التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-

سرير الحرتسي حياة*1

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (145) مستجيباً من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن إحساس العاملين بالعدالة والثقة التنظيمية جاء فوق المتوسط، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة والثقة التنظيمية، والعمل على الإشراف على العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية لما لها من مردود إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وأداء المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

This study aimed to analyze the impact of the regulatory sense of workers for justice and regulatory confidence on the job performance of employees of small and medium enterprises, the questionnaire was used to collect the data of the study and to the achievement of its objectives and hypotheses. And the results which were obtained from 145 respondents of working range of small and medium enterprises, have shown that the sense of working for justice and organizational trust and all its dimensions was above average, and that there is a positive impact for staff awareness of justice and organizational trust on job performance. The results also showed that the sense of working procedural fairness has played a major role in influencing job performance compared with the other dimensions of organizational justice.

In light of these findings a set of recommendations has been formulate, including: the need to develop and increase awareness of working for justice and organizational trust, and work on the involvement of employees in decision related to their work decisions, and express their opinions and observations, which contributes to make these decisions more effective because of its positive effect on the level of job performance of employees.

Keywords: organizational justice, organizational trust, job performance of workers, small and medium enterprises.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، فالعدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لهيكل الاجتماعي والنفسي لمنظمة، والأساس في نجاح المنظمات والمحافظة على الموارد البشرية العاملة، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

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، وأحد أهم الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق ذلك. وبناء على ما سبق، فإن هذه الورقة البحثية تتناول مفاهيم العدالة والثقة التنظيمية، والعلاقات التأثير المتبادلة فيما بينها وانعكاسها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إطار المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة. من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو تأثير العدالة والثقة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية؟

ومن هذا السؤال اشتقت التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى العدالة التنظيمية والثقة السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل هناك أثر لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل هناك أثر لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المؤسسة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو دور المتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية) في تعديل العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

فرضيات الدراسة.

لمحاولة الإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الثالثة: الثقة التنظيمية تعدل العلاقة ايجابية ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

أهمية الدراسة.

تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوع في حد ذاته والمتمثل في العدالة التنظيمية التي تعد من مواضيع الإدارة التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة نظر للتأثير الواضح والمردود النفسي على أداء العاملين والمنظمة ككل. كما يسهم

البحث الحالي في تفسير الثقة التنظيمية لدى المنظمة، من خلال بيان العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ودورهما في تحسين أداء الأفراد العاملين في عينة البحث.

أهداف الدراسة.

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف ما يلي:

- التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تقييم درجة إحساس العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالثقة التنظيمية.
- تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة العدالة والثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.
- اقتراح بعض التوصيات لمساعدة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز العدالة والثقة التنظيمية السائدة بها، وذلك للوصول إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي للعاملين بها وتحسين أدائها الكلي.

2. المقاربة النظرية:

تم تبني في هذه الورقة البحثية النموذج التفاعلي ويتكون هذا النموذج من ثلاث أنواع من المتغيرات هما: المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، والمتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية) بأبعاده (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المؤسسة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين). ويستعمل في اختبار العلاقة التفاعلية التي تقدم إجابة عن سؤالين أساسيين، هما "متى" و"من" المتغير المستقل يسبب أو يؤثر بشكل كبير وقوي جداً (أو ضعيف) في المتغير التابع. فالمتغير التفاعلي يعدل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1.العدالة التنظيمية.

تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل وكافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

1.1. مفهوم العدالة التنظيمية.

إن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام 1987 ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات. فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة. وأنظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، تجري الكثير من المحاولات الجادة لدراسة مفهومها وفي ما يأتي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مديره والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي.ⁱⁱ

وتعرف العدالة التنظيمية أيضا بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.ⁱⁱⁱ

وعرفت بأنها عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية بأن دراسة العدالة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.^{iv} وعليه يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها شعور وإدراك الفرد لعدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الإنساني والوظيفي.

2.1. أهمية العدالة التنظيمية.

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم التهديد لدى العاملين. وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد^v. كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى^{vi}:

- 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.
- يعد مدى تطبيق العدالة في المنظمة من وجهة نظر العاملين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلا.
- توافر العدالة التنظيمية يعد مؤشر للأفراد العاملين بأنهم شركاء ومقدرين من قبل إدارة المنظمة.

إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

3.1. أبعاد العدالة التنظيمية.

تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وهناك من اعتبر عدالة التعاملات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات في حين يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي كما يلي^{vii}:

- **العدالة التوزيعية.** العدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتتحقق أيضا عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل^{viii}.
- **العدالة الإجرائية.** تمثل في عدالة الآليات التي استخدمت في اتخاذ القرارات، حيث أن تأثير المشاركة في القرارات كأحد صور العدالة الإجرائية يؤدي إلى إزالة الإحساس بعدم العدالة^{ix}. وللعادلة الإجرائية تأثير إيجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين، والالتزام المنظمي، والولاء التنظيمي، الثقة بالمشرف، والرضا عن نواتج القرار، والتفاني في العمل والإنجاز^x.
- **العدالة التفاعلية (التعاملية).** هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها. وهي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه^{xi}.
- **العدالة التقييمية.** تتمثل في عدالة المعايير التي تستخدمها الإدارة في تقييم أداء العاملين بها، وعرفت بكونها درجة شعور الموظف بزهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل^{xii}، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه^{xiii}.

2. الثقة التنظيمية.

بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية حديثاً على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الأشكال الأولى للرباط الإنساني، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس. واعتبرت الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، ومن أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمة.

1.2. مفهوم الثقة التنظيمية.

مفهوم الثقة التنظيمية يعد من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والاجتماع. وفي ما يلي استعراض لمفهوم الثقة التنظيمية:

تعرف الثقة التنظيمية بأنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الاتفاق عليها بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين، رغم أنه غير مكتوب وغير ملتزم قانونياً إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقييم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.^{xiv}

وتعرف الثقة التنظيمية أيضاً بأنها مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.^{xv}

بالإضافة إلى الشعور بالدعم في العمل، وهو الاعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الالتزامات.^{xvi}

وعرفت بأنها معتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.^{xvii} وعليه ومما سبق يمكن أن نعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها.

2.2. أهمية الثقة التنظيمية.

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الآتي:^{xviii}

1. يعود الاهتمام بموضوع الثقة لأنها تؤدي إلى:
 - ✓ تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم.
 - ✓ 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.
2. بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة. أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم.
3. 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 قلقاً للغاية للأفراد العاملين في المنظمة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلباً على الرضاء والولاء التنظيمي وأداء الأفراد.

3.2. أبعاد الثقة التنظيمية.

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزعماء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) فيما يلي شرح مختصر لها:

- **الثقة بالمشرفين.** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.^{xix}
- **الثقة بزملاء العمل.** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد والتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.^{xx}
- **الثقة بالإدارة العليا (المنظمة).** تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.^{xxi}

3. الأداء الوظيفي للعاملين.

إن الأداء الوظيفي يعتبر موضوع من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

1.3. مفهوم الأداء الوظيفي.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وفيما يلي ذكر لبعض مفاهيم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها الفرد وتكون بمجموعها عمله أو وظيفته حيث ينطوي سلوك الأداء هذا على ثلاثة جوانب رئيسية والتي تمثل كمية الجهد المبذول وكذا الأسلوب والطريقة التي نفذ بها الجهد المبذول، فكمية الجهد المبذول هي مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة أما فيما يخص نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى ودقة إتقان هذا الجهد أي مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة تنطبق على تنفيذ هذا الجهد أما أسلوب الأداء للجهد فهو الطريقة التي يبذل بها هذا الجهد أو طريقة أداء هذا العمل.^{xxii}

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه مؤشر لحصيلة الجهود البشرية الأفراد من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.^{xxiii} وأنه تحقيق الأعمال بكفاءة وفعالية وتحقيق لرضا الزبائن والقيمة المضافة من المجموع الكلي لمل تنجزه المنظمات من خلال عملياتها وخدماتها ومنتجاتها.^{xxiv}

والأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات وأن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات.^{xxv} وعليه يكمن تعريف الأداء بأنه عبارة عن النتائج المتوقعة الحصول عليها من نشاطات الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة.

2.3. أهمية الأداء الوظيفي.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا، لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل إدارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الأداء، وتتمثل أهميته في^{xxvi}:

- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.
- كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة الكفوءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
- أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

3.3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فيما يلي.^{xxvii}

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.^{xxviii}
- كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمة أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف.^{xxix}
- بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، أما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.^{xxx}

3 دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال هذا المحور سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على العلاقات المتبادلة بين الثقة والعدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات البحث.

1.4. الإطار المنهجي للدراسة.

1.1.4. مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المشتغلين بمنهج البحث العلمي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

- المجال الجغرافي: أجريت هذه الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في ولاية البليدة.

- المجال البشري: أجريت الدراسة على العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية، وذلك في الفترة التي تراوحت من 15 مارس إلى 12 جوان 2017.

2.1.4. المنهج المستخدم في الدراسة:

اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدامنا منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الإطار التطبيقي بالاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

3.1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية البلدية وقدره عددها ب 11 مؤسسة، وقمنا بتقدير حجم العينة ب 160 مفردة، وهي نسبة مقبولة عموماً، غير أنه وبعد إتمام عملية التوزيع صادفنا بعض العوائق التي منها عدم تجاوب بعض أفراد العينة مما أدى إلى عدم استرجاع كل الاستمارات الموزعة، حيث استرجعنا 145 استبانة صالحة للدراسة.

2.4. نتائج تحليل الاستبيان.

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة، للتعرف على واقع العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية السائد في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك معرفة العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين .

1.2.4. تحليل نتائج محور العدالة التنظيمية.

نوضح من خلال الجدول رقم (01) النتائج الإحصائية لمحور العدالة التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم (01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عدالة التوزيعات.				
1	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي.	2.54	0.890	غير موافق
2	أحصل على مكافأة من رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله.	3.23	0.982	محايد
3	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	2.43	1.023	غير موافق
4	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.	1.85	0.976	غير موافق
5	تحرص الإدارة على مكافأة العاملين المتميزين في أداءهم.	2.62	0.755	محايد
6	إن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها.	3.40	1.164	موافق
المتوسط العام لعدالة التوزيعات.				
0.981				
عدالة الإجراءات.				
1	تستخدم الإدارة الإجراءات الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب متميز.	4.14	0.982	موافق
2	تستمع الإدارة لأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	1.95	0.887	غير موافق
3	تستجيب الإدارة لقرارات التي يطرحها الموظفون والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء.	3.43	0.936	موافق
4	تتولى الإدارة تقديم معلومات إضافية للموظفين عند الاستفسار عنها.	4.02	1.067	موافق
5	يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها الإدارة.	2.47	0.823	غير موافق
المتوسط العام لعدالة الإجراءات.				
0.875				
عدالة التفاعلات.				

1	أشعر بأن سلوك المدراء في المؤسسة يتم بالإنصاف والعدالة.	3.57	1.186	موافق
2	عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنها تتناقش معي بمنتهى الصراحة.	3.42	0.993	موافق
3	عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنها تبدي اهتماما بمصلحتي كموظف.	3.22	0.934	محايد
4	عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنها تتعامل معي باحترام وكرامة.	3.77	0.980	موافق
5	عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنها تشرح لي الأسباب التي دعمتها لاتخاذها.	3.88	1.061	موافق
المتوسط العام لعدالة التفاعلات.				
عدالة التقييم.				
1	إني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في المؤسسة.	1.87	0.891	غير موافق
2	تستخدم الإدارة معايير لتقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية.	3.51	1.033	موافق
3	تستخدم الإدارة أساليب تقييم واضحة ومفهومة.	3.42	0.965	موافق
4	يقوم الإدارة بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي.	3.22	0.935	محايد
5	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز.	2.77	0.987	محايد
المتوسط العام لعدالة التقييم.				
المتوسط العام.				
		3.09	0.986	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول السابق أن مستوى العدالة التنظيمية السائد في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسط بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام 3.09 وانحراف معياري ب0.986. وجاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة أبدوا عدم موافقة على العبارة " يتناسب راتي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي " بمتوسط حسابي يساوي 2.54 وانحراف معياري قدره 0.890، كما أبدت عينة الدراسة حياد اتجاه العبارات " أحصل على مكافأة من رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله "، بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 0.982 وأبدى المبحوثين عدم موافقة على العبارة "أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا" بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 1.023 وغير موافق على العبارة "الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جدا". بمتوسط حسابي قدره 1.85 وانحراف معياري قدره 0.976، كما أظهرت عينة الدراسة حياد على " تحرص الإدارة على مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم " و موافقة "أن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها" بمتوسط حسابي يساوي 2.62 و 3.40 وانحراف معياري قدره 0.755 و 1.164 على الترتيب.

وقد أبدى المبحوثين موافقة على العبارة "تستخدم الإدارة الإجراءات الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب متميز" بمتوسط حسابي يساوي 4.14 وانحراف معياري قدره 0.982، كما أبدت عينة الدراسة عدم موافقة اتجاه العبارات " تستمع الإدارة لآراء الموظفين قبل إتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي يساوي 1.95 وانحراف معياري قدره 0.887، وأبدى المبحوثين موافقة على العبارتين " تستجيب الإدارة لقرارات التي يطرحها الموظفون والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء " و تتولى الإدارة تقديم معلومات إضافية للموظفين عند الاستفسار عنها " بمتوسط حسابي يساوي 3.43 و 4.02 وانحراف معياري قدره 0.936 و 1.067 على الترتيب. كما أبدت عينة الدراسة عدم موافقة على العبارة "يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها الإدارة" بمتوسط حسابي يساوي 2.47 و وانحراف معياري قدره 0.823. وجاء آراء أفراد العينة موافق على العبارتين " أشعر بأن سلوك المدراء في المؤسسة يتم بالإنصاف والعدالة " و " عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنها تتناقش معي بمنتهى الصراحة " و بمتوسط حسابي يساوي 3.57 و 3.42 وانحراف معياري قدره 1.186 و 0.993 على الترتيب، وجاءت إجابة حياد اتجاه العبارة "عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنها تبدي اهتماما بمصلحتي كموظف" بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 0.934.

وأظهر المبحوثين عدم موافقة على العبارة "إني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في المؤسسة" بمتوسط حسابي يساوي 1.87 وانحراف معياري قدره 0.891، كما أبدت عينة الدراسة حياد اتجاه العبارتين "تستخدم الإدارة معايير لتقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية." و"تستخدم الإدارة أساليب تقييم واضحة ومفهومة" بمتوسط حسابي يساوي 3.51 و3.42 وانحراف معياري قدره 1.033 و0.965 على الترتيب، وأبدت عينة الدراسة حياد على العبارتين "تقوم الإدارة بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي." و"يم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز." بمتوسط حسابي يساوي 3.22 و2.77 وانحراف معياري قدره 0.935 و0.987 على الترتيب.

من خلال ما سبق نلاحظ أن بعد العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية تشكل أهم أبعاد العدالة التنظيمية وأكثرها تأثيراً على أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، ونلاحظ عدم وجود عدالة للتوزيعات، حيث أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها، وسبب شعور الموظفين بعدم وجود عدالة في التوزيع لأن العامل المادي هو الأكثر وضوحاً والأسهل مقارنة بين الموظفين من باقي المزايا التي قد يحصل عليها الموظف دون الآخر. أما عدالة تقييم الأداء توجد بدرجة متوسطة وذلك لعدم وجود نظام لتقييم الأداء سائد في المؤسسات محل الدراسة ويقتصر تقييم أداء العاملين على رأي المشرف المباشر نظراً لقلة عدد العاملين.

2.2.4. تحليل نتائج محور الثقة التنظيمية.

نوضح من خلال الجدول رقم (02) النتائج الإحصائية لمحور الثقة التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الثقة التنظيمية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الثقة بالمشرفين.				
1	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي.	2.73	0.934	محايد
2	اختصاص وخبرة ومعرفة مشرفي في عمله تجعلني أثق به.	4.11	0.943	موافق
3	يولي مشرفي اهتماما بمشاكل الآخرين ويعدها مشاكله.	2.72	0.784	محايد
4	يقف مشرفي إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشكلة مهنية مع الإدارة العليا.	2.65	0.996	محايد
5	كثرة الاتصال مع رؤسائي دفعتني للثقة بهم.	3.33	1.184	محايد
6	خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي.	3.49	0.732	موافق
	المتوسط العام للثقة بالمشرفين.	3.07	0.984	محايد
الثقة بالزملاء.				
1	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.	3.80	0.715	موافق
2	اعتمد على زملائي في العمل لامتلاكهم مهارات ومعارف متنوعة.	2.84	0.943	محايد
3	أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي.	3.60	1.233	موافق
4	زملائي في العمل قادرين أن يسهموا في نجاح أداء المؤسسة.	3.53	1.032	موافق
5	أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها.	3.65	0.918	موافق
6	يسعى زملائي على الحفاظ على مصالحتي في العمل.	2.54	0.891	محايد
	المتوسط العام للثقة بالزملاء.	3.32	0.963	محايد
الثقة بإدارة المنظمة.				
1	تسعى الإدارة بشكل مستمر إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها.	4.04	0.874	موافق
2	تعمل إدارة المؤسسة على معاملة جميع الأفراد والأقسام بالعدالة.	3.75	1.235	موافق

3	تراعي إدارة المؤسسة مصالح الجميع عند اتخاذها القرارات.	3.42	1.156	موافق
4	أنا على ثقة بان الإدارة تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار.	2.63	1.101	محايد
5	تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي.	4.58	0.990	موافق بشدة
6	إدارة المؤسسة تنظر دائما إلى الجوانب الإيجابية في شخصية العاملين.	3.02	0.733	محايد
	المتوسط العام للثقة بإدارة المنظمة.	3.56	0.991	موافق
	المتوسط العام.	3.31	0.973	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

توضح نتائج الجدول السابق أن مستوى الثقة التنظيمية السائد في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسط بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام 3.31 وانحراف معياري ب0.973. وجاءت آراء المبحوثين كما يلي:

يظهر المبحوثين حايدين على العبارة " اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي " بمتوسط حسابي يساوي 2.73 وانحراف معياري قدره 0.934، أبدى المبحوثين موافقة على العبارة " اختصاص وخبرة ومعرفة مشرفي في عمله تجعلني أثق به " بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.943. كما أبدت عينة الدراسة حياداً على العبارتين " يولي مشرفي اهتماماً بمشاكل الآخرين ويعدها مشاكله." و" كثرة الاتصال مع رؤسائي دفعتمني للثقة بهم." بمتوسط حسابي يساوي 2.72 و3.33 وانحراف معياري قدره 0.784 و1.184 على الترتيب. وأظهرت عينة الدراسة حايدين على العبارة " يقف مشرفي إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشكلة مهنية مع الإدارة العليا" وموافقة على العبارة "خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي." بمتوسط حسابي قدره 2.65 و3.49 انحراف معياري قدره 0.996 و0.732 على الترتيب.

وأظهر المبحوثين موافقة على العبارات "توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل" و"أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي" و" زملائي في العمل قادرين أن يسهموا في نجاح أداء المنظمة" و"أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها." بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.53 و3.80 وانحراف معياري يتراوح بين 0.715 و1.233 على الترتيب. في حين أبدى المبحوثين حياداً اتجاه العبارتين "اعتمد على زملائي في العمل لامتلاكهم مهارات ومعارف متنوعة" و" يسعى زملائي على الحفاظ على مصلحتي في العمل".

كما وافق المبحوثين على العبارتين " تسعى الإدارة على كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر" و" تعمل إدارة المنظمة على معاملة جميع الأفراد والأقسام بالعدالة." بمتوسط حسابي قدره 4.04 و3.75 وانحراف معياري قدره 0.874 و1.235 على الترتيب. وقد أبدى المبحوثين حياداً على العبارة "أنا على ثقة بان الإدارة تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار." بمتوسط حسابي يساوي 2.63 وانحراف معياري قدره 1.101. كما أبدت عينة الدراسة موافقة تماماً اتجاه العبارة " تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي ". بمتوسط حسابي قدره 4.58 وانحراف معياري قدره 0.99. مما سبق نلاحظ أن الثقة بإدارة المنظمة كانت الأعلى مما يدل على إن الأفراد يولون ثقة بإدارة المؤسسة من خلال السياسات والإجراءات التي تمارسها تجاه الأفراد من دعم واحترام ومراعاة مصالح الجميع ورغم ذلك هي ليست بالمستوى المطلوب من وجهة نظرهم. أما الثقة بالزملاء كانت في المرتبة الثانية في حين أن الثقة بالمشرفين كانت في المرتبة الثالثة.

3.2.4. تحليل نتائج محور الأداء الوظيفي للعاملين.

نوضح من خلال الجدول رقم (03) النتائج الإحصائية لمحور الأداء الوظيفي للعاملين كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي للعاملين.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يتميز أدائي في العمل دائما بالجودة والإتقان.	4.45	0.844	موافق بشدة
2	لا يختلف أدائي في المؤسسة كثيرا عن المعايير الموضوعية.	3.68	1.242	موافق

3	لا يحتاج موظفي المؤسسة لتطوير أدائهم.	2.76	0.797	محايد
4	لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتا أكثر من اللازم.	2.12	0.865	غير موافق
5	لدي قدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	4.20	1.264	موافق
6	أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	4.63	1.112	موافق بشدة
7	نادرا ما ارتكب الأخطاء أثناء أداء عملي.	4.03	1.092	موافق
8	لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.	3.43	1.183	موافق
9	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.	3.73	1.021	موافق
10	أخطت مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.	4.11	0.854	موافق
11	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.	4.46	0.876	موافق بشدة
12	برامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق تنسم بالعدالة وتحفزني لزيادة أدائي الوظيفي.	2.94	0.965	محايد
13	أستفيد من رصيد ماتعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي العملي.	4.52	1.045	موافق بشدة
14	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لتساعدني على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.	3.66	1.213	موافق
	المتوسط العام.	3.76	1.027	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول السابق أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفع بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام 3.76 وانحراف معياري ب1.027. وجاءت آراء أفراد العينة كما يلي:

أبدى أفراد العينة الدراسة موافقة تماما اتجاه العبارتين " يتميز أدائي في العمل دائما بالجودة والإتقان." و"أعمل وباستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة." بمتوسط حسابي يساوي 4.45 و4.63 وانحراف معياري قدره 0.844 و1.112 على الترتيب. كما أبدت عينة الدراسة حياد اتجاه العبارتين " نادرا ما ارتكب الأخطاء أثناء أداء عملي." و" لا يختلف أدائي في المؤسسة كثيرا عن المعايير الموضوعية " بمتوسط حسابي يساوي 4.03 و3.68 وانحراف معياري قدره 1.092 و1.242 على الترتيب. وأظهر المبحوثين حياد على العبارة " لا يحتاج موظفي المؤسسة لتطوير أدائهم " بمتوسط حسابي يساوي 2.76 وانحراف معياري قدره 0.797. كما أظهرت عينة الدراسة عدم موافقة على العبارة " لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتا أكثر من اللازم" بمتوسط حسابي يساوي 2.12 وانحراف معياري قدره 0.865، وأبدى أفراد العينة موافقة على العبارات "لدي قدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة" و"لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى" و"أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق" بمتوسط حسابي قدره 4.20 و3.43 و3.73 وانحراف معياري قدره 1.264 و1.183 و1.021 على الترتيب. كما أبدى المبحوثين موافقة تماما على العبارتين "أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء." و" أستفيد من رصيد ماتعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي العملي." بمتوسط حسابي يساوي 4.46 و4.52 وانحراف معياري قدره 0.876 و1.045 على الترتيب. ومما سبق يمكن القول أن أغلبية المبحوثين أقرروا أن المعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل بنجاح كانت كافية، وأن أدائهم في العمل يتميز دائما بالجودة والإتقان، ويتم التعامل مع زملاء بروح الفريق، ويستفيدون من رصيد ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائهم لعمليهم.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة.

1.3.4. اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على أداء العاملين.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كما يلي:

الجدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية).

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1.323	0.000	8.522	0.000	70.645	0.167	0.484

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

يبين لنا الجدول رقم (04) العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (0.167) من التباين في بعد أداء العاملين، كما بلغ معامل الارتباط (0.484)، في حين أن قيمة (F) بلغت (70.645)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كذلك بلغت قيمة (T) (8.522)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على بعد الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة في المؤسسات الصغيرة المتوسطة يرفع ويحسن الأداء الوظيفي للعاملين بها.

ومن أجل معرفة مقدار مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التأثير على بعد أداء الوظيفي للعاملين، فقد تم استخدام

اختبار الانحدار المتعدد. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) على الأداء الوظيفي للعاملين.

العامل التابع				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig)	t	β	B	
0.012	2.532	0.124	0.112	العدالة التوزيعية
0.002	3.456	0.282	0.254	العدالة الإجرائية
0.000	4.201	0.297	0.279	العدالة التفاعلية
0.008	2.942	0.152	0.142	العدالة التقييمية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

وتظهر النتائج الواردة في جدول رقم (05) صحة هذه الفرضية حيث أن بعد الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في المؤسسات الصغيرة المتوسطة بكل من العدالة التوزيعية (T= 2.532 ومستوى الدلالة 0.012) والعدالة الإجرائية (T= 3.456 ومستوى الدلالة 0.002) والعدالة التفاعلية (T= 4.201 ومستوى الدلالة 0.000) والعدالة التقييمية (T= 2.942 ومستوى الدلالة 0.008) وتبين النتائج أن شعور الموظف بالعدالة التفاعلية ($\beta=0.297$) كانت الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للعاملين وجاء إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية في المرتبة الثانية ($\beta=0.282$)، وقد جاء إحساس العاملين بالعدالة التقييمية في المرتبة الثالثة ($\beta=0.152$)، كما جاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الرابعة ($\beta=0.124$)، في مقدار مساهمتها في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.

2.3.4. اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء، الثقة المشرفين، الثقة بالإدارة المؤسسة) على أداء العاملين.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية) كما يلي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية).

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1.343	0.000	13.602	0.000	120.243	0.286	0.563

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

يبين لنا الجدول رقم (06) العلاقة بين المتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين، حيث فسر متغير الثقة التنظيمية (0.286) من التباين في بعد أداء العاملين. كما بلغ معامل الارتباط (0.563)، في حين أن قيمة (F) بلغت (120.243)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كذلك بلغت قيمة (T) (13.602)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على بعد الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالثقة في المؤسسات محل الدراسة يرفع ويحسن الأداء الوظيفي للعاملين بها. ومن أجل معرفة مقدار مساهمة أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على بعد أداء الوظيفي للعاملين، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة الزملاء، الثقة بالإدارة) على الأداء الوظيفي للعاملين.

العوامل المستقلة	العامل التابع		
	B	β	t
الثقة بالمشرفين	0.137	0.134	2.321
الثقة الزملاء	0.262	0.277	2.985
الثقة بالإدارة	0.276	0.289	4.584

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

توضح النتائج الواردة في جدول رقم (07) صحة هذه الفرضية حيث أن بعد الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في المؤسسات الصغيرة المتوسطة بكل من الثقة بالمشرفين (T=2.321) ومستوى الدلالة (0.025) والثقة الزملاء (T=2.985) ومستوى الدلالة (0.004) والثقة بالإدارة (T=4.584) ومستوى الدلالة (0.000) وتبين النتائج أن شعور الموظف بالثقة بالإدارة (β=0.289) كانت الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للعاملين وجديرة بثقة العاملين من وجاء إحساس العاملين بالثقة الزملاء في المرتبة الثانية (β=0.277)، وقد جاء إحساس العاملين بالثقة بالمشرفين في المرتبة الثالثة (β=0.134) في مقدار مساهمتها في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين. فالمشرفين لم يكتسبوا ثقة العاملين لعدم توافر خصائص الكفاءة، والجدارة، والانفتاح على العاملين والاهتمام بمصالحهم والعدالة في التعامل معهم بالشكل المطلوب.

3.3.4. اختبار الفرضية الثالثة: الثقة التنظيمية تعدل العلاقة ايجابية ما بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين.

من أجل اختبار علاقة المتغير المعدل (التفاعلي) ضمن الفرضية الثالثة فإن ذلك يحتاج إلى استخدام تحليل الانحدار المتدرج (HMRA). 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 حصيلة تفاعل المتغير المستقل مع المتغير التفاعلي، أي (العدالة التنظيمية) و(الثقة). 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.

الجدول رقم (08): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) للعلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التوزيعية والثقة التنظيمية.

العوامل	B	t	الأداء الوظيفي
العدالة التوزيعية	0.276	2.53	
الثقة التنظيمية	0.154	1.54	
العدالة*الثقة	0.170	1.78	

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول وبخصوص العلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التوزيع والثقة فإن نتائج الجدول لتحليل الانحدار المتدرج تشير إلى عدم وجود علاقة معنوية لأن قيمة بيتا (0.170) وهي غير معنوية عند المستويين (0.01 و 0.05) وهذا يبين بأن الثقة التنظيمية لا تعدل العلاقة بين بعد عدالة التوزيع والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) للعلاقة التفاعلية بين بعد عدالة الإجراءات والثقة التنظيمية.

الأداء	العوامل	B	t
الوظيفي	العدالة الإجرائية	0.241	1.85
	الثقة التنظيمية	0.235	1.74
	العدالة*الثقة	0.289	2.56

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (العدالة الإجرائية*الثقة) والبالغة (0.289) معنوية عند مستوى (5%) لأن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية. وهذا يؤكد بأن متغير الثقة هو متغير معدل للعلاقة بين بعد العدالة الإجرائية ومتغير الأداء الوظيفي للعاملين وبشكل ايجابي.

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) للعلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التفاعلات والثقة التنظيمية.

الأداء	العوامل	B	t
الوظيفي	العدالة التفاعلات	0.123	1.22
	الثقة التنظيمية	0.465	2.32
	العدالة*الثقة	0.279	2.30

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (العدالة التفاعلية*الثقة) والبالغة (0.279) معنوية عند مستوى (5%) لأن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية. وهذا يؤكد بان متغير الثقة هو متغير معدل للعلاقة بين بعد العدالة التفاعلية ومتغير الأداء الوظيفي للعاملين وبشكل ايجابي.

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) للعلاقة التفاعلية بين بعد عدالة التقييمية والثقة التنظيمية.

الأداء	العوامل	B	t
الوظيفي	العدالة التقييمية	0.126	1.321
	الثقة التنظيمية	0.241	1.881
	العدالة*الثقة	0.276	2.562

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج spss.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (العدالة التقييمية*الثقة) والبالغة (0.276) معنوية عند مستوى (5%) لأن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية. وهذا يؤكد بأن متغير الثقة هو متغير معدل للعلاقة بين بعد العدالة التقييمية ومتغير الأداء الوظيفي للعاملين وبشكل ايجابي.

4. النتائج :

إن شعور الموظف بوضوح وموضوعية السياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية يمنحه قدرة على تأسيس توقعاته المستقبلية بناء على معلومات وحقائق وتجارب يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي يؤدي إلى رسوخ صورة مشرقة للمؤسسة في أذهان الموظفين، وإيجاد أجواء تنظيمية آمنة ومستقرة ترتفع معها ثقة الموظف بعدالة وموضوعية الإدارة مما ينعكس على

الأداء والإنتاجية. وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسة، ولذلك فإن من المفترض أن تحرص كل مؤسسات الجزائرية على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا للاستنتاجات التالية:

- أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.
- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الدراسة، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تلعب دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- تشكل بعد العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة وهذا يعني أن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة ووافية يساهم بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين. كما أن أفراد العاملين لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها،
- يتبن من التحليل الإحصائي أن مستوى الثقة التنظيمية السائد في المؤسسات محل الدراسة يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وبإيجابية، واحتل بعد الثقة بالإدارة المنظمة في المرتبة الأولى ثم بعد الثقة بالزملاء ثم في المرتبة الأخيرة بعد الثقة بالمشرفين.
- على الرغم من افتقار العينة المبحوثة إلى الأثر الإيجابية الناجمة عن سيادة بعد (الثقة بالمشرفين) إلا أن ذلك لم يمنع من تميز أفرادها بمستوى جيد من الأداء الوظيفي، مما يعني وجود أبعاد أخرى تؤثر وبشكل إيجابي في مستوى الأداء للعاملين.

➤ التوصيات والاقتراحات.

وعلى ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات هي كما يلي:

- إشاعة روح التثقيف الإداري وبلورة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، بحيث يشتمل على تعريف الموظفين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
- يجب على المدراء وصانعي القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
- العمل على زيادة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وتعزيز الثقة التنظيمية مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة المتوسطة.
- ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسهم.
- اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة بتحسين من مدى إدراك العاملين لجدارة ثقتهم من خلال الاهتمام ببعض المزايا الشخصية مثل الصدق والأمانة والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانفتاح والاتصال الفاعل.
- تنمية القدرات والمهارات لدى المدراء والعاملين بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في دورات تدريبية تتبع مناهج علمية تزيد من قدرتهم على تحمل الأعباء الوظيفية وزيادة بناء الثقة بالنفس.

▪ تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء مما لها الأثر الكبير في تقديم وتطور مستوى الأداء.

.المراجع:

- ⁱ Greenberg, J. A. Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1. 1987, pp 9–22.
- ⁱⁱ بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان 2012، ص 150.
- ⁱⁱⁱ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي فيلا المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.
- ^{iv} جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، تاريخ الإطلاع: 21 جوان 2017، على الموقع: <https://www.researchgate.net>.
- ^v مروان محمد مكي بخاري، درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2014، ص 31.
- ^{vi} Goldman, B.M. toward an understanding of Employment Discrimination claiming: An integration of Organizational Justice and Social information processing theories, Personnel psychology, Vol.54.2001.p150.
- ^{vii} مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة مدانية بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، 2014، ص 48.
- ^{viii} عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 38.
- ^{ix} سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الراقدين المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 256.
- ^x أنيس أحمد عبد لله، وأخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنين التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، 2008، ص 03.
- ^{xi} عمر محمد دره، المرجع سبق ذكره، ص 45.
- ^{xii} سعد فاضل عباس المحمود، المرجع سبق ذكره، ص 256.
- ^{xiii} محمد عبد الحميد الطبولي، وأخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنين التنظيمية، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد 02، 2015، ص 68.
- ^{xiv} ماجد ابراهيم شاهين، المرجع سبق ذكره، ص 65.
- ^{xv} ماجد ابراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 65.
- ^{xvi} أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراقدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، 2014، ص 231.
- ^{xvii} مي فيصل أحمد، الثقة التنظيمية لدى العاملين في الكليات التربوية جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 31، العدد 89، 2015، ص 679.
- ^{xviii} حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، 2012، ص 17.
- ^{xix} محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014، ص 169.

- xx المرجع نفسه، ص 169.
- xxi صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد ألعابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 46.
- xxii سلمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية للأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 51.
- xxiii ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي "دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010، ص 69.
- xxiv حكمت محمد فليح، دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة "دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009، ص 141.
- xxv أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 314.
- xxvi ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، المرجع سبق ذكره، ص 70.
- xxvii مؤيد الساعدي، وآخرون، دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 15، العدد 04، السنة 2013، ص 36.
- xxviii محمود فهد الدليمي، أفراح خضير عبد الرضا، دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 01، 2016، ص 43.
- xxix أثير أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائص الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، 2016، ص 181.
- xxx المرجع نفسه، ص 181.