

دور تقييم الأداء 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية *

عمر حمد محمد الحسن¹ ، أ.د. ناجي عبد الستار محمود²

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحديد أثر تقييم الأداء 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية، لذلك تم اعتماد تقييم الأداء 360 درجة بأبعاده (تقييم المرؤوسين، تقييم المشرفين، تقييم زملاء العمل، وتقييم الزبائن الداخليين)، في حين اعتمدنا الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، والثقة بالإدارة العليا)، وتم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتبينت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي فكانت دراسة تحليلية للأفراد العاملين في الدائرة الإدارية والمالية لهيئة النزاهة الاتحادية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، واختبرت فرضيات الدراسة ميدانياً بالاعتماد على برنامج SPSS المعروف لدى الباحثين، وبينت النتائج بوجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات تقييم الأداء 360 درجة والمتضمنة بتقييم المرؤوسين وتقييم المشرفين وتقييم زملاء العمل وتقييم الزبائن الداخليين، مما يعني أنّ ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا المتغير، كما أنّ ثمة وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات الثقة التنظيمية والمتمثلة بالثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا، مما يعني أنّ ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا المتغير، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنّ كلما أهتمت المنظمة المبحوثة بتقييم الأداء 360 درجة كلما أسهم ذلك في تعزيز الثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء 360°، الثقة التنظيمية، هيئة النزاهة الاتحادية

The Role of 360-Degree Performance Appraisal in Enhancing Organizational Confidence An Analytical Study

Omar Hamad Mohammed Alhasan¹ , Prof. Dr. Najj Abdel Sattar Mahmoud²

Abstract

The study sought to know the impact of performance evaluation (360 degrees) in enhancing organizational confidence, Thus, the performance evaluation (360 degrees) was adopted with its dimensions: (evaluation of subordinates, evaluation of supervisors, evaluation of co-workers, and evaluation of internal customers), while we adopted organizational confidence with its dimensions: (trust in co-workers, trust supervisors, and trust in senior management), and a hypothetical scheme was built that illustrates the relationship between the variables of the study, and our study adopted the descriptive analysis approach. on the SPSS program known to researchers, and the results showed that there is a high agreement rate between the answers of the respondents about the paragraphs of performance evaluation (360 degrees), which are the evaluation of subordinates, the evaluation of supervisors, the evaluation of co-workers, and the evaluation of internal customers, which means that there is a degree of harmony on the part of the respondents towards this variable. There is also a high agreement rate between the answers of the respondents about the paragraphs of organizational confidence, represented by trust in co-workers, trust in supervisors, and trust in senior management, which means that there is a degree of harmony on the part of the respondents towards this variable. The results of the statistical analysis showed that the more the researched organization is interested in evaluating performance 360 degrees, the more it contributes to enhancing organizational confidence.

Keywords: Performance Appraisal 360°, Organizational Trust, Federal Commission of Integrity

اتساب الباحثين

¹ هيئة النزاهة الاتحادية، الدائرة الإدارية والمالية، العراق، بغداد، 10001

² كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، تكريت، 34001

¹omar.hamad.m88@gmail.com

²naje.abdulsattar@tu.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر : كانون الاول 2024

Affiliations of Authors

¹ Federal Commission of Integrity, Administrative & Financial office

² College of Administration and Economics, University of Tikrit, Iraq, Tikrit, 34001

¹omar.hamad.m88@gmail.com

²naje.abdulsattar@tu.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Dec. 2024

المقدمة

تهتم المنظمات بالقيام بأنشطتها والعمل على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويعتبر الفرد الذي يخضع لمراجعة أداء 360 درجة من المتغيرات الرئيسة والمؤثرة على هذه الفعالية والكفاءة، وذلك لأن فعالية المنظمة يرتبط بفاعلية مواردها البشرية وقدرتها ورغبتها في العمل كعنصر نشط ومؤثر في المنظمة، وأن عملية تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومن خلال نتائج هذا التقييم يمكننا الحكم على نجاح سياسات التوظيف والتعيين، ويمكننا استخدام نتائجه لتحديد الاحتياجات التدريبية للأشخاص العاملين في المنظمة، ويمكننا أيضاً أن نأخذ هذه النتائج كأساس لأنه ينبغي أن يدفع مكافآت مادية ومعنوية وإجراء تعديلات بين الأفراد الذين يعملون وفقاً لاحتياجات المنظمة. كما تعكس عملية تقييم الأداء صورة تظافر المنظمة على حصر مدى ملاءمة الموظف لوظيفته الحالية ومدى نجاحه في وظيفة أخرى. كما أن الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية زاد بشكل ملحوظ بين رجال الأعمال والكتاب والباحثين. إيماناً منهم بالشعور بالدور الذي تلعبه الثقة داخل المنظمات اليوم، وكذلك إيمانهم بأن الثقة المتبادلة في المنظمات هي العنصر الحاسم لتحقيق أهدافها بشكل فعال. وفي دراستنا، حاولنا توضيح ماهية الثقة التنظيمية وتحديد تأثير نظام تقييم الأداء 360 درجة على بناء هذه الثقة في مجتمع الدراسة الذي بالدائرة الإدارية والمالية لهيئة النزاهة الاتحادية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة**أولاً: مشكلة الدراسة**

يترتب على عملية تقييم الأداء العديد من الأمور الإيجابية والسلبية على الأفراد العاملين، وتسعى المنظمات إلى الاستفادة من الإيجابيات وتقليل السلبيات ضمن هذه العملية، لذا فإنها ملزمة بأن تبحث عن أفضل الطرائق وأكفأها لتقييم أداء أفرادها، ويعد تقييم 360 درجة من الأساليب العادلة والمتوازنة التي تحقق مستويات العدالة والرضا التي تُلقى بظلالها على الثقة التنظيمية في المنظمة، من هنا يمكننا إثارة مشكلة البحث بإثارة التساؤلات الآتية:

1. هل المنظمة المبحوثة تعتمد على أبعاد تقييم الأداء 360 درجة عند تقييم أداء أفرادها.

2. هل تمتلك المنظمة المبحوثة الأسس اللازمة لتعزيز الثقة التنظيمية؟
3. هل يسهم اعتماد تقييم 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية؟
4. هل يوجد أثر دلالة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد تقييم الأداء أسلوب 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

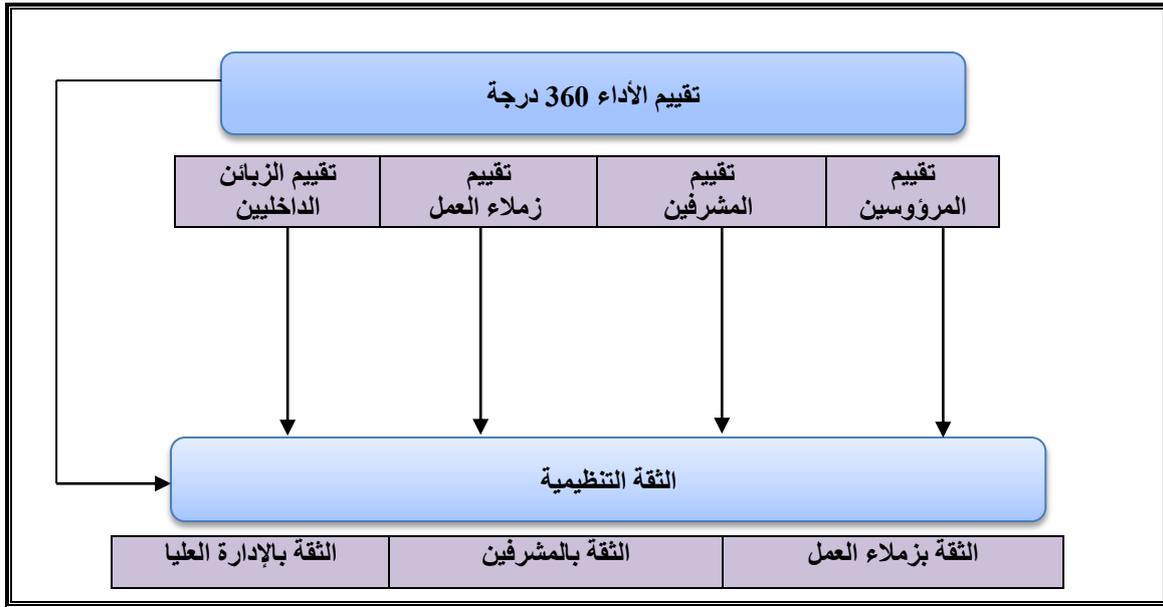
- 1- **الأهمية الأكاديمية:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم تقييم الأداء 360 درجة والثقة التنظيمية، والعلاقة والأثر بينهما كترام معرفي للأدبيات المكتوبة والخاصة في هذا المجال.
- 2- **الأهمية الميدانية:** تتمثل بواقع عمل المنظمة المبحوثة، ولتوفير المعلومات التي يمكن شغلها في عملية التخطيط المستقبلي، للنهوض بعملية تقييم الأداء للعاملين بوصفه مجالاً حيويًا لأفرادها وبما يحقق أهدافها.

ثالثاً: أهداف الدراسة: الدراسة تسعى إلى:

- 1- تعريف المنظمة المبحوثة بالمضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال تقييم الأداء 360 درجة ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية للمنظمة المبحوثة.
- 2- معرفة درجة تطبيق كل من أبعاد تقييم 360 درجة، وبيان الفروق بين تنفيذ الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- 3- تعريف المنظمة المبحوثة بأهمية أبعاد المتغير المستقل (تقييم الأداء 360 درجة)، وبما يكفل من تطوير وتحسين قدراتهم البشرية المقدمة لضمان تحقيق الثقة التنظيمية فيها.
- 4- تقديم نموذج بتقييم الأداء يتلافى نقاط الضعف والخلل في النماذج التي سبقته.

رابعاً: مخطط وفرضيات الدراسة

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات تقييم الأداء 360 درجة والثقة التنظيمية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع مخطط فرضي وهو يُجسد مخططاً يعكس الأثر بين هذه المتغيرات. وكما موضح في الشكل (1):



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

علاقة أثر ←

الإدارة التنفيذية، ومستوى، ومستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا).

4- الحدود المعرفية: تمثلت بمتغيرين (تقييم الأداء 360 درجة) بوصفه متغيراً مستقلاً و (الثقة التنظيمية) متغيراً تابعاً وما تشمله من أبعاد فرعية.

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

أ- الجانب النظري

اعتمد الباحثان على ما أتيج لهما من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية (الكتب، والبحوث المنشورة في المجلات، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات، والمصادر الاجنبية وشبكة المعلومات الدولية).

ب- الجانب الميداني

- استمارة الاستبانة: إحدى أدوات الدراسة الرئيسة لجمع البيانات لمتغيرات الدراسة الحالية التي تمثلت بالمتغير المستقل (تقييم الأداء 360 درجة) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) إذ تم توزيع استمارة الاستبانة وعرضها على عدد من المحكمين قبل توزيعها على عينة الدراسة، وقد وضعت عباراتها فيما يخص تقييم الأداء 360 درجة والثقة التنظيمية من خلال الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيراتها. وقد تضمنت محتويات الاستمارة ثلاثة اقسام رئيسية:

وفي إطار مخطط الدراسة تنبثق الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء 360 درجة والثقة التنظيمية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم المرؤوسين والثقة التنظيمية.
- 2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم المشرفين والثقة التنظيمية.
- 3- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم زملاء العمل والثقة التنظيمية.
- 4- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم الزبائن الداخليين والثقة التنظيمية.

الفرضية الثانية: تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة تبعاً لاستجابة عينة الدراسة.

خامساً: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: الدائرة الإدارية والمالية بوصفها إحدى تشكيلات هيئة النزاهة الاتحادية.
- 2- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة بجانبها النظري والميداني بالمدة من 2020/3/1 ولغاية 2020/5/1
- 3- الحدود البشرية: تتحدد بمجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، ومن المستويات الإدارية كافة (مستوى

والهندسة، ومن هنا نشطت فكرة التغذية الراجعة أو ما تسمى (360) درجة، وبحلول التسعينات استوعب معظم العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة هذا المفهوم [1].

وتعدُّ أسلوب (360) درجة من الطرائق الحديثة في تقييم الأداء وتسمى كذلك بالتغذية الراجعة، إذ ذكر [2] أن يتم تقييم الموظف بناءً على تقييم من حوله، على سبيل المثال من قبل مديره، ومن يديره، والموظفين في المستوى الوظيفي نفسه، وربما من قبل الزبائن الذين يتصرفون معه، ثم يتم حساب المتوسط الحسابي لهذه التصنيفات. ويوفر هذا النوع من التقييم تقيماً أميناً وعادلاً للموظف، وسيعرف الموظف كيف يراه الآخرون، وبالتالي يسمح له بإعادة فحص سلوكه نحوهم. في النهاية، يمكن لمديره معرفة أوجه القصور، والقصور الحقيقية لديه ومحاولة تجنبها، وأصعب جانب في تقييم 360 درجة هو السرية عند تنفيذ هذا النوع من التقييم حتى تضمن المنظمة دقة النتائج.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء (360) درجة

ستعرض عدد من المفاهيم لتقييم الأداء (360) درجة حسب وجهة نظر عدد من الباحثين، وكما موضح في الجدول (1):

الجدول (1) مفهوم تقييم الأداء 360 درجة حسب وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	المصدر	المضمون
1	[3]	طريقة تقييم أداء الأفراد العاملين من مصادر متعددة تشمل (تقييم الرئيس، وتقييم زملاء العمل، تقييم الزبائن، تقييم الفرد نفسه).
2	[4]	يتمثل تقييم الأداء (360) درجة المتكامل تغييراً جذرياً لعملية قياس الأداء سواءً على المنظمة أو على صعيد الأفراد العاملين.
3	[5]	العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين الأفراد بناءً لوجهات نظر متعددة تمثل القسم بأكمله (المرووسون، وزملاء العمل، والمشرفون، والزبائن، والفرد نفسه).
4	[6]	آلية عمل تعنى بمعرفة الملاحظات حول فريق العمل من زوايا عدة، وهذا هو سبب تسميته إذ يدور في 360 درجة تبدأ بالموظف حيث يقيم نفسه، ومن ثم يقوم باقي الموظفين بتقييمه، وهكذا مع باقي فريق العمل من مدراء ومرووسين ومشرفين وغيرهم.
5	[7]	عملية رقابية وقياسية وتطويرية لمراقبة مدى التزام الأفراد العاملين بمعايير الأداء المستهدفة، وقياس الانحراف الفعلي عن المخطط لتشخيص مؤشرات الانحرافات الحاصلة، والتهيئة لغرض معالجة هذه الانحرافات بطرائق مختلفة.

المصدر: الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول (1).

ثانياً: أهمية تقييم الأداء 360 درجة

- 1- التعرف على تعقيدات العمل الإداري ومراقبة السلوكيات القيادية.
- 2- يزود عملية تقييم الأداء (360) درجة وظائف الإدارة بالقوة، إذ أن سلوك القائد يسير جنباً إلى جنب مع سلوكيات أعضاء

يُعدُّ هذا النوع من التقييم مصدراً لولادة مزيد من المعلومات عن أداء الموارد البشرية في المنظمة، كذلك يوفر فرصة الاتصال من مختلف المستويات التنظيمية، وعلى هذا نذكر بعض من منافع هذا التقييم على النحو الآتي [3] و [6] و [7] :

يعرفون ما يحدث في ساحة الأحداث وهذا النوع من المعلومات قد يكون بعيداً عن متناول معظم القادة، لكن المرؤوسين أيضاً يصدرن أحكامهم وتقديراتهم من زاوية واحدة فقط زاوية واحدة يمكن أن تكون مثلاً على منظور الظلم والجدل.

2- تقييم المشرفين

إن موقع المشرفين يجعلهم قادرين على أداء هذه الوظيفة بشكل أفضل. ويعتمد تقييم الأداء هذه الطريقة على سجلات أداء الفرد بصورة أساسية فإذا لم تتوافر المقاييس الصادقة والموثوق بها يصبح التقييم غير دقيق وفي الغالب يمتلك المشرف المباشر معرفة كبيرة بمتطلبات العمل وفرصة كبيرة لملاحظة سلوك الأفراد العاملين وبذلك فهو يمتلك قدرة عالية على تقييم أداء مرؤوسيه. وتعد تقييمات المشرفين أساساً للتقييم لأنهم يتجشمون المسؤولية المباشرة في موقف تراجع مستويات أداء الفرد، كما أنهم قد يكافؤوا في حالة العكس [3] ، وذكرت [6] أن تقييم أداء الفرد من قبل رئيسه المباشر له أهمية كبيرة في تقديم التغذية العكسية؛ لأنه يمتلك الكثير من المعلومات حول الموظف، فهو على تعامل معه بشكل مباشر وعن قرب؛ ولذلك فإن المعلومات التي يمتلكها عن الموظف تكون معلومات دقيقة حول أداء الأعمال وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، وطريقة تجاوب الموظف معه ومع زملائه، وعن درجة احترامه للأنظمة والتعليمات ومدى تمكنه على المبادرات وتقديم الآراء المفيدة ومدى تعاونه.

3- تقييم زملاء العمل

عندما يكون الرئيس المباشر غير قادر على مراقبة السلوك الفعلي للمرؤوس، فإنه يمكن للزملاء الحكم على هذا السلوك بدقة عالية، وغالباً ما يتمتع الزملاء بدرجة عالية من المعرفة بمتطلبات الوظيفة، فضلاً عن قدرتهم على رصد السلوك في العمل في المجال، وتزداد أهمية الاعتماد على الزملاء كمصدر للتقييم في المواقف التي تتأثر فيها النتائج بالعمل الجماعي [8] يمكنهم بعد ذلك تحديد مهارات القيادة والتفاعل الموجودة مع زميل العمل، وكذلك تحديد المهارات المفقودة. يعتبر تقييم الزملاء مصدراً هاماً للمعلومات لأن هذا الكيان لديه معرفة وخبرة عالية بمتطلبات العمل، لذلك يجب اختيار الزملاء للتقييم على أساس غير معنن، موضوع التقييم، وذلك لتجنب ردود فعل الموظف [3].

4- تقييم الزبائن الداخليين

يعد هذا المصدر من المصادر الأساس لمعلومات تقييم الأداء 360 درجة، لا سيما في المواقف التي يتصرف فيها الأفراد العاملين مع

فريق التقييم وبشكل متوافق ومنسجم ومتوجه نحو الهدف من تقييم الأداء.

- 3- تسهم نتائج تقييم الأداء (360) درجة في الدرجة التي يتحمل بها العاملون مسؤولياتهم في مجال العمل سواءً نحو الجمهور الخارجي أو الداخلي.
- 4- زيادة الدافعية لدى الأفراد في العمل من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار المتعلقة بأدائهم.
- 5- يقيس تقييم الأداء 360 درجة السلوكيات والمهارات ويوفر تقييم الأداء 360 درجة ملاحظات حول كيفية رؤية الآخرين للموظف.
- 6- يتناول تقييم الأداء (360) درجة مهارات التخطيط وتحديد الأهداف والتركيز على المجالات الذاتية مثل الفعالية القيادية والعمل الجماعي.

ثالثاً: أبعاد تقييم الأداء 360 درجة

إن الاعتماد على طريقة واحدة في تقييم أداء العاملين قد يواجه الكثير من الأحيان بتغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية في التقييم، ولتلافي هذا العيب تلجأ العديد من المنظمات الحديثة الاعتماد على تقييم الأداء (360) درجة، والغرض من ذلك هو لتتويع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء مواردها البشرية [8]. ومن هنا نوضح أبعاد تقييم الأداء 360 درجة على النحو الآتي:

1- تقييم المرؤوسين

تم استخدام التقييم المرؤوسين من قبل كل من المنظمات الكبيرة والصغيرة لإعطاء المديرين تغذية راجعة من منظور مرؤوسيهيم. لأنهم على اتصال مباشر معهم ولديهم موقع أفضل يمكنهم من خلاله ملاحظة العديد من السلوكيات المتعلقة بالأداء، ومن ناحية أخرى، فإن بعض الأبعاد غير مناسبة لتقييم المرؤوسين، مثل مهارات المديرين، ومن عيوبها هي أنهم يخشون أن يقدم المرؤوسون تقديرات غير مرغوب فيها من قبل رؤسائهم، لكن السر يكمن في الاختيار. المرؤوسون مسؤولون عن التغلب على هذا الخوف. [3]

بالإضافة إلى ذلك، فإن اعتماد التقييم المرؤوسين من قبل المؤسسات الكبيرة والصغيرة يعطي المديرين ملاحظات من منظور مرؤوسيهيم. لأنهم على اتصال مباشر معهم ولديهم مكان فريد يمكنهم من خلاله ملاحظة العديد من السلوكيات المتعلقة بالأداء.

وذكرت [6] على العكس مما يعتقد أن معظم القادة والمديرين، فإن المرؤوس قادر على تزويد القادة بمعلومات مهمة جداً لأنهم

الباحثين ومنظري السلوك التنظيمي والتنظيمي في السنوات الأخيرة، لا سيما أولئك الذين اسهموا في تطوير عدد من مفاهيمها ونظرياتها وأدوات قياسها. لأنها أصبحت من المتغيرات التنظيمية الأساسية، فتمتد من يعتبرها حجر الزاوية في عمل المنظمات وتقدمها، فضلاً عن تطبيقاتها التي تؤثر بنحو مباشر على الأفراد، إذ تسهم في خلق حالة من الرضا لدى البعض، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد العاملين والمنظمة [9]. إذ لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للثقة التنظيمية، ويعود قلة هذا الإتفاق إلى التركيبة المعقدة التي لا تمهد لإعطاء الصورة المتكاملة لها، لذا فإن الباحثون يميلون إلى النظر إلى الثقة ضمن سياق أنشطتهم الأكاديمية المتعلقة بهم، ويقدمون على هذا المبدأ التعريفات المتباينة والتي تسهم أحياناً في زيادة الارتباك حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله [10]. ومما تقدم نعرض مفهوم للثقة التنظيمية حسب وجهة نظر عدد من الباحثين، كما في الجدول (2).

الزبائن بشكل مباشر، ومن ميزات هذه الطريقة أنها الطريقة الأساس للحكم على السلوك الوظيفي للأفراد العاملين، وفي كثير من الأحيان تستخدم المنظمات نماذج مختلفة عن استقصاء آراء الزبائن للحصول على المعلومات [8]. إذ تشير الشواهد العملية إلى تزايد عدد المنظمات التي تعتمد على تقييمات الزبائن الداخليين كمصدر للمعلومات حول الأداء، كونها مصدر للمعلومات الخاصة لتقييم الأداء (360) درجة، وذلك عن طريق قيام الزبائن بملاء استمارة عن الخدمة التي يتلقونها من هذه المنظمة، إذ من خلالها يدرك المدراء مدى قناعة الزبائن عن أداء الأفراد العاملين فضلاً عن استفادة المدراء من معرفة ماذا يريد الزبائن الداخليين؟ فهي تعد تغذية عكسية لنظام التقييم [6].

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

حظي مفهوم الثقة التنظيمية بالكثير من الاهتمام والبحث من

الجدول (2) مفهوم الثقة التنظيمية حسب وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	المصدر	المضمون
1	[10]	توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد نحو مؤسساتهم التي ينتمون إليها والمرتبطة بممارستهم السلوكية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية والإدارية وبالابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة.
2	[11]	توقع إيجابي متبادل في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس إذ يؤمن كل طرف بقدرات الطرف الآخر وإمكانياته للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية.
3	[12]	مدى ثقة الأفراد العاملين بالمعلومات التي لديهم بالبيانات والمعلومات التي في متناولهم ومدى سهولة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها، وثقتهم بالسياسات الإدارية المتبعة والمبنية على أساس الكفاءة والخبرة في العمل، والشمولية والتمكين والانفتاح على الآخرين.
4	[13]	تأهب الموظف لقبول الإجراءات والفوائد التنظيمية بناءً على توقعات ايجابية حول نوايا المنظمة والمدير التنفيذي الأعلى فيها.
5	[14]	توقع ايجابي ما يملكه الأشخاص على أساس الأدوار التنظيمية والفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد العاملين بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية على أساس هذه الثقة.

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مضمون المصادر في متن الجدول (2).

في أداء الأفراد العاملين، إذ تمتد الثقة برؤية واضحة وفهم أعمق لطرائق العمل عبر توفير إطار لها لغرض الاستجابة السريعة لقرارات الإدارة العليا، فضلاً عن مساهمتها في تعزيز الثقة لدى الأفراد العاملين من خلال تقديمهم الأداء الأفضل وكذلك تبادل وجهات النظر وبناء بيانات معرفية مشتركة، وأن بناء الثقة التنظيمية يحتاج إلى وقت ليس بالقليل، وعلى المنظمات العمل على الحفاظ على هذه الثقة [12]، وأكدت [8] لزوم العناية بمسألة الثقة

وترى الدراسة أن الثقة التنظيمية هي العلاقة التبادلية بين المنظمة وأفرادها العاملين فيها، والقائمة على التفاهم المشترك والشعور الداخلي الايجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة وتعزيزها.

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية

تتبع أهمية الثقة التنظيمية من الدور الذي تؤديه بشكل واضح في نجاحه من تحديد طرائق العمل وتوجيهاته والقيم الأساسية للتأثير

وهذه الثقة تكون على أساس المعرفة بنظم العمل وثقته برئيسه الأعلى، فعلى أساسه يحسن الفرد من إنتاجيته ويزيد من ولائه للمنظمة التي يعمل فيها [17].

3- الثقة بالإدارة العليا

تكمن هذه الثقة بتوقعات الأفراد بأن المنظمة تلبى طموحاتهم كالدعم المعنوي والمادي، فبدون هذا النوع من الدعم لا يمكن أن تتحقق هذه الثقة؛ كونها المعضلة الأساس التي تواجهها المنظمة، كما أن مستقبل المنظمة وديمومتها مبنية على أساسها، فضلاً عن تكاليفها باهظة وبما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة، فالتطور التكنولوجي أضحى على المنظمة بعدم إمكانية المنظمة من إدارة شؤونها مع التقنيات الحديثة، لذا يتطلب على المنظمة الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والمهارة العالية للاستفادة من طاقاتهم الكامنة للإبداع وتطوير العمل ومن هنا تتجلى وتتضح الثقة بالإدارة العليا، كما أن انعدامها يقلل من إخلاص الأفراد العاملين وتجعلهم يفضلون مصالحتهم الشخصية على مصلحة المنظمة [18]. لذا فهي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الاستقامة والأمانة هي من سمات القيادة الحتمية، فعندما يثق الفرد بقاتده فإنه يرغب أن يكون تحت أوامره؛ لأنه على واثق بأن حقوقه مؤمنة [19].

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات وأبعاد الدراسة

يطرح هذا المحور وصفاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها حسب إدراك الأفراد المبحوثين لها استناداً إلى إجاباتهم الواردة في استمارة الاستبانة، وتحقيقاً لذلك فقد اعتمدت الدراسة برنامج (SPSS) للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف، ووفقاً لذلك فقد تضمن هذا المبحث المحورين الآتيين:

1- وصف متغيرات تقييم الأداء 360 درجة وتشخيصها

يطرح هذا المحور وصفاً عاماً لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء فقرات متغيرات تقييم الأداء 360 درجة على مستوى المنظمة المبحوثة كما مبين في الجدول (3).

الاهتمام بمسألة الثقة التنظيمية من قبل الإدارة العليا والمديرين، لما لها من شأن كبير على المستويات جميعها، من أجل دفع المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال رفع مستوى أداء موظفيها و زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية بجميع أنواعها، بالإضافة إلى الحصول على مزايا أساسية للمنظمة تدفعها وتدعمها

التنظيمية من قبل الإدارة العليا والمديرين، لما لها من مكانة كبيرة على المستويات جميعها، من أجل دفع المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها ورفع مستوى أداء موظفيها و زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية بجميع أنواعها، بالإضافة إلى الحصول على مزايا أساسية للمنظمة تدفعها وتدعمها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن فوائد الثقة التنظيمية أنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي، ووضوح المهام والأهداف، والاتفاق عليها مع الالتزام بها، ويسهل عمل الإدارة، في مواجهة المخاطر العالية، والاستخدام الأمثل للموارد، وتجعل المنظمة أكثر تماسكاً، وبالتالي فهي تشجع على المناقشات المفتوحة ويقلل من مستويات الصراع التنظيمي.

ثالثاً: أبعاد الثقة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد الثقة التنظيمية، مما ولد قناعة لدى الباحثين بأنه من الممكن الاختيار من هذه الأبعاد بما يتناسب وطبيعة الدراسة؛ كونها جميعها تصب في مصلحة المنظمة المبحوثة وفي الوقت نفسه لأهميتها وكونها الأقرب لمجتمع الدراسة، واتفق غالبيتهم على تجزئة أبعاد الثقة التنظيمية على ثلاثة أبعاد وهي (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة)، ومن هنا ركز الباحثان على هذه الأبعاد، وعلى النحو الآتي:

1- الثقة بزملاء العمل

المقصود بثقة زملاء العمل هي ثقة الأفراد العاملين مع بعضهم البعض داخل المنظمة، والمبنية على العلاقات الطيبة فيهما بينهم، وبما تعكس تطابق قيم ومبادئ الفرد والمنظمة [15]، فقد ذكر [16] وجودها يعد ضرورة ملحة للمنظمات لا سيما تلك التي تعتمد على فرق العمل المدارة ذاتياً، وهذه الثقة تبنيتها أخلاقيات العمل كالنزاهة وتقاسم المعرفة وتشاركها مع بعضهم والشفافية والأمانة والصدق والإخلاص والتفاني في أداء الأعمال الموكلة، والعمل بروح الفريق الواحد.

2- الثقة بالمشرفين

من المؤكد أن الثقة التنظيمية بالرئيس الأعلى تحقق نتائج إيجابية ليس للأفراد فحسب، وإنما على المنظمة بوجه الخصوص، وتتبع هذه الثقة من مدركات الفرد وتصورات عن رئيسه المباشر وقدرته للإدارة الفعالة هذه الثقة تنمي لدى الأفراد العاملين السلوك الإبداعي، والرضا الوظيفي، لذا فالموظف يرغب أن يحصل على قدر من الواجبات، تقدره من مزاولة دوره بكل ثقة، بحيث يشعر الفرد بأن المنظمة تثق بمقدراته ويكون على قدرة من المسؤولية،

في مواجهة المخاطر العالية، والاستخدام الأمثل للموارد، ويجعل المنظمة أكثر تماسكًا، وبالتالي فهو يشجع على المناقشات المفتوحة ويقلل من مستويات الصراع التنظيمي.

نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن فوائد الثقة التنظيمية أنها تؤدي إلى معنويات عالية، تحقيق الرضا الوظيفي، وضوح المهام والأهداف، والاتفاق عليها مع الالتزام بها، ويسهل عمل الإدارة،

الجدول (3) المؤشرات الاحصائية لتقييم الأداء 360 على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الإحراق المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتوسط	اسم المتقن
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
15.50%	89.62%	0.69445	4.4808	0%	0	0%	0	12%	30	30%	75	60%	155	X1	تقييم المرؤوسين
16.25%	87.31%	0.70926	4.3654	0%	0	0%	0	13%	35	37%	95	50%	130	X2	
17.94%	85.77%	0.76951	4.2885	0%	0	0%	0	19%	50	33%	85	48%	125	X3	
19.34%	81.92%	0.79233	4.0962	0%	0	4%	10	15%	40	48%	125	33%	85	X4	
20.62%	82.31%	0.84866	4.1154	2%	5	4%	10	8%	20	53%	140	33%	85	X5	
21.43%	83.46%	0.89445	4.1731	2%	5	4%	10	10%	25	44%	115	40%	105	X6	
18.45%	85.06%	0.78478	4.2532	1%	2	2%	5	13%	33	41%	106	43%	114	المؤشر الكلي	
14.53%	85.00%	0.61747	4.2500	0%	0	0%	0	10%	25	55%	145	35%	90	X7	تقييم المشرفين
13.47%	82.69%	0.55677	4.1346	0%	0	0%	0	10%	25	67%	175	23%	60	X8	
16.30%	82.31%	0.67079	4.1154	0%	0	0%	0	17%	45	54%	140	29%	75	X9	
20.06%	82.31%	0.82560	4.1154	0%	0	7%	20	6%	15	54%	140	33%	85	X10	
13.91%	83.46%	0.58028	4.1731	0%	0	0%	0	10%	25	63%	165	27%	70	X11	
18.18%	83.85%	0.76199	4.1923	0%	0	0%	0	22%	55	38%	100	40%	105	X12	
16.06%	83.27%	0.66882	4.1635	0%	0	1%	3	12%	32	56%	144	31%	81	المؤشر الكلي	
16.67%	85.38%	0.71161	4.2692	0%	0	0%	0	16%	40	42%	110	42%	110	X13	تقييم زملاء العمل
16.59%	81.54%	0.67630	4.0769	0%	0	0%	0	19%	50	54%	140	27%	70	X14	
17.83%	85.00%	0.75784	4.2500	0%	0	2%	5	14%	35	42%	110	42%	110	X15	
17.56%	83.85%	0.73622	4.1923	0%	0	2%	5	13%	35	48%	125	37%	95	X16	
15.83%	84.62%	0.66968	4.2308	0%	0	0%	0	13%	35	50%	130	37%	95	X17	
19.04%	85.38%	0.81291	4.2692	0%	0	4%	10	12%	30	38%	100	46%	120	X18	
17.26%	84.29%	0.72743	4.2147	0%	0	1%	3	15%	38	46%	119	38%	100	المؤشر الكلي	
14.09%	86.15%	0.60686	4.3077	0%	0	0%	0	8%	20	54%	140	38%	100	X19	تقييم الزبائن الداخليين
15.83%	84.62%	0.66968	4.2308	0%	0	0%	0	13%	35	50%	130	37%	95	X20	
14.21%	86.92%	0.61777	4.3462	0%	0	0%	0	8%	20	50%	130	42%	110	X21	
16.09%	85.77%	0.69016	4.2885	0%	0	0%	0	14%	35	44%	115	42%	110	X22	
18.86%	84.23%	0.79420	4.2115	0%	0	4%	10	12%	30	44%	115	40%	105	X17	
19.03%	82.69%	0.78669	4.1346	0%	0	4%	10	13%	35	48%	125	35%	90	X24	
16.32%	85.06%	0.69423	4.2532	0%	0	1%	3	11%	29	49%	126	39%	102	المؤشر الكلي	

المؤشر العام	99	38%	124	48%	33	13%	4	1%	0	0%	4.2212	0.71881	84.42	17.03

المصدر: الباحثان في ضوء تحليل البيانات.

المعياري (0.72743) وهو دليل أيضاً على اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد، أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الأفراد المبحوثين قد تمثلت (1%) (لا اتفق بشدة، لا اتفق) وكانت نسبة إجابة (اتفق لحد ما) (15%) وكانت قيمة معامل الاختلاف (17.26%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (84.29%) مما يعني أن مستوى فهم المبحوثين تمثل المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر أهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة إذ لا تختلف أهمية هذا البعد عن البعدين الآخرين بالنسبة للأفراد العاملين مع وجود نسبة قليلة من حيث الفروقات حسب المؤشرات المذكورة أعلاه.

أما البعد الرابع وهو تقييم الزبائن الداخليين إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين لهذا البعد (X19-X24) إذ تمثلت هذه النسبة (88%) (اتفق بشدة، اتفق) وهذا يعكس أن ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد وقد تمثل الوسط الحسابي (4.2532) والانحراف المعياري (0.69423) وهو ما يؤكد اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد، أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الأفراد المبحوثين فكانت (1%) (لا اتفق بشد، لا اتفق) وكانت نسبة إجابة (اتفق لحد ما) (11%) وكانت قيمة معامل الاختلاف (16.32%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (85.06%) مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين تمثل المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر أهمية هذا البعد أيضاً بالنسبة للأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة إذ أن هذا البعد لا تختلف أهميته عن الأبعاد الأخرى مع وجود نسب متقاربة من جهة معدل الاستجابة لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

2- وصف متغيرات الثقة التنظيمية وتشخيصها

يطرح هذا المحور وصفاً عاماً لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء فقرات متغير الثقة التنظيمية (المتغير التابع) المعتمد في هذه الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (4).

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى وجود نسبة إتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات تقييم الأداء 360 درجة والمتضمنة بالبعد الأول تقييم المرؤوسين (X1-X6) إذ تمثلت هذه النسبة (84%) (اتفق بشدة، اتفق) مما يلمح إلى أن ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد إذ تمثل الوسط الحسابي (4.2532) وانحراف معياري (0.78478) مما يدل على اتفاق أفراد العينة المبحوثين على فقرات هذا البعد. أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الأفراد المبحوثين فقد تمثلت (3%) (لا أتفق بشدة، لا أتفق)، كما كانت نسبة إجابة (اتفق لحد ما) (13%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (18.45%) وبنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (85.06%) وهذا يعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد تمثل المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر أهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

أما البعد الثاني من أبعاد تقييم الأداء 360 درجة وهو تقييم المشرفين فتشير معطيات الجدول كذلك إلى وجود نسبة إتفاق عالية أيضاً بين إجابات الأفراد المبحوثين (X7-X12) إذ تمثلت هذه النسبة (87%) (اتفق بشدة، اتفق) مما يوحي أيضاً أن ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد إذ تمثل الوسط الحسابي (4.1635) والانحراف المعياري (0.66882) وهو دليل على اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد، أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الأفراد المبحوثين فقد تمثلت (1%) (لا اتفق بشدة، لا اتفق) كما كانت نسبة إجابة (اتفق لحد ما) (12%) وكانت قيمة معامل الاختلاف (16.06%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.27%)، ويعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد تمثل المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) والتي تؤثر أهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وكما حصل في البعد الأول مع وجود فارق طفيف في النسب.

أما البعد الثالث وهو تقييم زملاء العمل فقد تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين (X13-X18) إذ تمثلت هذه النسبة (84%) (اتفق بشدة، اتفق) مما يدل إلى أن ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد إذ تمثل الوسط الحسابي (4.2147) والانحراف

الجدول (4) المؤشرات الاحصائية للثقة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز التقييم	اسم المتغير
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
14.28%	87.69%	0.62613	4.3846	0%	0	0%	0	8%	20	46%	120	46%	120	X1	الثقة بزعماء العمل
16.50%	84.62%	0.69791	4.2308	0%	0	0%	0	16%	40	46%	120	38%	100	X2	
15.55%	86.54%	0.67272	4.3269	0%	0	0%	0	12%	30	44%	115	44%	115	X3	
16.82%	86.54%	0.72786	4.3269	0%	0	4%	10	4%	10	48%	125	44%	115	X4	
14.26%	84.23%	0.60040	4.2115	0%	0	0%	0	10%	25	60%	155	30%	80	X5	
16.25%	87.69%	0.71265	4.3846	0%	0	0%	0	13%	35	35%	90	52%	135	X6	
14.86%	89.62%	0.66607	4.4808	0%	0	0%	0	10%	25	32%	85	58%	150	X7	
13.51%	89.62%	0.60533	4.4808	0%	0	0%	0	6%	15	40%	105	54%	140	X8	
15.24%	87.07%	0.66363	4.3534	0%	0	0%	1	10%	26	44%	114	46%	119	المؤشر الكلي	
14.29%	88.46%	0.63203	4.4231	0%	0	0%	0	8%	20	42%	110	50%	130	X9	الثقة بالمسؤولين
12.78%	89.62%	0.57255	4.4808	0%	0	0%	0	4%	10	44%	115	52%	135	X10	
16.23%	88.46%	0.71784	4.4231	0%	0	0%	0	13%	35	31%	80	56%	145	X11	
16.85%	86.92%	0.73218	4.3462	0%	0	2%	5	10%	25	40%	105	48%	125	X12	
13.48%	86.92%	0.58569	4.3462	0%	0	0%	0	6%	15	54%	140	40%	105	X13	
16.25%	88.08%	0.71551	4.4038	0%	0	2%	5	8%	20	38%	100	52%	135	X14	
16.85%	86.92%	0.73218	4.3462	0%	0	4%	10	4%	10	46%	120	46%	120	X15	
16.78%	86.15%	0.72299	4.3077	0%	0	2%	5	10%	25	44%	115	44%	115	X16	
15.43%	87.69%	0.67637	4.3846	0%	0	1%	3	8%	20	43%	111	48%	126	المؤشر الكلي	
15.57%	83.85%	0.65284	4.1923	0%	0	0%	0	13%	35	54%	140	33%	85	X17	الثقة بالإدارة العليا
20.36%	81.54%	0.83008	4.0769	2%	5	2%	5	13%	35	52%	135	31%	80	X18	
19.91%	83.85%	0.83455	4.1923	2%	5	0%	0	16%	40	42%	110	40%	105	X19	
20.66%	85.77%	0.88611	4.2885	2%	5	2%	5	12%	30	35%	90	50%	130	X20	
17.29%	85.38%	0.73824	4.2692	0%	0	2%	5	12%	30	44%	115	42%	110	X21	
16.82%	86.54%	0.72786	4.3269	0%	0	4%	10	4%	10	48%	125	44%	115	X22	
19.04%	85.38%	0.81291	4.2692	2%	5	2%	5	6%	15	48%	125	42%	110	X23	
23.83%	83.08%	0.99000	4.1538	4%	10	4%	10	8%	20	42%	110	42%	110	X24	
19.17%	84.42%	0.80907	4.2212	2%	4	2%	5	10%	27	46%	119	40%	105	المؤشر الكلي	
16.58%	86.39%	0.71636	4.3197	1%	1	1%	3	9%	24	44%	115	45%	117	المؤشر العام	

المصدر: الباحثان في ضوء تحليل البيانات.

الثقة بزعماء العمل (X1-X8) إذ تمثلت هذه النسبة (90%) (اتفق بشدة، اتفق) مما يدل على أن ثمة درجة من التناغم من ناحية

يتضح من الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين حول فقرات الثقة التنظيمية والمكونة من البعد الاول

أما البعد الثالث من أبعاد الثقة التنظيمية هو الثقة بالإدارة العليا فتشير معطيات الجدول (4) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين (X17-X24) فقد تمثلت هذه النسبة (86%) (اتفق بشدة، اتفق) مما يدل على أن ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد إذ تمثل الوسط الحسابي (4.2212%) والانحراف المعياري (0.80907) وهو دليل على اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد، أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الافراد المبحوثين فقد تمثلت (1%) (لا اتفق بشدة، لا اتفق) وكانت إجابة (اتفق لحد ما) (9%) كما كانت قيمة معامل الاختلاف (19.17%) وبنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (84.42%) مما يدل على أن مستوى إدراك المبحوثين قد تمثل المستوى الخامس من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر إلى أهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- تحليل نتائج علاقة الأثر بين متغيري الدراسة (المستقل

والمعتمد):

الفرضية الأولى: علاقة التأثير بين تقييم الأداء 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية على المستوى العام، وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) نتائج التأثير بين تقييم الأداء 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية على المستوى العام لعينة الدراسة

F		R ²	تقييم الأداء 360 درجة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	المتغير التابع
3.84	323.054	0.556	0.873 (17.974)*	15.205 (3.076)*	الثقة التنظيمية

$P \leq 0.05$, $N = 260$, $df = (1, 258)$, $t = (1.960)$

المصدر: الباحثان في ضوء تحليل البيانات.

360 درجة أسهم وفسر (55.6%) من الاختلافات أو التأثيرات الحاصلة في تعزيز الثقة التنظيمية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار من الأساس، وأن قيمة مُعامل الارتباط بين دور تقييم الأداء 360 درجة مع الثقة التنظيمية قد تمثلت (15.205) وهي علاقة دالة احصائية بعد اختبارها بالاختبار التائي الخاص لدلالة مُعامل الارتباط إذ تمثلت قيمة (t) المحسوبة (3.076) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.960) بمستوى دلالة معنوية (0.05)

الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد إذ تمثل الوسط الحسابي (4.3534) والانحراف المعياري (0.66363) وهو يثبت اتفاق افراد العينة المبحوثين على فقرات هذا البعد، أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الأفراد المبحوثين فقد تمثلت (0%) (لا اتفق بشدة، لا اتفق) كما كانت إجابة (اتفق لحد ما) (10%) وكانت قيمة معامل الاختلاف (15.24%) وبنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (87.07%) مما يعني أهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

أما البعد الثاني من أبعاد الثقة التنظيمية هو الثقة بالمشرفين فتشير معطيات الجدول (4) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين (X9-X16) فقد تمثلت هذه النسبة (91%) (اتفق بشدة، اتفق) مما يدل على أن ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا البعد إذ تمثل الوسط الحسابي (4.3846) والانحراف المعياري (0.66363) وهو يثبت اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد، أما درجة عدم التناغم لهذا البعد من ناحية الأفراد المبحوثين قد تمثلت (1%) (لا اتفق بشدة، لا اتفق) وكانت إجابة (اتفق لحد ما) (8%) كما كانت قيمة معامل الاختلاف (15.43%) وبنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (87.69%) مما يدل على أهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

أشارت النتائج المبينة في الجدول (5) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء 360 درجة على الثقة التنظيمية على المستوى العام للمنظمة المبحوثة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (323.054) وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.84) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (258)، وهذا يعكس مدى أهمية وجود دور تقييم الأداء 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، من ناحية أخرى فقد تمثل مُعامل التحديد (R²) (0.556) وهذا يشير إلى أن دور تقييم الأداء

الفرضية الثانية: العلاقة التأثيرية لأبعاد تقييم الأداء 360 (منفردة) في تعزيز الثقة التنظيمية (مجتمعة)، وكما موضح في الجدول (6).

ودرجة حرية (258) وحجم عينة (260)، وبهذا سيتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي كانت تنص على: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء 360 درجة وبين الثقة التنظيمية على المستوى العام للدراسة) مما يوحي بقبولها.

الجدول (6) نتائج التأثير بين تقييم الأداء 360 درجة منفردة في تعزيز الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية					المتغير المعتمد	
F		R ²	β1	β0	المتغيرات المستقلة	
الجدولية	المحسوبة					
3.94	128.106	0.332	1.944 (11.318)*	54.072 (12.242)*	تقييم الرؤوسين	تقييم الأداء 360
3.94	140.313	0.352	2.445 (11.845)*	42.598 (8.216)*	تقييم المشرفين	
3.94	80.853	0.239	1.680 (8.992)*	61.176 (12.845)*	تقييم زملاء العمل	
3.94	229.262	0.471	2.615 (15.141)*	36.929 (8.326)*	تقييم الزبائن الداخليين	

$P \leq 0.05$, $N=260$, $df = (1, 258)$, $t = 1.960$)

المصدر: الباحثان في ضوء تحليل البيانات.

التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد تمثلت (12.242) وهي قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (260)، وبهذه النتيجة سوف يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم الرؤوسين والثقة التنظيمية) وقبول هذه الفرضية.

2. تأثير بعد تقييم المشرفين في تعزيز الثقة التنظيمية: تبين نتائج الجدول (6) القوة التأثيرية لبعد تقييم المشرفين في تعزيز الثقة التنظيمية حيث تمثلت قيمة (F) المحسوبة في المنظمة المبحوثة (140.313) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (258)، مما يدل على أهمية هذا البعد وتأثيره في الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة في تعزيز الثقة التنظيمية، واستكمالاً لهذه العلاقة التأثيرية فقد تمثلت قيمة مُعامل التحديد (R²) لبعد توافر المعلومات وامتلاكها (0.352) وهذا يشير

1. تأثير بعد تقييم الرؤوسين في تعزيز الثقة التنظيمية: سجلت نتائج الجدول (6) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد تقييم الرؤوسين في تعزيز الثقة التنظيمية بعدها متغيراً مستجيباً، ويدعم هذا التأثير القيمة المحسوبة لـ (F) على مستوى المنظمة المبحوثة التي تمثلت (128.106) إذ يُلاحظ أنها أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (258)، مما يوحي بضعف تقييم الرؤوسين للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة إذ كانت قيمته المحسوبة أقل نسبة من الأبعاد الثلاثة الأخرى وعلى المنظمة المبحوثة ضرورة الإهتمام بهذا البعد لما له من تأثير في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة، أما قيمة مُعامل التحديد (R²) لبعد القوة فقد تمثلت (0.332) وهذا يدل أن بُعد تقييم الرؤوسين أسهم في تفسير (33.2%) من التباين الحاصل في تعزيز الثقة التنظيمية والباقي يعود إلى متغيرات غير منظورة ولا يمكن الحكم عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الإنحدار أصلاً، ويدعم هذه النتيجة قيمة معاملات (β) في المنظمة المبحوثة إذ تمثلنا (54.072) (1.944) على

وحجم عينة (260)، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم زملاء العمل والثقة التنظيمية) ليتم قبول الفرضية .

4. تأثير بعد تقييم الزبائن الداخليين في تعزيز الثقة التنظيمية:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (6) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتقييم لبعدهم الزبائن الداخليين بدلالة قيمة (F) المحسوبة حيث تمثلت (229.262) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (258)، وفي هذا إشارة واضحة المعالم لأهمية تقييم الزبائن الداخليين في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وهذا يوحي إلى أن هذا البعد له أهمية كبيرة في نفوس الافراد العاملين في المنظمة إذ حقق أعلى نسبة محسوبة من بين الأبعاد الأربعة مما يدل على أهميته الكبيرة، وتدعم هذه النتيجة قيمة معامل التحديد (R^2) لبعدهم المكافآت فقد تمثلت (0.471) بمعنى أنه أسهم في تفسير (47.1%) من تلك الاختلافات الحاصلة في الثقة التنظيمية، أما الباقي فسببه إما كونه متغيرات عشوائية وغير مسيطر عليها أو أنها لم تدخل في النموذج أصلاً، ومن ملاحظة قيم معاملات (β) حيث تمثلتا (36.929) (2.615) على التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد تمثلت (229.262) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (260)، وهذه النتيجة تلزمنا قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم الزبائن الداخليين والثقة التنظيمية) وبهذا تم قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة: درجة التباين في التأثير لأبعاد تقييم الأداء 360 في تعزيز الثقة التنظيمية، وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج اختبار تباين تأثير أبعاد تقييم الأداء 360 لكل بعد (انفراداً) في تعزيز الثقة التنظيمية (إجمالاً) على مستوى عينة الدراسة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الأولى	تقييم الزبائن الداخليين	0.471	229.262	0.000
الثانية	تقييم الزبائن الداخليين، تقييم المرؤوسين	0.559	162.666	0.000
الثالثة	تقييم الزبائن الداخليين، تقييم المرؤوسين، تقييم المشرفين	0.585	120.537	0.000

$P \leq 0.05$, $N = 260$, $df = (1, 258)$, $t = 1.960$

المصدر: الباحثان في ضوء تحليل البيانات.

إلى أن بعد تقييم المشرفين قد أسهم وفسر (35.2%) من نسبة الاختلاف الحاصل في تعزيز الثقة التنظيمية والباقي يرجع إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أساساً، ويدعم هذه النتيجة قيمة معاملات (β) إذ تمثلتا (42.598) (2.445) على التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد تمثلت (8.216) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (260)، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تقييم المشرفين والثقة التنظيمية) وبذلك نقبل هذه الفرضية.

3. تأثير بعد تقييم زملاء العمل في تعزيز الثقة التنظيمية:

سجلت نتائج الجدول (6) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعدهم زملاء العمل في تعزيز الثقة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة، إذ تمثلت (80.853) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (258)، مما يدل على ضعف الاهتمام بهذا البعد حيث إن قيمته المحسوبة كانت ضعيفة وبناءً على هذه النتيجة على المنظمة ضرورة منح الأفراد العاملين المعرفة بشقيها سواء كانت معرفة ضمنية أو صريحة وعلى مستوى المنظمة المبحوثة جميعها وتأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) لبعدهم امتلاك المعرفة واستثمارها فقد تمثلت (0.239) مما يعني أن هذا أسهم في تفسير (23.9%) من الاختلافات الحاصلة في الثقة التنظيمية، والباقي يعود إلى متغيرات غير مسيطر عليها أو أنها غير داخلة في النموذج أساساً، ومن ملاحظة قيم معاملات (β) حيث تمثلتا (61.176) (1.680) على التوالي، أما قيمة (t) المحسوبة فقد تمثلت (80.853) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05)

- 5- عكست نتائج الدراسة أنّ ثمة قوة تأثيرية لبعده تقييم المشرفين في تعزيز الثقة التنظيمية.
- 6- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تقييم زملاء العمل في تعزيز الثقة التنظيمية، وهذا يؤكد أهمية هذا البعد بالنسبة للمنظمة وعليها الاهتمام به بغية تحقيق الثقة التنظيمية.
- 7- أفصحت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تقييم الزبائن الداخليين في تعزيز الثقة التنظيمية، إذ تمثل أعلى قيمة محسوبة من الأبعاد الأخرى مما يدل على أهمية هذا البعد وتأثيره معنوياً لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- 1- إنّ تحديد معايير نظام تقييم الأداء (360) أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء؛ لأنه يشكل أرضية تنطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومن الأمثلة على المعايير المعرفة بالعمل، القيادة، القدرة على التنظيم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، والانحوات نحو العمل.
- 2- إنّ تقييم الأداء الذي لا تكون فيه تغذية عكسية للموظف من حيث شرح نقاط القوة والضعف في أدائه هو بل بمثابة إهدار للوقت والمال ولن تترتب عليه أي نتيجة إيجابية لأن الهدف الأسمى من التقييم هو وضع خطة لتطوير الأداء على مستوى الفرد والمنظمة وليس الهدف تسجيل بيانات الأداء وأرشفتها في ملف الموظف.
- 3- ضرورة الاهتمام بدور تقييم الأداء 360 درجة لما له من أهمية كبيرة في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال منح الأفراد العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والاعتماد عليهم بشكل كبير في إنجاز المهام الموكلة إليهم في المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام.
- 4- التوسع في تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرار التي تتعلق بعملهم سواء من خلال اتباع التنظيم الأفقي وتجنب البيروقراطية في العمل وتشكيل فرق العمل أو اللجان، وبما يسهم في رفع روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويحفز قدراتهم الإبداعية ويحسن مستوى أدائهم.
- 5- تشجيع المسؤولين في الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على إشراك الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات ووضع الخطط حيث يدعم ذلك شعورهم بالمسؤولية

يُلاحظ من الجدول (7) أن اختبار الانحدار المتدرج Stepwise قد أخرج المتغيرات المستقلة (تقييم زملاء العمل) وذلك لقلة معنويتها وأهمية تأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة قيد الدراسة، في حين أبقى على تقييم الزبائن الداخليين بوصفها أحد المتغيرات المستقلة ليفسر لوحده (47.1%) دون بقية الأبعاد الأخرى من المتغيرات الحاصلة في تعزيز الثقة التنظيمية، أما المتبقي فيرجع إلى متغيرات عشوائية أو غير متضمنة في النموذج أصلاً.

كما يُلاحظ أنه في المرحلة الثانية حينما أدخل تقييم المرؤوسين إلى جانب عمود تقييم الزبائن الداخليين أدى ذلك إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج من (47.1%) إلى (55.9%)، وهذه نتيجة تشير إلى مدى أهمية تقييم الزبائن الداخليين وتقييم المرؤوسين في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة نظراً لخصوصية نشاطها مقارنة بمنظمات أخرى. وحين أدخل الصف الثالث تقييم المشرفين إلى جانب كل من تقييم الزبائن والمرؤوسين ارتفع مستوى الأهمية من (55.9) إلى (58.5)، هذه نتيجة تشير إلى مدى أهمية تقييم الزبائن الداخليين وتقييم المرؤوسين وتقييم المشرفين في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة نظراً لخصوصية نشاطها مقارنة بمنظمات أخرى. ومن خلال ما تقدم يتجلى لنا قبول فرضية البحث الثالثة والتي مفادها (تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة تبعاً لاستجابة عينة الدراسة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- عكست نتائج الدراسة اتفاقاً عالياً بين إجابات عينة الدراسة حول فقرات تقييم الأداء 360 درجة والمتمثلة بتقييم المرؤوسين وتقييم المشرفين وتقييم زملاء العمل وتقييم الزبائن الداخليين، مما يعني أنّ ثمة درجة من التناغم من ناحية الأفراد المبحوثين نحو هذا المتغير.
- 2- تبين من نتائج الدراسة وجود نسبة إفاق عالية بين إجابات عينة الدراسة حول فقرات الثقة التنظيمية والمتمثلة بالثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا، أي أنّ ثمة درجة من التناغم من ناحية عينة الدراسة نحو الثقة التنظيمية.
- 3- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنّه كلما اهتمت المنظمة المبحوثة بتقييم الأداء 360 درجة كلما أسهم ذلك في تعزيز الثقة التنظيمية.
- 4- تبين لنا وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تقييم المرؤوسين في تعزيز الثقة التنظيمية وهذا يعني ضرورة تعزيز هذا البعد والاهتمام به لما له من تأثير على الأفراد العاملين.

- [2] الاشقر، حسام عبد المجيد، فاعلية برنامج تقييم الأداء الاكاديمي الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015.
- [3] رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، وراضي، جواد محسن، تقييم أداء رؤساء الاقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة، دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة القادسية، المجلد 11، العدد 2، 2009.
- [4] الطائي، علي حسون، محبيس، حسام علي، التغذية العكسية من 360 درجة، دراسة تحليلية مقارنة لعينة من مدراء ورؤساء الاقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 17، العدد 63، 2011.
- [5] LITHAKONG, Koetlisi Eugene. Evaluating the effectiveness of a 360-degree performance appraisal and feedback in a selected steel organisation. 2014. PhD Thesis.
- [6] الحريري، رافدة، تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360 درجة، مجلة جامعة البحرين، المجلد 6، العدد 2، 2018.
- [7] الداغستاني، بلقيس، نحو تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية (360)، دراسة ميدانية، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 1، 2018.
- [8] زايد، عادل محمد، ادارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، بلا دار نشر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- [9] خوين، سندس رضوي، الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الافراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، شركة مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015.
- [10] متعب، حامد كاظم، والعتوي، عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2008.
- [11] HAN, Guohong. Trust and career satisfaction: The role of LMX. *Career*
- والالتزام عن النتائج في المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام.
- 6- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية وعي وإدراك الأفراد العاملين لأبعاد تقييم الأداء 360 درجة عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والأحداث وفق الظروف التي يواجهونها وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصراحة والثقة وتبادل المعلومات والمعرفة وذلك نظراً لأهمية تقييم الأداء 360 درجة في تعزيز الثقة التنظيمية، فضلاً عن دوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- العمل على تشجيع التنافس والإبداع بين الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وكذلك إفراح المجال لنوعي المهارات والكفاءات للتزقي والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة مما يسند تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة.
- 8- ضرورة تعريف وتوضيح مفهوم تقييم الأداء 360 درجة وأبعاده وما هو دوره في تعزيز الثقة التنظيمية لأفراد المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام من خلال إقامة الورش والندوات والتعاون مع متخصصين في هذا الشأن.
- 9- التأكيد على ضرورة توزيع الأعمال بشكل عادل على جميع الأفراد العاملين، وعدم إسناد واجبات كثيرة لبعضهم دون غيرهم لغرض انجازها بدقة ووضوح وبالسرعة والكفاءة المطلوبة وهذا يحقق الثقة بين زملاء العمل وبدوره يعمل على تعزيز الثقة بينهم والمشرفين من جهة ومن الإدارة من جهة أخرى.
- 10- على المنظمة المبحوثة الاهتمام بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا) جميعها كحزمة واحدة ولا تركز فقط على بعد واحد دون غيره.

الهوامش

* بحث مستل من رسالة دبلوم عالٍ في التخطيط الاستراتيجي.

المصادر

- [1] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة 360 درجة، إعداد وترجمة: محمد احمد اسماعيل، منشور على الموقع الالكتروني: (<https://hrdiscussion.com/hr122816.html>)، 2017.

- رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- [16] الخفاجي، حاكم جبوري، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، 2013.
- [17] ابو شاويش، نسرین غانم عبد الله، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الاونرا، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- [18] العنزلي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 5، 2004.
- [19] عبد الامير، صفاء عبد علي، والحسناوي، صالح مهدي محمد، وعبد الكاظم، علي محمد، الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي، بحث تحليلي لأراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 29، 2019.
- development international*, 2010, 15.5: 437-458.
- [12] ابو عيدة، زينب نمر، الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
- [13] KESEN, Mustafa; TURAN, Pınar Mutlu; KUTAY, Naciye. The effects of internal marketing on organizational trust: a research in hotel industry. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2017, 5.4: 23-38..
- [14] OLANDER, Heidi, et al. Preserving prerequisites for innovation: Employee-related knowledge protection and organizational trust. *Baltic Journal of Management*, 2016.
- [15] الطائي، رنا ناصر صبر، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط،