

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st July 2018, Vol.6, No.3, July 2018

<https://doi.org/10.25255/jbm.2018.6.3.112.139>

Organizational Justice and its Relationship with the Subordinates' Performance and Trust in their Leaders: A Theoretical Study

Dr. Faleh Salamah Al-Louzi*

Abstract:

The educational administrative leader, like any other administrator, will not be able to achieve success in his work and achieve the goals of his organization, unless he is committed to the principles of management known, first and foremost dealing with subordinates and employees on the basis of justice and equality. All the administrative schools have stressed the exception of this administrative principle, which took its way in the educational literature and administrative under the name of organizational justice. The present study aims to review the theoretical and educational literature on organizational justice, job performance, and trust in leaders.

Keywords:

Organizational Justice, Subordinates' Performance, Trust in Leaders.

Citation:

Al-Louzi, Faleh Salamah (2018). Organizational Justice and its Relationship with the Subordinates' Performance and Trust in their Leaders: A Theoretical Study; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM) Vol.6, No.3, pp.112-139, <https://doi.org/10.25255/jbm.2018.6.3.112.139>.

*Part-time Lecturer, Specialist in Educational Sciences, Amman, Jordan,
Lozi.Musa@ju.edu.jo

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم: إطار نظري

د. فالج سلامة اللوزي¹

¹ باحث متخصص في علم الإدارة التربوية، عمان/الأردن، Lozi.Musa@ju.edu.jo

الملخص

إن القائد الإداري التربوي، وكأي إداري آخر، لن يتمكن من تحقيق النجاح في عمله، وتحقيق أهداف منظمته، إلا إذا التزم بالمبادئ الإدارية المعروفة وفي مقدمتها التعامل مع مرؤوسيه والعاملين معه على أساس العدل والمساواة. فقد أكدت جميع المدارس الإدارية بلا استثناء على هذا المبدأ الإداري، الذي أخذ طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى العدالة التنظيمية. تهدف الدراسة الحالية إلى مراجعة الأدب النظري التربوي المتعلق بالعدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والثقة بالقادة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الثقة بالقادة.

المقدمة

يعيش عالم اليوم عصر التكنولوجيا والتغيرات المتسارعة، ومن هنا تتأثر المؤسسات التربوية بهذا التغير الذي ينعكس على النظام التربوي في جميع عملياته. ولا يستطيع القائد التربوي أن يبنى نفسه ومنظمته ويتجاهل هذه الظروف المستجدة، بل وعليه أن يتفاعل مع هذا التغيير والتطور العلمي والتكنولوجي، ومواجهة التحديات التي تمر بها المؤسسة بإيجاد بيئة عمل صحية صالحة، ليتمكن الإداريون والعاملون تحت قيادته من النهوض بمستوى أداء مؤسساتهم التربوية والعلمية، والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ويعتمد نجاح المؤسسات التربوية على كفاءة العاملين فيها وفعاليتهم، وزيادة إنتاجيتها لا تتأتى إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري العامل فيها (AL-Syaidh et al., 2014, 2016; AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016; Darawshah et al., 2016; وهذا الفهم لا يتحقق إلا من خلال قيادة ديناميكية تشاركية تترجم العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه بطريقة مقنعة بحيث تفتح الأبواب لإستيعاب التغييرات الخارجية وما يرتبط بها من تغييرات في البيئة الداخلية للمؤسسة، وما يلحق بها من تغير في الأحاسيس والمشاعر الإنسانية (رسمي، 2004). لقد أدت هذه التغيرات إلى ظهور مفهوم جديد في بداية التسعينات من القرن الماضي أثارى الأسلوب الإداري الذي يمتنه القائد التربوي، في قيادته لمرؤوسيه ضمن البناء التنظيمي الأوسع داخل المؤسسة. مع ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية لتحسين درجة الإنصاف والمساواة في الحقوق والمكتسبات للأفراد والمجموعات العاملة، والمشاركة في منظومة العمل التنظيمي للمؤسسات والمنظمات الإدارية، لرفع مستوى الأداء الوظيفي والوصول بالمؤسسة إلى أهدافها وغاياتها بأفضل الطرق، وفي جو يسوده التناغم والتكيف والانسجام الإيجابي والمواءمة لتثبيت وتعزيز الكفاءة والفاعلية وترتكز العدالة التنظيمية على عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بينه وبين زملائه في الوضع الوظيفي نفسه داخل المؤسسة من حيث كمية الجهد المبذول ومقدار الأجر الذي يتقاضاه. إذ يشعر الفرد بدافع العمل إذا كان يشعر بالعدالة مقارنة مع زملائه، ولكنه يبدأ في تخفيض الجهد المبذول سواء في كمية الإنتاج أم جودته في حال شعوره بعدم العدالة فيتغيب عن العمل أو البحث عن عمل آخر (همشري، 2001) (Masa'deh et al., 2001; Shannak & Obeidat, 2012, 2017; AL-Lozi, 2002; Alkandari et al., 2017; AlHrassi et al., 2016).

وفي ذلك أشار الطويل (2001) إلى ضرورة تطوير سياسة تحكم السلوك الأخلاقي الذي يفترض أن يلتزم به القائد سعياً لضمان سلوك نوعي يعكس كرامة المهنة وشرفها، والتمسك بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات، وضرورة إحترام كرامة كل فرد وقيمه. وإعطاء كل ذي حق حقه. واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة وانتماء صادق ومراعاة مبادئ الديمقراطية، وعدم القيام بإخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على تحقيق العدالة. وأن لا يفسح المجال لأية ضغوط من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير، والالتزام باستخدام المصادر البشرية والمادية والتسهيلات بعدالة وفاعلية وكفائية. في هذه الدراسة تمت مراجعة الأدب النظري التربوي المتعلق بتغييرات الدراسة الثلاثة، وهي العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والثقة بالقادة. وعرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه المتغيرات على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء توضيحاً لأبرز جوانب الأدب النظري لموضوع هذه الدراسة والمتعلق بالعدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والثقة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

1. العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

بدأ مفهوم العدالة التنظيمية يطرح استفسارات كثيرة وخصوصاً في التسعينات من القرن الماضي لأنه يعكس السلوك الإداري الذي يتعامل من خلاله القائد التربوي مع مجموعة التابعين له وضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وبما أن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على أداء العاملين لتحقيق أهدافها، من خلال مستوى الأداء؛ فالأسلوب القيادي للقائد أو السلوك الفردي للعامل، هو الذي يشكل عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي. وهذا يتطلب أن يكون هناك تناغم وتكيف وانسجام إيجابي بينهما تعتبر العدالة الاجتماعية قضية من القضايا المهمة التي شغلت عقول كثير من المفكرين وعلى مر العصور، وتناولتها معظم المذاهب الفكرية والتربوية. وقد أجمع المفكرون وفلاسفة الأخلاق على كون العدالة من القيم الأساسية للحياة الاجتماعية، إن لم تكن في المكان الأول. وهو إجماع ظل ثابتاً على الرغم من ما عرفته

الحياة الإنسانية عبر العصور من متغيرات عديدة، ولا تفسير لذلك إلا لكون مفهوم العدالة متجذراً في الفطرة الإنسانية، وثيق الصلة بكل القيم الخلقية، كالمساواة والحق، فإذا كان المجتمع نسيجاً من علاقات التشارك والتعاون والتدافع بين أفراد، وكان لكل فرد منهم حقوقٌ مشروعة في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد وأعراف، لتحديد تلك الحقوق، وفض المنازعات بشأنها، فإن تحقيق مبدأ العدالة، هو الذي يحقق التوازن والتناصف، والتعاطي للحقوق في معترك الحياة الاجتماعية (الكتاني، 2003) (Masa'deh et al., 2018). والعدل مطلب الجميع منذ القدم، ومن هنا تتأكد أولوية العدل وأسبقيته على كل القيم والمثل والمعايير، وخصوصاً في المنظمات الإدارية، كما أنه غاية لكل نظام سياسي وتكوين اجتماعي. فالجو العام والمناخ التنظيمي للعاملين في المنظمة كما يشعرون ويحسون به تسلط العدالة التنظيمية الضوء عليه لبناء تصورات ضمن بعد العدالة في التعاملات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.

مفهوم العدالة التنظيمية

يأخذ مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة (Equity Theory) التي نادى بها آدمز (Adams) عام 1965. والتي تقوم على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، إذ يعتقد الفرد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد والعاملون أن مكافآت المنظمة كالراتب والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم. وتعتمد نظرية العدالة على فكرتي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، مستوى التعليم، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل، أما العوائد فهي المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب والتقدير والترقية. ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلاً، فإن الموظف يقارن نسبة ما حصل عليه من مكافآت مع نسبة ما حصل عليه زميله. فإذا كانت المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً (السالم، 1997). والعدالة التنظيمية تناولتها جميع المدارس الإدارية سواء أكان بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، وذلك لكونها رابطة مقدسة بين العاملين والمؤسسة، تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العاملون والمؤسسة. وهذا ما أشارت إليه دراسة مارشال (Marshall, 1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الآخرين. وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شؤون العاملين، تفر دائماً بأنه قد تكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلق بقيام وجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها، لذلك فإنها تفتقر بالتبعية وجود صراع في توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه الإدارة منهم، وتصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي، وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة في المنظمة (Beardwell & Holden, 2001). عرف جرينبيرج وكروبانزانو (Greenberg & Cropanzano, 2001) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. وعرفت العساف (2005) درجة العدالة التنظيمية بأنها: نسبة المدخلات (الجهد المبذول في العمل) إلى المخرجات (الراتب أو الدخل أو الإعراف والتقدير) مقارنة بالآخرين، وتشتمل العدالة على ثلاث خطوات رئيسية هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك، وتتضح العدالة في الرضا الوظيفي للعاملين عندما يشعر الموظفون بأن مكافآت المنظمة (الراتب والإعراف والتقدير) موزعة بالتساوي بينهم، وفقاً لجدارتهم (أي درجة استحقاق كل واحد منهم). وعرف (حسن، 2002) نظرية العدالة على أنها إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. وأوضح المعايير (2005) أن العدالة التنظيمية: مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد الأشخاص على أنه إجراء غير عادل، قد يدركه شخص آخر بأنه عادل، وأنه مطلب لجميع الناس وصفة محمودة ومطلب شرعي منذ القدم فهو ينظر إليها بمنظار قيمى وعقائدي. وأشارت سلطان (2006) إلى أن العدالة التنظيمية قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. وهكذا فإن العدالة التنظيمية هي إحساس ذو قيمة شعورية بالاتجاه نحو الاكتمال بالعدالة المؤسسية يطمئن لها العاملون في المنظمة الإدارية في تساويهم بالحقوق والمكتسبات الوظيفية رغم اختلافهم في مستوى إدراكهم المتفاوت لهذه المقارنات.

أنواع العدالة التنظيمية

كشفت الدراسات والأبحاث التي تناولت العدالة التنظيمية بأنها تختلف باختلاف الفلسفة ووجهات النظر والزوايا التي ينظر أصحابها من خلالها إلى المفهوم. فقد ذكر المغربي (1994) أن هناك أربعة أنواع للعدالة التنظيمية تتعلق بمؤسسات الأعمال، هي: عدالة التوزيع وعدالة التعويض والعدالة التأديبية وعدالة تحقيق الفضيلة، وذلك على النحو الآتي:

- 1- **عدالة التوزيع:** وهي التي تهتم بتوزيع منافع المجتمع وأعبائه والسلع والخدمات المتوفرة في المؤسسات الخاصة والعامّة توزيعاً عادلاً بين الأفراد وتقوم على ثلاثة مبادئ وهي:
 - أ. مبدأ العدالة في الامتلاك، أي عملية الامتلاك الأصلي الثابت والحقيقي.
 - ب. مبدأ العدالة في نقل الملكية من جهة إلى أخرى.

ت. مبدأ تقويم العدالة في الامتلاك، وهي عملية تحديد وتثبيت واختيار ما يمكن عمله في حالة عدم العدالة.

- 2- عدالة التعويض: وهي مجموعة الأساليب والطرق التي بواسطتها يتم تعويض المتضررين عن أخطاء الآخرين.
- 3- عدالة التأديب: وهي الحصافة في التنسيب على إيقاع العقوبات والغرامات والتنبهات على الضرر أو الخطأ.
- 4- عدالة تحقيق الفضيلة: وهي أن الاعتراف بالفضيلة كأساس للتوزيع تعد مقبولة إذا توافرت خلفية كافية من الظروف التي تقر مبدأ المساواة والتي تهنيء لهذه العدالة أنه إذا لم تُفسح للناس المجال الذي يتنافسون فيه على الخدمات التي يقدمها المجتمع بحيث يحققون الفضيلة الذين هم قادرون على تحقيقها، فإنها لن تكون أساساً عادلاً للتوزيع.

ويبدو من مراجعة الأدب النظري ذي العلاقة بالعدالة التنظيمية وجود أنواع ثلاثة من العدالة التنظيمية هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وهناك من أضاف نوعاً رابعاً تمثل في العدالة التقييمية، ومنهم القطاونة (2003)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- العدالة التوزيعية (Distribution Justice)

تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (Moorman, 1991). وعرفها خليفة (1997) بأنها عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، إذ ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. أما كوبمان (Koopmann & Tafalla, 2003) فقد صنف العدالة التوزيعية في ثلاثة أنواع:-

- أ. الإنصاف (Equity) وتقوم على مكانة الموظف في العمل ووفقاً لمدى إسهامه وإنتاجيته وجهوده المبذولة وحاجة العمل له، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل لا يتساوى مع من يقوم بدوام جزئي، وفي حالة التساوي في الأجر والعوائد فإن ذلك يعد خرقاً لقاعدة الإنصاف.
- ب. المساواة (Equality) وتقوم على مبدأ عمومية العوائد والمكتسبات بعيداً عن العرق واللون والجنس، وأن يأخذ الجميع مستوى واحداً في التوزيع الذي يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.
- ت. الحاجة (Need) وهي توزيع العوائد حسب مستوى وكبر الحاجة التي يتميز بها موظف عن قرينه أي أن الموظف الذي لديه عائلة من ثلاثة أطفال تكبر حاجته على من لديه طفل واحد، في حين أن الظروف الأخرى متساوية.

2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وهي عبارة عن مدى الشعور والإحساس الإيجابي لدى العاملين بعدالة الإجراءات المؤسسية التي استخدمت في تحديد المخرجات. وقد ذكر نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) مجموعة من القواعد الأساسية التي تركز عليها عدالة الإجراءات:

- أ. قاعدة الاستئناف: أي فرص الاعتراض وتعديل القرارات إذا ظهر ما يوجب ذلك.
- ب. قاعدة أخلاقية: أي تحكم الأخلاق في توزيع المصادر وفقاً للمعايير السائدة.
- ت. قاعدة التمثيل: أي أن يستطيع أصحاب العلاقة التعبير عن وجهات نظرهم ضمن عملية اتخاذ القرارات.
- ث. قاعدة عدم التحيز: وتعني الموضوعية والابتعاد عن الميول والغايات وبالتالي عدم تأثير الذات في مجريات اتخاذ القرار.
- ج. قاعدة الدقة: وتعني دقة المعلومة وصحتها وسلامتها ووضوحها.
- ح. قاعدة الانسجام: وتعني التناغم والموافاة في عملية إجراءات التوزيع على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

وأشار كوبمان (Koopmann & Tafalla, 2003) إلى نوعين للعدالة الإجرائية:

- العدالة المنتظمة (Systematic Justice) وهي استخدام منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.
- العدالة المعلوماتية (Informational Justice) وهي تبرير إجراءات القرار بتوفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع.

3- العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (Niehoff & Moorman, 1993) أي أن القرارات المتخذة تلازمها توضيحات وتبريرات ووجهات نظر واعتراضات صاحب العلاقة المتخذ بحقه القرار، مما يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين. وذكر العجمي (1998) أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولأنه، فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فضلاً عن العدالة التفاعلية يكون مستوى ولأنه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك، فهذه الأنواع الثلاثة من العدالة قد تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

- وأشار الطحيح ومحمد (2003) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل هي :
- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.
 - مدى احترام المسؤول للعاملين.
 - مدى التزام المسؤول بأداب التعامل مع العاملين.

4- العدالة التقييمية (Evaluational Justice)

هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي (القطاونة، 2003). ومن الأمور المتعلقة بعدالة إجراءات نظام تقييم الأداء للعاملين والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء والتي أشار إليها خليفة (1997) ما يأتي:

1. إعطاء فرصة للأفراد لإبراز أنشطتهم التطوعية.
2. إدراج أوزان في نظام تقييم الأداء للأنشطة التطوعية.
3. ضغط الأنشطة التطوعية للاستعانة بها عند الحاجة.
4. الموازنة بين الأنشطة الرسمية والأنشطة التطوعية الاختيارية .

وتقييم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن الحفاظ على ذوي الأداء المتميز وتحسين ذوي الأداء الضعيف، ولأهمية نتائج تقييم الأداء في التأثير في سلوك العاملين، استلزم الأمر العمل على تحسين مستوى عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي ودقتها وموضوعيتها وفعاليتها حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية وعادلة وذلك لوجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء وكل من الولاء والرضا والأداء الوظيفي (يوسف، 1999).

نظريات العدالة التنظيمية:

إن العدالة هي أساس للدافعية، وهي أيضاً من الحاجات الأساسية والضرورية بالنسبة للعاملين في وظائفهم على المستويات المختلفة داخل المنظمات، ويقوم ذلك على الافتراض بأن هناك دوافع معينة ترتبط بالعمل ضمن حاجات مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل لحوافز المنظمة. وتقع نظريات العدالة ضمن النظريات المعرفية في الدافعية، وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف، والنتائج المرغوبة، واختيار الطرائق والوسائل التي تحقق ذلك، ومن أهم هذه النظريات.

1- نظرية العدالة والمساواة لآدمز (Adams)

أطلق على هذه النظرية التي ارتبطت باسم ستيسي آدمز (Adams, 1965) نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل ونظرية المساواة أو العدالة. إن مبدأ هذه النظرية يقوم على أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور داخلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. ويدور محتوى نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة، بحيث تفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت في عمله تحدد درجة كبره شعوره بالرضا مما يزيد في إنتاجيته ويؤثر في مستوى أدائه، ومستوى الرضا يرتبط بمستوى اعتقاد العامل بالعدالة مقارنة بأقرانه الآخرين. ومن خلال الجهود التي بذلها في عمله والعوائد والمكاسب التي حصل عليها مع تلك التي حصل عليها العاملون في الوظائف المشابهة، وإذا كانت هذه المقارنة عادلة ومتساوية فتكون نتيجتها هي الشعور بالرضا وعكس ذلك تكون النتيجة عدم شعور العامل بالرضا (Organ & Batinan, 1991; Khalayleh et al., 2017).

وذكر ماهر (1999) الافتراضات الآتية لهذه النظرية :

- أ. إن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من إسهامات، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
- ب. يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والمعاملة والحوافز والشكر والثناء والتقدير، أما المقام فهو عبارة عن مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وجوده عمله.
- ت. يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة للفرد نفسه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة:

ث. عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وإنها حالة عدم العدالة. وحالة عدم التساوي الناتجة من عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها (Adams) الشعور بعدم العدالة، وعرفها بأنها شعور الفرد بالغيث حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسياً في علاقاتها مع ما يدرسه الفرد من نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم (رسمي ، 2004).

2- نظرية التوقع ل فروم (Vroom: Expectancy Theory)

طور فروم (Vroom, 1964) أنموذجاً في الدافعية يرتكز على الأفكار الآتية:

1. إن لدى الفرد دوافع بكتافات متباينة تعتمد على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفضيل والتوقع والفائدة المرجوة.

2. إن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الدافعية الأقوى.
 3. إن دافع الفرد في اختيار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة أو النتائج المتوقعة لهذا البديل.
 وأورد الطويل (2001) أن جوهر هذه النظرية يكمن في أنها سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين، وارتباط الأداء بالمكافأة، وارتباط المكافأة بإشباع رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم وأهدافهم، أي أن رغبة الفرد في الأداء والإنتاج في أي وقت تتأثر بأهدافه الخاصة وبإدراكه للقيمة النسبية للأداء كمدخل لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أن بعد الإنتاجية للفرد لا يشكل غاية بحد ذاته بل هو وسيلة لغاية أخرى، وهي تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها الفرد، فالفرد يبذل من الجهد ما يعتقد أنه ضروري كمتغير لتحقيق أهدافه وأن تكون مكافآت النظام المؤسسي متفقة مع ما يتوقعه العامل، وأن تتمتع بدرجة من الجاذبية، وتكون منسجمة مع تنوع حاجات العاملين، أو ما يمكن أن يسمى بتفريد المكافآت. وأشارت العساف (2005) إلى أن القادة الإداريين يستطيعون تطبيق مفاهيم نظرية التوقع لتحسين دافعية العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء والتي تعد مهمة للعاملين، وربط الأهداف بتوقعات العاملين، والتوجيه والتدريب المستمرين.

3- نموذج بورتير ولولر (Porter and Lawler Model, 1968)

قام بورتير ولولر بتطوير نظرية التوقع لفروم (Vroom) بإضافة متغير جديد لها وهو رضا العامل عن عمله، والذي يتحدد بمدى تقارب العوائد المكتسبة فعلياً مع العوائد التي يعتقد العامل بأنه يستحقها فيتحقق الرضا لدى العامل لقاء الأداء والإنجاز الذي يعادل أو يزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، وإذا حصل فإن العامل سيندفع إلى تكرار الجهد والنشاط، والعوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته (العميان، 2002). ويفترض هذا النموذج أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة، لكل من تلك البدائل، ثم يسلك بعد تلك العملية العقلانية، السلوك الذي يتوقع أنه يحقق أكثر الفوائد ويجنبه الكثير من الصعوبات، أي أن الأداء هو محصلة القدرة بالرغبة في العمل فضلاً عن توافر الفرصة للفرد لأن يظهر هذه القدرات الكامنة لديه ويعكس هذه الرغبات. إذ قد لا يتاح للأفراد القادرين والراغبين في العمل الفرص المناسبة لإظهار مواهبهم (القيوتي، 2000). ويؤكد هذا النموذج على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهده لتحقيق النتائج الذي يصبو إليها.

4- نظرية العدالة لرولز (Rawls, 1971)

اعتمدت نظرية جون رولز (John Rawls) على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، إذ يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز (Rawls) أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطواعية، وتشكل لهم قوانين منصفة في اقتسام الخبرات والمنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد (إمام، 2003). وذكر المغربي (1994) أن هذه النظرية تقوم على افتراض وجود عقد اجتماعي يتفق الأشخاص الأحرار العاقلون الراشدون من خلاله على مجموعة من المبادئ يقبلون بها مبدئياً بوصفها قواعد وأنظمة صحيحة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي تلزم الجميع بمبادئها وعدم خرقها. وأضاف كامبل (Campbell, 1990) أن رولز (Rawls) رأى أنه إذا إطمأن الناس إلى عدالة المبادئ التي سوف تحكم المجتمع المدني الذي يقيمونه، فإنهم يرضون ويتفق بعضهم ببعض، وفي حالة عدم الرضا بالأسس والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع المدني وعدم الثقة فيها، تولد التذمر والشك.

5- نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson Social Equity Theory, 1986)

فرض الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات بظهور هذه النظرية، وأشار القطاونة (2003) إلى أن فردريكسون (Fredrickson) رأى أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجر والحقوق، وكانت هذه النظرية مرتكزاً في حقل الإدارة بديلاً عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية. وقد وضع فردريكسون (Fredrickson) الفرضيات الآتية لنظريته:

- التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع. وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

- حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل الإداري، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.
- وصنّف فردكسون العدالة إلى:
- العدالة الفردية بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.
- العدالة الفئوية في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.
- العدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم.
- العدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع (المعاينة، 2005).

يعد هذا العرض لنظريات العدالة تعريفاً مختصراً لوجهات النظر المتعددة للعلماء والباحثين الذين حاولوا تفسير السلوك الإنساني التنظيمي، وكيفية تحفيزه وتحقيق رضاه، للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية، إذ يعد من أهم واجبات القائد الإداري حفز المرؤوسين والعاملين معه ليندأ أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، وتحقيق التوازن والمواظفة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وهذا يتوقف على شخصية القائد الإداري ونمطه القيادي وقدرته على تحقيق العدالة التنظيمية بين المرؤوسين والعاملين معه والبعيد عن التحيز والتعسف. لذا كان من الضروري معرفة مدى تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لأبعاد العدالة التنظيمية في أثناء ممارستهم للعمل الإداري.

2. الأداء الوظيفي (Job Performance)

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي شغلت وتشغل بال رجال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ذلك لأن رفع مستوى معيشة مواطنيها يعتمد أساساً على رفع كفاءة الأداء، الذي يعد مؤشراً واضحاً يعبر عن مستوى التقدم العلمي والاقتصادي والحضاري لأي بلد. والأثر الكبير الذي يصبغه هذا الموضوع على أداء المنظمات والإدارات والمؤسسات وإنتاجها جعل الباحثين والمهتمين والمختصين والقياديين التربويين في المؤسسات التعليمية الاهتمام به على الصعيدين النظري والعملي فنجح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة فيها. وهناك شبه إتياف بين صناعات القرار على أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها هو المدخل الأنسب والأصح لرفع كفاءة أداء المؤسسات وتحسينها، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في مواردها المادية والبشرية وكذلك الأداء (المجالى، 2004) (Ammari et al., 2017).

مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو صورة عن الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية، 2001). وعرف أرنولد وببليك (Arnold & Pulich, 2003) الأداء الوظيفي على " أنه حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها ". وعرفه عاشور (1989) بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة: كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء. وعرفه شهاب (1998) بأنه القيام بأعباء وظيفية الوحدة الإدارية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب إنجازه من الموظف الكفاء والمدرّب. وعرفه عبدالمحسن (2002) بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة. وعرفه أيضاً سيزلاقي و والاس (1991) بأنه مجموعة من أنماط السلوك الإداري ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته. وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية. وعرفته اليازجين (2003) بأنه النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها، وكما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي. وعرفه أيضاً راو (Rao, 2004) بأنه ما يتوقع من الفرد أن يقوم به ضمن إطار فني محدد. وعرفه الصرايرة (2005) بأنه قيام عضو هيئة التدريس في الجامعة بالواجبات الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء ومتطلبات وواجبات ومسؤوليات وظيفية القسم الإداري أو الوحدة الإدارية لإنجاز المهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

ومن خلال التعريفات السابقة، يتبين ان الأداء الوظيفي يتعرض لمؤثرات وعوامل، يأتي بعضها من الموظف نفسه وخاضعة له بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، وهناك ثلاثة عوامل تبرز على وجه الخصوص، وهي كما ذكرها (الصباغ، 1989) ما يأتي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- الموقف : وما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
ولتحسين الأداء بشكل عام حدد راو (Rao, 2004) عدة أساليب يمكن اللجوء إليها لتفعيل أثر العوامل الثلاثة: الموظف والوظيفة والموقف.
الأساليب المتعلقة بالموظف :

- التركيز على نواحي القوة والضعف لدى الموظف، من خلال تكوين اتجاهات إيجابية عنه، بما في ذلك مشكلات الأداء التي يعاني منها، ومن المعروف أنه لا يوجد موظف متكامل، فالتركيز على طرق تجعل الاستفادة من المواهب المتوافرة لديه ومحاولة تنميتها لتنعكس على مستوى أدائه.
 - توافر أكبر درجة من الانسجام بين الموظفين العاملين، والأعمال الموكلة إليهم، وذلك بالسماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن.
 - إدماج مجهودات تحسين الأداء وانسجامها مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، لأن ذلك سوف يثير دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة.
 - الأساليب المتعلقة بالوظيفة :
 - تحديد واختيار وانتقاء المجموعة المناسبة لأداء الوظيفة، وتبديل المهمات وإعادة توزيعها حسب مهارة الموظفين وقدراتهم.
 - إغناء الوظيفة من خلال إعادة تصميمها وتوسيع دائرتها، وذلك بتخصيص مزيد من المهمات التي تتطلب المستوى نفسه من القدرة والمهارة، وذلك بهدف زيادة توثيق الروابط بين الموظف وما مطلوب منه، فضلاً عن توسيع زيادة الحرية والمسؤولية الممنوحة للموظف.
 - تدوير الموظف على الوظائف وتبديلها، وذلك من أجل التخفيف أو إزالة الملل والإحباط الوظيفي، ولتجديد حماسة ورفع مستوى دافعيته.
 - إناطة الموظف بمهام ونشاطات خاصة، مثل المشاركة في لجان أو فرق للدراسة، مما يتيح للموظف الإسهام في حل مشكلات المؤسسة لتجديد نشاطه الوظيفي.
 - الأساليب المتعلقة بالموقف :
 - إعادة هيكلة مكان العمل وجعله أكثر إنسيابية في الحركة، وذلك لتضيق هامش الوقت الضائع لصالح زيادة كمية الخدمة ورفع مستوى الأداء.
 - تطوير وتجديد كفاءة وملاءمة الأجهزة والأدوات والخدمات المتوافرة لصالح العمل والأداء.
 - تغيير وتعديل وتبديل برامج العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يتوقع إنجازها.
 - تخفيف حدة الإشراف والرقابة السلبية ومزجها بإشراف ورقابة إيجابية وزيادة نسبة التفويض المرؤوسين.
- كما يرتبط بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى الكفاءة والفاعلية، والكفاءة هي محاولة الوصول إلى الأهداف المرسومة والمخطط لها بأقل تكلفة وجهد ووقت. والفاعلية هي الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الأداء والخدمات. وبالتالي فإن الإنتاجية تقاس بالكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتقليل المشكلات المرتبطة بالعمل يكون خلفها موظف عالي الكفاءة وعالي الفعالية (حمادات، 2003). ولزيادة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يجب أن توضع مؤشرات عامة تدل على الأداء الناجح من خلال متابعة العاملين في تحقيق هذه المؤشرات، مما يجعلها وسيلة فاعلة في ضبط النوعية ومتابعتها لاستقرار مستوى أدائها. فالقادة الإداريون المسؤولون عن إدارة أنظمة معقدة وكبيرة مثل الخدمات التربوية يحتاجون إلى مؤشرات مفتاحية لتكون لهم العون وتساعدهم في إدارة مؤسساتهم، لأن عملية ضبط النوعية تحتاج إلى مؤشرات واضحة ومحددة للأداء (مسلم، 1999). ويؤثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسة أو المنظمة، إيجابياً في تقدمها وتحسين نوعية إنتاجها من حيث السرعة في اتخاذ القرار نظراً لتوفير المعلومات اللازمة والدقيقة بسهولة ويسر وذلك لزيادة قدرة الموظفين على إنجاز أكبر قدر ممكن من الخدمات التي تتعلق بطبيعة أداء المؤسسة وتقليل التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية (السلطان، 2002). وقد طرح الزغول (2006) مجموعة من الأفكار لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات والمنظمات التي يعملون بها ومن أهمها:

1. تزويد المؤسسة الحكومية بالأجهزة والمعدات الحديثة.
2. تعزيز المشاركة وتوزيع السلطة.
3. التطبيق الموضوعي للحوافز لمكافأة الأداء المتميز.
4. اعتماد معايير موضوعية (الكفاءة والتخصص) عند تعيين الموظفين.
5. زيادة الاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم بعد إلحاقهم بالوظيفة لتنمية مهاراتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات المستجدة في مجال عملهم.

كما أشار المساد (2001) إلى أن تحسين أداء المعلمين ورفع إنتاجيتهم والنهوض بنوعية التربية والتعليم يتطلب جملة من الاستحقاقات من أبرزها إعداد المعلمين وتدريبهم بشكل يلائم متطلبات التغيير السريع الشامل الذي بدأ يجتاح

العالم بفعل موجات العولمة وثورة الاتصالات وتفجر التقنية المتسارع. ولتحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ الآتية التي أشار إليها (الخطيب، 2001).

1. التدريب: وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغييرات محددة سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الفرد أو الجماعة أو المنظمة تزيد من معدلات أداء الفرد والجماعة لأعمالهم.
2. تحسين المناخ المادي للعمل: وهو أن تعمل المنظمة على توفير الشروط المناخية المناسبة، والتي تعمل على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم، إذ إن هناك علاقة بين المناخ المادي الجيد، والقدرة على أداء العمل كما أثبتت ذلك التجارب التي قام بها التون مايو (Elton Mayo) في الفترة (1929 – 1932).
3. من خلال روح الفريق الواحد للعمل الجماعي سوف يسود التعاون والذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل، حيث يهيأ في المنظمة مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من معدلات الإنتاج.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي في المنظمة حددها عبدالمحسن (2002) بما يأتي:

1. حجم العمل قد يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة التي تعالج بطبيعة وجودها حجماً كبيراً من العمل. فاحتياجات الوحدة الإدارية قد تزيد أو تقل عن بعض الوحدات داخل المنظمة.
2. إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج. ومثل هذا التعجل أو السرعة في إنجازه يتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي. في حين يسبب النقص في العمل المتاح إنخفاضاً في معدل الإنتاج.
3. الهيكل التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء الوظيفي، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية. فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه، عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، كما أن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل.
4. العوامل الفنية: وهي المتابعة والاستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها.

تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة مهمة لقياس أداء العاملين سلوكياً ومهنياً. إذ يسهم في التعرف إلى القدرات والمهارات والمواهب التي يتمتع بها موظف معين، وذلك من خلال تحليل وتشخيص وقياس أدائه وسلوكه. كما أنه يمكن الإدارة من معرفة جوانب القوة والضعف في أداء الموظف. وبالتالي يستطيع تحديد من الموظف الأفضل أداءً. كما يمكن أن يعد تقييم الأداء الوظيفي على أنه تحديد لمستوى إسهام الموظف في تحقيق الأهداف المحددة له والمطلوب إنجازها والتقييم الجيد المبني على أسس علمية صحيحة وسليمة تراعي مبادئ العدالة والمساواة ستؤدي إلى مشاعر إيجابية وشعور بالأمن النفسي والرضا الوظيفي، فالإدارة تستطيع تنفيذ العديد من القرارات والإجراءات الكفيلة باستمرار الوضع والظروف الإيجابية والمناخ المناسب أو العمل على تغيير الظروف والمناخ غير المناسب (النجار، 1995). وتقييم الأداء الوظيفي سواء أكان على مستوى الفرد أم الجماعة أم المؤسسة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية ومستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي، وبالتالي أداء المؤسسة ككل (مصطفى، 2002). إن عملية تقييم الأداء الوظيفي، عملية إدارية مخططة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف إلى تطوير الأداء وتطوير المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما وتسعى هذه العملية إلى التعرف إلى نواحي القوة والضعف في جوانب العمل الإداري، فهي بمثابة دليل يمكن الاسترشاد به في عمليات تطوير المنظمة.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعود أهمية تقييم الأداء الوظيفي إلى أنها من أهم الوسائل المساعدة في تحقيق المهام والتقليل من الأخطاء والانحرافات، وهو يحدد أيضاً الكيفية التي يجب فيها تنفيذ الأعمال والوظائف المختلفة، فمن الواجب أن يكون هناك تحديد مسبق وتعريف كامل للوظائف والأهداف المرورية والنهائية للمنظمة، تتجسد فيها فائدة التقييم بوصفه أحد العوامل المؤثرة في تنفيذ الإجراءات ومتابعتها أولاً بأول وتوجيهها بالاتجاه الصحيح، وإبراز الكفايات والمهارات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها استثماراً صحيحاً سواء أكانت مهارات شخصية أم إدارية (المصري، 1999). ولقد أشار زويك (Zweig، 1991) إلى أهمية تقييم الأداء للعاملين من خلال اهتمام الباحثين في إدارة المنظمات العامة والخاصة، ومن خلال تمكن المنظمة من:

1. التأكد من أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن الملفات حول هذا الموضوع ستكون عنصراً مهماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماته.
2. معرفة مستوى أداء الموظف تمهيداً له الطريق، وبالتفاهق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أدائه.

3. تحديد المميزين من الموظفين، ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء، تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
 4. توظيف الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم لإظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء، قد تكون هي السبب في ضعف أداء الموظف.
- وأوضح اللوزي (2002) ان تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم عن طريق :
- تقييم الرئيس للمرؤوسين: أي ان المشرف المباشر على الموظفين أو العاملين هو الذي يقوم بهذه العملية ويسجل ملاحظاته، ثم يراجع نتائج التقييم ويناقشها.
 - تقييم الزملاء للموظف، أي أن زملاء العاملين معه وبالمستوى الإداري نفسه يقومون بتقييم عمله، وهذا أكثر موضوعية وعدالة، حيث لا وجود للتحيز لأن هناك أكثر من رأي في عملية التقييم هذه.
 - تقييم الموظف لذاته، وهنا يترك الأمر للموظف لكي يقوم بتقييم أدائه. وهذا أحد الانماط التي تستخدم لغايات التطوير وخصوصاً فيما يتعلق بالجوانب السلوكية.
 - تقييم المرؤوسين للرئيس، وهذا يعبر عن نوع القيادة وهي القيادة الديمقراطية، إذ يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر.
 - التقييم عن طريق لجنة، وهي تتكون في تشكيلها من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وعدد من الموظفين الموثوق بهم لكي يقوموا بتقييم الموظف.

أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

لعملية تقييم أداء الموظفين أهمية كبيرة لدى القيادات الإدارية والموظفين أنفسهم، فهي تخدم بأسلوبها جميع العاملين في المنظمة وكذلك المنظمة نفسها، فالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس مقبولة تصبح أهدافاً يسعى الجميع للوصول إليها. (حسن، 2002). وبين السالم (1997) ان عملية التقييم تنوزع أهدافها على ثلاثة مستويات هي المنظمة، والمديرون أو القادة، والمرؤوسون أو الموظفون. وعلى مستوى المنظمة أو المؤسسة. ويتم ذلك عن طريق المعايير والأسس العلمية في التقييم، ومن خلال الموضوعية في إصدار الأحكام، مما يجعل المنظمة تتمتع بمناخ عالٍ من الثقة والتعامل الأخلاقي البناء وينأى بها التذمر والشكوى والتظلم والمحاباه والابتعاد عن الشخصية والميول. والاتفاقات بالاهتمام بالنهوض بالعاملين واستثمار قدراتهم وتطويرهم وزيادة تدريبهم وتأهيلهم. وعلى مستوى المديرين أو القادة، يقع هؤلاء بحكم مركزهم الإداري والوظيفي بين الإدارة العليا وبين المرؤوسين، أي إنهم في المنطقة الإدارية الوسطى. لذلك فإن تناغمية العلاقات مع الموظفين وارتفاعها، تهيء الفرصة الكاملة لهم في مناقشتهم ومحاورتهم حول مشكلات العمل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة فعالة وجيدة لزيادة الانسجام بين المديرين والموظفين مما يسهم في عدالة التقييم وكفاءته. وعلى مستوى المرؤوسين، وذلك من خلال إقناعهم والتأثير فيهم للمشاركة بالمسؤولية من أن الجهود المبذولة من طرفهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستكون عرضة لعملية التقييم التي يترتب عليها مكافآت ومكتسبات وتباعد عن العقوبات. مما سيجعلهم يسعون لتطوير بيئتهم الوظيفية وتطوير سلوكهم الإنساني. وتعد الإدارة الديمقراطية أنسب الأنماط لإدارة الأفراد وأكثرها إحساساً بحاجات ومتطلبات العاملين النفسية، وأكثرها ضماناً لرفع مستوى أدائهم ولحسب ولائهم وإخلاصهم في العمل، ففي ظل الإدارة الديمقراطية يصبح الدافع للعمل ليس الخوف وإنما الشعور بالواجب والإحساس بالمسؤولية والرغبة العالية في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما وأن الرئيس أو المدير الذي يساعد العاملين ويتيح لهم فرص العمل الجماعي التعاوني بروح الفريق الواحد يستطيع أن يرفع مستوى أدائهم الوظيفي ويحقق أهداف المنظمة من خلال بيئة صحية يتمتع بها الكادر الإداري والفني تتكاتف من خلاله كافة الجهود لرفع مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد (البدرى، 2001).

3. الثقة التنظيمية

الثقة عنصر ضروري في النسيج الاجتماعي، ترتكز عليها كثير من العلاقات الاجتماعية التي تكون بنية أساسية للمجتمع المتحضر لا يستطيع أي كان إبعادها لأن أبرز ما يميز الإنسان عن كثير من مخلوقات أنه كائن اجتماعي لا غنى له من العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أموره وتحقيق أهدافه، والثقة سمة افتراضية فهي لا يستدل عليها في النفس الإنسانية إلا من خلال مجموعة من العلاقات، أو المؤشرات، أو المظاهر، أو أنماط السلوك التي تظهر فتدل على سمتها وتحدد درجة امتلاك هذا الفرد لهذه السمة وهناك مؤشرات على ظهور الثقة لدى الفرد ومن أهمها قدرته على الاعتماد على نفسه، وحكمه السليم على المواقف والأشياء، ومواجهة المشكلات التي تعترضه، والتوصل إلى حلول مناسبة لها، وإن اختبارات الثقة بالنفس هي التي تميز بين الفرد الواثق من نفسه من غير الواثق، فالواثق من نفسه يكون حسن التكيف، وجريئاً اجتماعياً، ومبادراً للعمل، ومتقبلاً، جسوراً، يتزايد شعوره بقيمته الشخصية وكفايته كلما توسعت مسؤولياته العملية والاجتماعية (بلانكار وكونور، 2006). وأوضح القوصي في (سلطان، 2006) أن ضعف الثقة بالنفس يظهر من خلال الانطواء، والإنكماش والتردد، وتوقع الشر، وعدم الاهتمام بالعمل، والخوف منه، واتهام الظروف عند الإخفاق، والتشدد والمبالغة، والخوف من نقد الآخرين، وسوء السلوك. وعرف أبو غلام المشار إليه في (الهندي، 2002) الثقة بالنفس بأنها: عامل مشترك عام، تمثل اتجاه الفرد نحو ذاته،

ونحو بيئته الاجتماعية، فإما أن يميل الفرد الى الإقدام على هذه البيئة، او التراجع عنها، ولخص مظاهرها، بالشعور بالكفاية أو الشعور بتقبل الآخرين، والإيمان بالنفس، والالتزان الاجتماعي، كما لخص مظاهر ومشاعر نقص الثقة بالنفس بالتمركز حول الذات، والشعور بعدم الرضا عن الأحوال والظروف والخصائص الشخصية، والشعور بالحاجة إلى التحسن، والشعور بالذنب، والثقة بالنفس شعور داخلي يحمله الفرد في كينونته الداخلية، وهي عبارة عن تيارات من الاطمئنان وعدم الاطمئنان، والراحة وعدم الراحة، واختلاجات في النفس تدل عليها مؤشرات خارجية إيجابية أحياناً وسلبية أحياناً أخرى ومؤشرات داخلية إيجابية أحياناً وسلبية أحياناً أخرى. وعرف السلطان (2002) الثقة المتبادلة بانها: إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف المنظمة. وعرفها الغامدي (1990) بأنها توقعات الافراد وانتمائهم بأن سلوك القائد سيكون سلوكاً منسجماً وموياً للمصالح المشتركة للطرفين، اي الاعتقاد بأن القائد يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق. وحتى تنشأ الثقة بين القائد وموظفيه فإن ذلك يحتاج إلى خلق محيط آمن لدى الموظفين (بلانكاردي، وكونور، 2006). وعندما تسود الثقة في المنظمات تنتشر الألفة والمودة والتعاون بين أعضائها، وكل ذلك لا يتحقق إلا بالعمل الجاد من قبل الموظف (الهندي، 2002).

وأشار ماير (Mayer et al., 1995) إلى أن الوثوق بشخص معين يعني أن هناك احتمالية أن يؤدي أفعالاً نافعة، أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لنا عالية بحيث تكفي لأن تكون دافعاً لنا للقيام بشكل من أشكال التعاون معه الأمر الذي يؤدي في معظم الأحيان إلى ظهور السلوك التعاوني وبالرغم من أنه لا يمثل شرطاً لتحقيق التعاون وذلك لأن التعاون لا يعني وضع الطرف الآخر في موقع المخاطرة أو المجازفة، إنما الثقة المتبادلة تضي نوعاً من العمومية في التعامل الصادق بين الطرفين. وأوضح أن المعايير القانونية تمثل إحدى الوسائل الأشد فاعلية التي يمكن أن ينتفع منها منح الثقة قبل أن يقرر استثمار الثقة بشكل فعلي في علاقة معينة، فالآليات القانونية واحتمال تطبيق العقوبات تقلل من المجازفة المرتبطة بخيانة الثقة، وفيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد أو المؤسسات فإن القانون يؤدي دوراً بالغ الأهمية في الحالات التي يتوجب فيها على الفرد أو الأفراد أو المؤسسة أن تقرر التعامل أو عدمه مع شخص أو مؤسسة أخرى. وربط باحثون بين الثقة ورأس المال الاجتماعي على نحو وثيق، فرأس المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معاً بهدف تحقيق غايات مشتركة في جماعات ومؤسسات، وهذه الغايات المنشودة تعود بالنفع على جماعة الأفراد والمؤسسة التي يعملون فيها وذلك عندما يكون رأس المال الاجتماعي يسوده التعاون البناء فيما بين الطرفين. ويستطيع الافراد العاملون التكيف مع مشكلة تنسيق جهودهم وتفاعلاتهم إذا كان هناك آليات عمل تُمارس لتقليل مستوى الشكوك والتعقيد، وتسمح بظهور التوقعات الإيجابية حيال تصرفات قادتهم المستقبلي، وبحيث يمكن للأفراد تكوين وجهات نظر إيجابية في قادتهم ومؤسساتهم تولد لديهم قرارات متكررة نحو التعاون فيما بينهم وبين مؤسساتهم عوضاً عن أن يكونوا منعزلين ومتشككين وغير أمنين من قادتهم ومؤسساتهم. وبالتالي فنقلص التعقيد يسمح بمد سلاسل أطول من الأفعال وردود الأفعال المنسقة عملياً ووظيفياً. ولكن هذا الاستعداد لإبداء تعاون أحادي الجانب قد لا يكون كافياً لولادة نظم وتفاعلات إيجابية (Abualoush et al., 2018). وأبدى ريد (Reed, 2006) اهتماماً رئيساً بما أسماه " ثقة المنظمة " وهو يقارن هذه الثقة بتلك التي تظهر عندما يتفاعل الافراد وجهاً لوجه ويتعرفون على ميول واهتمامات بعضهم بعضاً دون اللجوء بشكل كبير إلى الترتيبات المؤسسية أي الثقة الشخصية، وأوضح أن هذه الثقة لم تعد وسيلة كافية لتوليد حجم الثقة المطلوب بين العاملين والمؤسسة، وفقاً لريد (Reed) فإن التعاقدات المباشرة ما تزال مهمة للغاية في كثير من الحالات، ولكنها لا تواصل عملها كصيغة رئيسة وحيدة، أي أن الثقة المستندة إلى نزاهة الأفراد في الوقت الحاضر لا يمكن أن تمارس إلا وظيفة مساندة بالمقارنة مع الثقة التي تولدها الترتيبات المؤسسية، ومع ذلك فإن هناك من يفترض أن الثقة الشخصية أو الثقة المستندة إلى المعالجة قد تكون أساسية كنقطة إنطلاق لبناء علاقات متبادلة معينة. وأكد ريتشارد (Richard, 1997) بأن على المرؤوس أن يكون واثقاً من معرفته لطريقة تفكير رئيسه ولنظراته الى السياسات والمواقف التنظيمية المختلفة لأن هذا من شأنه أن يساعد المرؤوس في بناء الاتصال الفاعل والعلاقة الإيجابية البناءة مع رئيسه، لأن القادة يختلفون عن بعضهم فمن الضروري فهم القائد واستخدام الاستراتيجية المناسبة في التعامل معه، ولا بد من توشي الموضوعية في تصنيف المرؤوس لقائده ضمن أي من التصنيفات التالية:

1. النظر الى القائد على أنه عدو مؤسسي يقف عائقاً أمام التقدم والتطور في المنظمة، وأنه متصيد للأخطاء، وينتج عن هذه النظرة شعور المرؤوس بدرجة عالية من الإحباط والغضب على رئيسه، الأمر الذي يجعله لا يفكر مطلقاً بالاعتماد عليه.
2. النظر إلى القائد على أنه إنسان يصيب ويخطيء، ويترتب على هذه النظرة الاعتمادية المتبادلة بين القائد والمرؤوس.

وذكرت اليعقوب (2004) فوائد للثقة التنظيمية منها:

1. إنها تؤدي الى زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية في بيئة العمل مما يعكس على زيادة الشعور بالاطمئنان، وفقدانها يؤدي وبشكل مؤكد ومباشر إلى تيارات من الضغوط التي تؤثر في مستوى الإنتاجية والابتكار والتميز، وتباطؤ عملية اتخاذ القرارات وبشكل غير مباشر لظهور نسبة عالية من ترك العمل والغياب بشكل مستمر.

2. إنها تؤدي الى توفير بيئة عمل ريادية متميزة مزهرة، إذ إن الموظف الذي يثق بقائده ، ستكون لديه الرغبة والقابلية لتطوير أفكار جديدة في العمل ويشعر بالأمان ل طرحه هذه الأفكار ومحاولة تطبيقها، ويمكنه الحصول على دعم وموازرة قائده، وعندما يثق المرؤوس بقائده فإنه سيبدله الثقة ويمنحه الفرصة لأداء عمله باستقلالية.

3. إنها تؤدي الى تخفيف نسبة العمل، فللثقة ارتباط إيجابي ببقاء الموظف في المنظمة وعدم تركها. إن التعامل مع الآخرين على أساس الثقة المتبادلة، خاصة بين الرئيس والمرؤوس، يكمن في الفاعلية الإدارية لمعنى التعامل والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال فاعلية سلوك وأداء كافة العاملين دون استثناء. وبالتالي فليس هناك اي ضرورة ملحة تستدعي سوء استخدام السلطة والتسلط وإشاعة الخوف بين العاملين للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويمكن الوصول إلى أهداف المنظمة وأهداف القائد والمرؤوسين من خلال الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والقائد وبين القائد والمرؤوسين وبين هؤلاء والمنظمة في مناخ يسوده المحبة والمساواة والإنصاف (أندراوس، 2006). وأشار التويجر (2003) إلى أن ثقة القائد بنفسه وبمن حوله، وبأهداف المنظمة، تجعله يسهم في خلق وبناء جو من الثقة في المنظمة، ويمكنه من توظيف ما يتمتع به من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق هذه الأهداف، وبالمقابل إذا شعر العاملون بثقة المدير فقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم، الذي هو في المحصلة جزء من الأداء العام، وكل ذلك يسهم في فاعلية القائد على اعتبار أن العاملين أحد عناصر الموقف الإداري الذي يؤثر في تحقيق القائد لدرجة عالية من الفاعلية.

أشكال الثقة

أشار الأدب النظري المتعلق بالثقة إلى أن هناك عدة أشكال من الثقة هي :

- الثقة على المستوى الشخصي: وهي التي تتبع من الكينونة الداخلية للفرد باتجاه فرد آخر وبغض النظر عن درجات القرابة، بمعنى أن هناك ثقة تنشأ من الابن باتجاه أبيه، أو من التلميذ باتجاه معلمه، أو من المريض باتجاه طبيبه، أو من المرؤوس لرئيسه. وهي ليست باتجاه واحد فقط وإنما هي كما بين أندراوس (2006) تتحرك ضمن سياق متبادل بين الأفراد سواء أكانت صاعدة أم هابطة، وهذا الشكل من الثقة يقلل من الاستحاث والقلق النفسي ضد الأخطار، لذلك ذهبت بعض الدراسات الى ضرورة وجود هذا الاستعداد والتهيؤ بين الافراد لينتجون من مجموعها ثقة ذات حجم أكبر يمكن جماعات الأفراد من الانطلاق منها في التصدي لحل المشكلات وزيادة الإبداع والابتكار والاستقرار النفسي، وغيابها من بين جماعة العمل يؤدي إلى عدم الإفصاح عن الأفكار الجيدة بل والتضحية بها في غير مصلحة العاملين والقائد والمنظمة وبالتالي الأداء.
- الثقة التي أساسها العاطفة: وهي المعتقدات والإدراكات الشخصية للفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين، وهي تقتصر على السياقات التي تحتوي على تفاعلات متكررة لبيانات اجتماعية يسمح مقدارها بالتوصل إلى قناعات متعلقة بالثقة. فجدور هذا النوع من الثقة هو في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة وعماها الأواصر العاطفية بين الأفراد والتعبير عنها باستثمارها في سعادة شركائهم بتوجهها إيمانهم بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات. بل ويعتقدون بأن هذه العواطف تكون متبادلة (McAllister, 1995).
- الثقة المستندة إلى المعرفة: ينظر إلى هذا النوع من الثقة على أنها أكثر سطحية وأقل خصوصية من الثقة العاطفية، وهي تنطلق من الشعور الفردي بموثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم إختيار من نثق به في جوانب وظروف محددة، وعندما يرجع الإختيار إلى أسباب معقولة وجيدة بحيث تشكل دليلاً دافعاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة ويمثل الإختيار بين مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة بين المعرفة الكلية والجهل الكلي قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي العتبة أو المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان بالوثوق بالآخرين (McAllister, 1995).
- الثقة التي أساسها التعاقد: ينصب هذا النوع من الثقة كما أوضح الغامدي (1990) في التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، وليس في التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات أو الشعور أو القيم. فالثقة التعاقدية تبيين وتوضح أن التفاعل بين الأطراف والذي أساسه الاتفاق يتضمن التعهد من أحد الأطراف بالالتزام بتنفيذ فعل وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان هذا الاتفاق ضعيفاً أم ضمناً، وهذا النوع من الثقة يتم من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية.
- الثقة الظاهرة أو المكشوفة: وهي التوقعات والنتائج والمحصلات التي يحملها الفرد أو الجماعة من أن إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، ولا تؤدي إلى الاضرار والإيذاء للفرد أو الجماعة (السعودي، 2005) وهناك درجات للكشفة، تبدأ من درجة الأقل خطراً والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة المتمثلة في المشاركة الوجدانية، والمشكلات الشخصية. وإن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ففي بيئات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية، فمن الأجدى والأفضل بصفة عامة، أن يكون هذا القائد أنماطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة حددهما الغامدي (1990) بما يأتي :

- الصداقة: وهي المشاركة في المعلومات الشخصية المتعلقة بتطوير مشاركة إيجابية في المؤسسة بحيث تسهل عملية حل المشكلات فردياً وجماعياً والعمل على مواجهتها.
- المهام: وهي توحيد الجهود في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه الأمانة (Honesty) وهي تعرف: بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء أكانت حقائق أم مشاعر، والتي ربما تسهم في حل مشكلات الجماعة.
- واشار البرجت وترفالكالين (Albrecht & Travaglione, 2003) إلى أن هناك خصائص يجب تفحصها لتجعل الفرد جديراً بالحصول على الثقة، وكمجموعة تفسر مقداراً من أسباب الحصول عليها وهي: القدرة، والإحسان، والنزاهة.
- القدرة: وهي مجموعة القدرات والسمات والإمكانات التي تمكن طرفاً معيناً من أن يكون له تأثير في مجال معين، وحدود القدرة واضحة لأن إمتلاك الإمكانات العالية في مجال معين يؤول للحصول على الثقة في أداء مهام ترتبط بمجال معين، ولكن هذا الطرف قد يفتقر الى المهارات والإمكانات في مجال آخر.
- الإحسان: هو المدى الذي يُعتقد فيه بأن الموثوق به يسعى الى فعل الخير لمانح الثقة بعيداً عن ميول المصلحة الذاتية الضيقة. ويشير الإحسان إلى أن الموثوق به يحمل شيئاً من الارتباط بمانح الثقة.
- وهناك خصائص مماثلة للإحسان كقاعدة عامة للثقة مثل النوايا والدوافع ومن الواضح بأن هذه الفكرة تتجسم مع النظرة التي تقول بأن الإحسان المدرك يؤدي دوراً هاماً في تقييم جدارة الثقة، وذلك لأن المستوى العالي من الإحسان في علاقة معينة يرتبط عكسياً بالدافعية نحو الكذب.
- النزاهة: وهي تصور مانح الثقة بأن الموثوق به سوف يلتزم بمجموعة المبادئ التي يجدها مانح الثقة مقبولة. أوضح بولتر (Butler, 1999) أن إتباع مجموعة من المبادئ يؤكد النزاهة الشخصية، وإذا لم تكن مجموعة المبادئ هذه مقبولة بالنسبة لمانح الثقة فلن ينظر إلى الموثوق به على أنه يتمتع بالنزاهة وهناك عوامل تؤثر في تحديد ما إذا كان الفرد يتمتع بالنزاهة مثل انتظام سلوكه في الماضي، وما تقوله الأطراف الأخرى عنه، والاعتقاد بأن الفرد (الموثوق به) يحمل إحساساً قوياً بالعدل، ومدى تطابق أقوال الفرد مع أفعاله.
- فضلاً عن ما تقدم من شروط وخصائص لظهور الثقة، فإن من الضروري بيان كيفية الثقة واحتمالية نتائجها الإيجابية بالإدارة والقيادة العليا. وذلك على الرغم من قلة الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع ووفقاً لجلبرت و توماس (Gilbert & Thomas, 1998) فإن هناك أربعة عوامل رئيسة تولد الثقة في المؤسسة.

- الاتصال المفتوح.
- إعطاء الموظفين مساحة أكبر في صنع القرارات.
- تبادل واقتسام المعلومات على كافة أشكالها.
- المشاركة الحقيقية للتصورات والمشاعر.
- ولزيادة الثقة بالإدارة والقيادة العليا، فإن هناك ظروفاً مسبقة وشروطاً تهيئ وتمهد لظهور الثقة، وتتضمن مناخ الاتصال، والأمان الوظيفي، وإدراك العاملين أو الموظفين بأن المؤسسة تدعمهم، والعدالة الإجرائية.
- مناخ الاتصال: تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي أن الثقة يمكن أن تظهر من خلال زيادة كمية أو نوعية الاتصال المتبادل مع مرور الزمن، وتتسجم هذه النظرية وترتكز على السياقات المؤسسية، فافتتاح الاتصال عنصر هاماً للثقة المؤسسية، ومناخ الاتصال يمثل شرطاً محتملاً لظهور الثقة بالإدارة والقيادة العليا في القطاع العام (Whitener, 1997).
- الأمان الوظيفي: إن ظروف العمل (التوظيف) في القطاع العام تقدم مستوى أعلى للأمان الوظيفي بالمقارنة مع القطاع الخاص، فعمليات إعادة الهيكلة الكبيرة وبرامج التخلص من الأيدي العاملة الفائضة التي أجريت خلال العقدين الماضيين تشير الى أن الشعور بالرضا الوظيفي والأمان المهني يمكن أن يؤثر في مواقف وسلوك الموظفين، لذلك فالأمان الوظيفي شرط مسبق محتمل لظهور الثقة بالإدارة العليا في القطاع العام (Albrecht & Travaglione, 2003).
- الدعم المؤسسي المدرك: (وهو مدى إدراك الموظفين لهذا الدعم) أي المدى الذي يشعر فيه الموظفون بأن المؤسسة تحترمهم، ومن أنها تهتم بسعادتهم، فالموظفون الذين يشعرون بأن المؤسسة تعاملهم بشكل جيد سيستجيبون بالمقابل إلى المواقف وبأنماط سلوكية إيجابية تجاه المؤسسة فالدعم المؤسسي يمثل شرطاً مسبقاً محتملاً للثقة بالإدارة والقيادة العليا وبالتالي تمهد لظهور الثقة المؤسسية (Tan & Tan, 2000).
- العدالة الإجرائية: إن عدالة المعايير والإجراءات والأليات المتبعة لتوزيع المكافآت على الموظفين تعد شرطاً مسبقاً محتملاً للثقة بإدارة القطاع العام وترتبط بالعدالة الإجرائية الثقة المؤسسة (Arnold & Pulich, 2003) وينسجم هذا مع ما ذهب إليه البرجت (Albrecht & Travaglione, 2003) من أن تصورات الموظفين عند المعاملة والعمليات العادلة تؤدي إلى ظهور إحساس عام بالاحترام الإيجابي تجاه الإدارة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تستحوذ العدالة التنظيمية على اهتمام متزايد للعديد من الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة بسبب الاهتمام والنظرة الفاحصة لهذا المفهوم في أنه من المتغيرات المهمة ذات التأثير في كفاءة العاملين وادائهم في

المنظمات وعلى فاعلية هذه المؤسسات وكفاءتها، والذي يمكن أن يفسر العديد من المؤثرات في السلوك التنظيمي للعاملين والأداء المؤسسي. ومن خلال الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة، هناك بعض الاهتمامات في السنوات الأخيرة بالدراسات الميدانية المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وعليه لا بد من الاستفادة من بعض الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال وبخاصة تلك التي تتسجم مع مجال الإدارة التربوية في الإطار العام للعمليات الإدارية وبالقدر الذي يثري ميدان التربية والتعليم، ولتنظيم عرض هذه الدراسات فقد تم تقسيمها حسب متغيراتها إلى ثلاثة أقسام هي:

- 1- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية
- 2- الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي
- 3- الدراسات التي تناولت الثقة.

1. الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية

إذا كانت الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال قليلة، فإنها في مجال الإدارة التربوية بشكل عام شحيحة، ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

- الدراسات العربية

هدفت دراسة جاب الله (1991) إلى تعريف محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء. وقد اشتملت عينة الدراسة على (128) فرداً من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة تؤثر تأثيراً إيجابياً في مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن الثقة في عدالة نظام تقييم الأداء تتطلب ثلاثة شروط هي: إبداء الراي في التقديرات التي حصلوا عليها دون خوف، كذلك الاتفاق على معنى الأداء الجيد ومعاييره بين الرؤساء والمرؤوسين، وأخيراً شعور العاملين أن تقديراتهم في تقييم أدائهم تعتمد على ما بذلوه من جهد وليس على أي شيء آخر، كما توصلت الدراسة إلى أن ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقييم الأداء تزداد كلما زاد شعور العاملين بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. أما دراسة زايد (1995) فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مدينة أبو ظبي، واشتملت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (768) عاملاً. باستخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر في إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، في حين لم يكن لهذه الأساليب تأثير في إحساس العاملين بعدالة التوزيع. أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من نوع المنظمة والخبرة وبين إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية، بينما لم يكن لنوع المنظمة أو مستوى التعليم تأثير في إحساسهم بنوع العدالة.

وأجرى العجمي (1998) دراسة بعنوان تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) موظف في خمس منظمات حكومية في دولة الكويت تم إختيارها بطريقة عشوائية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما كشفت النتائج أن إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية لم يكن له تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين. أما دراسة محارمه (2000) فقد هدفت إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطيفة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وكل من: العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية بشكل خاص، وقد اشتملت عينة الدراسة على (450) موظفاً من (15) دائرة حكومية تم إختيارهم بشكل عشوائي، وقد استخدمت أداة نايهوف ومورمان (1993)، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية، كما توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إحساس الموظفين بالعدالة بشكل عام تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر. وهدفت دراسة القطاونة (2003) إلى التعرف على "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، وتكونت عينة الدراسة من (700) موظف إداري من العاملين في الدوائر الحكومية في المحافظات الجنوبية (الكرك، والطيفة، ومعان) ممن هم في مستوى مدير ومساعد مدير ورئيس قسم وشعبة وموظف من العاملين، وكان بعض هذه الدوائر تابع لوزارة التربية والتعليم، وقد استخدمت أداة مكونة من (64) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للعدالة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام متوسطة، أما الأهمية النسبية لأبعادها فقد حصلت العدالة الإجرائية على الرتبة الأولى والعدالة التفاعلية على الرتبة الثانية والعدالة الأخلاقية على الرتبة الثالثة والعدالة التقييمية على الرتبة الرابعة واحتلت العدالة التوزيعية على الرتبة الخامسة والأخيرة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

كما أجرى العتيبي (2003) دراسة هدفت إلى تعرف تأثير العدالة التنظيمية في اتجاهات العاملين في المنظمات الحكومية في دولة الكويت، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (520) موظفاً، وأستخدم الباحث أداة مكونة من (45) فقرة منها (11) فقرة من أداة نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، وتحليل بيانات الدراسة تم

إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وتبين من نتائج الدراسة أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لها علاقة قوية بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما أن العدالة التوزيعية تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي، في حين كانت العدالة الإجرائية أفضل مؤشر دال على الولاء التنظيمي. وأجرى الحوامده (2002) دراسة هدفت الى تعرف العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى والثانية والثالثة في وزارات قطاع الخدمات في الأردن وعددهم (1986) موظفاً، وتم إختيار عينة عشوائية بلغت (483) موظفاً، ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار، ولقياس عدالة نظام تقويم الأداء استخدم مقياس بيرس وبورتر (Pearce and Porter) المكون من (18) فقرة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي. أما دراسة المعاينة (2005) فقد هدفت الى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية لمعلمهم، وتعرف الفروق في تقديرات المعلمين لسلوك العدالة التنظيمية لمديريهم، وتقديرات المديرين لسلوك المواطنين التنظيمية لمعلمهم وفقاً لمغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (72) مديراً ومديرة و (1515) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الماجستير فما فوق، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) تعزى إلى متغيري الجنس أو الخبرة. وهدفت دراسة سلطان (2006) الى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (450) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن هناك فرقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتبين أيضاً وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة مورمن (Moorman, 1991) الى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، واشتملت عينة الدراسة على (450) موظفاً من سبع شركات ضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم إعتبار العدالة التنظيمية هي المتغير المستقل، واعتبار أبعادها: العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية متغير مستقل. وقد بينت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية هي الأكثر تأثراً بعدالة الإجراءات ولكنها أيضاً تأثرت بالعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وكانت المواصفات الرئيسة للنظام والتي تؤثر في العدالة الإجرائية تتمثل في مستوى مدخلات العاملين. أما العدالة التوزيعية فهي الأكثر تأثراً بتفعيل مخرجات النظام، بينما المحدد الرئيس الوحيد للعدالة التفاعلية فيتمثل في طريقة إيصال القرار النهائي. أما دراسة ماكفارلين وسويني (McFarlin & Sweeney, 1992) بعنوان "العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كعاملين تنبؤ للرضا مع المخرجات الشخصية والتنظيمية" وقد تكونت عينة الدراسة من (675) موظفاً من العاملين في البنوك في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت أداة مكونة من عشرين فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية أكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي والرضا عن الأجور من العدالة الإجرائية، بينما كانت العدالة الإجرائية أكثر تأثيراً من العدالة التوزيعية في المخرجات التنظيمية. وهدفت دراسة إيجان (Egau, 1994) الى تعرف إدراكات الأبعاد المتعددة للعدالة التنظيمية ومستوى أداء الفرد، وقد تكونت عينة الدراسة من (362) مديراً ومشرفاً من عشر شركات صناعية، وأظهرت نتائج الدراسة ان للعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية علاقة إيجابية وقوية مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي، في حين لم تكن للعدالة الإجرائية علاقة قوية وواضحة مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي.

أما دراسة لي (Lee, 2000) فهي دراسة تطبيقية عن العدالة التنظيمية كعلاقة وسيطة للتفاعل بين القائد والمرؤوس، والرضا عن العمل والالتزام التنظيمي ودوران العمل في فندقيين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت العينة من (562) عاملاً. واستخدمت أداة لقياس العدالة التنظيمية مكونة من (20) فقرة، وكشفت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي، بينما كان لها أثر دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) على دوران العمل، فضلاً عن وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين. وهدفت دراسة شمسنك (Schmiesing, 2002) إلى تعرف إدراكات العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وتم جمع البيانات باستخدام أداة (Beugre) للعدالة التنظيمية ومقياس (Warner) للرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدراكات العاملين في جامعة أوهايو كانت إيجابية نحو العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، بينما كانت نظرتهم سلبية نحو العدالة التوزيعية، كما أشارت

نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وإدراكات العاملين نحو العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. أجرى كوترابا (Kotraba, 2003) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد أفترض أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية لاختبار صحة هذه الفرضية، وأجريت الدراسة عن طريق الاتصال عبر الإنترنت وبلغ عدد المشاركين فيها (233) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والتفاعلية، والإجرائية) ومستويات ضغوط العمل، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستويات العدالة التنظيمية ومعدلات الغياب، ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية وبين مستويات ضغوط العمل تعزى إلى جنس المشاركين. أما دراسة كولوسكي (Coloski, 2003) فكانت بعنوان أداة لقياس إدراكات طلبية المدارس المتوسطة للعدالة التنظيمية. وهدفت إلى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من (408) طلاب وطالبات من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت أداة الدراسة على (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، وتم استخراج النتائج باستخدام التحليل العاملي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول مفهوم العدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس والصف.

2. الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

- الدراسات العربية

هدفت دراسة الخليل (1990) إلى تعرف أثر الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة اربد. واستخدمت في هذه الدراسة إستبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الحوافز المستمدة من الوظيفة، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز المستمدة من بيئة العمل وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات أداء المديرين والمديرات في الأداء الوظيفي للحوافز تعزى إلى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.
- هناك علاقة بين الحوافز الكلية وبين كل مجال من مجالات الحوافز، فكانت أقوى علاقة بين الحوافز المستمدة من بيئة العمل وباقي المجالات إذ بلغت (0.89) وأقل علاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية حيث بلغت (0.43).

أما دراسة الثبتي والقرني (1993) فقد هدفت إلى تحديد أهمية استخدام طرق وأساليب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك تم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ عددهم (227) عميد كلية ورئيس قسم في أربع جامعات تم إختيارها عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تقييم الأداء التدريسي باستخدام طرائق عدة كتقويم الطلبة، والزملاء، والتقويم الذاتي، وتقويم رئيس القسم. وبينت نتائج الدراسة الأمور التي ينبغي تقييم عضو هيئة التدريس في ضوءها ومنها: الالتزام بوقت المحاضرة، والساعات المكتبية، والإبداع والتجديد في طرق التدريس وأساليبه، والرغبة في تطوير نفسه مهنيًا. وأبرزت نتائج الدراسة طرائق تقييم الأداء البحثي ومن أهمها: النشر في المجالات العلمية المتخصصة والمحكمة، والبحوث المشتركة المنشورة أو المقبولة للنشر، والكتب المؤلفة، والبحوث المقدمة في المؤتمرات والندوات العلمية، وأظهرت طرائق تقييم إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع ومن أهمها: مدى المشاركة في لجان القسم، والمشاركة في الإرشاد الأكاديمي، والإشراف على طلبية الدراسات العليا، والمشاركة في لجان الكلية والجامعة والمشاركة في أعمال الأقسام الإدارية.

وأجرى المير (1995) دراسة عن قياس ومقارنة العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، وبعده مستويات، صراع الدور، وغموض الدور، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي لأفراد ينتمون إلى عدد من الدول المختلفة ويعملون في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية، وقد تم تصنيف المشاركين إلى أربع مجموعات هي: العمالة السعودية، والعمالة الآسيوية، والعمالة المغربية، إضافة إلى مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات السابقة وكل من العمر ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، وطبيعة الوظيفة والحالة الاجتماعية لأفراد المجموعات الأربع، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن مستوى الأداء الوظيفي لأفراد المجموعة العربية أعلى من مستوى الأداء الوظيفي عند أفراد المجموعة الآسيوية والسعودية.
- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين غموض الدور والأداء الوظيفي لأفراد المجموعة السعودية والآسيوية، وهنا يعني وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور وغموض الدور لأفراد كل مجموعة من المجموعات الأربع. وهذه النتيجة توضح طبيعة العلاقة الوثيقة بين صراع الدور وغموض الدور لكونهما يعدان مؤشرين على مستوى الضغوط الفردية في المنشأة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وكل من طبيعة الوظيفة ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية.
- أما دراسة العمري (1998) التي هدفت الى تعرف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال القدرات الإدارية والعلاقات الإنسانية وصناعة القرار والنشاط الأكاديمي وشملت الدراسة عينة مكونة من (120) عضو هيئة تدريس ومساعد باحث وتدریس، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام في مجالات الدراسة، وبيئت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيري الجنس والكلية نحو الأبعاد المختلفة لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، في حين وجدت تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، لصالح العمر والخبرة الطويلة والرتبة الأكاديمية الأعلى. أما دراسة الحكمي (2000) فقد هدفت الى تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم، وتشكلت العينة من جميع المديرين والبالغ عددهم (19) مديراً ومديرة، و (45) موجهاً وموجهة، و (87) معلماً ومعلمة. وتألفت أداة الدراسة من استبانة مكونة من جزأين، الأول اشتمل على المعلومات الشخصية، والثاني احتوى على (75) فقرة، تعلقت بالمهام التي يقوم بها مدير المدرسة، وعولجت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي، وأشارت النتائج الى أن تقييم المديرين من قبل المعلمين والموجهين كان متوسطاً، أما تقييم المديرين أنفسهم فكان عالياً. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقدير أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس ولصالح الاناث، بينما لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي.
- كما أجرى القواسم (2003) دراسة هدفت الى تعرف تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مملكة البحرين، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة، و (432) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية، والإعدادية الحكومية، وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من (45) فقرة، تعلقت بممارسات المدير، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء بلغ دون المستوى المتوقع، ولا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي بين المديرين والمديرات، والمدارس الابتدائية والإعدادية، كما أشارت النتائج الى وجود فرق جوهري في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الابتدائية والإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغير الجنس والمدرسة. أما دراسة الحوامده (2002) فقد هدفت الى تعرف أثر استخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، وإلى تعرف مشكلات الحاسوب التي يعاني منها العاملون، كما هدفت الى تعرف مستوى أداء العاملين في كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية. واشتملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (300) فرد من العاملين بمختلف الوظائف وفي جميع المستويات الادارية، في ثمان من كليات المجتمع الموزعة في المملكة اختيرت عشوائياً من أصل (13) كلية. وبيئت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي، ووجود فروق بين المستخدمين للحاسوب، وأن مستوى أداء العاملين في هذه الكليات كان متوسطاً. وقام الصرايرة (2005) بدراسة هدفت الى تعرف مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية، وقد شملت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة طبقية عشوائية (582) عضو هيئة تدريس و (77) رئيس قسم أكاديمي. وتحقيفاً لأهداف الدراسة استخدمت أدتان: الأولى موجهة إلى أعضاء الهيئة التدريسية، والثانية: موجهة الى رؤساء الأقسام الأكاديمية واشتملت على بيانات شخصية عند المستجيبين ومقياس مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئات التدريس، وقد بيئت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعاً وأن مستوى شعورهم بالأمن كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفعاً أيضاً.

- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة بوهانن (Buehanan, 1994) الى تعرف العلاقة بين التوتر النفسي الناشئ عن العمل ومصادر مواجهته، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية في ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (107) من مديري المدارس، وتم تطبيق ثلاث استبانات، الأولى لقياس التوتر النفسي والثانية لقياس مصادر مواجهة النفسي والثالثة لنانب المدير لتحديد مستوى أداء مدير المدرسة. وكشفت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية وان مديري المدارس يعانون من مستويات مختلفة من التوتر النفسي تتراوح ما بين المتوسطة والعالية. أما دراسة فريد (Fried, 1998) فقد هدفت الى تعرف الأثر التفاعلي لصراع الدور وغموض الدور على الأداء الوظيفي لدى عينة المدارس في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن

الزيادات المتزامنة لصراع الدور وغموض الدور تؤدي إلى تدني في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وأكدت نتائج هذه الدراسة ما أفترضه العلماء منذ زمن بعيد أن صراع الدور وغموض الدور لها تأثيرات ضارة وشديدة على الأداء الوظيفي للموظفين. وبينت نتائج الدراسة أنه كلما زادت الخبرة التعليمية للمعلمين فإن غموض الدور يقل ويتحسن الأداء الوظيفي لهم. أما دراسة تواج (Towajj , 2000) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين التمييز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في ولاية ألباني في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية للمعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل التي تسهم في جودة الحياة هي: العلاقات الأسرية، النشاط البدني ووقت الفراغ، وإسهام القيم في العمل. وبينت نتائج الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام بنمط حياتي متوازن، ووجود علاقات داعمة، والمشاركة في الأنشطة البدنية، ووجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم توافر الموازنة في العوامل السابقة يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي. أجرى ميشيل وموريس (Michele & Morris, 2002) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المقترنة بالأداء الوظيفي والضغوط المرتبطة بالوظيفة لدى المعلمين والمعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (64) معلماً، وتم تفحص الضغوط التي يواجهونها والعوامل المقترنة بالأداء الوظيفي وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- هناك فوارس مشتركة بين المعلمين الباقيين في المهنة والمعلمين الذين تركوها من حيث الشهادة التي يحملونها والعوامل المؤثرة في البيئة التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بقاء المعلم في المهنة أو تركه لها تعزى إلى متغيرات الجنس والعمر.

- كلما تطورت مستجدات الأداء الوظيفي لدى المعلمين قل احتمال تركهم لوظائفهم، وكلما قلت الضغوط التي يتعرض لها المعلمون زاد من احتمال بقاء المعلمين في وظيفتهم وعدم تركهم لها والعكس صحيح.

هدفت دراسة لامبرت (Lambert & Brown, 2004) إلى تعرف عدد من خصائص العمل وسماته، وتحديد الإشراف الوظيفي، وتنوع العمل، والاستقلالية الوظيفية، والالتزام الوظيفي وإظهار آثار تلك الخصائص على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة لتقييم السلوك لمنطقة الغرب والوسط الغربي للولايات المتحدة الأمريكية وعالجت الدراسة موضوعها في بعدين، نظري، وتجريبي، واستخدمت استبانة وزعت على (272) موظفاً، وأظهرت النتائج أن جميع تلك الخصائص كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن ضغوط العمل ودور الإشراف الوظيفي كانا ذوي دلالة إحصائية في التأثير على الأداء الوظيفي.

3. الدراسات التي تناولت الثقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات حسب اللغة التي كتبت فيها وعلى النحو الآتي:

- الدراسات العربية

هدفت دراسة الغامدي (1990) إلى تحليل مفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية. اشتملت العينة على (143) موظفاً من مختلف الوزارات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات، وهذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى. أما دراسة العمري (1992) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة ومتغيري ثقة المعلم بالمدير، وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات الذاتية للمعلم (المؤهل، الجنس، الخبرة التربوية، الخبرة الحالية، ومستوى المدرسة) في هذه العلاقة، تكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة، تم إختيارهم عشوائياً من المعلمين والمعلمات في وزارة التربية والتعليم في محافظة اربد للعام الدراسي 91/90 وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين الثقة بالمدير من جهة ومتغيري سلوكه القيادي، مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية.
- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات السلوك الاعتراري للمدير وسلوكه في وضع إطار للعمل ومستوى المدرسة، وخدمة المعلمين فيها على الثقة بالمدير.
- وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الفعالية الإدارية من جهة، ومتغيري السلوك القيادي للمدير مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى.
- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيرات السلوك الاعتراري للمدير وسلوكه في وضع إطار للعمل، ومؤهل المعلم العلمي على الفعالية الإدارية.

وهدف دراسة الكساسبة (1996) إلى تعرف العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بهذه الأجهزة. وتم تطوير إستبانة لجمع البيانات من الفئات الأولى والثانية والثالثة من الموظفين العاملين بأجهزة الخدمة المدنية في مدينة عمان، وتم إختيارهم بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج فيما يأتي أهمها:

أ. يرتبط مستوى الثقة التنظيمية بفرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في المنظمة، وتدفق المعلومات. وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، ومستوى الراتب الشهري للموظف.

ب. إن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً. وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تصورات الموظفين حول مستوى الثقة التنظيمية المدركة بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر وعدد سنوات الخبرة.

قام عطاري (1999) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين استراتيجية حل المشكلات، والثقة بالذات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتحديد أثر متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي والجامعة على ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (224) إدارياً في جامعة النجاح، وبيروت، وبيت لحم، طبق عليها إستانتان، الأولى لقياس استراتيجية حل المشكلات اشتملت على (41) فقرة، وأما الإستانة الثانية فكانت إستانة الثقة بالذات والتي اشتملت على (45) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من استراتيجية حل المشكلات والثقة بالذات كان متوسطاً عند أفراد عينة الدراسة، وأما بالنسبة للعلاقة بين استراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالذات فقد كانت العلاقة إيجابية إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينها (0.34) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ولا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استراتيجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالذات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والتصنيف، والمركز الوظيفي، والخبرة. أما دراسة الزيات (2002) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقة بالذات، والنمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، فضلاً عن تعرف أثر متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل والجنس على ذلك، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في شمال فلسطين والبالغ عددهم (181) مديراً ومديرة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الثقة عند مديري المدارس كان كبيراً فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والثقة بالذات، بينما كانت العلاقة سلبية بين النمط الدكتاتوري والثقة بالذات، وكذلك أظهرت النتائج أن المديرين أصحاب الخبرة الأطول أفضل في مستوى الثقة بالذات من المديرين أصحاب الخبرة القصيرة. وأشارت النتائج كذلك إلى أن المديرين أصحاب المؤهل العلمي الأعلى أفضل من المديرين أصحاب المؤهل الأقل وكان الذكور أفضل من الإناث في مستوى الثقة بالذات.

أجرى رشيد (2003) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وتقتهم في المنظمات التي يعملون فيها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض، وتم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة المبسرة من بين العاملين في (11) وزارة بمدينة الرياض تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تضمنت عدداً من المتغيرات الديمغرافية شملت العمر، ومستوى التعليم، والخبرة الوظيفية، كما تضمنت الاستبانة مقياس المتغيرات الرئيسة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة بناءً على مميزات لهما محددات وأثار مختلفة، وأن المستويات العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تقترون بدرجة عالية من تحلي الرئيس بالنزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة، وأن الدرجة العالية من ثقة المرؤوسين برؤسائهم تؤثر إيجابياً في شعورهم بالرضا عن رؤسائهم، وعلى درجة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. من جهة أخرى فإن المستويات المرتفعة من الثقة بالمنظمة تقترون بدرجة عالية من إدراك الموظفين بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والدعم التنظيمي. وأن المستويات المرتفعة من ثقة الموظفين تؤثر إيجابياً في درجة الولاء التنظيمي للموظفين، وعكسياً في نيتهم لترك العمل، وأكدت هذه الدراسة من الناحية العملية أهمية بناء الثقة من خلال التركيز على التفاعلات الشخصية، والنظم العادلة، ودعم الموظفين. أما دراسة السعودي (2005) فقد هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، واختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (586) فرداً. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمعوسط الحسابي وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي.

ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الثقة التنظيمية كلا على حدة وبين الرضا الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية.

ت. اختلفت تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والعمر) في حين لا توجد اختلافات في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة دوجلاس (Douglas, 1991) إلى تحديد درجة تأثير موثوقية المدير ومشاركة المعلم في صنع القرار على ثقة أعضاء هيئة التدريس، وقد اشتملت عينة الدراسة على (254) معلماً في كلية مقاطعة كنت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تبين من نتائج تحليل التباين وتحليل شيفيه ما يأتي:

أ. تزداد الجوانب المختلفة لثقة أعضاء هيئة التدريس كلما إزدادت المشاركة في صنع القرار ومستوى التنسيق اليومي وموثوقية المدير.

ب. مارست مستويات موثوقية المدير المدركة تأثيرات إيجابية مختلفة على جميع جوانب ثقة هيئة التدريس وجاء هذا التأثير من وجود مستوى من التنسيق اليومي.

ت. ينتج من المستويات العالية للمشاركة في صنع القرار إزدياد إيجابي متوسط في ثقة هيئة التدريس بالزملاء.

أما دراسة خوري (Khoury, 1993) فقد هدفت الى تعرف مدى إنطباق مفهوم المناخ الأخلاقي على مواقع المدارس الثانوية. وبحثت الدراسة العلاقات بين المناخ الأخلاقي وثقة الهيئة التدريسية، وشعور المعلمين بالرضا الوظيفي والصحة المدرسية، وتم إختيار (40) مدرسة ثانوية في (نيوجيرسي) لغاية هذه الدراسة وتم إختيار عينة عشوائية تألفت من تسعة معلمين من كل مدرسة وقد تبين من نتائج التحليل العاملية لبيانات (SECQ) التراكمية وبرزت أربعة عوامل للمناخ الأخلاقي وهي: الرعاية، والاستقلالية، والسياسات المؤسسية، والقوانين. وحدد تحليل عاملي من المرتبة الثانية عاملين أساسيين للمناخ الأخلاقي وهما: الطابع الإنساني والقوانين، وأجريت تحليلات الانحدار المتعدد بهدف تحديد النماذج التنبؤية للمتغيرات الخاضعة للدراسة. وكانت الرعاية هي البعد الأهم في المناخ الأخلاقي في المدارس الثانوية وكانت هي العامل الذي يرتبط باستمرار الثقة بالهيئة التدريسية، وشعور المعلم بالرضا الوظيفي، والصحة المدرسية، وبرزت نتيجة مثيرة للدهشة تمثلت في أن القوانين المؤسسية كانت تعزز الثقة عندما تكون بيئة العمل إنسانية الطابع. ومع ذلك فإن القوانين كانت تقلل من الثقة عندما لا تكون بيئة العمل إنسانية الطابع. أجرى ستيفن (Stephen, 1994) دراسة هدفت الى تعرف قياس إتجاهات المديرين والمشرفين نحو نظام تقييم الأداء في أربع وكالات فيدرالية في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية واستخدم نموذج لولر " Lawler " الموقفي كإطار لهذه الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. كانت هناك اختلافات في ميل المديرين نحو نظام الأجر على أساس الأداء أثر في إدراكهم لعملية تصميم النظام وتطبيقه، وان الثقة التنظيمية هي المتغير في التأثير على الإدراك الإيجابي لعملية تصميم نظام الأجر وتطبيقه.

ب. أظهرت الدراسة أن الثقة التنظيمية قد تلعب دوراً مهماً في المنظمات التي لا يعمل فيها المديرون بالقرب من بعضهم بعضاً ولكنهم يخضعون لنظام أجر واحد.

قام تان وتان (Tan & Tan, 2000) بدراسة هدفت الى "تمييز الثقة بالمشرف وبالمؤسسة" ويشار إليهما على أنهما بنيتان مترابطتان ومستقلتان وتحمل كل واحدة منهما سماتها ومحصلاتها. والثقة بالمشرف كانت ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات المحورية (القدرة، والإحسان للآخرين، ونزاهة المشرف)، بينما كانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات العامة (إدراك الموظف للدعم والعدالة في المؤسسة). وظل هذا الاستنتاج قائماً على الرغم من إدراج المتغيرات المحورية في تحليل الانحدار المتعلق بالثقة بالمشرف، وفضلاً عن الشروط المسبقة التفاضلية المتعلقة بالثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة فإن محصلات المتغيرين كانت مختلفة، فقد كانت الثقة بالمشرف ترتبط بإزدياد السلوك المبدع والشعور بالرضا تجاه المشرف، وكانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بالالتزام المؤسسي العالي وتناقص النية في ترك المؤسسة، وكانت النتائج تشير إلى أن المؤسسات يجب ان تتبنى طريقة أكثر شمولية في بناء الثقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على المكونات المختلفة في المؤسسة ومستويات المتغيرات (مثل مستويات المشرف ومستوى المؤسسة).

أما دراسة آري (Aryee & Pawn, 2002) التي كانت بعنوان "الثقة كعامل وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية ومخرجات العمل: إختيار أنموذج التحول الاجتماعي" فقد تم الوصول إلى البيانات من خلال إستطلاع آراء عينة من موظفي القطاع العام في الهند واستخدامها في إختيار أنموذج التحول الاجتماعي لسلوك الموظفين واتجاهاتهم في العمل، وأظهرت النتائج ان عناصر العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة التفاضلية، والعدالة التفاعلية) ارتبطت بالثقة بالمنظمة، وأن العدالة التفاضلية مرتبطة أكثر بثقة الموظف بالمدير. وأظهرت النتائج أن الثقة في المنظمة تعد مرتبطة بشكل جزئي كعامل وسيط بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين اتجاهات العمل بالنسبة للرضا الوظيفي، وترك العمل والالتزام الوظيفي، ولكنها تعد مرتبطة بشكل كلي في العلاقة بين العدالة التفاضلية واتجاهات العمل. وبالمقابل فإن الثقة بالمدير مرتبطة بشكل كلي في علاقة العدالة الإجرائية واتجاهات العمل في الأداء والإنجاز. أجرى مورقان (Morgan & Zeffane, 2003) دراسة هدفت إلى تعرف أثر استراتيجيات التغيير المختلفة على ثقة الموظف بالإدارة، وأكثر تحديداً تم إختيار الأنواع المختلفة من التغييرات التنظيمية الأساسية كإدخال التكنولوجيا والهيكلية وأدوار العمل وأنواع مشاركة الموظفين. وشملت الدراسة مسحاً ميدانياً لأكثر من 19,000 موظف في 2000 مكان عمل في مجال القطاع الصناعي في أستراليا. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير التغيير على الثقة، كما أن درجة التأثير تختلف تبعاً لنوع التغيير الحاصل ومدى مشاركة الموظف، كما أظهرت النتائج أهمية دور المدير في عملية التغيير. أما دراسة أدامز (Adams, 1965) فقد هدفت الى تعرف تأثيرات هيكل المدرسة والثقة في الفاعلية الجماعية للمعلمين في ولاية اوكلاهوما، اهتمت هذه الدراسة بإعداد أنموذج مفاهيمي يهدف الى تفحص التأثيرات المباشرة لتمكين هيكل المدرسة وأبعاد الثقة على الفاعلية الجماعية للمعلمين، واستخدمت الدراسة طريقة تحليلية تتمثل في تحليل المسار من استخدام التربيغات

الأقل للانحدار المتعدد، وتم الحصول على البيانات المتعلقة بالمستويات المدرسية من (1185) فرداً من ذوي الطلاب (الأباء ، والأمهات) و (790) معلماً يمثلون (79) مدرسة عامة في ولاية أوكلاهوما. وأشارت النتائج إلى أن تمكين هيكل المدرسة يحمل تأثيراً على ثقة المعلمين بالمعلمين، وثقة المعلمين بالمدير، وثقة المعلمين بالطلاب، وثقة آباء الطلاب بالمدرسة، وكان للمستوى المدرسي تأثير مباشر على ثقة الآباء بالمدرسة، وثقة المعلمين بالمعلمين، بينما كانت ثقة المعلمين بالمعلمين وثقة المعلمين بالمدير وثقة الآباء بالمدرسة تحمل تأثيراً مباشراً على الفاعلية الجماعية للمعلمين، فكان كل بعد من أبعاد الثقة قد أسهم وبشكل تراكمي في ظهور التباين الكلي المفسر للفاعلية الجماعية للمعلمين.

الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن العدالة التنظيمية كمفهوم جديد يتناول الفكر الإداري ويحرص على تطبيقه في المنظمات الإدارية الفعالة التي تهدف إلى التطور والنماء، وتحقيق الأهداف والبرامج والخطط الموضوعية، والاستمرارية في سوق العمل، مع اشتداد حدة المنافسة في اقتصاديات السوق. كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية العنصر البشري في خدمة المنظمات الإدارية والنهوض بها، ودور هذه المنظمات في الاحتفاظ بكوادرها البشرية العاملة لفترات طويلة، بعد أن أنفقت عليهم وقامت بتدريبهم وتزويدهم بالخبرات الإدارية والوظيفية. ومن خلال التمعن في نتائج الدراسات السابقة نجدها قد توصلت إلى أن مستوى الإدراك لمفهوم العدالة التنظيمية ما يزال بالمستوى المتوسط، واستخداماته ما تزال في أذهان القائمين على الإدارات، ويفتقر إلى التطبيق العملي. وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يترك أثراً واضحاً على مستوى الإنجاز والتطور سلباً وإيجاباً، ويتحدد بمجموعة من العوامل التي تؤثر في العاملين في القطاعات المختلفة. كما بينت الدراسات أن مستوى الثقة التنظيمية في المنظمات الإدارية ترتبط بسلوكات المديرين والنمط القيادي، وكيفية تعامل المديرين وتواصلهم وتفاعلهم مع العاملين معهم. ولقد تمكن الباحثون من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، من تحديد متغيرات الدراسة، إذ إن معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة، أكدت أهمية هذه المتغيرات في العمل الإداري والمنظمات الإدارية، وبذلك عززت لدى الباحثين الدافع لدراسة واقع هذه المتغيرات والعلاقة الترابطية بينها، في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها. كما تمكن الباحثون من خلال مراجعته للدراسات السابقة ذات الصلة، من إعداد أدوات القياس المناسبة لدراسات مستقبلية، حيث سيفيد في مقارنة نتائجها مع الدراسات السابقة ذات الصلة. ولذا جاءت هذه الدراسة لتضفي بظلالها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كما تعد من أبرز ممارسات العمل الإداري ونتائجه، فهي تحاول بالإضافة إلى تحديد درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية، أن تجد العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين، وثقة العاملين بقادتهم. وهذا ما يميزها عن بقية الدراسات التي أجريت على هذه المتغيرات وفي البيئات المشابهة. كما تنصح الدراسة الحالية الباحثين بدراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار التطبيقات الإلكترونية مثل (Tarhini et al., 2015; Almajali et al., 2016; Alenezi et al., 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi et al., 2017; Yassien & Mufleh, 2017) وأثرها على العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص.

المراجع

المراجع العربية

إمام، زكريا بشير، (2003)، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، (ط1)، عمان، دار روائع مجدلاوي.
أندراوس، رامي جمال يوسف، (2006)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، الأساليب القيادية، والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
بلانكارد، كينيث وكونور، مايكل، (2006)، الأخلاق الحديثة للإدارة، الإدارة بالقيم، (ط1)، ترجمة عدنان سليمان، دمشق، سوريا، دار الرضا للنشر.
التويجر، أنس محمد، (2003)، القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
الثبتي، مليحان بن معيض؛ والقرني، علي بن سعدة، (1993)، "طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام". مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (مجلد 5)، (عدد6)، ص227-242.
جاب الله، رفعت محمد، (1991)، "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر: قطر، (مجلد4)، (عدد2)، ص138-154.
حسن، راوية، (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
حمادات، محمد حسن محمد، (2003)، "قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في اربد وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

- الحكمي، خالد شرف، (2000)، "تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: اليمن.
- لحوامده، نضال، (2002)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الخدمية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، (مجلد1)، (عدد6)، ص61-89.
- الخطيب، أحمد، (2001)، الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، إريد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- خليفة، محمد عبد اللطيف، (1997)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية، في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد5)، (عدد3)، ص64-78.
- الخليل، محمد رشيد، (1990)، أثر الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
- راوية، حسن محمد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، القاهرة، الدار الجامعية.
- رسمي، محمد حسن، (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، (ط1)، الإسكندرية دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- رشيد، مازن فارس، (2003)، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة، (مجلد43)، (عدد3)، ص82-112.
- زايد، عادل محمد، (1995)، "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد2)، (عدد2)، ص269-298.
- الزغول، باسل محمد حسين، (2006)، العلاقة بين خصائص الهيكل والأداء في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الزيات، عطاق محمد، (2002)، العلاقة بين الثقة بالذات والأنماط القيادية عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- السالم، سالم محمد، (1997)، الرضى الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السعودي، موسى أحمد، (2005)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، (مجلد18)، (عدد5)، ص114-125.
- سلطان، سوزان أكرم، (2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- السلطان، يوسف يعقوب وآخرون، (2002)، أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة في دولة الكويت، مجلة التعاون، (مجلد12)، (عدد44)، ص172-199.
- سيزلاقي، أندرودي، والاس مارك جي، (1991)، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، (مجلد8)، (عدد5)، ص227.
- شهاب، إبراهيم بدر، (1998)، معجم مصطلحات الإدارة العامة، موسوعة إدارية، عمان، دار البشير.
- الصباغ، زهير، (1989)، "من الإدارة بالتخويف إلى الإدارة بالثقة"، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (عدد51)، ص7-25.
- الصريرة، خالد أحمد سلامة، (2005)، "التمائل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الهاشمية، وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الطحيح، سالم مرزوق ومحمد، علي حسين، (2003)، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، (مجلد32)، (عدد25)، ص81-108.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، (ط1)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- عاشور، أحمد صقر، (1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية.
- العتيبي، (2003)، تأثير العدالة التنظيمية في اتجاهات العاملين في المنظمات الحكومية في دولة الكويت، الكويت، مؤسسة علي جراح الصباح.
- عبدالمحسن، توفيق محمد، (2002)، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية، دار النهضة العربية.
- العجمي، راشد شبيب، (1998)، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، (مجلد20)، (العدد72)، ص71-91.

- العساف، ليلي موسى، (2005)، مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- عطاري، مجدي أحمد توفيق، (1999)، العلاقة بين إستراتيجية حل المشكلات والثقة بالذات لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- العمرى، بسام، (1998)، "إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية"، مجلة دراسات للعلوم التربوية، (مجلد 25)، (عدد2)، ص255-272.
- العمرى، خالد، (1992)، "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث اليرموك، (مجلد 8)، (عدد3)، ص143.
- الغامدي، عبدالله، (1990)، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، (مجلد 4)، (عدد3)، ص5-21.
- القيوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القطارنة، نشات أحمد، (2003)، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.
- الفواسمه، أحمد، (2003)، "تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مملكة البحرين"، دراسات العلوم التربوية، (مجلد 30)، (عدد1)، ص185-198.
- الكساسة، محمد مفضي، (1996)، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الكتاني، محمد، (2003)، مفهوم العدل بين التراث الإسلامي والفكر المعاصر، الأكاديمية، القاهرة، (مجلد 8)، (عدد 20)، ص158.
- اللوزي، موسى سلامة، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، (ط1)، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- المجالي، فايز محمد، (2004)، درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية إتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الهاشمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- محمارمه، ثامر محمد، (2000)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، (مجلد 40)، (عدد2)، ص319-340.
- المسار، محمود، (2001)، تجديدات في الإشراف التربوي، عمان، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.
- مسلم، إبراهيم أحمد، (1999)، الجديد في أساليب التدريس، حل المشكلات، تنمية الإبداع، تسريع التفكير العلمي، عمان، دار البشر للنشر والتوزيع.
- المصري، سعيد، (1999)، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- المعابطة، علي أحمد جبرائيل، (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (طبعة 1)، عمان، دار وائل للنشر.
- مصطفى، أحمد سيد، (2002)، إدارة البشر، الأصول والمهارات، القاهرة، يطلب من المؤلف.
- المغربي، كامل محمد، (1994)، الإدارة والبيئة والسياسة العامة، (ط1)، عمان، مكتبة بغداد.
- المير، عبد الرحيم بن علي، (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، (مجلد 35)، (عدد 2)، ص217-235.
- النجار، محمد عدنان، (1995)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
- همشري، عمر أحمد، (2001)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، (ط1)، عمان، مؤسسة الرؤى الحديثة.
- الهندي، وحيد، (2002)، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، (مجلد 41)، (عدد4)، ص775-795.
- اليازجين، حليلة عبد الفتاح شهاب، (2003)، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- اليقوب، تمارا، (2004)، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999)، "العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد6)، (عدد 2)، ص257-259.

References

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Adams, C.M. (1965). *The Effects of School Structure and Trust on Collective Teacher Efficacy*. Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma state University.
- ALbrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in Public Sector Senior Management. *The International Journal of Human Management*, 14(1), 76-22.
- Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.
- Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.
- AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service institutions in Jordan. Mu'tah: *Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.
- AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. *4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1)*, Istanbul, Turkey.
- AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.
- AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.
- Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.
- AL-Syaidh, N., Al-Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.
- AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.

Organisational Justice and its relationship.....

- Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133.
- Arnold, E., & Pulich, M. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization. *Health Care Manager*, 22(1), 56-62.
- Aryee, S., & Pawn, X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Workout Comes Test of Asocial Exchange Model. *Journal of Organizational Behaviore*, 23(3), 219-267.
- Beardwell, L., & Holden, L. (2001). *Human Resource Management: Contemporary Approach*, 3rd Edition, England, Financial Tims, Prentice Hall.
- Buehanan, D. (1994). *The Relationship of Stress, Coping Resources and Job Performance among Elementary Junior and Senior High School Principals*. Dissertation Abstracts International.
- Butler, J. (1999). Trust Expectation, Information Sharing Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group and Organization Management*, 24(2).
- Campbell, T.A. (1990). *Justice, Issues in Political Theory*, 2nd Edition, London Macmillan Education Ltd.
- Coloski, M. (2003). *An Instrument to Measure Perceptions of Organizational Justice of Middle Schools*. Dissertation Abstract International, 63(8), P.27-55
- Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.
- Douglas, R.J. (1991). The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Egau, T.D. (1994). *Multiple Dimensions of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Pet Formance*. Dissertation Abstracts International, 54(8), 310.
- Fried, G. (1998). Recovery of Civism in Public Administration. *Public Administration Review*, 3, 141-183.
- Gilbert, J., & Thomas, L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personal Management*, 3(27).
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stand ford University Press in California.

- Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.
- Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.
- Khoury, C. (1993). *Ethical Climate of Secondary Schools A Study of Trust (Satis Faction and School Health)*. Unpublished Doctoral Dissertation, Auger the State University of New Jersey.
- Koopmann, R., & Tafalla, R. (2003). *The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizen Ship Behavior: A Review of the Literature*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/237432968_The_Relationship_between_Perceived_Organizational_Justice_and_Organizational_Citizenship_Behaviors_A_review_of_the_literature
- Kotraba, C. (2003). *The Relationship between Organizational Justice, Employee Absenteeism and Role Stress*. Dissertation Abstract International, 64(2), 990 .
- Lambert, J.E. & Brown, L.L. (2004). Personality and Performance under Non Poutine Conditions. *Academy of Management Journal*, 61(11), 761.
- Lee, H.R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice Mediator Relation Ship among Leader- Mumber Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Lading Industry*. PHD Dissertation, Virginia State University.
- Marshall, C. (1992). School Administrators Values Afocus on Atypical. *Educational Administration Quarterly*, 28(3).
- Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- MCAllister, D. (1995). Affect-An Cognition-based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1).

Organisational Justice and its relationship.....

- Mcfarlin, D.B., & Sweeney, P.O. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satis Faction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3).
- Michele, C., & Morris, S. (2000). *Factors Associated With Job Satis Faction and Job Related Stress*, DAL-A, 63/03, P, 533.
- Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.
- Moorman, R.H. (1991). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Farness Perceptions Influence Employee Citizen Ship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee Involvement Organizational Change and Trust in Monument. *Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 35(3), 527-556.
- Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Intellectual Capital on Innovation via the Mediating Role of Knowledge Management: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3/4), 273-298.
- Organ, D., & Batinan, T. (1991). *Organizational Behavior*, 4th Edition, Bosth, Richard D Irwin, INC.
- Rao, T.V. (2004). *Performance Management and Appraisal System*, 1st Edition, New Delhi: Sage Publications.
- Reed, M. (2006). Organization Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Richard, S. (1997). *Organizations: Rational, Natural, and Open System*. Prentice-Hall Inc.
- Schmiesing, R. (2002). *Factors to Ohio State University Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction*. Dissertation Abstract International, 63(4).
- Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4(4), 257-281.
- Stephen, E. (1994). *Linking Managerial Pay to Performance: An Assessment of the Federal Performance Management and Recognition System, (Federal Agencies Merit Pay Expectancy Theory)*. Ph.D., Thesis University of Georgia.

- Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.
- Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Gentiles Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Towajj, N. (2000). Exploring the Relationship between Excellence in Job Performance and Excellence in Quality of Life. *Journal Personal Selling*, 21(5), 97-122.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley, INC.
- Whitener, E.M. (1997). The Impact of Humman Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.
- Zweig, M. (1991). *Human Resources Management: The Complete Guide Book for Design Firms*. New York: John Wiley and Sons.