



دراسة تحليلية لقياس أثر بعض المتغيرات المؤثرة على نجاح المنظمات الخدمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

شريف يوسف حامد أحمد¹

¹ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء، قسم الإدارة، المملكة العربية السعودية

Email: ysyha2008@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/10/01 م تاريخ النشر: 2022/12/30 م

مستخلص

هدفت الدراسة لتحليل بعض المتغيرات المؤثرة على نجاح المنظمات الخدمية في القطاعين العام والخاص محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة عينة عشوائية حجمها (450) مبحوث بالاعتماد على برنامج (SPSS) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب تحليل التباين الثنائي. توصلت الدراسة إلى أن تأثير عامل الخبرة في ممارسة عوامل نجاح المنظمات في القطاع الحكومي كانت واضحة بصورة أكبر من القطاع الخاص، بينما لا يوجد تأثير يذكر للمؤهل العلمي للتمييز بين القطاع العام والقطاع الخاص. أوصت الدراسة بالاستفادة القصوى من أصحاب المؤهلات الأكاديمية العليا والقادمين من الجامعات الأمريكية والبريطانية لتطوير وتحسين العمل في القطاعين الحكومي والخاص.

كلمات مفتاحية: المنظمات الخدمية، القطاع العام، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

Abstract

The study aimed to analyze some of the variables affecting the success of service organizations in the public and private sectors, Al-Ahsa Governorate, Saudi Arabia. The study relied on the analytical descriptive analytical approach, and the program (SPSS), arithmetic means, standard deviations, and the binary analysis of variance method were used. The study used a random sample of (450) respondents. The study concluded that the effect of the experience factor in the practice of the success factors of organizations in the governmental sector was clearer than in the private sector, while there were no significant effect of the educational qualification to distinguish between the public sector and the private sector.

Keywords: Service Organizations, Governmental sector, Private sector, Saudi Arabia.

مقدمة

هنالك مجموعة من العوامل والمقومات التي تقود إلى نجاح المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة ولا يوجد اتفاق على هذه العوامل والمقومات بين الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ونجد أن القيادة الإدارية تمثل الأساس في نجاح أي عمل إداري، بالإضافة إلى أن ثقة العاملين في سياسات الإدارة وقدرتها في التوصل لحلول مبتكرة لمشاكل المنظمة وافساح المجال لهم للابتكار وتحقيق الذات وتوفير المعلومات التي يحتاجون لها لأداء أعمالهم يعتبر عنصر رئيسي لتحقيق النجاح (الثقة التنظيمية)، وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف. هذه المفاهيم يرى الباحث أن هنالك اختلاف في ممارستها بين القطاع العام والقطاع الخاص في محافظة الأحساء. هذا الاختلاف ناتج من خلال البيئة التي يُمارس في ظلها هذه المفاهيم، فالقطاع الحكومي يعمل في بيئة مستقرة ولا تشهد منافسة أو اضطرابات، بينما القطاع الخاص يمارس هذه المفاهيم في ظل بيئة تنافسية شديدة الاضطراب. وتأتي هذه الدراسة للمقارنة بين واقع ممارسة بعض عوامل نجاح المنظمات (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، أداء العاملين) بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة: تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما المتغيرات المؤثرة في نجاح المنظمات الخدمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع والذي يركز على عوامل النجاح للمنظمات، كون هذه نجاح هذه المنظمات ضروري لتحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر إضافة للمكتبة العربية وللمؤسسات التعليمية. أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة أنها تساعد في تطوير ممارسة المنظمات للعوامل التي تساعد على النجاح والاستمرارية في تحقيق الغرض الذي من أجله قامت هذه المنظمات، ولتستفيد المنظمات بمحافظة الأحساء من نتائج الدراسة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:



- ١/ تحليل تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع في ممارسة عوامل نجاح المنظمات (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، أداء العاملين) في القطاعين الحكومي والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.
- ٢/ تحليل تفاعل مستوى المؤهل العلمي ونوع القطاع في ممارسة عوامل نجاح المنظمات (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، أداء العاملين) في القطاعين الحكومي والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.
- ٣/ معرفة الاختلافات في ممارسة عوامل نجاح المنظمات (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، أداء العاملين) بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة

- ١/ يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.
- ٢/ يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.
- ٣/ يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.
- ٤/ يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.
- ٥/ يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.
- ٦/ يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج SPSS، واعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية وتم تصميم استبيان لجمع بيانات الدراسة الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع الحكومي والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية إضافة لعدد من المدارس الخاصة، استخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية قصدية حجمها (517).

القيادة الإدارية

تمثل القيادة أحد المفاهيم السلوكية التي اثير حولها كثير من النقاش والجدل، على الرغم من اتفاق الباحثين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها للماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو المستقبل نظراً للتغيير المستمر في بيئة الأعمال وتأثير ذلك على المنظمات. لذلك هناك صعوبة في إعطاء وصف دقيق لها في كل المواقف فمنهم من عرفها انها انجاز الهدف من خلال الاشراف والتوجيه (Field,2002)، وعرفها (Northouse,2001) بانها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، بينما (Robbins,2003) عرفها بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، أما (Yuki, 2006) عرفها باعتبارها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجيهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. تناول الكتاب والباحثين مقاييس كثيرة للقيادة الإدارية من العديد من الجوانب انسجاماً مع مواضيع دراساتهم فقد تناوله (درويش، 2009) (صياغة الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية)، ويعتقد (Zoogah,2009) (التعليم التنظيمي، التمكين، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات)، بينما يرى (Gardona,2002) (الاهتمام، المساواة، المتابعة، التمكين، الاتصال) ابعاداً للقيادة الإدارية، أما (Kirkland,2001) (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستشارة، العقلية، الدافعية)، وحدد كل من (Masi& Cooke,2000) (الاهتمام، الادراك، الاتصال، الرؤية) ابعاداً للقيادة الإدارية بناءً على ما تم ذكره من مقاييس وانسجاماً مع موضوع الدراسة اعتمدت الدراسة على (التأثير المثالي، الدافعية، الاتصال) كمقاييس للقيادة الإدارية.

قوة التأثير (الكاريزما): هي تلك الخاصية المتكونة لدى القادة والتي تجعلهم يمتلكون البصيرة والاحساس برسالة المنظمة وتمكين الآخرين من احترامهم وتقديرهم (Bass& Avolio, 1994)، ويتبع القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم انموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الزمن فيصبحوا اهلأ للأعجاب والاحترام والثقة (العازمي، 2007).

الدافعية: تنصدر الدافعية والحفز الإنساني قائمة اهتمامات واولويات المديرين في شتي المنظمات، وتعرف بانها قوة داخلية تنبع من ذات الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين بقوة محددة (السلمي، 2002)، وتتمثل أهمية الدافعية في أن أداء الفرد للعمل يتوقف على تفاعل عاملين اساسيين هما: (1) قدرات الفرد ومهاراته. (2) الدافعية للعمل (Craig,1984).

الاتصالات: تعرف الاتصالات بانها عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (Keith & John, 1989)، وهذه العملية ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية معقدة وصعبة وتتضمن عدداً من الخطوات، كذلك هذه عملية الاتصال مهمة كون المنظمة كيان اجتماعي مفتوح ويضم أفراداً وجماعات تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. ويرى الباحث أن القيادة الإدارية الطموحة التي تسعى لتحقيق النتائج المستدامة لجعل المنظمة رائدة وتكوين منظومة عمل واعداد من يخلفهم في حال ذهابهم من المنظمة لتحقيق نجاح اكبر.

الثقة التنظيمية



تمثل الثقة التنظيمية عنصر حيوي هام للمنظمات الفاعلة، إذ كتب منظرو المنظمة الكثير حول أهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم فيرى (Kursunoglu, 2009) أن الانسان يكون في حاجة ماسة للثقة، بينما يرى (Erden&Erden, 2009) أن الثقة عنصر أساسي لبناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية وتعطي الشعور بالأمان. هنالك العديد من التعريفات للثقة التنظيمية فقد عرفها (الشكرجي، 2008) بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات الإدارية المطبقة، بينما عرفها (رشيد، 2003) بالشعور الشامل بأن تكون المنظمة مؤتمنة وفقاً لإدراك العاملين فيها بناء على إيمانهم بأن المنظمة تلتزم بوعودها وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين أو غير الضارة بهم. تتمثل أهمية الثقة في أنها تعتبر مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته (المعشر وطراونة، 2012). وتعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمة على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد الثقة التنظيمية عنصر مهم للمنظمات، فحينما يسود جو من الثقة التنظيمية، فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويراعي بعضهم بعضاً، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفقر إلى وجود مستوى جيد من الثقة التنظيمية، يلاحظ فيها قلة التعاون والالتزام والافتقار إلى التواصل الفعال (الزهراني، 1434هـ). تعتبر الثقة التنظيمية تركباً متعدد الأبعاد وتنوعت وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الأمر، وأخذ الباحث برأي كل من الغامدي (1990)، معاينة واندراوس (2009)، الخطيب ومعاينة (2009)، الكساسبة والفاعوري (2010)، حمدي (2011)، المعشر والطراونة (2012)، نوح (1434هـ)، والذين اتفقوا على أن أبعاد الثقة التنظيمية هي: (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في التنظيم، توافر المعلومات في التنظيم)

السياسات الإدارية: مجموعة المبادئ والقواعد العامة تم تحديدها لترشيد وتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد وضبط أفكارهم وتساعد في صنع واتخاذ القرارات الإدارية وثباتها النسبي يبعث الثقة والارتياح في نفوس الموظفين ويعكس مستوى الرضا (عواد، 2012).

الابتكار وتحقيق الذات: يتعلق بقيام المنظمة بوضع استراتيجيات وسياسات وإجراءات ووسائل وتقنيات وأساليب عمل تساهم في جودة الأداء، الوصول لحلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في المنظمة ويتضمن هذا البعد أيضاً ثقة الإدارة بقدرات الأفراد وتشجيعهم على الابتكار واعطاءهم مساحة للتفكير (المشارفة، 2012).

القيم السائدة في التنظيم: هي عوامل مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين وفق الظروف التنظيمية المختلفة، وأهم ما يميز هذا البعد احترام الإدارة للموظفين والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم (النسور، 2012).

توافر المعلومات في التنظيم: الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد والجماعات بأن القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق نتائج مرغوبة، وهذه القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية الكافية في الوقت المناسب واتاحتها للموظفين مع المصادقية لكي تعكس واقعاً حقيقياً (البدراي، 2010).

أداء العاملين

أختلف الباحثون والكتاب في تعريف أداء العاملين وهذا ناتج من اختلاف الزوايا التي نظر بها كل باحث عن ماهية الأداء، فعرفه (Chen & Huang, 2009) بأنه السلوك المطلوب من قبل العاملين والذي يتأثر بالتعليمات والحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها، وعرفه (COOK, 2008) بأنه ذلك الشيء المؤلف من السلوكيات المراقبة التي يقوم بها الأشخاص في وظائفهم والتي لها صلة بأهداف المنظمة، ويرى (Torrington, 2002) بأن أداء العاملين نتائج التفاعل الذي يحصل بين قدرة الفرد و دافعيته على استخدام مهاراته ومعرفته والتي من الممكن ان تنعكس على نجاح المنظمة، بينما يرى (حسن، 2001) الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". وتعتبر الكفاءة المهنية للفرد ودافعيته بالإضافة إلى إدراك الدور الذي يؤديه الفرد هي العوامل التي تحدد أدائه لعمله. تتمثل أهمية الأداء في كونه الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح ما مدى تحقيق الأهداف، وما مستوى تنفيذ الخطط (طه، 2014)، بينما يرى (Kaplan, 1992) أن الأداء هو الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية فحسب إنما على صعيد البيئة الخارجية بإظهارها العام أيضاً. تعددت المقاييس المتبعة في دراسة أداء العاملين وفقاً لاختلاف توجهات الباحثين وأهدافهم، فقد حدد (Miller & Bromiley, 1990) (الفاعلية، المرونة، الإنجاز، الإبداع)، وحدد (Rowe et al., 1994) (الفاعلية، الكفاءة، الرضا الوظيفي، العدالة، فائدة المجتمع)، بينما حدد (Gephart, 1995) (الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الإبداع، الإنجاز) مقاييس للأداء، أما (Slack et al., 1998) فقد حددوا (الجودة، سرعة الإنجاز، الاعتمادية، المرونة) أبعاداً لدراسة أداء العاملين. انسجاماً مع موضوع وأهداف هذا البحث فقد اعتمد الباحث (سرعة الإنجاز، الرضا الوظيفي، الفاعلية) كمقاييس للأداء.



سرعة الإنجاز: السرعة في انجاز العمل لا تعني بأن العمل لن يكون متقنا. فهناك فرق بين السرعة والتسرع. ان الالتزام بالمواعيد هي جزء من اتقان العمل. فاتقان العمل يعني أن تعطى الامور ما تستحقه من الوقت لانجازها، وهذا لا يعني التأخير والمماطلة. اذن يتوجب ان نسير في طريق انتاجيه مكونه من مسارين بنفس الاتجاه وهما مسار السرعة (لا التسرع) ومسار الجودة (اتقان العمل) لكي ننجز عملنا بفعاليه وكفاءه (المقلي، 2002).

الرضا الوظيفي: يرى (Gibson, et al., 2003) أن الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم والنتيجة عن ادراكهم الحسي للوظيفة المستندة الى عوامل بيئة العمل مثل أسلوب الاشراف، والسياسات والإجراءات، وظروف العمل، والمزايا الأخرى.

الفاعلية: هي مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المرتبطة بالوظيفة وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب (سميع، 2011)، وأهمية الفاعلية لتأثيرها على النتائج النهائية على الفرد والمنظمة والمجتمع، ومن ثم مساعدة المنظمة على البقاء والاستمرارية والنمو.

الخبرات المهنية: هي الحصيلة المعرفية والمهارات والقدرات المكتسبة من العمل بعدة مجالات وتعدد البرامج والوظائف خلال السنوات الماضية سواء في شركة واحدة أو عدة شركات (ماهر، 2017). تساعد الخبرة المكتسبة الفرد في تطوير المهارات المهنية والقدرات الموجودة لديه، واكسابه المهارات والقدرات الجديدة التي يحتاجها لينزاق مهنياً مع الوظيفة، والخبرة تعمل على اكساب الفرد المعارف والمهارات التي لا يستطيع اكتسابها عن طريق التعليم، وتسهم الخبرة في تحسين قدرات الفرد وتساعد في الحصول على وظيفة بأسرع وقت (الشميري والمبيري، 2019).

التأهيل العلمي: يشمل كافة المعارف والمهارات المتعلقة بالتعليم، وحتى يتوفر شرط التأهيل العلمي يجب الحصول على مؤهلاً علمياً مناسباً في التخصص، ويتيح هذا المؤهل العلمي لمن يرغب في مزاولة مهنة في مجال محدد (علاقي، 2017). تتمثل أهمية التعليم للموارد البشرية في التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والمعلوماتي وزيادة التعقيدات الإدارية والتنظيمية، وزيادة الاهتمام بالخصائص السلوكية والأخلاقية (ماهر، 2017). يساهم التأهيل العلمي في اكتساب المعرفة اللازمة فيؤثر على أداء الفرد ورفع كفاءته المهنية (علاقي، 2017).

الدراسات السابقة

حاول علام (2020): تحديد مستوى الثقة الإدراكية والعاطفية داخل قطاع البنوك التجارية وأثرها على أداء العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي، تم تصميم استمارة أستبانه للدراسة وتم توزيع (400) نسخة منها للعاملين في بنوك القطاع العام (222) والعاملين في القطاع الخاص (178). توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات بين القطاع العام الخاص من حيث ابعاد الثقة الادراكية والعاطفية، كذلك عدم وجود اختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث ابعاد أداء العاملين.

سعى (Singh & Sharma, 2020): معرفة مستوى تطبيق عوامل النجاح لتحسين أداء مشروعات المقاولات في الهند، تناولت الدراسة ستة محاور رئيسية تشكل عوامل النجاح. اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات ووزعت على عينة مكونة من (99) من المهندسين العاملين في شركات المقاولات في ولاية البنجاب الهندية، وتم استخدام معامل الارتباط والانحدار لتحليل البيانات. توصلت الدراسة لأن دعم الإدارة العليا لفريق العمل هي أكثر عوامل النجاح تأثيراً في نجاح مشروعات المقاولات في البنجاب.

قدر دراوشة (2017): درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة، تم توزيع (378) نسخة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل الثقة التنظيمية بناءً لنوع الجامعة.

بحث (Mazdeh & Pourhanifeh, 2016): عن أكثر العوامل مساهمة في نجاح التنظيمات، وقد طبقت الدراسة في شركة أرقام الإيرانية، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة مكونة من الإداريين والعاملين في الشركة. خلصت الدراسة إلى ان هنالك خمسة عوامل تساهم بـ 70% من نجاح التنظيمات وهي: النموذج القيادي، قدرة الإدارة على التخطيط، تطور العاملين، خلق الحافز لدى العاملين، والاتصالات الفعالة.

عمل (Lo, et al, 2016): على قياس العلاقة بين محددات الأداء التنظيمي والعديد من العوامل (دعم الإدارة العليا، توجه العاملين، التوجه التكنولوجي، تركيز العملاء) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاثة أقاليم بماليزيا، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة مستهدفة من الملاك والإداريين. توصلت الدراسة لان دعم القيادة له تأثير على الأداء المالي.

اختبر الرشدي وسلامة (2015): درجة الثقة التنظيمية في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية، تم استخدام استمارة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وزعت (335) نسخة لأعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجامعة والخبرة في الثقة التنظيمية.

حاول جبارين (2018): معرفة مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظر المعلمين. تم تصميم استمارة أستبانة وزعت منها (400) نسخة للمعلمين بالمديرية. توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

اختر (2013) Uluocak: العلاقة بين عوامل النجاح وأداء منظمات تكنولوجيا المعلومات في تركيا. اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن هنالك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح المشروعات منها دعم الإدارة العليا، كفاءة العاملين، وكفاءة وفعالية الاتصالات.

محافظة الأحساء

تقع محافظة الأحساء في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وتبعد عن الرياض بـ 328 كلم، تغطي صحراء الربع الخالي نحو ثلاثة أرباع المحافظة وهي أكبر محافظات المنطقة الشرقية من حيث المساحة والسكان، يوجد في محافظة الأحساء أكبر حقل نفط في العالم، ويفضل هذا الحقل حجم مساهمة الأحساء في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة يقدر بـ 378 مليار ريال سعودي، تشتهر محافظة الأحساء بكثرة نخيلها التي تغطي مساحات هائلة من أراضيها تزيد على ثلاثة ملايين نخلة وتنتج أكثر من مائة ألف طن من التمور سنوياً ما يعادل 10% من إنتاج المملكة. في يونيو 2018 انضمت محافظة الأحساء إلى قائمة التراث الإنساني العالمي باليونسكو، وفي 2020 دخلت محافظة الأحساء موسوعة غينيس للأرقام القياسية بوصفها أكبر واحة قائمة بذاتها في العالم، وهي أيضاً عضو شبكة اليونسكو للمدن الإبداعية في مجال الحرف اليدوية والفنون الشعبية. توجد في محافظة الأحساء العديد من المؤسسات الحكومية التابعة لأمانة المحافظة وفروع للوزارات وجامعة الملك فيصل وكلية الشريعة والدراسات الإسلامية التابعة لجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. يعتمد النشاط الاقتصادي لمحافظة الأحساء على الزراعة والحرف اليدوية والصناعة، يتركز نصف إجمالي الاستثمار الصناعي في المملكة العربية السعودية في المنطقة الشرقية ونحو 13% منه في محافظة الأحساء، ويقدر حجم حصة الصناعة في اقتصاد الأحساء بـ 33%، إذ تضم الأحساء عدد من المدن الصناعية مثل المدينة الصناعية الأولى التي تحتضن 67 مصنعاً لمختلف النشاطات الصناعية بالإضافة إلى مشروع المدينة الصناعية بالعقير والمدينة الصناعية الثانية. تعتبر محافظة الأحساء مركزاً تجارياً ضخماً يوجد بها فروع لكثير من الشركات الكبيرة في المملكة بالإضافة إلى قربها لكل من قطر والامارات صارت سوقاً لكثير من مواطني هذه الدول. في عام 1402 هـ تم إنشاء الغرفة التجارية الصناعية بالأحساء بهدف رعاية مصالح القطاع الخاص برفع آرائه ومقترحاته للمسؤولين في الدولة ليصل لأعلى مستوى أداء مستفيداً من الفرص والامكانيات المتاحة ويشارك بفاعلية في خطط التنمية التي تضعها الدولة، وإيصال التعليمات الصادرة من الجهات الرسمية للقطاع ليكون أكثر تنظيماً وفعالية.

التحليل والمناقشة

تهدف هذه الفقرة لمعرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والثقة التنظيمية من خلال استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ أن كل بعد يحصل على وسط حسابي أقل من (3) فهو مرفوض حيث أن الـ (3) تمثل وسط افتراضي.

جدول (1) التحليل الوصفي الإحصائي لفقرات القيادة الإدارية

المتغير/ الابعاد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعاري
قوة التأثير	يهدف المدير إلى تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف المروسين.	3.5556	1.08555
	يؤمن المدير باختلاف احتياجات العاملين والعمل على توفيرها.	3.8222	0.91483
	يراعي المدير الحزم والعدل أثناء القيام بالعمل.	4.4044	0.79024
	يعمل المدير على تأكيد الثقة بالعاملين لإنجاز الأهداف.	4.3756	0.79745
	يعمل المدير على تحسين بيئة عمل جيدة ومقبولة للعاملين.	4.1444	.93629
الدافعية	يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة والتعليمات حرصاً على مصلحة العاملين.	3.9067	1.17895
	يمنح المدير العاملين الحرية في أداء العمل وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.	4.1778	81437
	يتعامل المدير مع طموحات ورغبات العاملين بإيجابية.	3.9600	1.19323
	مكن المدير العاملين ذوي الخبرة من المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.8889	1.05573
	يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة معنويات العاملين.	4.3933	80281
الاتصالات	يقوم المدير بالاتصال بالعاملين من أجل تنسيق جهودهم لإنجاز الأهداف.	4.5178	61957
	يبدد المدير آراءه في سبيل تطوير أساليب العمل.	4.5089	60889
	يتولّى المدير المبادرات لخلق علاقات طيبة مع العاملين ومعرفة مشاكلهم والعمل لحلها.	4.3133	70129
	يتواصل المدير مع العاملين لمعرفة سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات.	4.3889	68543
	يعمل المدير على نشر القرارات والتعرف على رد الفعل الصادر عنها حتى تكون أكثر قابلية للعاملين.	3.4889	1.28244

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

بعد قوة التأثير: تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعد قوة التأثير عن (3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو ما يشير إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد عينة الدراسة ، وقد

حصلت الفقرة التي تنص (يراعي المدير الحزم والعدل أثناء القيام بالعمل) أعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الأخرى إذ بلغ الوسط الحسابي (4.4044) وانحراف معياري (0.79024)، بينما الفقرة التي تنص (يهدف المدير إلى تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف المرؤوسين) حازت على أقل وسط حسابي بلغ (3.5556) وانحراف معياري (1.08555). بعد الدافعية: توضح نتائج هذا البعد إلى ارتفاع الوسط الحسابي لجميع متغيراته عن الوسط الفرضي وهذا يدل على أن القيادة الإدارية فيما يتعلق بالدافعية تعتبر جيدة جداً، وحصلت الفقرة التي تنص (يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة معنويات العاملين) على أعلى وسط حسابي مقداره (4.3933) وانحراف معياري (0.80281)، ونالت الفقرة التي تنص (يُمكن المدير العاملين ذوي الخبرة من المشاركة في اتخاذ القرارات) على أقل تقدير وعادل وسطها الحسابي (3.8889) وانحراف معياري (1.05573). بعد الاتصالات: تدل النتائج في الجدول (1) إلى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعد الاتصالات وهذا يشير إلى وضوح هذا البعد لأفراد عينة الدراسة، وحصلت الفقرة التي تنص (يقوم المدير بالاتصال بالعاملين من أجل تنسيق جهودهم لإنجاز الأهداف) أعلى نسبة اتفاق من بين فقرات هذا البعد بوسط حسابي مقداره (4.5178) وانحراف معياري (0.61957)، ونالت الفقرة التي تنص (يعمل المدير على نشر القرارات والتعرف على رد الفعل الصادر عنها حتى تكون أكثر قابلية للعاملين) أقل تقدير وبوسط حسابي (3.889) وانحرافها المعياري (1.28244).

جدول (2) التحليل الوصفي الإحصائي لفقرات الثقة التنظيمية

المتغير/ الأبعاد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات الإدارية	الإدارة تنظر بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	3.9200	1.25139
	تتوفر العدالة في فرص الترقية.	3.7844	1.07211
	النظام يطبق على جميع العاملين دون تمييز.	3.9267	0.91824
	توجد سياسات وإجراءات إدارية واضحة.	3.7778	1.13830
	يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية.	3.3156	1.34080
الابتكار وتحقيق الذات	الإدارة تنظر بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	3.9200	1.25139
	تتوفر العدالة في فرص الترقية.	3.7844	1.07211
	النظام يطبق على جميع العاملين دون تمييز.	3.9267	0.91824
	توجد سياسات وإجراءات إدارية واضحة.	3.7778	1.13830
	يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية.	3.3156	1.34080
القيم السائدة في التنظيم	الإدارة تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين.	4.3289	0.78022
	تعمل الإدارة على حل مشاكل العاملين بشفافية عالية.	4.1022	1.03319
	تتمتع الإدارة بقدر من الاحترام المتبادل مع العاملين.	4.2978	0.73126
	يقوم سلوك الإدارة على المبادئ الصحيحة والسليمة.	3.9867	1.05939
	يمكن الاعتماد على الإدارة في الوفاء بتعهداتها.	4.0956	1.00875
تدفق المعلومات في التنظيم	تتوفر اتصالات داخلية ذات كفاءة عالية.	3.9422	0.80987
	تتوفر المعلومات التي يحتاجها العاملون لضمان التنسيق.	4.3422	0.62839
	تتوفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة.	4.5333	0.6607
	تتوفر المعلومات الكافية لمواجهة مخاطر العمل.	4.2111	1.05626
	تتوفر المصادقية على المعلومات المتاحة للعاملين من قبل الإدارة.	4.3289	0.71466

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

بعد السياسات الإدارية: تشير النتائج في الجدول (2) إلى ارتفاع الوسط الحسابي بصورة عامة لكل متغير من متغيرات السياسات الإدارية عن الوسط الفرضي وهذا يشير إلى وضوح هذا البعد لأفراد عينة الدراسة، وشكلت العبارة التي تنص (النظام يطبق على جمع العاملين دون تمييز) أعلى وسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.918)، وعبارة (يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية) حازت على أقل وسط حسابي وبلغ (3.32) وانحرافها المعياري (1.34).

بعد الابتكار وتحقيق الذات: تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (2) أن الوسط الحسابي لمتغيرات بعد الابتكار وتحقيق الذات جميعها أكبر من الوسط الفرضي، وهذا دلالة وضوح هذا البعد لعينة البحث، والعبارة التي حازت على أعلى تقدير هي التي تنص على (تشجع الإدارة العامل الذي يقدم ابتكار في مجال تخصصه) بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.90)، بينما عبارة (الإدارة تتيح الفرص للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات) حصلت على أقل وسط (3.62) وانحراف معياري (1.26105).

بعد القيم السائدة في التنظيم: يوضح جدول (2) أن هناك وضوح لعبارة هذا البعد لأفراد عينة الدراسة إذ أن جميع عباراته حصلت على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي وسجلت الفقرة التي تنص (الإدارة تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين) أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3289) وانحرافها المعياري (0.78022)، بينما الفقرة التي تنص (يقوم سلوك الإدارة على المبادئ الصحيحة والسليمة) حققت أقل وسط حسابي (3.9867) وانحراف معياري بلغ (1.05939).

بعد تدفق المعلومات في التنظيم: يشير جدول (2) لنتائج بعد تدفق المعلومات في التنظيم وجميعها أعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على وضوح هذا البعد لأفراد عينة الدراسة، وحصلت الفقرة (تتوفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة) على أعلى اتفاق من بين فقرات هذا البعد بوسط حسابي (4.5333) انحراف معياري (0.66070)، بينما الفقرة التي نالت أقل اتفاق من بين فقرات البعد هي التي تنص (تتوفر اتصالات داخلية ذات كفاءة عالية) وبلغ وسطها الحسابي (3.9422) بانحراف معياري (0.80987) يلاحظ من نتائج التحليل الوصفي الواردة في الجدول (2) أن هناك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة وضوح الثقة التنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة في محافظة الاحساء وحصلت الفقرة (تتوفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة) والتي تنصوي تحت بعد تدفق المعلومات في التنظيم على أعلى اتفاق من بين كل فقرات متغير الثقة التنظيمية، بينما نالت الفقرة التي تنص (يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية).

جدول (3) التحليل الوصفي الاحصائي لفقرات أداء العاملين

المتغير / الأبعاد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سرعة الانجاز	يساهم العاملون في أداء الأعمال في الوقت المطلوب.	4.5956	0.60508
	تساعد بيئة العمل على تطوير الأداء بشكل مثالي.	4.4756	0.69396
	يعتمد العاملون على كفاءتهم في إنجاز الأعمال.	4.5178	0.59762
	الحوافز والمكافآت لها دور على إنجاز المهام.	4.1444	0.81140
	مرونة السياسات والإجراءات تساعد العاملين على سرعة الأداء.	3.8356	1.08218
	العلاقة بين الإدارة والعاملين تسودها الشفافية والعدالة.	3.9222	1.17914
	الإدارة تمنح الحوافز بصورة عادلة.	3.6956	1.16107
الرضا الوظيفي	الإدارة لديها اهتمام بصحة وسلامة العاملين.	3.9733	0.90246
	سياسة المؤسسة في الترقية والتدرج الوظيفي مرضية.	3.4111	1.25479
	الإدارة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين.	3.8956	1.01885
	تعمل كل أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.	4.6022	0.57760
	يحرص العاملون على استغلال الفرص المتاحة لتحقيق النجاح واستمراره.	4.3311	0.66014
	يشعر العاملون بأن المسؤوليات الملقاة على عاتقهم تتناسب مع السلطات الممنوحة لهم.	3.9289	1.06757
	يعتمد العاملون على المعايير الموضوعية في أداء المهام.	4.3644	0.82315
	تسعى الإدارة لبناء علاقات طيبة أساسها الاحترام مع العاملين.	4.4444	0.99789

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

بعد سرعة الإنجاز: من جدول (3) شكلت عبارة (يساهم العاملون في أداء الأعمال في الوقت المطلوب) أعلى وسط (4.5956) وانحراف معياري (0.60508)، بينما أقل عبارة حازت على قبول عينة البحث هي (مرونة السياسات والإجراءات تساعد العاملين على سرعة الأداء) وتحصلت على وسط (3.8356) وانحراف (1.08218). بعد الرضا الوظيفي: يشير الجدول لأن هناك رضا وظيفي حيث أن الوسط الحسابي لجميع مفردات البعد أكبر من الوسط الفرضي (3)، وحازت عبارة (الإدارة العليا لديها اهتمام بصحة وسلامة العاملين) على أكبر وسط حسابي (3.9733) وانحراف معياري (0.903)، أما أقل عبارة حازت على قبول أفراد عينة الدراسة هي (سياسة المؤسسة في الترقية والتدرج الوظيفي مرضية) بمتوسط (3.411) وانحراف معياري (1.255). بعد الفاعلية: تشير نتائج الجدول لارتفاع الوسط الحسابي لمتغيرات هذا البعد عن الوسط الفرضي، مما يدل على وضوح البعد لعينة الدراسة، وتحصلت عبارة (تعمل كل أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة) على أعلى وسط (4.602) وانحراف معياري (0.578)، والعبارة التي حازت على أقل وسط (يشعر العاملون بأن المسؤوليات الملقاة على عاتقهم تتناسب مع السلطات الممنوحة لهم).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول (4) تحليل التباين الثنائي لدرجات عينة الدراسة على القيادة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة ونوع القطاع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	القيمة الاحتمالية
النموذج المصحح	1514.897(a)	7	216.414	7.885	.000
القطاع	1260170.348	1	1260170.348	45913.057	.000
الخبرة	680.533	3	226.844	8.265	.000
نوع القطاع	82.122	1	82.122	2.992	.084
نوع القطاع * الخبرة	666.595	3	222.198	8.096	.000
الخطأ	12131.523	442	27.447		
الاجمالي	1734901.000	450			
الاجمالي المصحح	13646.420	449			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

أظهرت نتائج جدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على متغير القيادة الإدارية عند $(\alpha = 0.05)$ ، حيث أن قيمة الإحصائية (0.000) أقل من (0.05)، أي أن هناك تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند $(\alpha = 0.05)$ ، تعزى للمتغير المستقل عامل الخبرة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند $(\alpha = 0.05)$. وقد أشارت النتائج أن تأثير تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع على القيادة الإدارية 11% وهو تأثير ضعيف. ولمعرفة لصالح أي قطاع تلك الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير القيادة الإدارية تم استخدام المتوسطات.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على القيادة الإدارية تبعاً لسنوات الخبرة ونوع القطاع.

سنوات الخبرة	جهة العمل	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
5 سنوات فأقل	قطاع حكومي	57.8611	6.00073	36
	قطاع خاص	61.5926	8.25208	27
	الإجمالي	59.4603	7.23528	63
6-10 سنة	قطاع حكومي	66.4348	2.72740	23
	قطاع خاص	61.2308	3.26567	26
	الإجمالي	63.6735	3.98114	49
11-15 سنة	قطاع حكومي	62.4110	4.85866	73
	قطاع خاص	60.0366	6.25674	82
	الإجمالي	61.1548	5.74811	155
16 سنة فأكثر	قطاع حكومي	62.8387	4.48498	93
	قطاع خاص	62.6889	4.67997	90
	الإجمالي	62.7650	4.56991	183
الإجمالي	قطاع حكومي	62.2711	5.22035	225
	قطاع خاص	61.4222	5.77127	225
	الإجمالي	61.8467	5.51298	450

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

يلاحظ من جدول (5) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على القيادة الإدارية ككل تبعاً لسنوات الخبرة ونوع القطاع. ذلك أن تأثير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي يختلف عن القطاع الخاص، وأن هذا التأثير يميل لصالح القطاع الحكومي، يعزى الباحث هذا الاختلاف إلى تمتع الموظف في القطاع الحكومي بالاستقرار والثبات بعمله داخل المؤسسة تمنحه المعرفة الكاملة بالعمل الذي يؤديه وبالتالي الإدراك الجيد للمهام والواجبات التي تنسم بنوع من الثبات ومن ثم يكتسب الخبرة في إنجازها بمرور الزمن، بينما الموظف في القطاع الخاص يواجه بكثرة الضغوط الإدارية وتعدد الأدوار التي يقوم بها من جراء المنافسة الشديدة في هذا القطاع تجعل الأمور في بعض الأحيان تنسم بعدم الثبات.

الفرضية الثانية: يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

جدول (6) تحليل التباين الثنائي لدرجات عينة الدراسة على الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة ونوع القطاع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	القيمة الاحتمالية
Corrected Model	1677.916(a)	7	239.702	5.448	.000
Intercept	2103350.408	1	2103350.408	47803.054	.000
الخبرة	720.081	3	240.027	5.455	.001
نوع القطاع	822.624	1	822.624	18.696	.000
نوع القطاع * الخبرة	247.578	3	82.526	1.876	.133
Error	19448.148	442	44.000		
Total	2934985.000	450			
Corrected Total	21126.064	449			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

نتائج تحليل جدول (6) أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة ونوع القطاع على الثقة التنظيمية (0.001) و (0.000) على التوالي، وهذا يدل على وجود فروق في تأثير عامل الخبرة على الثقة التنظيمية وفقاً لنوع القطاع، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفاعل عاملي الخبرة ونوع القطاع في التأثير على

الثقة التنظيمية حيث أن قيمة الإحصائية (0.133) أكبر من ($\alpha = 0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (العدمية) عند ($\alpha = 0.05$). النتيجة تتفق مع دراسة دراوشة (2017)، و دراسة الرشيد وسلامة (2015) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل الثقة التنظيمية بين الجامعات الحكومية والخاصة. وقد أشارت نتائج التحليل أن تأثير تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع على الثقة التنظيمية كانت فقط ما نسبته (7%).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة ونوع القطاع

سنوات الخبرة	جهة العمل	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
5 سنوات فأقل	قطاع حكومي	83.8889	3.37027	36
	قطاع خاص	78.5556	7.20221	27
	الإجمالي	81.6032	5.93660	63
6-10 سنة	قطاع حكومي	79.2609	10.98850	23
	قطاع خاص	75.0000	8.74528	26
	الإجمالي	77.0000	9.98958	49
11-15 سنة	قطاع حكومي	81.0548	6.66019	73
	قطاع خاص	79.2683	6.23421	82
	الإجمالي	80.1097	6.47931	155
16 سنة فأكثر	قطاع حكومي	81.9355	6.40619	93
	قطاع خاص	80.6667	5.82131	90
	الإجمالي	81.3115	6.14175	183
الإجمالي	قطاع حكومي	81.6889	6.80343	225
	قطاع خاص	79.2489	6.71089	225
	الإجمالي	80.4689	6.85940	450

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

بينت نتائج الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة ونوع القطاع، أي أن هناك فروقاً في عامل الثقة التنظيمية نتيجة الخبرة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، يتجه هذا التأثير لصالح القطاع الحكومي وإن سنوات الخبرة التي (10-1) سنة هي التي يكون فيها تأثير الثقة التنظيمية في القطاع الحكومي الأكثر وضوحاً. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأفراد في بداية السلم الوظيفي في القطاع الحكومي يثقون في السياسات الإدارية التي توضع من قبل الإدارة العليا، توفر فرص التدريب والتطوير، توفر اتصالات داخلية كافية تتدفق خلالها المعلومات التي يحتاجها الموظف في اتخاذ القرارات، وتتوفر بالقطاع الحكومي السعودي قيم راسخة مثل مساعدة العاملين لأداء مهامهم بالإضافة إلى أن السلوك المتبع من قبل الإدارة العليا يقوم على المبادئ السليمة، بالإضافة إلى أن القطاع الحكومي لا يعمل في منافسة. بينما القطاع الخاص يعمل في ظل منافسة حادة لذلك تكون العملية الإدارية أكثر حساسية وأهمية بالنسبة لإدارة المنظمة.

الفرضية الثالثة: يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول (8) تحليل التباين الثنائي لدرجات عينة الدراسة على أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة ونوع القطاع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	القيمة الاحتمالية
النموذج المصحح	1429.429(a)	7	204.204	9.864	0.000
القطاع	1262991.215	1	1262991.215	61009.874	0.000
الخبرة	161.176	3	53.725	2.595	0.052
نوع القطاع	792.841	1	792.841	38.299	0.000
نوع القطاع * الخبرة	151.789	3	50.596	2.444	0.063
الخطأ	9150.029	442	20.701		
الإجمالي	1748076.000	450			
التصحیح الكلي	10579.458	449			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

جدول (8) يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل عاملي الخبرة ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين حيث أن قيمة الدلالة (0.063) أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروقات في أداء العاملين بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص يعزى ذلك لعدم تأثير عامل الخبرة على الأداء حيث بلغت قيمة

الدلالة لعامل الخبرة (0.052) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصل إليها علام (2020)، في عدم وجود اختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث ابعاد أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية. بينما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير نوع القطاع على أداء العاملين عند مستوى (0.000) أقل من (0.05)، وقد أشارت النتائج أن تأثير نوع القطاع على أداء العاملين (14%) وهو تأثير ضعيف.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أداء العاملين تبعاً لسنوات الخبرة ونوع القطاع

سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
5 سنوات فأقل	قطاع حكومي	63.3889	4.91225	36
	قطاع خاص	60.3704	3.01468	27
	الإجمالي	62.0952	4.43852	63
6-10 سنوات	قطاع حكومي	63.2609	4.73111	23
	قطاع خاص	59.8462	4.20183	26
	الإجمالي	61.4490	4.73489	49
11-15 سنة	قطاع حكومي	62.3836	3.95682	73
	قطاع خاص	60.7317	5.21642	82
	الإجمالي	61.5097	4.72403	155
16 سنة فأكثر	قطاع حكومي	65.0000	3.63856	93
	قطاع خاص	60.6667	5.39038	90
	الإجمالي	62.8689	5.06163	183
الإجمالي	قطاع حكومي	63.7156	4.21191	225
	قطاع خاص	60.5600	4.94859	225
	الإجمالي	62.1378	4.85410	450

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

لقد أشارت نتائج جدول (9) إلى أن تأثير نوع القطاع على أداء العاملين يميل لصالح القطاع الحكومي حيث بلغ متوسطه (63.72)، بينما متوسط القطاع الخاص (60.56). بسبب أن الفرد في القطاع الحكومي يؤدي أعمال روتينية واضحة وليس هناك ازدواجية في المهام وهذا يقود لإتقان الفرد لعمله المكلف به، بينما الأفراد في القطاع الخاص يؤدي مهام وادوار عديدة تتسم بعدم الثبات مما يؤثر على الأداء.

الفرضية الرابعة: يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول (10) تحليل التباين الثنائي لدرجات عينة الدراسة على القيادة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ونوع القطاع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	القيمة الاحتمالية
النموذج المصحح	212.860(a)	5	42.572	1.407	0.220
القاطع	1461493.691	1	1461493.691	48304.636	0.000
القطاع	87.316	1	87.316	2.886	0.090
المؤهل العلمي	121.597	2	60.798	2.009	0.135
العلمي المؤهل* القطاع	14.875	2	7.438	0.246	0.782
الخطأ	13433.560	444	30.256		
الإجمالي	1734901.000	450			
التصحیح الكلي	13646.420	449			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

يوضح جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل عاملي المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية، وأشارت قيمة مستوى (0.782) أكبر من $\alpha = 0.05$ ، كما أشار الجدول إلى أن كل من عاملي المؤهل العلمي ونوع القطاع كل على حدى ليس له تأثير على القيادة الإدارية عند مستوى (0.135) و (0.090) وكلاهما أكبر من $\alpha = 0.05$. لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على القيادة الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي ونوع القطاع

جهة لعمل	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
----------	---------------	---------	-------------------	-------

54	3.60162	62.1667	ثانوي	قطاع الحكومي
126	5.98092	61.8571	جامعي	
45	4.39295	63.5556	فوق الجامعي	
225	5.22035	62.2711	الإجمالي	
52	5.24696	61.6346	ثانوي	قطاع خاص
119	6.34693	61.0672	جامعي	
54	4.89127	62.0000	فوق الجامعي	
225	5.77127	61.4222	الإجمالي	
106	4.47113	61.9057	ثانوي	الإجمالي
245	6.16145	61.4735	جامعي	
99	4.71267	62.7071	فوق الجامعي	
450	5.51298	61.8467	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

يشير جدول (11) لعدم وجود فرق في تأثير المؤهل العلمي ونوع القطاع على القيادة الإدارية، ومتوسط تأثير المؤهل على القيادة الإدارية في القطاع الحكومي (62.27)، وفي الخاص (61.42) بمتوسط (61.85). تعزى هذه النتيجة بأن القطاع الحكومي في محافظة الأحساء يعمل على تأهيل القيادات الإدارية أكاديمياً داخلياً وخارجياً، بينما القطاع الخاص يعمل على استقطاب الكفاءات الجاهزة المؤهلة علمياً للعمل فيهمون ثم أدى ذلك أن لا توجد فروقات إحصائية في جانب القيادات الإدارية وفقاً للمؤهل العلمي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بمحافظة الأحساء.

الفرضية الخامسة: يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى α (0.05).

جدول (12) تحليل التباين الثنائي لدرجات عينة الدراسة على الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ونوع القطاع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	القيمة الاحتمالية
النموذج المصحح	1050.503(a)	5	210.101	4.647	0.000
القاطع	2457341.045	1	2457341.045	54347.643	0.000
نوع القطاع	696.311	1	696.311	15.400	0.000
المؤهل العلمي	46.366	2	23.183	0.513	0.599
العلمي المؤهل * نوع القطاع	338.990	2	169.495	3.749	0.024
الخطأ	20075.561	444	45.215		
الإجمالي	2934985.000	450			
التصحیح الكلي	21126.064	449			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

يوضح جدول (12) وجود فروق معنوية لتأثير تفاعل نوع القطاع والمؤهل العلمي في الثقة التنظيمية عند مستوى (0.024) وهي أقل من (0.05) وهذه الفروق ناتجة من تأثير نوع القطاع، فأشارت دلالة تأثير نوع القطاع الثقة التنظيمية لوجود فروق عند مستوى (0.000)، بينما متغير المؤهل العلمي ليس له تأثير على الثقة التنظيمية كعنصر منفرد عند (0.599) أكبر من (0.05)، بناء على ما سبق نقبل فرضية العدم التي تنص على: يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند $(\alpha = 0.05)$. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة جبارين (2018)، والتي ترى أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على الثقة التنظيمية. وقد أشارت النتائج أن تأثير تفاعل المؤهل العلمي ونوع القطاع على الثقة التنظيمية ضعيف جداً (5%)، وضعف هذا التأثير ناتج من عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي على الثقة التنظيمية، ولمعرفة لصالح أي قطاع هذا التأثير تم استخدام المتوسطات.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي ونوع القطاع

جهة العمل	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
قطاع حكومي	ثانوي	80.2222	5.93571	54
	جامعي	81.6508	7.18923	126
	فوق لجامعي	83.5556	6.33732	45
	الإجمالي	81.6889	6.80343	225

52	5.13307	79.6538	ثانوي	قطاع خاص
119	7.01314	79.6303	جامعي	
54	7.31112	78.0185	فوق الجامعي	
225	6.71089	79.2489	الإجمالي	
106	5.53746	79.9434	ثانوي	الإجمالي
245	7.16155	80.6694	جامعي	
99	7.39044	80.5354	فوق الجامعي	
450	6.85940	80.4689	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

يوضح جدول (13) أن تأثير نوع القطاع على الثقة التنظيمية يميل لصالح القطاع الحكومي فقد سجل متوسط مقداره (81.689) بينما سجل القطاع الخاص متوسط مقداره (79.249)، بمتوسط عام (80.469)، ويتضح التأثير الأكبر من أصحاب المؤهل فوق الجامعي بالنسبة للقطاع الحكومي (83.556). ويعزي الباحث ذلك أن القطاع الحكومي يهتم بنيل منسوبيه للدرجات العلمية فوق الجامعية عن طريق برنامج منحة الملك إلى الخارج للتأهيل في أفضل الجامعات الأمريكية والبريطانية ومن ثم يكون لهؤلاء تأثير كبير في العمل بالإضافة لذلك يتمتعون بثقة كبيرة في أنفسهم وفي مرؤوسيه مما انعكس ذلك على الثقة التنظيمية.

الفرضية السادسة: يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين عند مستوى $\alpha = 0.05$. لاختبار الفرضية استخدم أسلوب تحليل التباين الثنائي لاجداد علاقة بين تفاعل المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين.

جدول (14) تحليل التباين الثنائي لدرجات عينة الدراسة على أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ونوع القطاع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	ف	القيمة الاحتمالية
النموذج المصحح	1270.366(a)	5	254.073	12.118	0.000
القطاع	1467145.371	1	1467145.371	69975.951	0.000
نوع القطاع	975.639	1	975.639	46.533	0.000
المؤهل	98.559	2	49.279	2.350	0.097
المؤهل * النوع القطاع	56.640	2	28.320	1.351	0.260
الخطأ	9309.092	444	20.966		
الإجمالي	1748076.000	450			
التصحیح الكلي	10579.458	449			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.

يوضح جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل عاملي المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين، حيث أشارت قيمة مستوية لدلالة (0.260) أكبر من $(\alpha = 0.05)$ ، كما أشار إلى أن عامل المؤهل العلمي ليس له تأثير على أداء العاملين والقيمة (0.097) أكبر من $(\alpha = 0.05)$. ونجد أن نوع القطاع له تأثير على أداء العاملين عند مستوي (0.000). لذلك نقبل فرضية العدم.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أداء العاملين تبعاً للمؤهل العلمي ونوع القطاع

جهة العمل	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
قطاع حكومي	ثانوي	62.5556	3.42943	54
	جامعي	63.7540	4.12347	126
	فوق الجامعي	65.0000	4.94975	45
	الإجمالي	63.7156	4.21191	225
قطاع خاص	ثانوي	60.4038	5.38065	52
	جامعي	60.5462	5.15809	119
	فوق الجامعي	60.7407	4.04309	54
	الإجمالي	60.5600	4.94859	225
الإجمالي	ثانوي	61.5000	4.60072	106
	جامعي	62.1959	4.91510	245
	فوق الجامعي	62.6768	4.93804	99
	الإجمالي	62.1378	4.85410	450

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS ، 2022.



يوضح جدول (15) أن تأثير نوع القطاع على أداء العاملين يميل لصالح القطاع الحكومي فقد سجل متوسط مقداره (63.716) بينما سجل القطاع الخاص متوسط مقداره (60.560)، والمتوسط العام سجل (62.138) ويتضح التأثير الأكبر من أصحاب المؤهل فوق الجامعي بالنسبة للقطاع الحكومي (65.000). والسبب أن القطاع الحكومي يهتم بنيل منسوبي للدرجات العلمية فوق الجامعية عن طريق برنامج منحة الملك إلى الخارج للتأهيل في أفضل الجامعات الأمريكية والبريطانية ومن ثم يكون لهؤلاء تأثير كبير في العمل بالإضافة لذلك يتمتعون بقدرات إدارية لتحمل ضغط العمل مما انعكس ذلك على أداء وحداتهم والمؤسسة ككل.

النتائج

- ١/ تأثير عامل الخبرة على ممارسة عوامل نجاح المنظمات (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، وأداء العاملين) في القطاع الحكومي أكثر وضوحاً منه في القطاع الخاص، وهذا ناتج من أن القطاع الحكومي يعمل في بيئة مستقرة تتسم بالثبات بالإضافة إلى أن الموظف في القطاع الحكومي تسند إليه مهام واضحة.
- ٢/ يتأثر الموظف في القطاع الخاص بالسياسات الإدارية والمنافسة الشديدة في السوق، مما يؤثر على خارطة الأعمال المسندة للفرد وفق استراتيجيات محددة لمواجهة المنافسة وبالتالي تؤدي إلى تنوع هذه الأعمال مما يؤثر على تراكم الخبرات رأسياً.
- ٣/ المؤهل العلمي ليس له تأثير كبير في تمييز قطاع على آخر فيما يتعلق بممارسة عوامل نجاح المنظمات، ذلك أن القطاع الحكومي والقطاع الخاص كلاهما يحصل على أفراد ذوي تأهيل علمي مناسب للأعمال التي تؤدي.

التوصيات

- ١/ تحديد سياسة إدارية لتحسين قدرات الأفراد عبر برنامج تدريبي متنوع لإكساب العاملين الخبرات الضرورية التي تساعد على انجاز المهام على أفضل طريقة.
- ٢/ جذب الكفاءات الأكاديمية والتقنية المؤهلة تأهيل عالي، ويقوم هذا البرنامج على شكل الإحلال الوظيفي مع مراعاة الاحتياجات لهذه القطاعات من القدرات الإدارية والتقنية بناءً على عمل كل مؤسسة لتحقيق النجاح.
- ٣/ وضع الخطط والبرامج التي تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين على أن تراعي هذه الخطط الطرق الضرورية لسيطرة الإدارة على زمام الأمور عبر وسائل رقابية مقبولة للعاملين ومنحهم حرية التصرف.

المراجع

- 1/ البرداني، حمد سلطان (2010) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 2/ الخطيب، أحمد ومعاطبة، عادل. (2009) الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن. عالم الكتب الحديث.
- 3/ الرشدي، أحمد عبيد، سلامة، كايد (2015) درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالادافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (3)، العدد (12)، سنة (2015).
- 4/ الزهراني، أحمد حسن الزواب (1433) الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة.
- 5/ الشكرجي، أسماء طه نوري، (2008) أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 6/ الشميمري، أحمد عبدالرحمن، وفاء ناصر المبيريك (2017) ريادة الأعمال، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 7/ العازمي، محمد (2007) القيادة التحولية وعلاقتها بالأبداع الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 8/ الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير (2010) قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. الأردن. دارحامد.
- 9/ المشارفة، هدى محمد (2012) دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10/ النصور، مروان محمد (2012) الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالقطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 20/2.
- 11/ أمين، محمد عبدالله (2017) القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بالتطبيق في وزارة التربية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3.
- 12/ جبارين وآخرون (2018) ثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد (6)، العدد الأول.
- 13/ حمدي، تنظيمية أحمد رحيب (2011) درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. الأردن.
- 14/ دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (13)، العدد (3).
- 15/ رشيد، مازن فارس (2003) الثقة لتنظيمية في الأجهزة الأمنية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، مجلة معهد الإدارة العامة. 43 (3).
- 16/ عذيب، رعد فرحان (2019) تأثير استراتيجيات التمكين في أداء العاملين، بالتطبيق على شركة الأنابيب النفطية بالعراق، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- 17/ علاقي، مدني عبدالقادر (2017) إدارة الموارد البشرية، ط5، خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.



- 18/ علام، نهال محمد (2020) تأثير الثقة الإدراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي، بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 21، العدد3، يوليو.
- 19/ عواد، فتحيا محمد. (2012) إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 20/ عيسى، صوفيا محمد النور (2018) القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، بالتطبيق على شركة سين للغلال بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- 21/ ماهر، أحمد (2017) السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 22/ معاينة، عادل سالم واندراوس، رامي جمال (2009) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10 (4).
- 23/ موسي، جاهل ونويوة محمد (2017) أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، بالتطبيق على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 24/ نوح، هوازن (1434) الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- 25/ هاشم، صبيحة قاسم والعابدي، علي رزاق جواد (2010) أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، بالتطبيق في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 1، العدد 1، سنة 2010.
- 26/ السلمي، علي (2002) السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- 27/ المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجدولين عمري (2012) اثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 8 (4).
28. Craig, Pinder (1984) Work Motivation, New York: Scott Foresman.
29. Engelbrecht, Amos. S, Gardielle, Heine and Bright Mahembe. (2019) The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work Engagement: An exploratory study. Journal of Industrial Psychology.
30. Keith David & John W. Newstrom (1989) Human Behavior at work, 8th ed, New York: McGraw – Hill Book.
31. Northouse, Peter G. (2001) Leadership Theory and Practice, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
32. Robbins, S. P. (2003) Organizational Behavior. 10th edition. San Diego: Prentice Hall.
33. Bass, M. & Avolio, B. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
34. Field, R. (2002) Leadership defined: web Images Reveal the Differences between Leadership and Management. A paper Submitted to the Administrative Sciences Association of Canada 2002, annual meeting in Winnipeg, Manitoba, January, 9, 2002.
35. Gardona, K. (2002) Transformational Leadership Management, Com. Practical / LEADERSHIP – Styles.html, Administration, 41(3).
36. Hugo, D. Asencio. (2016) Leadership, Trust and Organization Performance in the Public Sector. Article in Transylvanian Review of Administrative Sciences. December 2016.
37. Kirkland, K. (2001) The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformation at Leadership. Proquest UMI Dissertation Publishing NO. 3443941.
38. Lo & et al (2016) The Critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia, Review of Business Management, Saopaulo, Vol-18-No-61. 2016.
39. Masi, R. I. & Cooke, R. A. (2000) Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity. International Journal of Organization Analysis, Vol, 8.
40. Pourhanifeh, Gholam Hassan & Mazdeh, Mohammad Mahdavi (2016) Identifying the critical success factors of organization with analytic hierarchy process approach (case study -Iran Argham company). Problems and perspectives in management, Vol- 14, Issue -4.
41. Singh, Maninder & Sharma, S.K. (2020) Critical success factors in construction project, International journal of recent technology and engineering (IJRTE), Vol-8- Issue 5, January.
42. Uluocak, Burak, Critical success (2013) factors affecting project performance in Turkish IT sector, paper presented at PMI & Global congress, Istanbul, Turkey.
43. Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Sixth edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.