنخفضة للمتغير المعدل (PEP) والثانية المعتدلة والثالثة العالية ويتم النظر إلى حالة العلاقة بين المتغير المستقل (PJ) والمتغير المعتمد (QUALITY) في الحالات الثلاث. فإذا تم ملاحظة حصول تغير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في حالة كون المتغير المعدل (TRUST) عالي، وتغير سلبي في حالة الانخفاض فإن هذا يؤشر معنوية وصدق العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث. وكما نلاحظ في الشكل (2):

جدول (7) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) العلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التوزيع والثقة

Dependent Variable	Independent Variable	B	T	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
QUALITY	Step 1	DJ	0.290	2.52	.14	5.33**
		TRUST	0.178	1.54		
Step 2	DJ	0.296	2.61	.17	.03	4.60**
	TRUST	.0149	1.29			
	DJ*TRUST	0.190	1.69			
	(Interaction effect)					

جدول (8) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) للعلاقة التفاعلية بين بعد عدالة الإجراءات والثقة

Dependent Variable	Independent Variable	B	T	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
QUALITY	Step 1	PJ	0.291*	2.53	.13	4.97**
		TRUST	0.129	1.06		
Step 2	PJ	0.232	1.93	.20	.07*	5.52**
	TRUST	.0227	1.83			
	PJ*TRUST	0.282*	2.43			

<sup>١</sup> للمزيد راجع (Frazier, Barron & Tix, 2004).

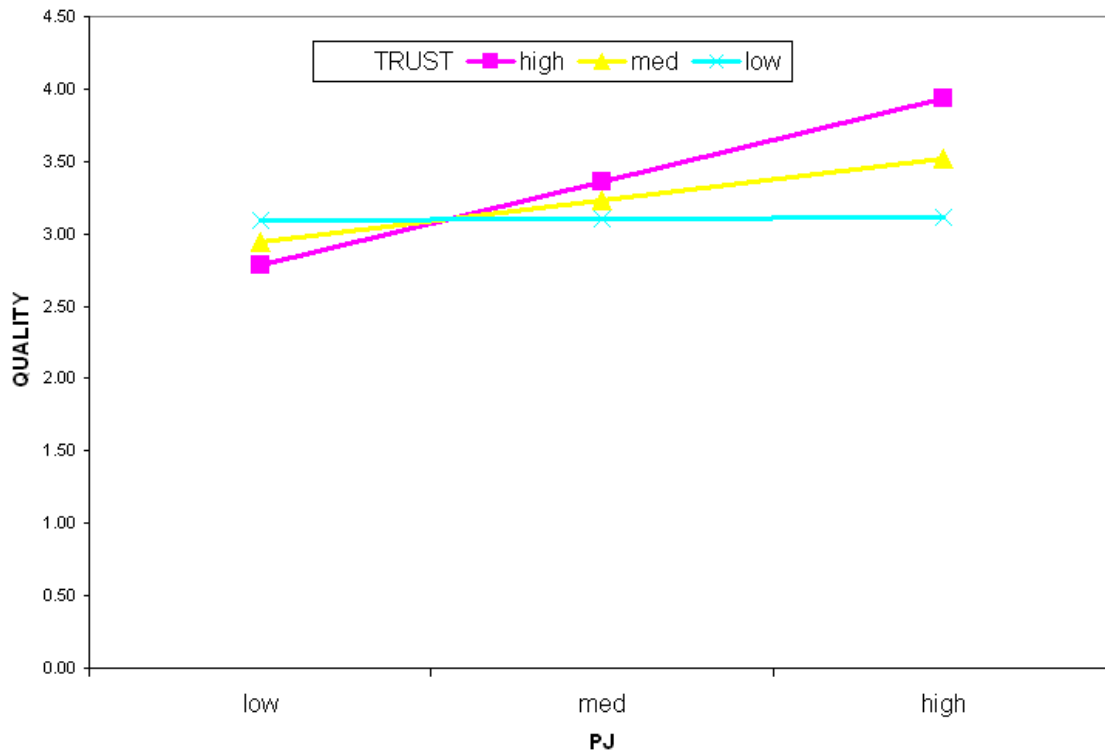
<sup>٢</sup> تم تصميم هذا البرنامج من قبل Paul Jose (2008).

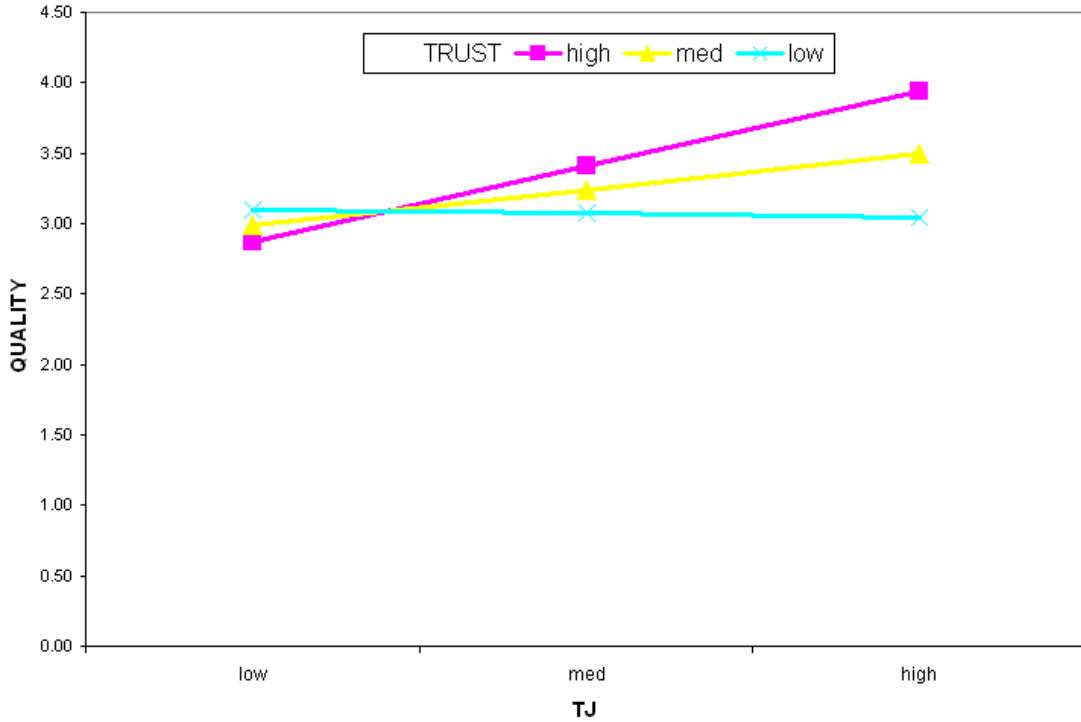
(Interaction  
effect)

جدول ( 9 ) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لع ( MRA ) للعلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التعاملات والثقة

Dependent Variable	Independent Variable	B	T	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
QUALITY						
Step 1	TJ	0.254*	2.15	.12		4.42**
	TRUST	0.168	1.42			
Step 2	TJ	0.171	1.43	.18	.06*	4.87**
	TRUST	0.274*	2.22			
	TJ*TRUST (Interaction effect)	0.279*	2.29			

ويظهر الشكل بأن العلاقة بين المتغير المستقل (بعد العدالة الإجرائية (PJ)) والمتغير المعتمد (جودة حياة العمل) تزداد مع زيادة المتغير التفاعلي (الثقة) (TRUST) وتنخفض بانخفاضه وهذا يؤكد صحة الفرضية. أما بخصوص العلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التوزيع والثقة فان نتائج الجدول (٥) لتحليل الانحدار المتدرج تشير إلى عدم وجود علاقة معنوية لان قيمة بيتا ( 0.190 ) وهي غير معنوي عند المستويين ( 5% , 1% ) وهذا يبين بأن الثقة التنظيمية لا تعدل العلاقة بين بعد عدالة التوزيع وجودة حياة العمل. من جانب آخر تظهر نتائج الجدول (٧) الخاصة بالعلاقة التحليلية ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة بيتا (0.279) وهي معنوية عند مستوى (5%) ما يؤكد بأن الثقة التنظيمية تعدل العلاقة بين بعد عدالة التعاملات ومتغير جودة حياة العمل وكما هو ظاهر في الشكل (٣). أما العلاقة التفاعلية بين بعد العدالة التوزيعية والثقة وتأثيرها على جودة حياة العمل لم تكن معنوية ولهذا فان هذا يدل على عدم تحقق الفرضية ولا داعي لإجراء الرسم.





شكل (3)

التأثير التفاعلي لبعده العدالة التفاعلية والثقة في متغير جودة حياة العمل

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات:

- وضع الباحث مجموعة من الاستنتاجات وهي:
- أ- إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية، والتي تم تطبيقها من قبل إدارة الكلية متمثلة بالإجراءات والممارسات الإدارية، مما انعكس على جودة حياة العمل داخل الكلية.
- ب- تباين إدراك عينة البحث، وبما يتعلق بمتغيرات الثقة الفرعية الثلاثة فالثقة بين الزملاء ومع المشرفين لم تكن معنوية والسبب يعود لمتغيرات الخبرة والقدرات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد والمشرفين. في حين الثقة بالإدارة كانت أفضل بسبب التزام الإدارة بالسياسات والممارسات الإدارية الصحيحة.
- ت- أن الأفراد عينة البحث والذين يشعرون بوجود العدالة الإجرائية داخل الكلية سوف تزداد لديهم جودة حياة العمل كلما ازداد مستوى شعورهم بوجود الثقة التنظيمية. أي إن إدراك العدالة في الإجراءات وفي القرارات المتخذة داخل الكلية يصبح تأثيره أكبر على جودة حياة العمل عندما تسود داخل الكلية أجواء الشعور بالثقة التنظيمية وحسن الضن وعدم الشك. وهذا قد يكون ناجم من فكرة أساسية مفادها بأن الشعور بعدالة الإجراءات المتبعة غير كافي لتحقيق جودة حياة العمل إذ لم يكن هنالك شعور بالثقة.
- ث- الأفراد عينة البحث والذين يدركون وجود العدالة والمساواة في التعامل من قبل القيادات داخل الكلية سوف تزداد لديهم جودة حياة العمل كلما ازداد مستوى شعورهم بوجود الثقة التنظيمية. وهذا يعني بأن الشعور بحالة الثقة في التعامل مع المرؤوسين والمدراء والإدارة العليا له دور مهم في تعزيز مستوى العلاقة بين عدالة التعاملات وجودة حياة العمل. وهذه الفكرة نابعة من دور الثقة التنظيمية في زرع الاستقرار النفسي والطمأنينة لدى الأفراد العاملين مما يعظم من دور العدالة التنظيمية في تحقيق جودة حياة العمل.
- ج- لم يظهر دور للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين العدالة التوزيعية وجودة حياة العمل، أي لا تتفاعل الثقة مع العدالة التوزيعية لغرض تحسين مستوى جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين. وهذا يشير بأن الأفراد العاملين يزداد شعورهم بعدالة التعاملات والعدالة الإجرائية



بشكل اكبر عندما يزداد مستوى الثقة التنظيمية ولكن هذه النتيجة لا تتحقق مع حالة العدالة التوزيعية.

ح- أن إدارة الكلية لم تتمكن من توفير جميع متطلبات العمل المتمثلة بالأجهزة والمعدات والمستلزمات الأخرى وقد يعود السبب لنقص الموارد المالية المتاحة أو سوء توزيعها مما انعكس على جودة حياة العمل.

خ- أن لعامل الخبرة والتخصص في مجال العمل والذي يمتلكه بعض الأفراد العاملين دور كبير في انجاز الأعمال، فضلا عن الثقة التي يمنحها إلى باقي أعضاء المجموعة، ونظرا لان اغلب العاملين يفتقدون إلى الخبرة والتخصص، مما انعكس على جودة أداء العمل وكذلك ولد عدم ثقة من أفراد مجموعة العمل تجاه العاملين محدودي الخبرة أو من لا يمتلك التخصص في العمل بمدى قدراتهم في انجاز العمل.

## ٢- التوصيات

وضع الباحث مجموعة من التوصيات المناسبة وهي:

أ- أن تولي إدارة الكلية اهتمام كبير على تطبيق العدالة بمتغيراتها الفرعية الثلاثة وذلك لما لها من تأثير على جودة حياة العمل.

ب- أن تهتم إدارة الكلية على إشاعة الثقة بين الأفراد العاملين والمشرفين من خلال اعتماد إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية وإدخال العاملين بدورات تدريبية وخاصة حديثي التعيين ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بالشكل الأمثل، وحتى يكتسب العاملين المهارات التي تولد الثقة عند زملائهم بأداء العمل. أما المشرفين فيتم اختيارهم اعتمادا على أساس الكفاءة والخبرة لا على أساس متغيرات أخرى.

ت- أن تهتم إدارة الكلية على أن يتمتع جميع العاملين بالحصول على نفس الحقوق والامتيازات وان تتم على أسس قانونية وتكون عادلة للجميع.

ث- الاهتمام من قبل إدارة الكلية بتوفير الموارد المالية المناسبة لتوفير متطلبات العمل التقنية والأجهزة والمعدات المطلوبة لأداء العمل، أو إعادة توزيع الموارد المالية بشكل أمثل.

ج- أن تولي إدارة الكلية اهتمام بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التفاعلي الثقة التنظيمية وذلك لانعكاس تأثيرهما في المتغير المعتمد جودة حياة العمل.

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

- ١- ابن منظور، (١٩٧٨)، قاموس لسان العرب، بيروت.
- ٢- السعود، راتب، سلطان، سوزان (٢٠٠٩)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٥ - العدد (٢-١).
- ٣- العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسين (٢٠١١)، نماذج البحث في إدارة الأعمال بحث قدم في مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد السادس / جامعة كربلاء
- ٤- الفضلي، فضل، العنزي، عوض (٢٠٠٧)، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١٤)، عدد (١).

- ٥- الموسوي، سنان كاظم، الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي(٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوثائق العراقية، العراق.
- ٦- الهيتي، خالد عبد الرحيم،(٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن
- ٧- جاد الرب، سيد محمد(١٩٩٩) جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال العراقية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية، إدارة أعمال
- ٨- رضا، الشيخ احمد (١٩٦٠) ، معجم متن اللغة، مجلد ٤، دار مكتبة الحياة بيروت
- ٩- صديق، محمد جلال سليمان(٢٠٠٥) ، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ١٠- عواد، عمرو محمد أحمد(٢٠٠٣)، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، القاهرة جامعة عين شمس ، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية.

### References:

### ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Adam. G. Al-Otaibi,(2003) The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait , Journal of Administrative Science , University of Kuwait , Vol.(10), No.(3) .
- 2- Adams, S., (2004), The Relationships Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust, Dissertation Submitted to the Faculty of the Verging Polytechnic Institution State University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.
- 3- Barclay, L., Skarlick, D, Pugh, C., (2005), Exploring the Pole of Emotions in Justice Perceptions an Retaliation , Journal of Applied Psychology, Vol.90, No.4.
- 4- Beach, D.S(1999) Personnel: The Management of people at work, McGraw-Hill Inc.,New York.
- 5- Bies, R.J., Shapior, D.L(1988) Voice and Justification: their influence on procedural fairness judgments. Academy of management journal,vol 31(4).
- 6- Bradley , Lisa M. , (2008) , Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates , personnel review , vol.35 , number1 .
- 7- Brockner, J,(2002) Making sense of proceslual fairness: How High proceslural fairness can Reduce or hughten the inffluence of Outcome fauorability Academey of Management Review, Vol.27.
- 8- Brockner, J. Sinegel, P.A., Daly, J.P.(1997).When trust matters: the moderating effect of outcome favorability, Administrative science quarterly.
- 9- Campbell , Lisa , Finch , Edward , (2008) , Customer satisfaction and organizational justice , facilities , vol.26 , number 7/8.
- 10- Casico,W.F., (2001) Managing Human Resource: Productivity. Quality of Work Life, profits, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- 11- Colquitt, J, Greenberg, J., (2001), Doing to or Justice: Forming and Appling Fairness Judgment , In Gilliland, S, Steiner, D, Skarlicki, D, Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice , Information Age Publishing, United Stated of America.
- 12- Colquitt, J., Greenberg, J, Zapata- Phelan, C, (2005) What is Organizational Justice? A Historical Overview , In Greenberg, J., Colquitt, J., Handbook of Organizational Justice . Lawrence Erlbaum Associates- Inc. New Jersey.
- 13- Cook, J. D., and Wall, T. D., (1980), New work Attitude Measures of Trust: Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment, Journal of Occupational Psycholog,vol.,80.

- 14- Dietz, J., Robinson, S., Folger, R., Baron, R., Schulz, M., (2003), The Impact of Community Violence and an Organizations Procedural Justice Climate on Workplace Aggression , Academy of Management Journal, Vol.46, No.3.
- 15- Dirks, K. T., and Ferrin, (2002), Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, Journal of Applied Psychology, Vol. 87.
- 16- Fard, Hassan.D.,Rajabzadeh, Ali, Hasiri, Asad, (2010), Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue <http://www.eurojournals.com>
- 17- Fernandes , Cedwyn , Awameleh , Raed , (2008) , Impact of organizational justice in an expatriate work environment, management research news , vol.31 , number 11.
- 18- Fischer, R, Smith, P., (2004), Values and Organizational Justice: Performance and Seniority-Based Allocation Criteria in United Kingdom ad Germany, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.35, No.6
- 19- Ford, D., (2001) Trust and Knowledge Management : The seeds of success, Working Paper, center for Knowledge, Kingston
- 20- Gillespie, N. , Mann, L., (2000), Trole of transformational leadership and shard values in predicting team members' trust in their leaders, Academy of management conference,
- 21- Goldman, B.M,(2001) toward an understanding of Employment Discriminati0n claiming: An integration of Organizational Justice and Social information processing theories', Personnel psychology, Vol.54.
- 22- Human Relations.
- 23- Kelec, Hatice, N., Ozkan, Tugba, K., Bezirci, Muhammet, (2011) A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey. International Business and Economics Research Journal- September Volume 10,Number 9
- 24- Ketola, Tarja,( 2006), Do you trust your Boos?- A Jungian analysis of leadership reliability in CSR , Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2.
- 25- Kramer, Roderick M., Lewicki, Roy J.(2010) Repairing and Enhancing Trust: pproaches to Reducing Organizational Trust Deficits, The Academy of Management Annals Vol. 4, No. 1, 245–277
- 26- Kritsonis, A., (2004), Leadership in Organization: National Implications, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol. 8, No. 1.
- 27- Laka-Mathebula, M. R.,(2004),Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
- 28- Lambert, E.,(2003), The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff , Journal of Criminal Journal ,Vol.31.
- 29- Lau, R., May, B.E.,(2001) Awin- win paradigm for Quality of work Life and Business performance, Human Resource Development Quarterly, Vol.12 No.4.
- 30- Laurie, B,(2002) The paradoc of Justice Formalization: when procedures Erodo Perceptions of fairness, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2

- 31- Lilly , Juliana D. , Virick , Meghna , (2008) , the effect of personality on perceptions of justice , journal of managerial psychology , vol.21 , number 5.
- 32- Lin, Chieh-Peng (2010) Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory Journal of Business Ethics.
- 33- Long, C. P., and Stikin, S. B., (2005), Trust in the Balance: How managers Integrate Trust Building and Task Control .
- 34- Lowe, G.S,(2001) the Quality of Work: Why it Matters for Workers. The second international conference on Researching work and learning.
- 35- Martins, Mico, (2002), A model for managing trust, International journal of manpower, Vol. 23, No. 8.
- 36- Mayer, R. C., Davis, J. H, Schoorman, F.D.(1995) An integrative model of organizational trust, Academy management review.
- 37- Mishra, J., Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/ employer relationship: a survey of west Michigan managers, public personal management.
- 38- Muchinsky, P.M.(2000) Psychology Applid to work: An introduction to industrial and Organization psychology, Wadsworth/ Thomas, Belmont
- 39- 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) .
- 40- Oxford, (2003), *Worked Power Dictionary*, for Learner of English, Oxford University Press, New York.
- 41- Pillai, Chnechiem, C. A., and Williams, E. C., (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership a Two Sample Study, Journal of management, Vol. 25, No, 6.
- 42- Rethinam, Guna Seelan, Ismail, Maimunah, (2008), Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 1
- 43- Ruder, G., (2003), The Relationship Among Organizational Justice, Trust and Breadth Self-Efficiency, Dissertation Submitted to the Faculty of the Verging Polytechnic Institution State University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development. Unevirsity.
- 44- Scott, C. L. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors.
- 45- Serey, T.T(2006) Choosing a Robust Quality of work Life. Business Forum, 27(2)
- 46- Shapiro, J., Hoque, K., Kesser, Richardsom, R., (2005), Human Resource Management , Center Printing Service, University of London, England.
- 47- Straiter, K. L., (2005), The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, Vol13,N1.
- 48- Suliman , Abubakr Mohyeldin Tahir , (2008 ) , Links between justice , Satisfaction and performance in the workplace, journal of management development , vol.26, number.4.
- 49- Werther, W.B., Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Mc Graw-Hill.Inc, New York.

## ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
م / استثمارة استبانة  
أخي الموظف / أختي الموظفة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الاستثمار التي نضعها بين أيديكم تتعلق بدراسة البحث الموسوم ((التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة)) ونظرا لكون الموضوع يخصكم مباشرة من جهة، ولثقتنا الكبيرة بخبرتكم العلمية والعملية، لذا فان تعاونكم وجهودكم في المساهمة بتقديم الإجابة الدقيقة له الأثر الكبير في إغناء البحث مقدرين لكم جهودكم ووقتكم وأمانتكم العلمية.  
جزاكم الله خيرا لحسن تعاونكم  
ملاحظة : يرجى التفضل بمراعاة ما يأتي:

١. بيان رأيك بصدق وأمانة بوضع (√) أمام البديل المناسب من البدائل الخمسة وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك.
٢. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر أسمكم رجاءً.
٣. الباحث على استعداد دائم للإجابة على استفساراتكم حول أسئلة الاستبانة وسيكون موجوداً أو متجولاً في المكان.

مدرس. حاكم جبوري الخفاجي  
جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد

المحور الأول: المعلومات العامة

١. الجنس  ذكر  أنثى
٢. العمر  أقل من 30  30-39  40-49
٣. التحصيل العلمي  ابتدائية  متوسطة  إعدادية أو ما يعادلها  معهد  كلية  عليا
٤. عدد سنوات الخدمة  5 أقل من  6-10  11-15  16-20  21 فأكثر

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

المتغيرات	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
ت	وتعني توزيع أعباء الوظيفة على الأفراد العاملين دون تحيز مع مراعاة ساعات العمل والأجور والحوافز.					
-١	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.					
-٢	راتبي الشهري مناسب.					

٣-	يعد عبء العمل الخاص بي مناسب جدا.				
٤-	الحوافز المالية التي احصل عليها تتناسب مع الجهد المبذول				
٥-	توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بأسلوب غير متحيز.				
	العدالة الإجرائية	الإجراءات التي يعتمدها المدير في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية مع ردود أفعال العاملين.			
٦-	يطبق المدير القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء.				
٧-	يشارك المدير العاملين أرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.				
٨-	يعتمد المدير على المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.				
٩-	يوضح المدير للعاملين محتوى القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.				
١٠-	يسمح المدير للعاملين على معارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها وفقا للمبررات الموضوعية.				
	العدالة التفاعلية	التفاعل المبني على الود والاحترام والتقدير للعاملين من قبل المدير وبما يتعلق بالقرارات المتخذة بحقهم.			
١١-	يتعامل المدير معي بكل الود والاهتمام عندما يتخذ قرارا يتعلق بوظيفتي.				
١٢-	عندما يتخذ المدير أي قرار يتعلق بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل احترام وكرامه.				
١٣-	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.				
١٤-	يراعي المدير تاريخي الوظيفي قبل اتخاذ القرار.				
١٥-	يتأني المدير قبل اتخاذ القرار وينظر إلى تأثير نتائجه في مستقبلي الوظيفي.				
١٦-	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بنظر الاعتبار مصالح الشخصية.				

المحور الثالث: الثقة التنظيمية

المتغيرات	الفقرة	أتفق تماما	تفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الثقة بالمشرفين	ثقة الفرد بمشرفه لخبراته واختصاصه، وتقديمه العون له، واهتمامه بمشاكله.					
١٧-	اختصاص وخبرة ومعرفة مشرفي في عمله تجعلني أثق به.					
١٨-	يقدم مشرفي في العمل العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي.					
١٩-	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي					
٢٠-	يولي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين ويعدها مشاكله.					
٢١-	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل بسرعة.					
الثقة بالزملاء	هي الثقة الناتجة من الاعتماد على الزملاء لما يمتلكونه من خبرات ومعارف في العمل وتعاون مشترك بهدف تحقيق أهداف المنظمة.					
٢٢-	اعتمد على زملائي في العمل لامتلاكهم مهارات ومعارف متنوعة.					
٢٣-	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل					
٢٤-	يحقق زملائي النجاح في العمل دون القصد بإلحاق الضرر بالآخرين.					
٢٥-	أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي.					
٢٦-	زملائي في العمل قادرين أن يسهموا في نجاح أداء المنظمة.					



				الثقة بإدارة لمنظمة	هي الثقة التي تنشأ نتيجة إجراءات وسياسات الإدارة تجاه العاملين من خلال الدعم والاحترام ومراعاة مصالح الجميع.
٢٧-				إدارة المنظمة تبادر بتقديم المساعدة وفعل الخير لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها.	
٢٨-				إدارة المنظمة تنظر دائما إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين.	
٢٩-				تعمل إدارة المنظمة على معاملة جميع الأفراد والأقسام بالعدالة.	
٣٠-				اعتقد إن جميع العاملين في المنظمة يثقون ثقة كاملة في إدارة المنظمة	
٣١-				تراعي إدارة المنظمة مصالح الجميع عند اتخاذها القرارات.	

المحور الرابع: جودة حياة العمل

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	الفقرة	المتغيرات
					وتعني إمكانية توفير أجهزة ومعدات العمل المناسبة والأمان والاستقرار الوظيفي مع مراعاة اتساق الجهد والمهارة مع الدخل.	ظروف العمل المادية والمعنوية
					توافر لأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل.	٣٢-
					تتوفر بيئة عمل مناسبة تتسم بالأمان والاستقرار الوظيفي.	٣٣-
					يتناسب الدخل مع الجهد المبذول في العمل.	٣٤-
					يتناسب الدخل مع مهارات ومؤهلات العاملين.	٣٥-
					مدى وضوح واجبات الوظيفة وإشباعها لطموحات الموظف وتوافر المهارات المناسبة لها.	خصائص الوظيفة
					وضوح الواجبات الوظيفية.	٣٦-
					مدى تعارض أو تداخل الوظيفة مع الوظائف الأخرى.	٣٧-
					إسهام الوظيفة بإشباع طموحات وأهداف الموظف.	٣٨-
					مدى توافر المهارات اللازمة لأداء الوظيفة.	٣٩-
					وهم مجموعة من العاملين والذين يتحلون بخصائص منها الثقة والمسؤولية وخزين المهارات والخبرات والقابلية على حل المشكلات.	جماعة العمل
					الثقة المتبادلة مع زملاء جماعة العمل.	٤٠-
					تعتمد المناقشة والحلول الجماعية في حل المشكلات.	٤١-
					نشترك في تحمل المسؤولية الجماعية عن العمل.	٤٢-
					تكامل المهارات والخبرات ضمن جماعة العمل.	٤٣-
					معرفة الرئيس المباشر عن معلومات الوظيفة ومشاركته مرؤسيه باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتقييمه العادل للجميع.	إشراف والمشاركة
					مدى الحرص على توافر وتكامل المعلومات عن الوظيفة.	٤٤-
					العدالة في تقييم أداء الجميع.	٤٥-
					المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	٤٦-
					يتبنى رئيسي المباشر سياسة الباب المفتوح.	٤٧-

ملحق (٢)

جدول يوضح الجدول التكراري والوسط الحسابي الموزون لمتغيرات البحث في الاستقصاء الأولي

جدول يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي الموزون

الوسط الحسابي الموزون	لا		محايد		نعم		الفقرات	المتغيرات	ت
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1.35	70%	14	25%	5	5%	1	توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	١	
1.4	70%	14	20%	4	10%	2	يطبق المدير القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء.	٢	
1,35	75%	15	15%	3	10%	2	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	٣	
1.4							الوسط الحسابي الموزون العام للعدالة التنظيمية		
							الثقة التنظيمية		
1.5	65%	13	20%	4	15%	3	اختصاص وخبرة ومعرفة مشرفي في عمله تجعلني أثق به.	٤	
1.6	55%	11	25%	5	20%	4	اعتمد على زملائي في العمل لامتلاكهم مهارات ومعارف متنوعة.	٥	
1.4	70%	14	20%	4	10%	2	إدارة المنظمة تنظر دائما إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين	٦	
1.5							الوسط الحسابي الموزون العام		
1.6	60%	12	20%	4	20%	4	توافر الأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل	٧	
1.6	55%	11	30%	6	15%	3	مدى توافر المهارات اللازمة لأداء الوظيفة	٨	
1.7	55%	11	25%	5	20%	4	الثقة المتبادلة مع زملاء العمل جماعة العمل.	٩	
1.4	70%	14	20%	4	10%	2	العدالة في تقييم أداء الجميع.	١٠	
1.6							الوسط الحسابي الموزون العام.		
1.5							الوسط الحسابي العام الموزون لكل من (العدالة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل)		

n=20

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستقصاء الأولي