

دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية

أفكار عبدربه أحمد عبدالباري - حمادة فوزي أبو زيد - صفاء عبد العزيز أبوسعه

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بنها

المعهد العالي للإدارة والسكرتارية بمصر القديمة

ملخص البحث

استهدف البحث قياس العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي في ظل توسيط الثقة التنظيمية بالجامعات الحكومية المصرية، وقد طُبق البحث على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، جامعة بنها، وذلك من خلال استمارة استقصاء الإلكتروني لتجميع بيانات البحث الميداني، وقد تم اختبار الصدق والثبات، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، الانحدار الخطي المتعدد، الاختبارات المعلمية واللامعلمية وبرنامج smart pls لاختبار فروض البحث. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي، فضلا عن وجود علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية والثقة التنظيمية، وفي نفس السياق استظهر البحث وجود علاقة معنوية ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية والإجهاد الانفعالي، كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الإجهاد الانفعالي في ظل توسط الثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، الثقة التنظيمية، الإجهاد الانفعالي.

The role of organizational trust as a mediating variable in the relationship between distributive justice and emotional stress among faculty members at Egyptian public universities

Abstract

The research aimed to measure the relationship between distributive justice and emotional exhaustion in light of the mediation of organizational trust in Egyptian public universities. The research was applied to a sample of (400) individual faculty members at my universities: Cairo University and Benha University, through an electronic survey form to collect field research data. Validity and reliability, Cronbach's alpha coefficient, correlation coefficient between study variables, multiple linear regression, parametric and nonparametric tests, and the smart pls program were tested to test the research hypotheses.

The research found that there is a statistically significant relationship between distributive justice and emotional exhaustion, as well as a statistically significant relationship between distributive justice and organizational trust. In the same context, the research demonstrated the existence of a statistically significant relationship between organizational trust and emotional exhaustion. The results also showed the presence of an effect Positive and statistically significant for distributive justice on emotional exhaustion under the mediation of organizational trust.

Keywords: distributive justice, emotional exhaustion, organizational trust.

٢-مقدمة البحث

الموارد البشرية من أهم الأصول ذات القيمة في أي مؤسسة، فبدونها لا يمكن تحقيق أهدافها. حيث أن الموارد البشرية يمثل أهم مصادر التميز التنافسي، وأن جودة أداء العنصر البشري مفتاح نجاح أي مؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً للعاملين بها (مصطفى محمد عبد النبي، وآخرون، ٢٠٢٣، ص ١٢٤٢).

أن موضوع العدالة التوزيعية أصبحت شيئاً مهماً. حيث تسبب قضية عدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة على وجود حالة من عدم الرضا، والتي إذا لم يتم حلها على الفور، يمكن أن تؤدي إلى وجود سلوك سالب داخل المنظمة. فالسلوك السلبي مثل ترك العمل. لذلك يجب على المنظمة تطبيق العدالة التوزيعية (Jaja التي تنص على التبادل الاجتماعي تكمن وراء العلاقة بين العمال وأصحاب العمل. عدالة التوزيع هو جزء من العدالة التنظيمية التي تشير إلى تخصيص النتائج مثل فرص الترقية أو المكافآت المالية. وتتكون العدالة التنظيمية في حد ذاتها من عدة أبعاد فرعية بما في ذلك العدالة التوزيعية (Supi, Noermijati, 2023 P.2).

أن الثقة التنظيمية هي الشعور بالثقة والدعم الذي يتمتع به العاملين في المؤسسة، فالثقة التنظيمية هي انعكاس لتصور العاملين عن المؤسسة، والذي يرتبط بالدعم الذي تقدمه المؤسسة والاحترام المتبادل. وأيضاً الإيمان بأن المسؤولين جديرون بالثقة وأن إدارة المؤسسات تكون منفتحة ومعنية وموثوقة بين العاملين والمؤسسة. هناك الكثير من الفوائد التي تعود على أي مؤسسة تتمتع بثقة مؤسسية (Vito Baridula PhD, Mekuri-) (Ndimele, 2020 p.59). وتعد الثقة التنظيمية أحد أهم الأمور التي تدعم المنظمات وتدفعها لتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال تشجيع الأفراد على التعارف والمشاركة والإفصاح عن الأفكار والمشاعر والأحاسيس، والتصدي للمشكلات التنظيمية، لذا كان لا بد من دراسة الثقة التنظيمية كونها أصبحت ركناً أساسياً في كفاءة وفعالية الأفراد في المؤسسة (سمير محمود إبراهيم محمد، ٢٠٢٣، ص ٣).

ولقد حظيت قضية الإجهاد الانفعالي الذي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس بالعديد من الاهتمامات، مما استوجب ضرورة دراستها حتى يمكن تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحسين مخرجات الأداء التعليمي، ووضع الخطط لمحاولة خفض حدة الإجهاد الانفعالي لديهم ومساعدتهم على تحسين الأداء والانجاز في العمل (الشيء محمد محمد غانم، ٢٠٢٣، ص ٣).

٣-الدراسات السابقة Literature Review

للتعرف على نطاق الفجوة البحثية، تحديد مشكلة البحث، تحقيق أهداف البحث، وصياغة الفروض وبناء النموذج المقترح، أجرت الباحثة مراجعة لقائمة من الدراسات السابقة التي تتشاطر وتتزامن مع طبيعة البحث ومتغيراته الرئيسية، وذلك من خلال ثلاثة أقسام رئيسة وفقاً لمتغيرات البحث كما يلي:

١/٣- بعض الدراسات التي تناولت العدالة التوزيعية.

بمراجعة بعض الدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بالعدالة التوزيعية، تعرض الباحثة عدة دراسات كالتالي:

استهدفت دراسة (R, McWha-Hermann,2024) قياس تأثير مقارنة الرواتب المتعدد (الداخلية، والخارجية)، العدالة التوزيعية بانسحاب الموظفين، وتوصلت الدراسة الي أن الراتب الأقل له تأثير أكبر من الراتب الأعلى على انسحاب الموظفين (مقارنة داخلية)، أن انخفاض الرواتب مقارنة مع الآخرين (مقارنة خارجية) أكثر تأثيراً على انسحاب الموظفين (ارتباط العدالة التوزيعية سلباً على انسحاب الموظفين).

تناولت دراسة (مصطفى محمد النبي، ٢٠٢٣) التعرف على دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة ميدانية أجريت على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى. وأخذ عينة مكونة من (٣٧٩) مفردة من الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس، وجود تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، وجود تأثير معنوي غير مباشر للعدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس في وجود الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط.

هدفت دراسة (رضا عطية عبد المعطي، ٢٠٢١) التعرف علي أثر العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين بأكاديمية مصر للطيران وعددهم ٢٥٠ مفردة. أثر العوامل الديموجرافيا (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتوصلت الدراسة وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية التي يشعر بها العاملون على مستوى رضائهم الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين

دراسة (Iftha Firdausa Nuzula,2020) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) للموظفين في شركة اتصالات في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لهم تأثير كبير على سلوك التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات في إندونيسيا.

٢/٣ - بعض الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية.

بمراجعة بعض الدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية، تعرض الباحثة عدة دراسات كالتالي:

دراسة (سمير محمود إبراهيم، ٢٠٢٣) التي هدفت الي معرفة أثر الثقة التنظيمية على إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية

وتمثلت متغيرات الدراسة في الثقة التنظيمية) متغير مستقل (الثقة في الزملاء- الثقة في المشرفين - الثقة في الإدارة العليا)، وإدارة المعرفة متغير تابع (اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - نشر المعرفة - تطبيق المعرفة)، وسلوك المواطنة التنظيمية متغير وسيط (المجاملة- الروح الرياضية - وعى الضمير - الكياسة - السلوك الحضاري). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للثقة التنظيمية على إدارة المعرفة، أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يوجد له أثر وسيط على العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة، أن تطبيق الثقة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز عملية إدارة المعرفة بجميع ابعادها (الثقة في الزملاء- الثقة في المشرفين- الثقة في الإدارة العليا).

كما هدفت دراسة (Ali Abbasi, 2023) التعرف على تأثير الثقة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية، تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على والانحراف في مكان العمل، أثير سلوك المواطنة التنظيمي كوسط بين الثقة التنظيمية والانحراف في مكان العمل في التعليم العالي في ماليزيا. بعينة بلغت (٢٣٠) مفردة من التعليم العالي في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلي يوجد تأثير كبير للثقة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية، يوجد تأثير تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الانحراف في مكان العمل، يوجد تأثيراً كبيراً لسلوك المواطنة التنظيمي كوسط بين الثقة التنظيمية والانحراف في مكان العمل.

وفي نفس السياق، هدفت دراسة (حمادة فوزي ثابت، ٢٠٢١) معرفة أثر مشاركة المعلومات الجيدة المتعلقة بالتغيير على اتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير في ظل توسط عدداً من السوابق المتعلقة بالتغيير (الثقة، والوفاء بالعقد النفسي، والالتزام التنظيمي)، وتأثير ذلك على نوايا ترك العمل، تم التطبيق على شركات التكنولوجيا المتقدمة، حيث تم التواصل مع (٣٧) شركة بعينة بلغت (٤٨٥) مفردة من المديرين والمرؤوسين، وباستخدام عدداً من الأساليب الاحصائية في برنامج (AMOS,19). أظهرت النتائج ايجابية العلاقة بين سوابق التغيير (والالتزام التنظيمي، الوفاء بالعقد النفسي) واتجاهات العاملين نحو التغيير، أن معلومات التغيير ترتبط إيجابياً بالوفاء بالعقد النفسي فقط ولم تظهر أية دلالة إحصائية لتأثيرها على الالتزام، والثقة، كما أن معلومات التغيير ترتبط ايجابياً بتلك الاتجاهات، أن معلومات التغيير ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل، في حين لم تظهر ايه دلالة احصائية لاتجاهات العاملين نحو التغيير على نوايا ترك العمل.

كما هدفت دراسة (Sari Sakarina,2021) التعرف على تأثير الأداء التنظيمي كوسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقة التنظيمية على جودة التعليم العالي في إندونيسيا. وقد جاءت نتائج الدراسة أن للأداء التنظيمي تأثير على جودة التعليم العالي الجامعي الخاص في إندونيسيا، والثقة التنظيمية هي مؤثر هام على جودة التعليم الجامعي الخاص في إندونيسيا. أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً مهماً في التأثير على الأداء التنظيمي والتأثير على جودة التعليم العالي.

٣/٣ - بعض الدراسات التي تناولت الإجهاد الانفعالي.

بمراجعة بعض الدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية، تعرض الباحثة عدة دراسات كالتالي:

استهدفت دراسة (الشيءاء محمد محمد غانم، ٢٠٢٣) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي على المدرسين والعاملين بمدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة قدرها (٥٠٠) مفردة. توصلت الدراسة إلي وجود تأثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية على تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي (الإجهاد الانفعالي، تبدل الشعور، وانخفاض الشعور بالإنجاز)، أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد العاملين في تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتمثل في أنظمة العمل المرنة وممارسات الأمن والسلامة.

كما تناولت دراسة (Vahid Mirzaei, ٢٠٢٣) تحليل العلاقة بين السلوك الغير سوي للعملاء والميل إلي ترك العمل، التعرف على دور الاجهاد الانفعالي كوسيط في العلاقة بين السلوك الغير سوي للعملاء والرضا الوظيفي، التعرف على دور الاجهاد الانفعالي كوسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والميل إلي ترك العمل. وتم أخذ عينة قدرها (١١٠) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين السلوك الغير سوي للعملاء والميل إلي ترك العمل، يتوسط الاجهاد الانفعالي العلاقة بين السلوك الغير سوي للعملاء والرضا الوظيفي، يتوسط الاجهاد الانفعالي العلاقة الرضا الوظيفي والميل إلي ترك العمل.

كما أشارت دراسة (حمادة فوزي ثابت، ٢٠٢٠) تحديد طبيعة العلاقات بين سلوكيات القيادة التحويلية والسلوكيات الإدارية وتأثيراتها علي سعادة العاملين في العمل والإرهاق الوظيفي. تم التطبيق على عينة بلغت (٣٨٥) مفردة من العاملين في عدداً من الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية واساليب قياس جود النموذج مثل (CFA, SFM). وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإرهاق الوظيفي وشعور العاملين بالسعادة في العمل وذلك عن طريق توسط نمطين من السلوكيات الإدارية (سلوكيات دعم الاستقلالية في العمل، سلوكيات تشديد الرقابة) التي أظهرت تأثيراً قوياً على شعور العاملين بالسعادة في العمل، والاحساس بالإرهاق الوظيفي، كذلك قدرة سلوكيات المديرين على التنبؤ بمستويات الإرهاق وشعور العاملين بالسعادة في العمل.

٤/٣ - نتائج تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

استخلصت الباحثة من خلال المراجعة الفحصية للدراسات السابقة وتناولاتها المتنوعة ما يلي:

١. معظم الدراسات السابقة تناولت دور العدالة التوزيعية في المؤسسات العامة أو الخاصة، والتعرف على الإيجابيات تطبيق العدالة التوزيعية، وإيجابيات تطبيق الثقة التنظيمية وماهي المعوقات التي

- تحد من تطبيق اسلوب الثقة التنظيمية، وكيفية الحد من الاجهاذ الإنفعالي.
٢. اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد ابعاد العدالة التوزيعية وابعاد الثقة التنظيمية.
٣. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان كاداه قياس رئيسية، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

١. يسعى البحث الحالي للتعرف على العلاقة بين العدالة التوزيعية والاجهاذ الانفعالي في ظل توسط الثقة التنظيمية وهو ما لم تتعرض له أى من الدراسات السابقة.
٢. تناول البحث الحالي موضوع الاجهاذ الانفعالي كمتغير تابع نظراً لندرة الدراسات العربية التي تناولت الإجهاد الإنفعالي في حدود علم الباحثة.
٣. ندرة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والاجهاذ الانفعالي في حدود علم الباحثة.
٤. اختلفت الدراسة الحالية في تحديد دور الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والاجهاذ الإنفعالي.
٥. اختلف مجتمع وعينة البحث الحالي عن مجتمع وعينة البحوث التي تناولت العدالة التوزيعية والاجهاذ الانفعالي والثقة التنظيمية، حيث اعتمدت الباحثة على جامعتي القاهرة وبنها، وتمثلت عينة البحث في أعضاء هيئة التدريس.

٤- مشكلة البحث Research Problem

ما يشهده العالم من تحديات ومتغيرات مجتمعية على التعليم عامة والجامعي خاصة تحتم ضرورة مواكبتها والتكيف مع متطلباتها، ولقد أصبح التكيف مع المتغيرات المعقدة إحدى المحاولات المهمة للجامعات في القرن الحادي والعشرين (بركات العرب، ٢٠٢٠، ص ٣١٦).

ويعتبر الجامعات مراكز إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها، وحيث أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية المجتمعات وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها وتخطط معالم مستقبلها باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية للمجتمعات (خلف بن محمد العنزي، ٢٠١٩، ص ٧٥).

ويعد عضو هيئة التدريس هو الشخص الذي يشغل وظيفة أستاذ أو أستاذ مساعد أو مدرس ويلحق، ويقوموا بالتدريس في إحدى الجامعات، ولم يعد دورهم قاصراً علي نقل التراث المعرفي للخدمة الاجتماعية للطلاب، بل يقومون بالعديد من المهام، ومن هذه المهام (التدريس، والبحث العلمي، وتوجيه الطلاب، ونشر وتعزيز ثقافة المجتمع (Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. , 2020, p. 2401). ونظراً لأهمية الدراسة وكونها تمس الجامعات المصرية الحكومية وأعضاء هيئة التدريس، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاذ الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي

(القاهرة/ بنها)، وذلك باعتبار أعضاء هيئة التدريس الركيزة الأساسية في منظومة التعليم العالي والتي تعتمد عليها الجامعة في أداء وظائفها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من الأسئلة التي تسعى الباحثة للإجابة عليها:

التساؤل الرئيسي: " هل يوجد دور للعدالة التوزيعية على إحساس أعضاء هيئة التدريس (بالجامعات محل الدراسة) بالإجهاد الانفعالي؟ في ظل تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة "

ويتفرع عن سؤال الدراسة مجموعة من التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى العدالة التوزيعية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى الثقة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة؟
- ٣- ما درجة الإجهاد الإنفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة؟
- ٤- علاقة أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) بالإجهاد الإنفعالي؟
- ٥- علاقة أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا)؟
- ٦- علاقة أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا) بالإجهاد الإنفعالي؟
- ٧- هل تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الإنفعالي؟

٥- أهداف البحث Research Objectives

في ضوء مشكلة الدراسة تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

" توضيح العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الإنفعالي. في ظل تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة".

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مستوى العدالة التوزيعية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة؟
- ٢- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة؟
- ٣- التعرف على درجة الإجهاد الإنفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المبحوثة؟
- ٤- التعرف على علاقة أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) بالإجهاد الإنفعالي؟
- ٥- التعرف على علاقة أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف،)؟
- ٦- التعرف على علاقة أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف الثقة في الزملاء) بالإجهاد الإنفعالي؟
- ٧- التعرف على دور الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الإنفعالي؟

٦- أهمية البحث Research significance

تظهر أهمية البحث من خلال الإسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي يقدمها البحث كما يلي:

١/٦- الأهمية العلمية Scientific significance

- محاولة لإثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بأحد مفاهيم العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية والإجهاد الإنفعالي، وذلك لندرة الدراسات العربية التي تناولت الإجهاد الإنفعالي.
- يوضح البحث العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الإنفعالي.
- تقديم إضافة علمية في معرفة دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الإنفعالي. وعليه تأمل الباحثة في أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية.
- هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع الاجهاد الانفعالي في حدود علم الباحثة وبالتالي قد يمثل هذا البحث إضافة وإثراء للمكتبات المصرية والعربية.

٢/٦- الأهمية العملية Practical significance

- يأخذ البحث أهميته من خلال محاولة لتحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي والثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة من أجل اهتمام الجامعات المبحوثة بشأن العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية والحد من الإجهاد الإنفعالي.
- أهمية الدور الذي تلعبه الجامعات المصرية من دور حيوي في إعداد وتخريج الكفاءات العلمية المتخصصة التي تحتاج إليها البيئة وتنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وفكرياً وثقافياً ونشر المعرفة وتمييزها وتحتاج في ذلك إلى المزيد من الابتكار والتجديد للاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة وتحدياتها التي بدأت تتزايد بقوة في الآونة الأخيرة.
- هذا البحث سوف يشارك في إبراز هذا الموضوع الذي يساهم في لفت نظر المسؤولين في الجامعة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الأداء المتميز.

٧-فروض ونموذج البحث Research Model and Hypotheses of the

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه فإنه يمكن صياغة الفروض التالية:

- الفرضية الأولى H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) والإجهاد الإنفعالي.

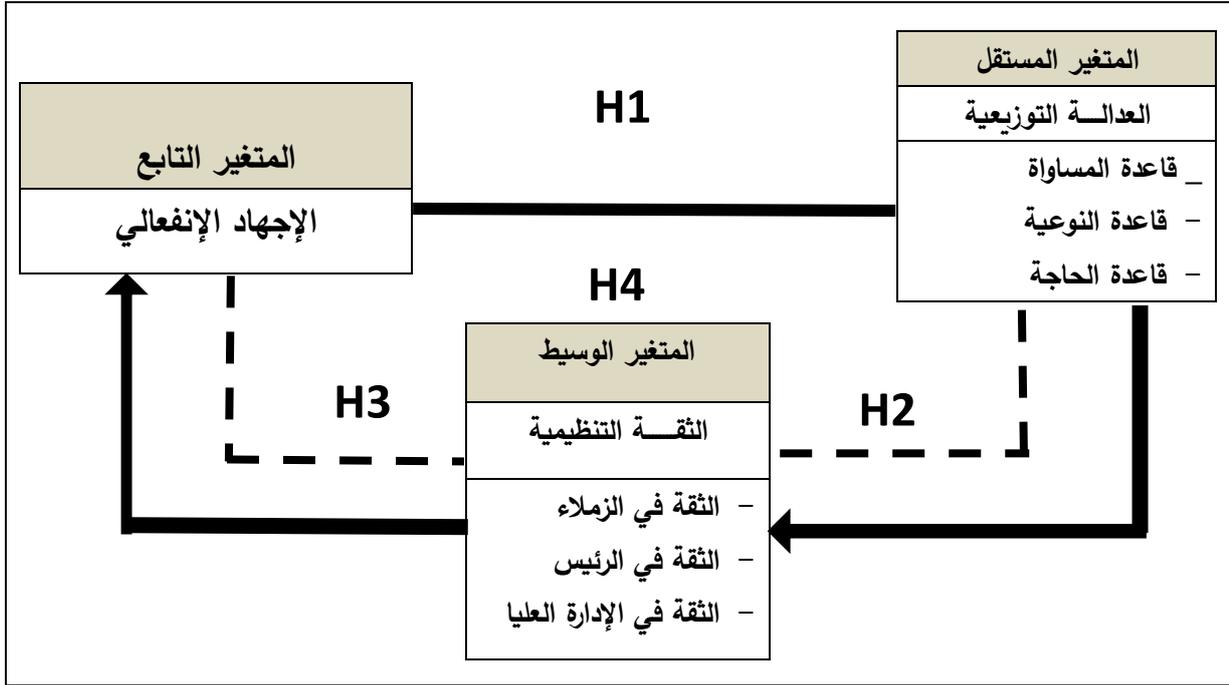
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ١/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين قاعدة المساواة والإجهاد الإنفعالي.
- ٢/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين قاعدة النوعية والإجهاد الإنفعالي.
- ٣/١ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين قاعدة الحاجة والإجهاد الإنفعالي.
- الفرضية الثانية H2: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة

- المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) والثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا).
- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ١/٢ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين قاعدة المساواة والثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء).
- ٢/٢ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين قاعدة النوعية والثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء).
- ٣/٢ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين قاعدة الحاجة والثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء).
- الفرضية الثالثة H3: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء) والاجهاد الانفعالي.
- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ١/٣ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة في الإدارة العليا والاجهاد الإنفعالي.
- ٢/٣ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرف والاجهاد الإنفعالي.
- ٣/٣ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء والاجهاد الإنفعالي.
- الفرضية الرابعة H4: تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التوزيعية والاجهاد الإنفعالي.
- الفرضية الخامسة H5: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستقضي منهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، الخبرة) حول دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والاجهاد الإنفعالي.
- ويوضح الشكل رقم (١) نموذج فروض ومتغيرات البحث:

شكل رقم (١)

نموذج البحث



المصدر: اعداد الباحثة

٨- حدود البحث Research Limitations

تم إجراء البحث واختبار فروضه في ضوء المحددات التالية:

- **حدود موضوعية:** تركز هذه الدراسة على أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) ومدى تأثير على الإجهاد الانفعالي، ويتوسط هذه العلاقة أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء).
- **حدود مكانية:** يقتصر المجال التطبيقي للدراسة على جامعتي (القاهرة/ بنها) محل الدراسة. حيث أن قانوناً موحداً ينظم العمل بهم جميعاً، كما أن ظروف العمل متشابهة إلى حد كبير في كل الجامعات المصرية الحكومية بالإضافة إلي تشابه الظروف المحيطة بها جميعاً في المجتمع كله.
- **حدود بشرية:** يقتصر المجال التطبيقي على أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، استاذ مساعد، مدرس)، بالجامعات المبحوثة.

٩- الإطار النظري للبحث Literature Review

يتناول الباحثين في هذا الإطار النظري عدة عناصر وهي: العدالة التوزيعية، الثقة التنظيمية، الاجهاد الانفعالي من حيث المفهوم والابعاد المختلفة لكل منهم على النحو التالي:

١/٩ - العدالة التوزيعية:

١/١/٩ - مفهوم العدالة التوزيعية:

تعتبر عدالة التوزيعات أحد أبعاد العدالة التنظيمية التي تتمثل في خمسة أنواع هي عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية (أحمد فائق محمد، ٢٠١٦، ص ٧٦). إن عدالة التوزيع تعود في جذورها إلى نظرية المساواة (لأدامز ١٩٦٥)، يقصد بها، المخرجات التي يحصل عليها العاملين، إذ يقيم العاملين نتائج أعمالهم، وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (علوطي عاشور، وآخرين، ٢٠١٧، ص ٧٣).

وفى تعريف آخر هي " أن الأفراد يقارنون نسب مدخلاتهم (على سبيل المثال، التعليم والخبرة والجهد) والنتائج (على سبيل المثال، الأجر، الدفع، والمكافآت، ومزايا الأقدمية، والمزايا الإضافية، والوضع الوظيفي) بالنسب للآخرين" (Biyun Hu., sooiung Han, 2020,p.2). وأيضاً أن عدالة التوزيع هي "العدالة في تبادل وتوزيع المدخلات (على سبيل المثال، الجهد والولاء والتضحية) والمخرجات (على سبيل المثال، العائد) التي تؤثر بشكل إيجابي على تصرفات الأفراد الذين أدركوا العدالة في النتائج التي تلقوها والتي تؤدي إلى إحداث سلوك إيجابي" (Yusniati Ishak, et. al, 2018,p.30) وأيضاً بأنه هي " المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة" (Richard Eberlin, et.al, 2005,p.1041). وأيضاً بأنه هي "مدى معاملة العاملين بعدالة في بيئات عملهم" (Marko Elovainio , et al., 2004,p. 291). وفى تعريف آخر هو "التعبير عن مستوى تقييم الأفراد لمدى توزيع المكافآت أو المهام بشكل منصف وعادل" , (A. Mcdowall et al.,2016,P.10). وأيضاً هو " إدراك عدالة توزيع المخرجات عندما يقارن الفرد ما يحصل عليه بالآخرين، وهؤلاء الآخرين يمثلوا مرجعيات للمقارنة، وقد تكون تلك المرجعيات (كريم عبدالمجيد محمد عبدالمجيد، ٢٠٢١، ص ٣٧٧):

- مقارنة مع أفراد يعملون فى نفس القسم أو نفس المستوى الإداري (عدالة داخلية).
- مقارنة مع أفراد تعمل فى مستويات إدارية أخرى (عدالة نسبية).
- مقارنة مع أفراد تعمل فى وظائف مشابهة فى منظمات أخرى (عدالة خارجية).

ويقصد أيضاً بالعدالة التوزيعية هي " إدراك العاملين للنتائج التي يجرى توزيعها من خلال حصولهم على حوافز متساوية تقسيم المهام والوظائف والخدمات الإجتماعية وفق معايير قانونية محددة، بما يتناسب مع مخرجات التي تتمثل في الاجور والترقية أما المدخلات فتتمثل في التعليم والتدريب والخبرة (إيمان الوشعي، ٢٠٢٠، ص ٣٣).

بعد إستعراض التعريفات السابقة، فترى الباحثة أنه يمكن القول إن عدالة التوزيعات هي " إدراك العاملين للعدالة من خلال مراعات الجانب المادي وهو الأجر المناسب للجهد المبذل، والمكافآت، والحوافز،

وأيضاً مراعات الجانب المعنوي من خلال المعاملة العادلة للعاملين، والعدالة في توزيع المهام الوظيفية بين العاملين، وأيضاً التقييم العادل للمخرجات العمل، وذلك للاحتفاظ بالعاملين داخل المنظمة وايضاً لتحقيق كل من أهداف العاملين والمنظمة".

٢/١/٩ - أهمية العدالة التوزيعية:

مع تزايد العولمة والمنافسة الدولية، أصبحت أهمية التوظيف والاحتفاظ وإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، وتحتاج المنظمات إلى أن تكون منتجة وتسعى إلى تحقيق الجودة كأحد الاختلاف لتظل قادرة على المنافسة والبقاء. ولذلك ترجع أهمية دراسة العدالة التوزيعية للاحتفاظ بالعاملين والاستثمار فيهم لتكون المنظمة قادرة على تقديم خدمة فريدة وجودة عالية (Alice Nogueira Novaes Southgate, 2017, p.87).

أن العدالة التوزيعية لا تؤثر فقط على الأداء التنظيمي فحسب، بل تحدد أيضاً الازدهار الاقتصادي للعاملين. فأن الشعور بالعدالة التوزيعية له دور إيجابي على السلوك الإيجابي للعاملين داخل المنظمة وتعمل على تحفيز العاملين على الأداء الجيد (Jun Surjanti, Ady Soejoto, 2018,p.3).

أن العدالة التوزيعية هي أحد الخصائص الهامة التي يجب أن تتصف بها المنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية والفعالية التنظيمية، فإدراك العاملين للعدالة يؤثر بشكل كبير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأيضاً على الأداء الوظيفي والتنظيمي (طارق رضوان محمد رضوان، ٢٠١٤، ص٧).

إن مفهوم العدالة من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات (سعيدة بن قنة، ٢٠٢١، ص٤١).

٢/١/٩ - أبعاد العدالة التوزيعية:

تتكون العدالة التنظيمية والتي تكون العدالة التوزيعية أحد أبعادها من خمسة أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسية للعدالة التنظيمية وهي بُعد العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والعدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية (سوزي رؤف إسكندر، ٢٠٢٠، ص ١٢٧).

وتمثل العدالة التوزيعية النوع الأساسي للعدالة التنظيمية لدورها المهم في تعزيز ثقة العاملين في المنظمة وتأثيرها على تحقيق أهدافها وتساهم بشكل قوي في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية. ويخلق غياب العدالة التوزيعية توتراً في العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. وإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم. أما في حالة طغيان القيم الاجتماعية على القيم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين (رضا عطية عبدالمعطي، ٢٠٢١، ص

٢٧٣). ويعتمد بناء العدالة التوزيعية داخل المنظمات علي ثلاثة أبعاد أساسية وهي المساواة، النوعية أو التكافؤ، الحاجة (Fortin, M. , 2020,P.100)، فأبعاد العدالة التوزيعات هي(عاشور علوطي، مغار عبد الوهاب، ٢٠١٧، ص٧٣):

١- **المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكبر، يستحق التعويض أكبر من الذي يعمل بعدد قليل من ساعات العمل، على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، فإذا حصل العكس فهذا يعني أن هناك تجاوز على قاعدة المساواة، إن ما يحصل عليه الأفراد من المنظمة ينبغي أن يناسب مساهماتهم في العمل، فالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد نظير مساهماتهم في العمل ينبغي أن تعكس التوازن، فلا ينبغي أن يشعر الأفراد أن مساهماتهم لا يتم مكافأتها أو يتم تقديرها التقدير المناسب (Wayne K. Hoy & C. John Tarter, (2004),P.250).

٢- **النوعية:** المقصود بهذه القاعدة، أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، اللون) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع العاملين بالمنظمة، بغض النظر عن الفروق الموجودة بينهم سواء كانت جنسية، عرقية أو حتى مهارية، وإذا حصل العكس، فإن باقي العمال سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

٣- **الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الماسة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافئة مالية، وكانت هناك امرأة متزوجة وأخرى غير متزوجة وعلى اعتبار باقي الأشياء متساوية، فإنه تقدم المرأة المتزوجة على الثانية، وإذا حصل العكس، فإن المتزوجة تشعر بأن هناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

٢/٩ **الثقة التنظيمية.**

١/٢/٩ **مفهوم الثقة التنظيمية:**

يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بشكل وثيق بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية. فالمنظمات التي تسودها أجواء الثقة هي منظمات تمتلك بلا شك مفاتيح النجاح، أما المنظمات التي تعاني من غياب أجواء الثقة، فإن هذا يؤثر سلباً على أدائها وعلى قيامها بنشاطاتها (جمال عبدالحميد علي عبدالسميع، ٢٠١٠، ص٣٥).

تستهدف الثقة منظمة أو مجموعات أو أفراد. بمعنى آخر، يمكن للفرد أن يثق في أشخاص معينين (أي الثقة الشخصية) أو الثقة في الأنظمة المنظمة (أي الثقة غير الشخصية). يتم التعامل مع الثقة الشخصية على أنها ثقة الموظف في الموظفين الآخرين والثقة، والثقة في المشرفين المباشرين. فالثقة الشخصية قد أن تكون مبنية على كفاءة أو موثوقية الطرف الآخر. يشير شكل الثقة القائم على الكفاءة إلى الثقة في

مهارات وقدرات وخصائص الطرف الآخر يثق الأفراد في أولئك الذين يعتقدون أنهم قادرون على حل المشكلات وتحقيق النتائج المرجوة. وتشير الثقة القائمة على الموثوقية إلى مجموعة المبادئ التي يجدها المؤمن مقبول، بمعنى آخر، يمكن للفرد أن يعتمد على أفعال الشخص الآخر وكلماته. الثقة في مصداقية الشخص تعني أيضاً التوقعات بأن الطرف الآخر سوف يلتزم بوعوده، نحدد الثقة بين الأشخاص على أنها التوقعات الإيجابية للموظف من الكفاءة، وموثوقية زملائه في العمل والمديرين المباشرين (Vanhala, 2016,p.3).

الثقة التنظيمية هي "الشعور بالثقة والدعم الذي يتمتع به الموظفون من صاحب العمل". وأيضاً الثقة التنظيمية تشير إلى "إيمان الموظف بتحقيق أهداف المنظمة والقادة التنظيميين" أن الثقة التنظيمية هي انعكاس لتصور الموظف، والذي يرتبط بالدعم الذي تقدمه المنظمة والاحترام المتبادل واللياقة. وأيضاً الإيمان بأن المسؤولين جديرون بالثقة وأن إدارة المنظمات تكون منفتحة ومعنية وموثوقة بين الموظف والمنظمة. هناك الكثير من الفوائد التي تعود على أي مؤسسة تتمتع بثقة مؤسسية (Vito Baridula, 2020,p.59).

بعد استعراض التعريفات السابقة، فإنه يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي "إيمان الأفراد بأهداف المنظمة والرغبة في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك من خلال إدراك الأفراد لدعم والثقة الموجود داخل المنظمة من الإدارة العليا والقادة وزملاء العمل".

٢/٢/٩ أهمية الثقة التنظيمية.

حتى موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم في السنوات الأخيرة وذلك كون الثقة تعد بمثابة المطلب الأساسي في ظل عملية التحول من منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة إلى منظمات تعتمد على المعلومات، وقد أكدت الدراسات أن مستوى الثقة التنظيمية يؤثر في سلوك الأفراد ويسهم في إتمام عملية التغيير التنظيمي ببسر وذلك من خلال مشاركة الأفراد في وضع الأهداف التنظيمية، وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد لا يهتمون بالأهداف الخاصة بالمنظمة حال عدم مشاركتهم فيها لأنهم لا يتقنون بها (إبراهيم محمد عبد الحميد، ٢٠١٣، ص ١٠٨).

الثقة هي متغير هام في السلوك البشري والعلاقات وتؤثر على شعور الموظفين بالثقة في المدير والمنظمة، والحياة التنظيمية والسلوك البشري، وكذلك العلاقة بين الموظفين والمنظمة. وتؤدي المستويات الأعلى من الثقة إلى قدر أكبر من التعلم والإبداع والابتكار والقدرة التنافسية. أن البيئات عالية الثقة تؤدي إلى زيادة العمل الجماعي، وتقليل الصراع في المنظمة، وتحسين أداء وفعالية القيادة، في عالم المنظمات يتطلب النجاح التنافسي القدرة على تطوير علاقات قائمة على الثقة. فيجب أن تكون المنظمات والموظفون جديرين بالثقة ويتقنون ببعضهم البعض. أن الثقة في المنظمات تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما

أن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الحد من الصراع، فإن الثقة في القادة والمديرين تؤدي إلى نتائج تنظيمية، مثل الالتزام التنظيمي فيعمل الموظفون الملتزمون بشغف نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Forugh Rudgar Nezhad, 2020,P.68).

أن الثقة التنظيمية مهمة في السلوك الفردي والجماعي وكذلك في السلوك الإداري والاقتصادي والاجتماعي والسياسي فهي أهم مؤشر في الإدارة التنظيمية. فيتم تحقيق نجاح الأعمال والعلاقة البناءة للموظفين والمديرين من خلال الثقة التنظيمية، ويؤدي اعتماد الموظفين على مؤسساتهم وزملائهم ومديريهم إلى زيادة التواصل والمساعدة ونجاح الأعمال والعمل الجماعي وأداء الموظف وتحديد الهوية التنظيمية (Nurgul Erdal, 2020,P.125).

٣/٢/٩ ابعاد الثقة التنظيمية.

الثقة التنظيمية في المنظمات، تكون من خلال ثلاثة أبعاد هي (الثقة في المنظمة، والثقة في المدير، والثقة في الزملاء). فالثقة هي إيمان بالوفاء والوعوده، والتصرف بشكل عادل، ولخلق بيئة من الثقة، من الضروري أن تقوم الإدارة بتهيئة الشعور بالثقة لدى جميع موظفي المنظمة وتوجيههم بعناية شديدة والتخلي بالنزاهة والسماح بالمشاركة، وتوضيح القرارات المعطاة من خلال إعطاء المعلومات الصحيحة، وإنشاء اتصال مفتوح مع الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار ما هو الأفضل للموظفين. عملية خلق الثقة التنظيمية في المنظمات هي مسؤولية المديرين والقادة، دور المديرين والقادة في المنظمة له أهمية كبيرة للحصول على ردود فعل ناجحة ومراقبة السلوك التنظيمي المتقدم، نحتاج إلى مستوى عالي من الثقة الشخصية بين زملاء العمل في المنظمة. يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة المنظمات في الغالب على ثقة الموظفين مع بعضهم البعض في المنظمات. من ناحية أخرى، فإن الشعور بانعدام الثقة يشوه العلاقات في بيئة العمل. ليس من الممكن للأشخاص الذين يتصرفون بشك تجاه بعضهم البعض أن يكشفوا عن عمل ناجح في النهاية. فمن المتوقع أن وجود الثقة أن يؤدي إلي وجود سلوكيات تنظيمية إيجابية (Gulsum Bastug , Adem Pala, 2016,P.125).

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين، الثقة في المنظمة (بالإدارة العليا أوالثقة في المدير، الثقة بالمشرفين، الثقة في الزملاء)، على الرغم من أن هذه الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض، إلا أنها في بعض الأحيان قد لا تكون مرتبطة ببعضها البعض. قد لا يثق أعضاء المنظمة بالمنظمة بينما يتقون بالمدير والعكس صحيح (Nurgul Erdal, Erkut Altindag,2021,P.125). وفيما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد:

١- **الثقة بالإدارة العليا:** يقصد بها قبول أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في مواصلة العمل فيها، والثقة بالإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة، لأن العاملين الذين يتقنون بالإدارة العليا يرون وظائفهم كوسائل بارزة لمساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافهم، وبذلك يكونوا أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد لوظائفهم، لأن نجاح المؤسسة يعني أيضاً نجاحهم الشخصي. لذا إذا كان العاملون يتقنون في الإدارة العليا، فيمكنهم نقل ثقتهم إلى الثقة في المؤسسة بأكملها، ولهذا السبب ترتبط ثقة العاملين في مؤسسة بثقتهم في الإدارة ولكن يتم تصنيفها بشكل منفصل، كما من شأن الهيكل التنظيمي، والثقافة، وسياسات الموارد البشرية الجيدة للمؤسسة، أن تبنى بيئة تتمتع بدرجة عالية من الثقة وتساعد على تحسين التأثير الذي يتحكم به المشرفون على العاملين (حياة سرير الحرتسي، ٢٠٢٠، ص ٢٦٨). ومن ثم انخفاض ولائهم للمنظمة (أحمد فائق محمد الجندی، ٢٠١٦، ص ٧٦). فالثقة في الإدارة العليا، وتتعاكس في المؤشرات التالية (محمد حمزة أمين، ٢٠١٧، ص ٧٩٤):

- حرص الإدارة العليا على مصالح العاملين وحقوقهم واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات.
 - عدالة الإدارة في التعامل مع كافة العاملين، وتطبيقات للقوانين واللوائح على الجميع.
 - حرص الإدارة على تقديم المساعدة والعون لجميع العاملين.
 - تقدير الإدارة للجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين.
 - حرص الإدارة على توسيع دائرة الاتصالات مع العاملين، ومعرفتها بكافة تفاصيل العمل.
- ٢- **الثقة في الرئيس المباشر:** تشير إلى ثقة العاملين في نزاهة المشرف عليهم وكفاءته وانفتاحه، وتوافق كلماته مع أفعاله، حيث لا يمكن للمشرف أن يقود الآخرين بشكل جيد إلا إذا كان لديه سمات مثل النزاهة والأمانة، ويمكنه إنشاء نظام اتصال فعال مع العاملين، والسماح بالمشاركة، وتفويض المسؤوليات مع الثقة من أن العاملين سينفذون بشكل مناسب كل ما هو مطلوب منهم وعليه من الضروري أن يقوم المشرفون بتوفير الظروف المناسبة التي يمكن للعاملين فيها أن يكونوا واثقين في قرارات وأفعال وأخلاق المشرفين، حيث عندما تعطى الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة (حياة سرير الحرتسي، ٢٠٢٠، ص ٢٦٨). وتتعاكس في المؤشرات التالية (محمد حمزة أمين، ٢٠١٧، ص ٧٩٤):

- تمتع الرئيس المباشر بالمهارة والاخلاق وإحاطته بكافة تفاصيل عمله، وتقانيته في العمل.
- تعامل الرئيس المباشر مع مشكلات العاملين وكأنها مشكلاته الخاصة.
- اهتمام الرئيس المباشر بالاحتياجات الشخصية والوظيفية للعاملين، وتفاعله معهم.

- حرص الرئيس المباشر على تعزيز نقاط الاتفاق والبعد عن نقاط الاختلاف.
 - تمتع الرئيس المباشر بالقبول من العاملين.
 - اهتمام الرئيس المباشر برفع الروح المعنوية للعاملين والأهتمام بسعادتهم.
 - عدالة الرئيس المباشر في التعامل مع العاملين، والاستعداد للمسامحة والنسيان.
- ٣- **الثقة بزملاء العمل:** أن ثقة الفرد بزملائه هي مجموعة من المعتقدات بأن زملائه مؤهلون وعادلون وحيرون بالثقة وسيظهرون سلوكاً أخلاقياً، حيث تعد الثقة بالزملاء في مكان العمل عنصر أساسي لأن وجودها يزيد الإنتاجية والجودة، وعندها يشعر العامل بالرضا ويكون لديه ثقة متبادلة فيما بينه وبين زملائه في مكان العمل فيميلون إلى العمل بجهد أكبر، وقبول المزيد من المسؤولية والتحديات، وذلك نظراً لعلاقة الاعتمادية بين العاملين داخل المؤسسة، حيث يعتمد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، لذا لابد من توافر الثقة بينهم. ونرى أن العلاقات بين الزملاء تشكل مصدراً مهماً للدعم النفسي والاجتماعي للفرد، فغالبا ما يتلقى الفرد الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، في حين أن الفرد الذي لديه علاقات سيئة مع زملائه، فإنه يشعر بالنبذ والاعترا ب وعدم الاندماج، وانخفاض ولائه والتزامه الوظيفي، مما يؤثر بشكل واضح على درجة انتمائه بالمؤسسة (حياة سرير الحرتسي، ٢٠٢٠، ص٢٦٨). وتتعكس في المؤشرات التالية (محمد حمزة أمين، ٢٠١٧، ص ٧٩٤):

- شعور العاملين بحرص زملائه على مصلحته، واستعدادهم للتضحية من أجله.
- عدم استشعار الحرج عند طلب المساعدة من الزملاء.
- تقديم الزملاء للعون بعيداً عن دافع الكسب المادي.
- الثقة المتبادلة بين الزملاء، والتعامل بشفافية.
- تبادل المعلومات بين الزملاء ووجود اتصالات متبادلة لزيادة الثقة.

٣/٩ الاجهاد الانفعالي

١/٣/٩ مفهوم الاجهاد الانفعالي

يعتبر الإجهاد الإنفعالي أحد أبعاد الإحترق الوظيفي التي تتمثل في ثلاثة أنواع هي "الإجهاد الإنفعالي، وتبدل المشاعر، وضعف الانجاز الشخصي"، ويقصد بالإحترق الوظيفي أنه "حالة من حالات ضغط العمل والتي تتميز بالإجهاد الانفعالي، والتقييم السلبي للذات، وهو يكون نتيجة للإجهاد المتكرر، وزيادة الأعباء والمتطلبات، والإرهاق الشديد، وعدم التكيف مع ضغوط العمل اليومية، والذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة جودة مخرجات العمل (Guan, S., Xiaerfuding, X., 2017,P.872). فالإجهاد

الإنفعالي هو " فقدان الموظف لثقته بذاته، وروحه المعنوية، واستنفاده لطاقاته بالكامل، يصاحبه إحساس بالإحباط والتوتر النفسي الدائم، كما أنه يتمثل في نزوب المصادر العاطفية والداخلية للموظف، بحيث يصبح لديه شعور بأنه لم يعد لديه ما يقدمه لعمله، وهو شعور عام بالتعب الشديد ينتاب الفرد نتيجة لأعباء العمل والمسؤوليات الزائدة المطلوبة منه" (نهاية التلواني، ورأفت سعد الله، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٧٠٣).

ويعرف بأنه " إن الإجهاد الإنفعالي يصيب على الأرجح الأفراد الذين يعملون مع الأشخاص بشكل مباشرة، بالإضافة إلى أنه عبارة عن تطور سلبي للاتجاهات والمشاعر تجاه زملاء العمل والجمهور" (Adekola, B. , 2010,P.888).

فالإجهاد الإنفعالي أيضاً هو "حالة من الإرهاق أو الإجهاد النفسي والجسدي هو نتيجة للعمل المفرط وهو واحد من المكونات المهمة للإجهاد" (Elham Anasori, Steven., 2019,P.1).
تعرف الباحثة الإجهاد الإنفعالي بأنه " هو أظهار سلوك وتصرفات ومشاعر عكس ما يشعر به الفرد وذلك يصيب الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الأفراد، مما يزيد من الاحساس بالارهاق والتعب وتدني الدافعية أى استنفاد طاقاته بالكامل، مما يؤدي إلي تدنى مستوى الإداء والالإنجاز الوظيفي أي الشعور بالإجهاد الجسدي والعقلي والذي يشعر عندها الفرد بعدم القدرة علي اداء العمل وقلة الحماس وتدني الدافعية، مما يؤثر بشكل مباشر علي جودة مخرجات العمل".

٢/٣/٩ أسباب الإجهاد الإنفعالي

الإجهاد الإنفعالي ليس فقط مشكلة شخصية بسبب ما ينتج عن ذلك من رهاية جسدية وعقلية، ولكنه يمثل مشكلة للمنظمات لأنه له نتائج سلبية على المنظمات أيضاً مثل انخفاض الإلتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي وزيادة نوايا دوران الموظفين. ومع ذلك، سيظهر الإرهاق الإنفعالي بشكل مختلف في الموظفين الذين يتعين عليهم مواجهة التفاعلات التي تتطلب عاطفياً. وبالتالي، سيختبر الموظفون المختلفون الإرهاق العاطفي بشكل مختلف. يعتمد مدى تعرض الفرد للإجهاد أو الإجهاد العاطفي على الفروق الفردية مثل الشخصية. أن زيادة المرونة تحمي الموظفين من الإرهاق الإنفعالي وتساهم في الإنجازات الشخصية بين موظفي. أنه في حالة الإرهاق، يكون الإرهاق الإنفعالي هو الاستجابة ل الضغوطات المتعلقة بالوظيفة (Onne Janssen., 2010,P.788).

يتعرض الموظفين في المؤسسات الحكومية إلي عدد المواقف الضاغطة والممارسات السلبية مثال البيروقراطية وقلة الإمكانيات والنمطية في التعامل مع الموظفين من جهة وفي تقديم الخدمات التقليدية من جهة أخرى، حيث إن معظم الأجهزة الحكومية تدار بالقوانين واللوائح والقواعد علي مستوى التفاصيل وربما تفاصيل التفاصيل، ومما لاشك فيه ان هذه النمطية والروتينية في أنظمة المؤسسات

العامة لها عظيم الدور في ظهور ظاهرة الإجهاد الإنفعالي لدي موظفي القطاع العام (حنان فضل ابوغنمية، ٢٠١٥، ص ٣).

أن الإجهاد الإنفعالي يمثل مشكلة في المنظمات، فالموظفون الذين يتم استنزافهم يظهرن سلوكيات عكسية متنوعة. فالسلوك غير المتحضر يقلل من الأداء ويضعف قدرة الموظف على الإستجابة لمتطلبات وظيفته. وهذا يتطلب إجراءات عاجلة من المنظمات والإدارة لإيجاد حل دائم للأسباب والحد من السلوك غير الحضاري في مكان العمل، وهذا السلوك غير الحضاري له تأثير سلبي على الموظفين وعلى المنظمة. حيث تريد المنظمات الاحتفاظ بالموظفين المهرة لأن الاحتفاظ بالموظف الحالي أقل تكلفة من تعيين موظف جديد. أن السلوك غير الحضاري من المصادر الخارجية (العملاء) تزيد من الإجهاد الإنفعالي للموظفين في قطاعات تنظيمية متنوعة، مثل (البنوك، الإدارات، وموظفو الفنادق، وأعضاء هيئة التدريس)، ومصادر الداخلية " زملاء العمل أو المشرفون " ويؤثر السلوك غير الحضاري على الإجهاد الإنفعالي ويقلل من الدوافع الذاتية للموظف. وأيضاً زيادة نية الدوران وانخفاض الرضا الوظيفي (Uju Violet AloLa, 2021.P.2). ومن أهم أسباب الإجهاد الإنفعالي (حنان فضل ابوغنمية، ٢٠١٥، ص ٣٢):

١- ضغط العمل: يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً، ومن خلال إمكانات محدودة وشحيحة، مما يؤدي إلي زيادة الشعور بالإجهاد الإنفعالي.

٢- قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الفرد جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي مناسب، يكون ذلك مؤشراً علي المعاناة وزيادة الشعور بالإجهاد الإنفعالي. وتري الباحثة أن من المصادر الرئيسية للإجهاد الإنفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس، ما يتعرضون له من التوترات والضغوطات أثناء ممارستهم للعملية التدريسية، تؤدي إلي استنزاف طاقاتهم، وشعورهم بالإرهاق والتعب، ومع استمرار الوقت يفقد عضو هيئة التدريس الحماس والرغبة في العمل، فشعور عضو هيئة التدريس بعدم وجو عدالة توزيعية والذي يؤدي إلي قلة الراتب مقابل الجهود المبذولة في العمل، وقلة الحوافز والتشجيع المادي، وعدم كفاية فرص الترقى المتاحة، يزيد من معدل الغياب، وتتولد لديه الرغبة الحقيقية في ترك العمل.

٣- عدم الإنصاف والعدل: يتم أحيانا تحمل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة ومحدودية برامجها، إضافة إلي إمكانية عدم وجود كفاءات فنية قادرة علي أداء الواجبات المطلوبة.

٤- عوامل تنظيمية تتعلق ببيئة العمل: وتتمثل هذه العوامل في: طبيعة التنظيم الوظيفي داخل المنظمة، وعدم تحديد السلطات والمسئوليات، وكثرة الأعمال والأعباء الوظيفية، وتعدد الإجراءات الروتينية،

وعدم وضوح الدور، وصراع الأدوار، وسوء توزيع العمل، والاتصال غير الفعال، والمركزية الشديدة في العمل، وعدم تفويض السلطات.

- ٥- عوامل شخصية: وتتمثل هذه العوامل في: عدم التوافق المهني للفرد، وعدم قدرة الفرد علي التكيف مع بيئة العمل، والسلوكيات المتعلقة بعدم المرونة واتساع الأفق والتفكير.
- ٦- عوامل متعلقة بعلاقات العمل: وتتمثل في: العلاقات السيئة مع كل من الرؤساء في العمل، وزملاء العمل. وتري الباحثة أن عدم وجود ثقة تنظيمية "عدم وجود ثقة في الإدارة، عدم وجود ثقة في الرؤساء، عدم وجود ثقة في زملاء العمل"، يؤدي ذلك إلي زيادة الشعور بالإجهاد الإنفعالي.

وبناءً علي ما سبق فتري الباحثة أن من أهم أسباب الإجهاد الإنفعالي هو عدم وجود بيئة عمل تحفز العاملين علي العمل والإبتكار والإبداع، وأيضاً عدم وجود عدالة توزيعية وعدم وجود مقابل مادي للجهود المبذولة في العمل، وقلة الحوافز والتشجيع المادي والمعنوي، وعدم الأوصاف، يعمل علي زيادة الشعور بالإجهاد الإنفعالي، وضغوط العمل، وأيضاً عدم وجود ثقة تنظيمية تزيد من الشعور بالإجهاد الإنفعالي. وأخيراً يجب العمل على تقليل الأسباب التي تؤدي إلى الإجهاد الإنفعالي، وذلك في إطار سعي المنظمات لإستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية والتميز والبقاء.

١٠- أسلوب البحث Research Methodology

١/١٠ الأسلوب المكتبي: من خلال الرجوع الي المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

٢/١٠ الأسلوب الميداني: تمثل الغرض الأساسي من هذا الأسلوب هو جمع البيانات اللازمة وتحليلها وذلك حتى يتمكن الباحثين من التحقق من صحة او عدم صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:

١/٢/١٠ عينة ومجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة (القاهرة/بنها)، تم اختيار جامعة القاهرة نظراً لأنها تمثل أقدم الجامعات المصرية الحكومية وتتضمن عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للجامعة الأخرى والذي بلغ عددهم الإجمالي (١٤٥١٨) عضو هيئة تدريس، وايضاً تم اختيار جامعة بنها والذي بلغ عددهم الإجمالي (٥٤٠١) عضو هيئة تدريس، ونظراً لأن مفردات مجتمع الدراسة كبير فإن الباحثة قد اعتمدت على تطبيق المعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة وهي (٤٠٠) مفردة، وتم الاعتماد علي العينة الحصصية، كما يتضح من الجدول رقم (١) بيان بأعداد مفردات مجتمع البحث:

جدول رقم (١)
أعداد مفردات مجتمع البحث والعينة

النسبة	حجم العينة	عدد مفردات مجتمع الدراسة	الجامعة
73%	٢٩٢	١٤٥١٨	جامعة القاهرة
27%	١٠٨	٥٤٠١	جامعة بنها
100%	٤٠٠	١٩٩١٩	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى جامعتي (القاهرة/بنها).

٢/٢/١٠ أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثين في تجميع بيانات البحث الميداني على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث اشتملت القائمة على (٦٥) عبارة لقياس متغيرات البحث.

جدول رقم (٢)
مقاييس ومكونات متغيرات البحث

م	المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	الأدبيات التي تم الإعتماد عليها
١	العدالة التوزيعية	قاعدة المساواة	(٧) عبارات	(Moorman K.H & Niehoff, 2001),
		قاعدة النوعية	(٦) عبارات	(Price, J. L, Mueller, C.W.,1986),
		قاعدة الحاجة	(٤) عبارات	(عبد الكريم السكر، ٢٠١٢)
٢	الثقة التنظيمية	الثقة في الزملاء	(١٠) عبارات	(Laka, Mathebula, 2014)
		الثقة في المشرف	(١٠) عبارات	
		الثقة في الإدارة العليا	(١٠) عبارات	
٣	الاجهاد الانفعالي	-	(١٨) عبارات	(Schaubock & Jones, 2000), (Mastash & Jackson, 1981), (داود حمزة حسن، ٢٠١٨)
الإجمالي		(٦٥) عبارة		

المصدر: من إعداد الباحث

٣/٢/١٠ التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

- معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط مع المتغير التابع	Sig	النتيجة
قاعدة المساواة	*,٧٣٠, **	0.000	معنوي

معنوي	0.000	**٠,٦١٦	قاعدة النوعية
معنوي	0.000	**٠,٧٨٢	قاعدة الحاجة

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية) والمتغير التابع (الإجهاد الانفعالي)، وهي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأنها = ٠,٠٠٠ وهي علاقة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ١%

• اختبار صحة فرضيات الدراسة الثلاثة الأولى:

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لبيان أثر ابعاد المتغير المستقلة على المتغير التابع

Sig	F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	نموذج الانحدار
0.000	153.157	0.696	**٠,٨٣٧	تأثير المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) على المتغير التابع (الإجهاد الانفعالي)
0.000	1238.421	.0.509	**٠,٧١٤	تأثير المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) على المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)
0.000	5019.19	0.659	**٠,٨١٢	تأثير المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (الإجهاد الانفعالي)

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ١%

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" (F-test) تشير إلى جودة نماذج العلاقة، وصحة الاعتماد عليها بدون أخطاء، حيث بلغت قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١% ، وتدل على جودة نماذج العلاقة.

• الفرضية الرئيسية الرابعة (H4):

" تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي".

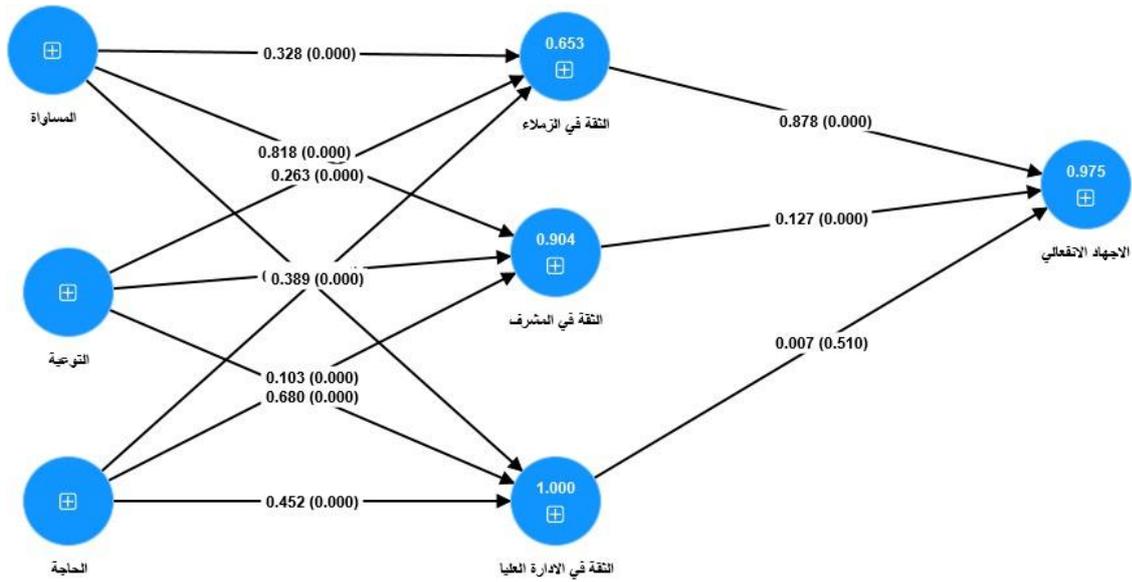
ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام برنامج Smart PLS وهذا النموذج الهيكلي لشرح وتفسير المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية، الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا) والذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التوزيعية، المساواة، النوعية، الحاجة) والمتغير التابع (الإجهاد الانفعالي)، حيث تم التوصل للشكل التالي:

شكل رقم (٢)

النموذج الهيكلي لشرح وتفسير المتغير الوسيط والذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير التابع الوسيط

المتغير المستقل



جدول رقم (٥)

	original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
المساواة -> الثقة في الزملاء	0.328	8.136	0.000
المساواة -> الثقة في المشرف	0.818	51.449	0.000
المساواة -> الثقة في الإدارة العليا	٣٨٩٠.	١٠,٥٥٢	0.000
النوعية -> الثقة في الزملاء	0.263	4.292	0.000
النوعية -> الثقة في المشرف	١٢١٠.	5.220	0.000
النوعية -> الثقة في الإدارة العليا	0.680	46.728	0.000
الحاجة -> الثقة في الزملاء	0.389	10.552	0.000
الحاجة -> الثقة في المشرف	0.103	6.364	0.000
الحاجة -> الثقة في الإدارة العليا	0.452	26.161	0.000
الثقة في الزملاء -> الاجهاد الانفعالي	0.878	61.981	0.000

الثقة في المشرف -> الاجهاد الانفعالي	0.127	9.503	0.000
الثقة في الادارة العليا -> الاجهاد الانفعالي	0.007	2.659	0.510

نتائج تحليل الفرضية باستخدام برنامج Smart PLS

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية بلغت ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد للاختبار وهو ٥%، وعليه يتم قبول صحة الفرضية الرابعة للدراسة والتي تقضي أن المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) والتابع (الاجهاد الانفعالي). بمعنى أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. ماعدا بعد (الثقة في الإدارة العليا) يتضح أن الدلالة الإحصائية بلغت ٠,٥١٠ وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد للاختبار وهو ٥%، وعليه فإن هذا البعد غير مؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود بعد (الثقة في الزملاء) وبعد (الثقة في المشرف).

• الفرضية الرئيسية الخامسة (H5) والفرضيات الفرعية لها:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستقصي منهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، الخبرة) حول دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي".

جدول رقم (٦)

جدول خصائص المتغيرات الديموغرافية

Sig	اسم الاختبار المستخدم	المتغيرات الديموغرافية
0.000	اختبار (T) لمتغيرين مستقلين	النوع
0.000	ANOVA	العمر
0.000	ANOVA	الدرجة العلمية
0.000	ANOVA	الخبرة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية بلغت ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد للاختبار وهو ٥%، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الخامسة (قبول صحة الفرضية الصفرية) عدم وجود فروق بين آراء عينة المستقصي منهم تعزي لمتغير (النوع)، ويرجع ذلك إلى أن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والاجهاد الانفعالي لا تتأثر بنوع المستقصي منهم لعينة الدراسة.

• نتائج الدراسة الميدانية :

جدول رقم (٧)

ملخص نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

الفرضية ونوعها	محتوى الفرضية	نتيجة الاختبار	تفسير النتائج
الفرضية الرئيسية الأولى	" توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) والإجهاد الانفعالي".	قبول الفرضية الرئيسية الأولى	• وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) والإجهاد الانفعالي، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون ٠,٨٤، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية ١%.
الفرضية الرئيسية الثانية	" توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) والثقة التنظيمية".	قبول الفرضية الرئيسية الثانية	• وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التوزيعية (قاعدة المساواة، قاعدة النوعية، قاعدة الحاجة) والثقة التنظيمية، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون ٠,٧١، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية ١%.
الفرضية الرئيسية الثالثة	" توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا) والإجهاد الانفعالي، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية لها. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات الوسيط والمتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون ٠,٨١، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية ١%.	قبول الفرضية الرئيسية الثالثة	• وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، الثقة في الإدارة العليا) والإجهاد الانفعالي، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية لها. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات الوسيط والمتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لبيرسون ٠,٨١، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية ١%.
الفرضية الرئيسية الرابعة	" تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي".	قبول الفرضية الرئيسية الرابعة	أن المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) والتابع (الإجهاد الانفعالي). بمعنى أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. ماعدا بعد (الثقة في الإدارة العليا) يتضح أن الدلالة الإحصائية بلغت ٠,٥١٠، وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد للاختبار وهو ٥%،

<p>وعليه فإن هذا البعد غير مؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود بعد (الثقة في الزملاء) وبعد (الثقة في المشرف).</p>			
<p>● عدم وجود فروق بين آراء عينة المستقضي منهم تعزي لمتغير (النوع)، ويرجع ذلك إلى أن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي لا تتأثر بنوع المستقضي منهم لعينة الدراسة.</p> <p>● عدم وجود فروق بين آراء عينة المستقضي منهم تعزي لمتغير (السن)، ويرجع ذلك إلى أن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي لا تتأثر بأعمار المستقضي منهم لعينة الدراسة.</p> <p>● عدم وجود فروق بين آراء عينة المستقضي منهم تعزي لمتغير (الدرجة العلمية)، ويرجع ذلك إلى أن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي لا تتأثر بالدرجة العلمية المستقضي منهم لعينة الدراسة.</p> <p>● عدم وجود فروق بين آراء عينة المستقضي منهم تعزي لمتغير (الخبرة)، ويرجع ذلك إلى أن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي لا تتأثر بالخبرة المستقضي منهم لعينة الدراسة.</p>	<p>رفض الفرضية الرئيسية الخامسة (قبول صحة الفرضية الصفيرية)</p>	<p>" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستقضي منهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، الدرجة العلمية، الخبرة) حول تأثير الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجهاد الانفعالي".</p>	<p>الفرضية الرئيسية الخامسة</p>

١١ - توصيات الدراسة:

- ١- تطبيق العدالة التوزيعية داخل الجامعة على جميع أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التوجه إلى ترسيخ مفهوم العدالة التوزيعية في الجامعات المصرية الحكومية وتوزيع المهام والأعباء على أعضاء هيئة التدريس بطريقة عادلة وشفافة.
 - ٢- ضرورة الاهتمام برفع مستويات الثقة التنظيمية داخل الجامعة. وذلك من خلال، مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة، الشفافية والافصاح عن المعلومات اللازمة لأداء العمل، الشفافية والافصاح عن المعلومات اللازمة لأداء العمل.
 - ٣- توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال منحهم مزيد من الصلاحيات لتنفيذ أفكارهم الإبداعية لحل مشكلات العمل، تدعيم عملية الاتصال المفتوح والمباشر مع أعضاء هيئة التدريس وتبني أسلوب الحوار والنقد البناء أثناء أداء العمل.
 - ٤- ضرورة تطبيق التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ونشر ثقافة الابتكار والابداع. وذلك من خلال، عقد ندوات دورية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم لزيادة المعرفة وتبادل المعرفة بينهم، توفير وسائل اتصال حديثة تساعد على التشارك المعرفي وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.
 - ٥- عدم إغفال المعوقات المتعلقة بالإجهاد الانفعالي وضع مؤشرات كأساس لحكم عن مدى وجود اجهاد انفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس. وذلك من خلال، مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، مدي وجود الابتكارات والابداعات لدي أعضاء هيئة التدريس، معدل دوران العمل، شكاوى أعضاء هيئة التدريس.
- ١٢-إسهامات الدراسة:

تتمثل إسهامات الدراسة فيما يلي:

- ١- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي توضح دور الثقة التنظيمية في العلاقة العادلة التوزيعية على الاجهاد الانفعالي.
- ٢- توضح هذه الدراسة مدى أهمية وجود العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية ودورهم في رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس وأيضاً زيادة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وشعورهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها مما له تأثير علي تحسين مستوى جودة مخرجات العمل.
- ٣- تطبيق هذه الدراسة على قطاع هام وهو الجامعات المصرية الحكومية والتي تحتاج إلى المزيد من الابتكار والتجديد للاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة وتحدياتها التي بدأت تتزايد بقوة في الآونة الأخيرة.
- ٤- توضيح المتطلبات اللازمة للحد من ظاهرة الشعور بالاجهاد الانفعالي بشكل الذي يساعد على تهيئة مناخ يساعد علي رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية.
- ٥- تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز الثقة التنظيمية في الجامعات المصرية، مما يؤدي إلي زيادة العدالة التوزيعية وانخفاض الاجهاد الانفعالي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٦- اقتراح بعض التوصيات لمساعدة الجامعات المصرية الحكومية على وجود العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية بالشكل الذي يساعد على تهيئة المناخ المشجع على الابتكار والابداع لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية.

١٣- اقتراحات بحثية مستقبلية:

- في ضوء محددات البحث وما تم عرضه من نتائج وتوصيات يمكن للباحثة تقديم مجموعة من الأفكار والمقترحات البحثية التي لم يتم تناولها في البحث الحالي، وذلك لمعاونة الباحثين الذين يرغبون في البحث مستقبلاً في هذه المتغيرات، ومن هذه المقترحات ما يلي:
- ١- مازالت هناك حاجة لمزيد من الدراسات بهدف التحقق من ثبات وصدق مقياس العدالة التوزيعية، الاجهاد الانفعالي.
 - ٢- تطبيق موضوع هذا البحث على منظمات خدمية أخرى مع مقارنة نتائج البحث الحالي مع ما سيتم التوصل اليه.
 - ٣- اقتصر البحث على أبعاد ومتغيرات محددة بناء على دراسات سابقة، وبالتالي يمكن لدراسات أخرى التطرق لأبعاد ومتغيرات أخرى خلاف ما جاء بالبحث الحالي مثل دراسة متغيرات أخرى من المحتمل أن تؤثر على الاجهاد الانفعالي.
 - ٤- دراسة متغيرات وسيطة أخرى بين العدالة التوزيعية والاجهاد الانفعالي.
 - ٥- اجراء مزيد من الدراسات حول العدالة التوزيعية وعلاقتها بالإداء الوظيفي.
 - ٦- اجراء دراسات عن متطلبات تفعيل الثقة التنظيمية بالجامعات المصرية الحكومية.
 - ٧- اجراء المزيد من الدراسات عن الحد من الاجهاد الانفعالي وأثر ذلك على الاداء الوظيفي.

المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية :

- ١- أحمد فائق محمد، (٢٠١٦)، الفساد الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وتحسين الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة القليوبية، " المجلة المصرية للدراسات التجارية"، جامعة المنصورة -كلية التجارة، مجلد (٤٠)، العدد (٢).
- ٢- إيمان الوشعي، (٢٠٢٠)، " دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي"، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- ٣- ابراهيم محمد عبد الحميد، (٢٠١٣)، " الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل غير المنتجة: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية لمدينة سوهاج"، مجلد البحوث التجارية المعاصرة، سوهاج-كلية التجارة، مجلد (٢٧)، العدد (٢).
- ٤- الشيماء محمد محمد غانم، (٢٠٢٣)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيف الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٥) العدد (٢).
- ٥- بركات العرب، (٢٠٢٠)، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بنين - جامعة الإسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد (٦)، المجلد (١٠٥).
- ٦- جمال عبد الحميد على عبدالسميع، (٢٠١٠)، " الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنى سويف"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-كلية التجارة، المجلد(٤)، العدد (٤).
- ٧- حمادة فوزي ثابت أبو زيد، (٢٠٢١)، " قياس أثر مشاركة المعلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل: في ظل توسط دور الوفاء بالعقد النفسي، الثقة، والالتزام التنظيمي، كلية التجارة - جامعة بنها، المجلد (١٢)، العدد (٣).
- ٨- _____، (٢٠٢٠)، "العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي للعاملين في ظل توسط دور السلوكيات الإدارية للمديرين دراسة ميدانية"، المجلد (١١)، العدد (٢)، الجزء الأول.
- ٩- حنان فضل ابو غنمية، (٢٠١٥)، " دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة الازهر- غزة.
- ١٠- حياة الحرتسي، (٢٠٢٠) تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد(١٢)، العدد(٣٠).
- ١١- خلف بن محمد العنزي، (٢٠١٩)، " العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، العدد (٤)، المجلد (٣٥).
- ١٢- رضا عطية عبدالمعطي، (٢٠٢١)، " تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد العالي للإدارة والسكرتارية، كلية رمسيس للبنات.
- ١٣- _____، (٢٠٢٠)، " أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية -حلوان، المجلد (٣٤)، العدد (٣).

- ١٤ - سمير محمود إبراهيم محمد، (٢٠٢٣)، " دور سلوك المواطنة التنظيمية على العالقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - كلية إدارة الأعمال، المجلد (١٥) العدد (٣).
- ١٥ - سعيدة بن قنة، (٢٠٢١)، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية" -دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة السيلة، ماجستير في علم النفس.
- ١٦ - طارق رضوان محمد رضوان، (٢٠١٤)، " الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا-كلية التجارة، العدد (٤).
- ١٧ - _____، (٢٠٢٠)، " أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية" (دراسة تطبيقية)، جامعة طنطا، (٢٠٢٠)، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول.
- ١٨ - علوطي عاشور، (٢٠١٧)، " علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي" دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي لولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد (٣١).
- ١٩ - كريم عبدالمجيد محمد عبدالمجيد، (٢٠٢١)، " أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الاداء دراسة تطبيقية "، المجلة العلمية للدراسات، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
- ٢٠ - محمد حمزة أمين عبدالله، (٢٠١٧)، " الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية جامعة بنى سويف"، مجلة كلية الأداب - جامعة طنطا - مصر، العدد (٣٠)، المجلد (٢)، يناير.
- ٢١ - مصطفى محمد عبد النبي يسن، وآخرون، (٢٠٢٣)، " دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٧)، العدد (٤).
- ٢٢ - نهاية التلبانى، ورأفت سعد الله، (٢٠١٥)، " علاقة العوامل التنظيمية بالإحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، " مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد (٢٩)، العدد (٤).
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١ - Adekola, B., (2010) "Gender differences in the experience of work burnout among university staff ", African Journal of Business Management, Vol. (4)No. (6).
- ٢ - A. Mcdowall and C. Fletcher, (٢٠١٦), "Employee Development: An Organizational Justice Perspective", Personnel Review, Vol.(33), No.(1).
- ٣ - Ali Abbasi, et. al,(2023), "Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education", ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: www.tandfonline.com/journals/oass20,pp:
- ٤ - Alice Nogueira Novaes Southgate, Tiago Savi Mondo, (2017), "Perceptions of job satisfaction and distributive justice: A case of Brazilian F&B hotel employees, " Journal of Original scientific, Vol. (65),No.(1).
- ٥ - Biyun Hu , Soojung Han , (2020), "Distributive Justice: Investigating the Impact of ResourceFocus and Resource Valence" , Journal of Business and Psychology, No(28) , March.
- ٦ - Elise Marescaux, Sophie De Winne, Idiosyncratic Deals From a Distributive Justice Perspective :Examining Co-Workers Voice Behavior," Springer Science Business " , No(27).
- ٧ - Elham Anasori, Steven. W. Bayighomog, (2019),"Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion", The Service Industries Journal.
- ٨ - Forugh Rudgar Nezhad,Karim Kia Kojouri, (2020),"Effect of Altruism on Organizational Learning Capability with the Mediating Role of Communication Conflict and Organizational Trust " , Journal of Sci J Rescue Relief , Volume (12), Issue (1).

- ٩- Fortin, M. , " Perspectives on organizational Justice: Concept Clarification, Social Context integration, Time and link with morality", International Journal of Management Reviews, Vol. (10), No. (2).
- ١٠- Gulsum Bastug , Adem Pala, (2016)," Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment ", Universal Journal of Educational Research", Volume(4),issue(6).
- ١١- Guan, S., Xiaerfuding, X., Ning, L., Lian, Y., Jiang, Y., (2017), " Effect of Job Strain on Job Burnout, Mental Fatigue and Chronic Diseases among Civil Servants in the XinjiangUygur Autonomous Region of China", International journal of environmental research and public health, Vol.(14),No.(8).
- ١٢- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. ,(2020)," The Mediating Role Of Job, Satisfaction Between Leadership Style And Performance Of Academic Staff", International Journal Of Psychosocial Rehabilitation, Vol.(24), No.(4).
- ١٣- Jaja Ahmad Jayus, Heri Erlangga, (2021), " The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance " Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.(12), No.(7).
- ١٤- Jun Surjanti, Ady Soejoto, , (٢٠١٨), "the impact of procedural justice (PJ), distributive justice (DJ) and ethical climate (EC) on continuous professional development (CPD):the role of Work Related Stress (WRS) mediation" , Journal of Entrepreneurship Education , Volume(21), Issue (1).
- ١٥- Marko Elovainio, (200٤) "Sleeping Problems and Health Behaviors as Mediators between Organizational Justice and Health", Health Psychology, Vol.(22), No.(3).
- ١٦- Mitja Sardoc & Tomaz Dezelan, (2020), " Talents and distributive justice: some tensions " Journal ISSN , 27 July.
- ١٧- Nurgul Erdal, Olkan Budak,(2021)," The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction," international Journal of Research in Business & Social Science , VOL. (10) NO. (30).
- ١٨- Nurgul Erdal, Erkut Altindag, (2020), "research on the effects of job satisfaction on organizational trust and organizational citizenship in health workers" : a case study of university hospitals, Journal of Management, Marketing and Logistics, Volume(7),issue(3).
- ١٩- ONNE JANSSEN, CATHERINE K. LAM, (2010)" Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect", Journal of Organizational Behavior, Vol(10).
- ٢٠- Richard Eberlin and B. Charles Tatum, (2005), "Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions are Not Enough", Management Decision, Vol.(43), No.(7).
- ٢١- R, McWha-Hermann,(٢٠٢٤), " Multiple salary comparisons, distributive justice and employee withdrawal ",Journal of Applied Psychology.
- ٢٢- Sari Sakarina, Kamaludin, (2021), " Organizational Performance as A Mediator for The Variable Impact of Total Quality Management, Organizational Trust, and Esprit De Corps on The Quality of Higher Education", International Journal of Social Sciences World, VOL. (3), NO.(2), DECEMBER.
- ٢٣- Supi, Noermijati, Dodi Wirawan Irawanto,(2023), " Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support", " Journal , Vol.(10).
- ٢٤- Uju Violet AloLa, Op.Cit., ,(2021), " The Nexus of Workplace Incivility and Emotional Exhaustion in Hotel Industry",Journal of Public Affairs, Volume (21),Issue(3).

- ٢٥- Vanhala Mika, Heilmann Pia, Salminen Hanna, (2016), " Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, " Knowledge and Process Management, vol. (23), iss.(1).
- ٢٦- Vahid Mirzaei ,et al., (202٢)," The Relationship Between Customer Aggression and Employees Turnover Intention in Hotels: The Mediating Role of Emotional Fatigue and Moderating Effects of Distributive Justice and Organizational Pride ,Tourism Management Studies, VO.(17),NO.(60),P.
- ٢٧- Wayne K. Hoy and C. John Tarter, (2004), "Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust", International Journal of Educational Management, Vol. (18), No.(4).
- ٢٨- Yusniati Ishak, Azman Ismail, Anis Anisah Abdullah, (2018) on Dyadic Relationship between Leaders and Followers with Personal Outcomes, Journal of Business Management ,Vol.(8),No(4).