

تأثير التقييم الرسمي في الثقة بين الرئيس والمرؤوسين دراسة تطبيقية بشركات صناعة الأدوية الأردنية

د/ أقطي جوهرة *

جامعة بسكرة - الجزائر

د/ مقراش فوزية **

جامعة جيجل - الجزائر

Abstract

This study tested the impact of formal evaluation on the relationship between the president and subordinates on the Jordanian Pharmaceutical Industry. also the research investigated the arising effects between both of the formal evaluation, procedural justice, and feedback.

The study was used a sample of 210 employees in 18 companies manufacturing the drug. The results indicated that each of the formal evaluation, procedural justice, and feedback have a positive effect on the trust between the president and subordinates. Also the formal assessment and feedback have a positive impact in the realization of procedural justice. Results of this research have important applications of companies engaged in manufacturing activities. Within the study took into account, has been included future directions for research.

Key words : trust, feedback, formal evaluation, procedural justice.

مقدمة

حظيت الموارد البشرية منذ القدم بالاهتمام من قبل علماء ومفكري الإدارة وعلم النفس، وبالأخص علم النفس الاجتماعي الذي يولي الاهتمام بعلاقات العمل التي تربط العمال والموظفين على حد السواء بمنظمتهم وتلزمهم على إتباع سلوكيات معينة. وبغض النظر عن سلوكيات أخرى، فقد أضحى المورد البشري العمود الفقري للمنظمة وعماد نشاطها

* أستاذة محاضرة قسم ب جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر مايل Djouhara@yahoo.com

** أستاذة محاضرة قسم ب جامعة جيجل - الجزائر مايل Ziyamekkache@yahoo.com

واستمرارها كما أصبح مصدرا للتميز والإبداع والخلق لأجل كسب ولاء الزبائن وتوسيع الحصص السوقية وضمان الاستمرارية للمنظمة.

زادت في الفترات الأخيرة الدراسات حول العلاقات الاجتماعية الناشئة في مكان العمل وذلك بسبب انخفاض الأبحاث في هذا المجال إذ أن الفرد وباعتباره محب للانتماء للجماعة بطبيعته دفع العلماء لدراسة وفهم علاقاته بزملائه، خصوصا تلك الناشئة بينه وبين رئيسه أو مشرفه المباشر. وهذا أحد الدوافع الذي أدى بالباحثين لاختيار هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة

إن نشوب حرب تنافسية بين منظمات الأعمال خلق الحاجة للتفكير في كيفية حياة ميزة تنافسية لا يمكن لأي منظمة أخرى حيازتها خصوصا بعد الانفتاح على الأسواق العالمية وتبني الرأسمالية، فكان لا بد على المنظمة دراسة السلوك البشري داخلها وتطويره بما يخدم مصالحها وكذلك استغلال السلوكيات الإيجابية ضمن علاقات العمل. إن اجتماع هذه الأسباب فيما بينها دفعنا إلى صياغة الإشكالية الآتية:

ما مدى تأثير تقييم الأداء الرسمي للعلاقة الرابطة بين الرئيس والمؤوس ؟

I. مراجعة أدبيات الدراسة:

1. علاقة الرئيس بالمؤوس: Leader-Member Exchange

الأولى أن تقدم الباحثين تعريفا للرئاسة قبل الشروع في دراسة أي متغير. وقد عرفت (السيد) الرئاسة بأنها النشاط الخاص بمباشرة وظائف التنظيم اعتمادا على السلطة الممنوحة من المستويات الأعلى، وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء. فكأن الرئاسة هي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومؤوسيه الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وإن خالفوا تعرضوا للمساءلة. فالرئيس مفروض على الجماعة، ويقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفا من العقاب¹.

ظهرت نظرية علاقة الفرد برئيسه كأحد فروع نظرية القيادة التنظيمية، وتتم هذه النظرية بدراسة الروابط الافتراضية بين عملية القيادة والنتائج التنظيمية المترتبة عليها. وتختلف هذه النظرية عن نظريات القيادة التقليدية بأنها تهتم بدراسة العلاقات الثنائية بين الرئيس والمؤوس وهذا خلاف نظريات القيادة الأخرى التي تهتم بشرح وتفسير القيادة على أنها دالة في كل من الخصائص الشخصية للقائد، خصائص الموقف، العلاقة والترابط بينهما².

وأكد (سعيد، 2004) أن علاقة الفرد الجيدة برئيسه تؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية وكذلك الثقة المتبادلة. كما أن جودة العلاقة بين الرئيس

والمؤوسين تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكاً إيجابياً مع رئيسه مثل سلوك الدور الرسمي لأداء العمل وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية³.

2. الثقة:

أكد (Baldvinsdottir & Johansson, 2003) على الدور المركزي الذي لعبت الثقة في عملية التبادل الاجتماعي، وذلك لأن التبادل الاجتماعي، أو غيره من العلاقات مع الآخرين، يتطلب ثقة الطرف للرد بالمثل. وتعرف الثقة بأنها الحالة النفسية التي تضم وجود نية لقبول الضعف على أساس توقعات ايجابية حول سلوك الآخر⁴. كما أكد (Hartmann & Slapnicar, 2009) أنه في البيئات المعاصرة، تعتبر الثقة الشخصية عامل على قدر كبير من الأهمية في الأداء التنظيمي. تتجلى أهمية الثقة الشخصية في المشاركة التنظيمية في حالات القيام بأعمال ونشاطات تحتاج إلى تضافر وتعاون الجهود الجماعية، كما أنها مهمة وتكفل السير الحسن للعلاقة بين المشرفين والمؤوسين، إذ تحسن علاقة التعاون وتخفض من المشاكل بين الأقسام وتزيد من تبادل المعلومات بين المدراء بطرق خالية من الحساسية والانتهازية. ورغم الدور المهم الذي تؤديه الثقة الشخصية إلا أنها تعتبر غير كافية للتحكم في سلوك المؤوسين فعلى سبيل المثال يجب أن تقرر بال رسمية في تقييم الأداء⁵. ورغم التسليم بأن أنظمة تقييم الأداء لها تأثير على الثقة، إلا أن هذا يؤثر تساؤلات حول السمات الواجب توافرها في أنظمة تقييم الأداء المؤثرة على الثقة، وكيف لهذه الأنظمة أن تتمكن من خلق هذه الثقة. وقد اعتبر (Hartmann & Slapnicar, 2009) الثقة عامل مهم يحظى بالدراسة عبر أماكن ومستويات الدراسة وتحليل المنظمة، لكن الثقة التي سنوليها الاهتمام بالدراسة هي الثقة الشخصية للمؤوسين اتجاه رؤساءهم والتي أوليت اهتمام كبير من عدة دراسات.

حيث أكدت الدراسات التي بحثت في تأثير سلوك الرئيس على ثقة المؤوس على أن المعايير الاجتماعية والقيم الأخلاقية كالإنصاف والأمانة يحسنان من هذه الثقة⁶. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على معيارين هما العدالة الإجرائية والتغذية العكسية.

3. العدالة الإجرائية:

يرى (Lau & Lim,2002) أن الإطار النظري للباحثين في موضوع العدالة الإجرائية يستند إلى أبحاث سابقة في المجالات القانونية وعلم النفس. وعرف (Lau & Lim,2002) العدالة الإجرائية على أنها السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. إذ يرتبط وجود عدالة الإجراءات بمدى الوفاء أو الإخلال

بمجموعة القواعد الإجرائية المتمثلة في كل من قاعدة الاستئناف، أي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، القاعدة الأخلاقية، قاعدة التمثيل إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة، قاعدة عدم الانحياز، قاعدة الدقة، وقاعدة الانسجام إذ يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات⁷.

أما (Ambrose et al, 2007) فيرى أن العدالة الإجرائية تشير إلى العدالة المدركة لعملية اتخاذ القرارات، وهي بذلك توجب اعتماد المنظمة على إجراءات واضحة لهذه العملية، الأمر الذي يعزز ثقة الأفراد في هذه القرارات المتخذة من قبل مرؤوسيه⁸. كذلك تقرر العديد من الدراسات على العلاقة الإيجابية الموجودة بين العدالة الإجرائية والثقة بين الرؤساء والتابعين⁹.

إذ أكد (Yamaguchi, 2009) على وجود علاقة قوية بين العدالة الإجرائية والثقة الناشئة بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسات اليابان، إذ أن السماح للعمال بالتعبير عن آرائهم الخاصة يمكن أن يقلل من دوران الموظفين، مما يوحي بأن العدالة الإجرائية تخفف من عدم الثقة لدى العاملين¹⁰.

كما أكد (DeConinck & Bachmann, 2005) أن واحدة من النتائج الهامة التي توصلت إليها البحوث عن العدالة الإجرائية هو أن الموظفين، وحتى إن تلقوا نتائج سلبية حول تقييم أداءهم، سوف يستجيبون بطريقة إيجابية إذا قدمت لهم تفسيرات كافية حول إجراءات تقييم أداءهم. وفي هذا الوضع يكون للمشرف دور حاسم في بناء تصورات للعدالة وتنمية الثقة لديهم عن طريق السماح للموظفين بالمشاركة في تحديد الإجراءات التي يتم من خلالها تقييم أداءهم¹¹.

وبشكل عام تشير الأدلة التجريبية المتاحة أن العدالة الإجرائية تدعم الثقة، إذ أن انتهاج العدالة الإجرائية أثناء تقييم الوظائف لديها القدرة على الكشف عن الآليات المؤثرة على العلاقات الإشرافية ومواقف الموظفين وتوجيه سلوكهم بطريقة إيجابية، كذلك وبناء على مبادئ نظرية العدالة فإن عدالة الإشراف تقلل الشكوك المرتبطة بكل من العلاقات التفاعلية بين المشرفين والمرؤوسين، مما يخلق مواقف إيجابية بين المرؤوس وسلوك مشرفه¹².

4. التغذية العكسية:

يرى (Hartmann & Slapnicar, 2009) أنه في الحقيقة تعتبر التغذية العكسية حول الأداء التي يحصل عليها المؤوسين متغير وسيط بين تأثير تقييم الأداء الرسمي والثقة المترتبة عن ذلك والناشئة بين الرئيس والتابعين، بدلا من استعمال التقييم غير الرسمي. فالتقييم الرسمي له فوائد أكثر من التقييم غير الرسمي إذ أنه يحدد أبعاد الأداء بشكل واضح، خاصة أن طريقة منح الحوافز والمكافآت ترتبط بتلك الأبعاد.

فالثقة ترتبط باستخدام الرسمية في تقييم الأداء وهذا السياق تتوفر للرؤساء طريقتان لنظام تقييم الأداء الرسمي الذي من شأنه التأثير على ثقة المؤوسين فيه، أوله من خلال تحسين العدالة المحسنة لعملية تقييم الأداء الرسمي، أو عن طريق تحسين نوعية التغذية العكسية للأداء.

لذلك فإن اعتماد الرسمية في نظام تقييم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الثقة، وذلك عن طريق تصورات الإنصاف والنوعية العالية للتغذية العكسية لتقييم الأداء¹³. إلا أن أغلب المفكرين يلاحظون بأن الثقة رغم ارتباطها بالتقييم الرسمي للأداء وجودة التغذية العكسية فهي تعتمد أيضا على خصائص الشغل الإدارية.

فحسب (Ferris., et al, 2008) يعد السياق مهم جدا في العلوم التنظيمية لأنه يساعد على تطير الظواهر في الطرق التي تؤثر على تصوراتنا وتفسيراتنا لها، وتبعاً لها تؤثر على القرارات والأعمال، وهذا بالضبط ما يجري بين المشرف والتابعين له، إذ أن تفاعلات وتقييمات المشرف ضمن علاقات العمل تعكس هذه العلاقة العملية الموجودة بين المشرف والتابعين المبنية على العلاقات الإدراكية والعاطفية والاجتماعية التي تساعد على توضيح نتائج القرار. وفيما يلي توضيح لمفهوم التقييم الرسمي للأداء:

5. التقييم الرسمي:

يؤكد الباحثان (كريدي والعطوي، 2009) على تعدد المصطلحات المستخدمة للدلالة على تقييم الأداء وانعكست بتعدد المفاهيم التي أعطيت لوصفه، فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها. فذهب البعض إلى عدها عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه موازنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوصفين القائم والمطلوب. لذا فإن تقييم الأداء هنا عد شكلاً من أشكال الرقابة إذ يركز على تحليل النتائج التي يحققها العاملون خلال مدة زمنية محددة ومدى مطابقتها للمحتويات المستهدفة. وهناك من يرى في تقييم الأداء بأنه إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل وإن هذا الحكم يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم وفصلهم وتنزيل

درجتهم ونقلهم وزيادة أو التخفيض في رواتبهم أو إدخالهم في برنامج تدريبي، وعليه فإن تقييم الأداء يعد قراراً إدارياً ينعكس على العاملين¹⁴.

وأكد (Patiar & Mia, 2009) أنه يوجد نوعان من التقييم تقييم الرئيس للمرؤوسين إذ في أغلب الأحيان يراه المرؤوسين على أنه غير عادل وهو يتناقض مع النوع الثاني من التقييم أي التقييم الذاتي ويعنى به تقييم الموظف لأدائه بنفسه. إن الخلافات الناتجة بين الرؤساء والمرؤوسين إزاء تقييمهم لهؤلاء الأخيرين يعزى إلى عوامل تنظيمية مختلفة مثل الهيكل التنظيمي (مركزية أو لا مركزية)، والثقافة التنظيمية والمناخ، وأسلوب القيادة وسياسات الموارد البشرية. في حين يرى باحثون آخرون أن الاختلافات في مجموعتين حول نظم تقييم الأداء راجع إلى الفرد بسبب اختلاف السمات الشخصية والسلوك والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، الثقافة، ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات¹⁵. أما (Ferris et al, 2008) فيرون أن تقييم الأداء عبارة عن آلية رسمية اقترنت بسياسة إدراكية، عاطفية، واجتماعية تعتمد على سياق العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين¹⁶.

وبخصوص علاقة التقييم الرسمي بالعدالة الإجرائية، فقد تختلف النظرة لها باختلاف نوع الوظيفة فعلى سبيل المثال بالنسبة لوظائف المبيعات تكون أقل عرضة للسمية أثناء تقييم الأداء خاصة باعتمادهم على الثقة بالرؤساء. فاعتماد الرؤساء على الرسمية أثناء تقييم الأداء قد لا يعطي هذا النوع من التقييم صورة واضحة عن النوايا الحقيقية للرؤساء اتجاه المرؤوسين¹⁷.

6. العلاقة بين التقييم الرسمي والثقة بين الرئيس والمرؤوس في الدراسات السابقة:

أكدت دراسة (Hartmann & Slapnicar, 2009) على أن الثقة في الرئيس ترتبط بالتقييم الرسمي للأداء أما القوانين الإجرائية والتغذية العكسية لعملية التقييم تعتبر متغيرات بسيطة. بالإضافة إلى ذلك فإن الرسمية يكون لها تأثيراً إيجابياً أكثر اتجاه المدراء الذين تكون مخرجات وظيفتهم أقل انقباض¹⁸.

كما أشارت نتائج دراسة (Baldvinsdottir & Johansson, 2003) أنه عندما تكون الثقة بين الرئيس والمرؤوس ضعيفة فإن أي تعديل في أسلوب تقييم الأداء المعتاد من غير المحتمل أن يؤثر على مستوى التوتر المتعلق بالعمل، من ناحية أخرى إذا كانت الثقة قوية فإن هذا سيخفض التوتر المتعلق بالعمل.

وتوصل (Holbrook, 2002) من خلال دراسته لعدة نقاط في مجال الاتصال واستعمال آليات العدالة في تقييم الأداء، بأن تقييمات الأداء وآليات المساءلة وآثارها في تقييم الأداء سوف تختلف عن العلاقة التي تربط بين المشرف والمؤوس¹⁹.

وتوصل (Celani., et al, 2008) إلى أن غالبية ردود الأفعال في المنظمة تمثل بعدين للقياس: توقيت التغذية العكسية، والمعلومات الخاصة بردود فعل معينة. إذ أن الدراسات أكدت على أن التغذية العكسية لأي عملية يجب أن تكون في الوقت المناسب. كما أن المعلومات يجب أن تتوفر في الوقت المناسب لأن أي تأخير سيعزى لعدم الإنصاف وهذا سيؤدي إلى التأثير السلبي على العدالة ومن ثم مستوى الثقة²⁰.

كذلك توصل (Ling-ye, 2009) في دراسته للدور الاجتماعي الذي تلعبه العدالة أن العدالة الإجرائية تعزز امتثال الإدارة العليا والتزامها بالقيام بأداء وظائفها في إطار حدود النزاهة والعدالة. كما أن العدالة الإجرائية تدفع إلى تكوين وخلق روح المشاركة بين الموظفين والذي من شأنه تحسين حكم الإدارة على مدى تنفيذ الأنشطة الجماعية²¹.

انطلاقاً مما سبق يمكن عرض فرضيات ونموذج الدراسة كما يلي:

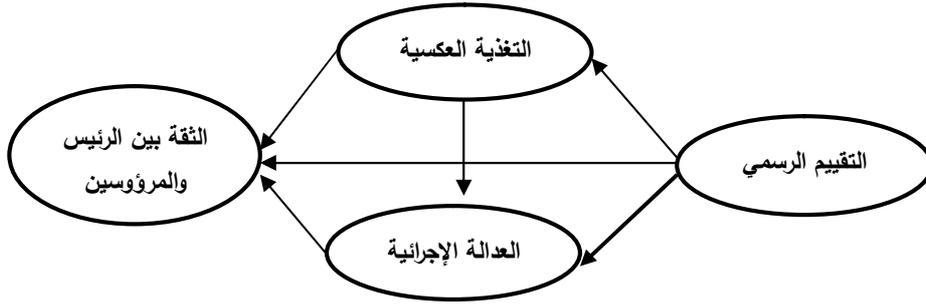
فرضيات الدراسة:

- H₁: الاعتماد على التقييم الرسمي للأداء له أثر إيجابي في ثقة المؤوسين بالرؤساء.
- H₂: تطبيق العدالة الإجرائية له أثر إيجابي في ثقة المؤوسين بالرؤساء.
- H₃: استخدام التغذية العكسية له أثر إيجابي في ثقة المؤوسين بالرؤساء.
- H₄: الاعتماد على التقييم الرسمي للأداء له أثر إيجابي في التغذية العكسية.
- H₅: إن الإدراك لنوعية التغذية العكسية للأداء له أثر إيجابي في العدالة الإجرائية.
- H₆: الاعتماد على التقييم الرسمي للأداء له أثر إيجابي في العدالة الإجرائية.

نموذج الدراسة:

تفترض الباحثان وجود ثلاث متغيرات تؤثر في تحقيق الثقة بين الرئيس والمؤوسين هذه المتغيرات هي: التقييم الرسمي، التغذية العكسية، العدالة الإجرائية، وتجمع هذه المتغيرات الثلاثة علاقات تأثير فيما بينها كما هو موضح بالشكل (1).

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

II. منهج البحث

1. أسلوب الدراسة:

يعتمد هذا البحث على الطريقة الاستنتاجية، كما أنه بحث كمي إذ تم جمع البيانات الأولية في شكل رقمي لقياس متغيرات الدراسة، ويهدف ذلك إلى تحليل السبب والأثر.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع البحث شركات صناعة الأدوية بالأردن وهي تضم 18 شركة توظف 4000 عامل. مهمة هذه الشركات صناعة وتسويق الأدوية وكذلك تقوم بعملية التصدير لعدة دول. نتيجة للأهمية البالغة لهذا القطاع ترى الباحثين أن إجراء مسح لكل شركات القطاع أمر يزيد من مصداقية نتائج الدراسة.

اعتمدت الباحثين على العينة الميسرة في جمع البيانات فهي الوسيلة الأفضل لجمع البيانات نظرا لتكاليف الوقت والجهد وعدم إمكانية الحصول على قائمة الموظفين في 18 شركة، حيث وزعت 230 استبيان استرجع منها 210 استبيان بنسبة استرداد بلغت 91.30%.

3. أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبيان بالاعتماد على مجموعة دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، لدراسة أثر التقييم الرسمي على الثقة بين الرئيس والمؤوسين، وشمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة، تضمنت المجموعة الأولى المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، الدخل الشهري). بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (16) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5 أي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة للخيارات وقد وزعت الفقرات على المتغيرات كالتالي:

- الفقرات من (1-3) تقيس المتغير التابع (الثقة).
 الفقرات من (4-7) تقيس المتغير المستقل (التغذية العكسية).
 الفقرات من (9-11) تقيس المتغير المستقل (التقييم الرسمي).
 الفقرات من (12-16) تقيس المتغير المستقل (العدالة الإجرائية).

III. عرض نتائج الدراسة الميدانية:

1. وصف عينة الدراسة:

يعرض الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس، العمر، الدخل

النسبة (%)	العدد	المتغير	
		الذكور	الإناث
73.8	155	الذكور	الجنس
26.2	55	الإناث	
100	210	المجموع	
28.6	60	29-18	العمر
45.2	95	39-30	
21.0	44	49-40	
4.3	9	59-50	
1.0	2	60- فأكثر	
100	210	المجموع	
2.9	6	200-	الدخل الشهري
33.3	70	400 -201	
27.1	57	600-401	
36.7	77	601- فأكثر	
100	210	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

2. معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء:

يوضح الجدول (2) أن معامل التضخم أقل 10 من وهذا مقبول لأنه لا توجد مشاكل (Multicollinearity) وهذا اعتمادا على دراسة (Nystrom., et al, 2002). أما

بالنسبة لتوزيع البيانات فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن معامل Skewness محصور بين -3، و3 وهذا مقبول حسب ²²(Cao& Dowlatshahi, 2005).

الجدول (2): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
التغذية العكسية	1.902	.526	1.674
التقييم الرسمي	2.109	.747	1.333
العدالة الإجرائية	1.989	.503	1.087

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

3. صدق وثبات الأداة:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري للمقياس تم تحكيم الاستبيان من طرف عدة مختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة، وتمت تعديلات على الاستبيان اعتماداً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

ولقياس مدى ثبات الأداة استخدمت الباحثين مقياس كرومباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70% ويعتبر هذا مقبولاً استناداً إلى دراسات سابقة. إذ أكد (Navarro., et al,2010) أن (Carmines and Zeller (1979) وجد أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان كرومباخ ألفا أكبر أو يساوي 0.707²³.

الجدول (3): مقياس كرونباخ ألفا

المتغير	الثقة	التغذية العكسية	التقييم الرسمي	العدالة الإجرائية
Cronbakh Alpha	0.839	0.850	0.878	0.854

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار (المتغير التابع = الثقة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد ² R
الانحدار	51.276	3	17.092	39.145	0.000	0.363
الخطأ المتبقي	89.946	206	0.437			
المجموع	141.222	209				

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (4)، معامل التحديد يساوي **0.363**، هذا يعني أن **36.3%** من التباين في المتغير التابع (الثقة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (التغذية العكسية، التقييم الرسمي، العدالة الإجرائية). قيمة مستوى دلالة **F** تساوي **0.000** وهي أكبر من **0.05**، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الثقة

Sig	T	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
		b	الخطأ المعياري	B	
0.000	3.655		0.151	0.552	الثابت
0.013	2.499	0.192	0.077	0.192	التغذية العكسية
0.000	3.762	0.304	0.078	0.295	التقييم الرسمي
0.015	2.453	0.192	0.084	0.207	العدالة الإجرائية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (5)، كل المتغيرات المستقلة (التغذية العكسية، التقييم الرسمي، والعدالة الإجرائية) لها أثر إيجابي هام على تحقيق الثقة بين الرئيس والمؤوس، وذلك تبعاً لقيمة **T** و **b**. وبهذا فإن كل من الفرضية الأولى، الثانية، والثالثة مقبولة.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على العدالة الإجرائية

Sig	T	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
		b	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.019		0.112	0.785	الثابت
0.000	4.996	0.321	0.060	0.298	التغذية العكسية
0.000	7.093	0.455	0.058	0.411	التقييم الرسمي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

توصلت الباحثين أن كل من التغذية العكسية والتقييم الرسمي له أثر إيجابي في تجسيد العدالة الإجرائية وذلك تبعاً لقيمة **T** و **b**، وعليه فإن كل من الفرضية الرابعة والخامسة مقبولتين.

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التقييم الرسمي على التغذية العكسية

sig	T	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		b	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.144		0.123	0.630	الثابت
0.000	12.040	0.641	0.052	0.623	التقييم الرسمي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (7) فإن الباحثين توصلنا إلى صحة الفرضية السادسة وذلك تبعاً لقيمة T و b، بحيث أن للتقييم الرسمي أثر إيجابي على التغذية العكسية.

4. مناقشة النتائج

توصلت الباحثين أن التقييم الرسمي من شأنه دعم وتعزيز الثقة وهذه النتائج تتطابق مع دراسة (Johansson & Baldvinsdottir, 2003) إذ ترى الباحثين أن التقييم الرسمي يساعد في تجسيد الموضوعية عند التقييم وكذلك يساعد على التخلص من عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس، كما تنشئ علاقة تسهل الاتصال حيث أن المرؤوس لا يشعر بالانزعاج وسيطرة الرئيس إذا كان ذلك في إطار نظم وقوانين مضبوطة.

تطبيق العدالة الإجرائية من شأنه خلق نوافذ جمة إذ تستفيد المنظمات منه في دعم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، فالعدالة الإجرائية تشعر الموظف بالأمان وبعادلة توزيع إيرادات المنظمة دون تمييز أو عنصرية.

وقد أكدت الدراسة الحالية أن العدالة الإجرائية تعزز الثقة داخل المنظمة، إذ ترفع نسبة التصورات الإيجابية، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب، وقد أكد علماء سلوك التنظيمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي على استفادة منظمات الأعمال من العدالة الإجرائية.

يجب الإقرار بتأثير العدالة الإجرائية على مواقف الموظفين في العديد من القرارات والعلاقات داخل المنظمة وهذا ما يتوافق معه (Ambrose., et al, 2007). وهو ما يدفع الموظف للمحافظة على الالتزام طويل المدى اتجاه المنظمة التي يعمل بها وينظر لزملائه على أنهم نزيهين، وتشجيع الأفراد على تحقيق نتائج طيبة، وذلك من خلال خلق جو ملائم.

الغائمة:

بعد دراسة الباحثين لتأثير التقييم الرسمي على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين تجد أن هذه العلاقة تتأثر بالعدالة الإجرائية ومدى إدراك أفراد المنظمة لهذه العدالة ومدى تجسيدها في المنظمة. إذ توصلت الدراسات السابقة إلى أن الثقة في المشرفين تؤثر على تصورات من الإنصاف والدقة في تقييم الأداء بقدر خصائص عملية تقييم الأداء نفسها. كما أن للدور الاجتماعي الذي تلعبه العدالة الإجرائية أهمية في تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. إضافة إلى أن التغذية العكسية لملاحظات الرئيس لها دور في تطوير علاقة العمل.

من جهة أخرى ترى الباحثين أنه على منظمات الأعمال تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بتجسيد قواعد صحيحة للعدالة الإجرائية وكذلك عن طريق تتبع التغذية العكسية لهذه العلاقة وتقييم الرئيس للمرؤوس، إذ يجب النظر إليها على أنها ضرورة من شأنها تطوير المنظمة وتشجيع فرق العمل والنشاطات الجماعية.

التوصيات:

في السطور القليلة التالية تقدم الباحثين مجموعة من التوصيات:

1. يجب النظر إلى العدالة الإجرائية على أنها وسيلة فعالة لتعزيز والحفاظ على جودة جو العمل، والتماسك وتوطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. إذ يترتب عن العدالة الإجرائية زيادة رضا الموظفين وتقليل الصراعات وتقليل تكاليف تغيير السياسة العامة للمنظمة.
2. يجب زيادة الاهتمام بضوابط العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تقويم السلوك والتأثير الإيجابي على علاقات العمل داخل المنظمة.
3. التخفيف من حدة الرقابة والتقييم الرسمي وإشعار الموظف بالأمن الوظيفي للتخفيف من وطء الآثار السلبية للتقييم الرسمي، وإقرانه بالعدالة الإجرائية التي من شأنها نشر مبدأ الإنصاف وصيانة العلاقات الإيجابية بين الأشخاص.
4. إن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.

المراجع:

- 1 السيد.س.س، " سمات القائد"، تقرير مقدم لمشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، كلية : التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان، ص ص، 1-21.
- 2 سعيد. ش. م. 2004، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية"، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص ص، 1-56.
- 3 المرجع نفسه
- 4 Yang. J., Mossholder. K. W., and Peng. T.K. (2009), " Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust", The Leadership Quarterly, 20, PP, 143–155.
- 5 Hartmann.F , and Slapnicar. S. (2009), "How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers", Accounting, Organizations and Society, 34, PP, 722–737. (study a13).
- 6 Hartmann.F , and Slapnicar. S. 2009
- 7 Lau. C. M., and Lim. E. W. (2002), " the effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance", Advances in Accounting, 19, PP, 139-160.
- 8 Ambrose. M., Hess. R. L., and Ganesan. S. (2007), "The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 03, PP, 21–36.
- 9 Hartmann & Slapnicar, 2009
- 10 Yamaguchi. I.(2009), "Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers", International Journal of Intercultural Relations, 33, PP, 21–31.
- 11 DeConinck. J., and Bachmann. D. (2005), "An analysis of turnover among retail buyers", Journal of Business Research, 58, PP, 874– 882.
- 12 Yang., et al, 2009
- 13 Hartmann & Slapnicar, 2009

14 كريدي. ب. ع والعطوي. ع. ع. (2009)، "اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (11) العدد (2)، ص ص، 9 - 1

15 Patiar. A., and Mia.L.(2009),The effect of subordinates' gender on the difference between self-ratings, and superiors' ratings, of subordinates' performance in hotels, International Journal of Hospitality Management, 27, PP, 53-64.

16 Ferris. G. R., Munyon. T. P., Basik. K., Buckley. M. R. (2008), "The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components Human Resource Management Review, 18, PP, 146-163.

17 Hartmann & Slapnicar, 2009

18 Hartmann & Slapnicar, 2009

19 Holbrook. R. L. (2002), "Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview", Human Resource Management Review, 12, PP, 101-123.

20 Celani. A., Deutsch-Salamon. S., and Singh. P. (2008), "In justice we trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selection process", Human Resource Management Review, 18, 63-76.

21 Ling-ye. L. (2009), "Encouraging extra-role behavior in a channel context: The role of economic-, social-, and justice-based sharedness mechanisms", Industrial Marketing Management, PP, 1-7.

22 Cao.Q., and Dowlatshahi. S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23, PP, 531-550.

23 Navarro. A., Losada. F., Ruzo. E., and Díez. J. A. (2010). "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, 45, PP, 49-58.