



دراسة تحليلية لبعض المتغيرات المؤثرة على نجاح المنظمات الخدمية دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

شريف يوسف حامد أحمد¹

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء، قسم الإدارة

Email: ysyha2008@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/12/12 تاريخ النشر: 2022/12/30

مستخلص

هدفت الدراسة لتحليل ودراسة بعض المتغيرات التي تؤثر على نجاح المنظمات الخدمية (الخبرة والتأهيل العلمي) وعلاقتها ببعض عناصر النجاح (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، أداء العاملين) في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على مبدأ المقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ذلك اعتقاداً من الباحث أن هناك اختلافات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في ممارسة بعض المتغيرات المؤثرة على النجاح على أرض الواقع. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات ذلك لسهولة استخدامها. اختيرت عينة عشوائية حجمها (450) مفردة من القطاعين الحكومي والخاص مناصفة بين القطاعين بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب تحليل التباين التثاني. توصلت الدراسة لنتائج أهمها: 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 الحكومي والقطاع الخاص. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة القصوى من أصحاب المؤهلات الأكاديمية العليا والتي تم تأهيلها عن طريق برنامج الملك للابتعاث الخارجي في أفضل الجامعات الأمريكية والبريطانية لتجويد العمل في القطاعين الحكومي والخاص.

كلمات مفتاحية: المنظمات الخدمية، القطاع الحكومي، القطاع الخاص، محافظة الأحساء.

Abstract

The study aimed to analyze and study some of the variables that affect the success of service organizations (experience and qualification) and its relationship of success (administrative leadership, organizational confidence, employee performance) in Al-Ahsa Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. The study relies on the principle of comparison between the government sector and the private sector, in the belief of the researcher that there are differences between the government sector and the private sector in practicing some variables affecting success on the ground, and the study relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a means to obtain data that is easy to use. A random sample of (450) individuals was chosen from the public and private sectors equally between the two sectors in Al-Ahsa Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. The Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the data using arithmetic averages, standard deviations, and the method of analysis of binary variance. The study reached a set of conclusions, including: The influence of the experience factor in practicing the success factors of organizations in the government sector was more evident than the private sector, while there is no significant effect of academic qualification to distinguish between the government sector and the private sector. The study also recommended the necessity of making maximum use of those with higher academic qualifications, which were rehabilitated through the King's Foreign Scholarship Program in the best American and British universities to improve work in the public and private sectors.

Keywords: Service Organizations, Government Sector, Private Sector, AlAhsa Governorate

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، لكن نجد 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. لذلك تأتي 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. نظرا لاختلاف الظروف التي تمارس فيها المنظمات الحكومية والخاصة عملها يتوقع أن يكون هناك اختلاف في ممارسة بعض المفاهيم والمفومات التي تؤثر في مستوى نجاح المنظمات. هذه الدراسة تتناول واقع ممارسة عوامل نجاح المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص وهل هناك اختلاف بينهما في ممارسة مفاهيم وعوامل نجاح المنظمات بالتطبيق على محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. من الناحية النظرية تستمد هذه الدراسة أهميتها 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 ولمؤسسات التعليم. 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، كذلك تستفيد المنظمات في محافظة الأحساء من نتائج هذه الدراسة. تمحورت أهداف الدراسة في دراسة وتحليل 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، دراسة وتحليل 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 والتعرف على الاختلافات في ممارسة عوامل نجاح المنظمات (القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، أداء العاملين) بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

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 أنها انجاز الهدف من خلال الاشراف والتوجيه (Field,2002)، وعرفها (Northouse,2001) بأنها 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 توجهيات 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 تناولوه (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، الاستثارة، العقلية، الدافعية)، وحدد كل من (Masi & Cooke,2000) (الاهتمام، الإدراك، الاتصال، الرؤية) ابعاداً للقيادة الإدارية بناءً على ما تم ذكره من مقاييس وانسجاماً مع موضوع البحث الحالي فقد اعتمد الباحث (التأثير المثالي، الدافعية، الاتصال) كمقاييس للقيادة الإدارية في هذه الدراسة.

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 نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الزمن فيصبحوا اهلاً للأعجاب والاحترام والثقة (العازمي، 2007).

الدافعية: تنصدر الدافعية والحفز الإنساني قائمة اهتمامات واولويات المديرين في شتى المنظمات، وتعرف بأنها قوة داخلية تنبع من ذات الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة 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 بأنها 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.

يرى الباحث أن القيادة الإدارية الطموحة التي تسعى لتحقيق النتائج المستدامة لجعل المنظمة رائدة وتكوين منظومة عمل واعداد من خلفهم 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 اليها والمرتبطة بالممارسات الإدارية المطبقة، بينما عرفها (رشيد، 2003) بالشعور الشامل بان تكون المنظمة مؤتمنة وفقاً لإدراك العاملين فيها بناء على ايمانهم بان 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 تركيبياً متعدد الأبعاد وتنوعت وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الأمر، وأخذ الباحث برأي كل من الغامدي (1990)، معاليه واندراس (2009)، الخطيب ومعايطة (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: هي مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي تم تحديدها لترشيد وتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد وضبط أفكارهم وتساعد في صنع واتخاذ القرارات ووضوح السياسات 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 تسهم 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).

4-توافر المعلومات في التنظيم: الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد والجماعات بأن القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة، وهذه القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية بكمية كافية وفي الوقت المناسب واتاحتها للموظفين مع المصادقية لكي تعكس واقعاً حقيقياً (البدراني، 2010).

أداء العاملين:

أختلف الباحثين 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 ودافعيته 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 أداءه 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 بإطارها 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 موضع 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 مثقلاً. فهناك بالتأكيد فرق بين السرعة والتسرع. ان الالتزام بالمواعيد هي جزء من اتقان العمل. فإتقان العمل يعني أن تعطى الأمور ما تستحقه من الوقت لإنجازها، وهذا لا يعني التأخير والمماطلة. إذن يتوجب ان نسير في طريق انتاجه مكونه من مسارين بنفس الاتجاه وهما مسار السرعة (لا التسرع) ومسار الجودة (اتقان العمل) لكي ننجز عملنا بفاعلية وكفاءة (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 المضافة الى الاجر.



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: الخبرة 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 على تطوير المهارات المهنية والقدرات الموجودة لديه، واكتسابه المهارات والقدرات الجديدة التي يحتاجها من أجل أن يكون متوافقاً مهنيًا مع الوظيفة، كما أن الخبرة تعمل على اكتساب الفرد المعارف والمهارات التي لا يستطيع اكتسابها عن طريق التعليم، أيضاً تساهم الخبرة في تحسين قدرات الفرد في التواصل مع مختلف المؤسسات والتي يمكن أن تساهم في الحصول على وظيفة بأسرع وقت ممكن (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 مزاوله 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 ومن ثم ينعكس ذلك على أداء الفرد عمله ورفع كفاءته المهنية وتطويرها (علاقي، 2017).

الدراسات السابقة

دراسة علام (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقة الإدراكية والعاطفية داخل قطاع البنوك التجارية وأثرها على أداء العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي، تم تصميم استمارة استبانة 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 والخاص من حيث أبعاد أداء العاملين.

دراسة Singh & Sharma (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق عوامل النجاح لتحسين أداء مشروعات المقاولات في الهند، تناولت الدراسة ستة محاور رئيسية تشكل عوامل النجاح. اعتمدت الدراسة على استمارة 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 إلى أن دعم الإدارة العليا والعلاقة بين فريق العمل هي أكثر عوامل النجاح تأثيراً في نجاح مشروعات المقاولات في البنجاب.

دراسة دراوشة (2017): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير 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 لأنواع الجامعة.

دراسة Mazdeh & Pourhanifeh (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على 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 لأن هناك 5 عوامل تساهم بـ 70% من نجاح التنظيمات وهي: النموذج القيادي، قدرة الإدارة على التخطيط، تطور العاملين، خلق الحافز لدى العاملين، والاتصالات الفعالة.

دراسة Lo , etal (2016): هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين محددات الأداء التنظيمي والعديد من العوامل (دعم الإدارة العليا، توجه العاملين، التوجه التكنولوجي، تركيز العملاء) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاثة أقاليم بماليزيا، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة مستهدفة من الملاك والإداريين. توصلت الدراسة إلى أن دعم القيادة العليا له التأثير الأكبر على الأداء المالي.

دراسة الرشيد وسلامة (2015): هدفت الدراسة الكشف عن 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.

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

دراسة Uluocak (2013): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عوامل النجاح وأداء منظمات تكنولوجيا المعلومات في تركيا. اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن هناك 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، وبفضل 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 انتاج المملكة. في يونيو 2018 انضمت 4 محافظات 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 مؤسسات الحكومية تابعة 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 العام 1402 هجرية تم إنشاء الغرفة التجارية الصناعية بالأحساء كنواة لمسيرة القطاع الخاص في محافظة الأحساء، الهدف من إنشائها هو رعاية مصالح القطاع الخاص برفع آرائه ومقترحاته إلى المسؤولين والمختصين في الدولة ليصل إلى أعلى مستوى من الأداء مستفيداً من الفرص والامكانيات المتاحة ويشارك بفاعلية في خطط التنمية التي تضعها الدولة، وكذلك إيصال التعليمات الصادرة من الجهات الرسمية إلى هذا القطاع ليكون أكثر تنظيمياً وفعالاً.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وإجراء الاختبارات الإحصائية ومن ثم تحليلها وتفسيرها وفق أسلوب علمي موضوعي بما يحقق أهداف الدراسة وفرضياتها. استخدم الباحث الأسلوب المكتبي لجمع البيانات الثانوية والتي تم جمعها من المراجع العلمية المتخصصة، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة. والأسلوب الميداني لجمع البيانات الأولية والتي جمعت عن طريق قائمة الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة. يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات القطاع الخدمي الحكومي والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية ويشمل القطاع الصحي، المصرفي، والتعليمي. القطاع الصحي الحكومي يتمثل في مستشفى الملك فهد، مستشفى الجبر للأنف والأذن والحنجرة، ومستشفى النساء والأطفال. بينما القطاع الخاص تمثّل في مستشفى الموسى، مستشفى عبيد، ومستشفى الأحساء. القطاع المصرفي الحكومي تمثّل في البنك الأهلي، بنك الرياض، وبنك ساب. بينما القطاع الخاص شمل بنك البلاد، الانماء، والجزيرة. قطاع التعليم الحكومي شمل ثلاثة مدارس حكومية هي هشام بن عبدالمك، الهفوف الثانوية، ومدرسة الأقصى. وتمثّلت المدارس الخاصة في مدرسة دور العلوم الاهلية، الكفاح، ومدرسة الأحساء النموذجية. ونظراً لكبر حجم وصعوبة جمع البيانات من أفراد المجتمع، تم أخذ عينة طبقية ميسرة من مفردات مجتمع الدراسة تمكن الباحث من الوصول إليها، وقد تم توزيع (517) من الاستبانة لهم تم استرداد (450) أي بنسبة (87%) صالحة للتحليل والدراسة. في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها ووفقاً لمتغيرات الدراسة تم تصميم استبانة تشمل جميع عناصر المتغيرات. تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يقيس القيادة الإدارية ويشمل ثلاثة متغيرات، والجزء الثاني يقيس الثقة التنظيمية ويشمل أربعة متغيرات والجزء الثالث يقيس أداء العاملين ويتكون من ثلاثة أجزاء. ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة ومدى صلاحيتها لقياس ما تهدف لقياسه فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من الأكاديميين والمهنيين، وقد أخذ الباحث بعين الاعتبار بعض الملاحظات التي رأي أنها مناسبة لتطوير الاستبانة وزيادة مصداقيتها في قياس ما صممت لأجله. لتحليل البيانات والحصول على نتائج وتفسيرها استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام عدة أساليب إحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأسلوب تحليل التباين الثنائي.

نتائج التحليل والمناقشة: بعد تفريغ وتبويب البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال استبانة الدراسة واستخدام الوسائل الإحصائية في تحليل واختبار فرضياته وكانت النتائج كالاتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: تهدف هذه الفقرة إلى معرفة 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) الوصف الاحصائي لفقرات القيادة الإدارية

المتغير	الأبعاد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قوة التأثير		يهدف المدير إلى تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف المرؤوسين.	3.5556	1.08555
		يؤمن المدير باختلاف احتياجات العاملين والعمل على توفيرها.	3.8222	.91483
		يراعي المدير الحزم والعدل أثناء القيام بالعمل.	4.4044	.79024
		يعمل المدير على تأكيد الثقة بالعاملين لإنجاز الأهداف.	4.3756	.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
		يمكن 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
		يبيد المدير آراءه في سبيل تطوير أساليب العمل.	4.5089	.60889
		يتولى المدير المبادرة لخلق علاقات طيبة مع العاملين ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.	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: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

بعد قوة التأثير: تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده 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 (يمكن 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 لبعده 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 (يعمل المدير على نشر القرارات والتعرف على رد الفعل الصادر عنها حتى تكون أكثر قابلية للعاملين) أقل تقدير وبوسط (3.889) وانحرافها المعياري (1.28244).

نتائج التحليل الوصفي الواردة في الجدول (1) تدل على أن الفقرة التي تنص (يقوم المدير بالاتصال بالعاملين من أجل تنسيق جهودهم لإنجاز الأهداف) والتي تندرج تحت بعد الاتصالات قد نالت أعلى اتفاق من بين فقرات متغير القيادة الإدارية، بينما الفقرة التي تنص (يعمل المدير على نشر القرارات والتعرف على رد الفعل الصادر عنها حتى تكون أكثر قابلية للعاملين) والتي أيضاً تندرج تحت بعد الاتصالات قد حصلت على أقل اتفاق من أفراد عينة الدراسة من بين فقرات متغير القيادة الإدارية.

جدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات الثقة التنظيمية

المتغير	الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة التنظيمية	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	.91824
		توجد سياسات وإجراءات إدارية واضحة.	3.7778	1.13830
		يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية.	3.3156	1.34080
		الإدارة تتيح الفرص للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.6200	1.26105
	الابتكار وتحقيق الذات	تتوفر فرص تدريب كافية لكل العاملين لتحسين مهاراتهم.	3.7333	1.18829
		تمنح الإدارة العاملين السلطات التي تمكنهم من الابتكار والتجديد في العمل.	3.9911	.95554
		تشجع الإدارة العامل الذي يقدم ابتكار في مجال تخصصه	4.1422	.90396
		تمنح الإدارة العاملين الحرية في إنجاز المهام.	4.0889	1.02578
		الإدارة تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين.	4.3289	.78022
		تعمل الإدارة على حل مشاكل العاملين بشفافية عالية.	4.1022	1.03319
	القيم السائدة في التنظيم	تتمتع الإدارة بقدر من الاحترام المتبادل مع العاملين.	4.2978	.73126
		يقوم سلوك الإدارة على المبادئ الصحيحة والسليمة	3.9867	1.05939
		يمكن الاعتماد على الإدارة في الوفاء بتعهداتها.	4.0956	1.00875
		تتوفر اتصالات داخلية ذات كفاءة عالية.	3.9422	.80987
		تتوفر المعلومات التي يحتاجها العاملين لضمان التنسيق.	4.3422	.62839
		تتوفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة.	4.5333	.66070
	تدفق المعلومات في التنظيم	تتوفر المعلومات الكافية لمواجهة مخاطر العمل.	4.2111	1.05626
		تتوفر المصادقية على المعلومات المتاحة للعاملين من قبل الإدارة.	4.3289	.71466

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

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 (3.9267) وانحراف معياري (0.91824)، وعبارة (يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية) حازت على أقل وسط حسابي وبلغ (3.3156) وانحرافها المعياري (1.34080).

بعد الابتكار وتحقيق الذات : تشير نتائج التحليل الاحصائي 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 (4.1422) وانحراف معياري (0.90396)، بينما عبارة (الإدارة تتيح الفرص للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات) حصلت على أقل وسط حسابي ومقداره (3.6200) وانحراف معياري (1.26105).

بعد القيم السائدة في التنظيم : يوضح الجدول (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: نتائج التحليل الاحصائي في جدول (2) تشير لأن نتائج بعد تدفق المعلومات في التنظيم جميعها أعلى من الوسط الفرضي ، وهذا يدل على وضوح هذا البعد لأفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة التي تنص (تتوفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة) على أعلى اتفاق من بين فقرات هذا البعد وبلغ وسطها الحسابي (4.5333) وانحراف (0.66070)، بينما الفقرة التي نالت أقل اتفاق من بين فقرات البعد هي التي تنص (تتوفر اتصالات داخلية ذات كفاءة عالية) وبلغ وسطها (3.9422) بانحراف (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 التي تنص (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) والتي تدرج تحت بعد السياسات الإدارية على أقل اتفاق من بين كل فقرات متغير الثقة التنظيمية.

جدول (3) الوصف الاحصائي لفقرات أداء العاملين

المتغير	الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء العاملين	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
	الرضا الوظيفي	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
		الإدارة لديها اهتمام بصحة وسلامة العاملين.	3.9733	0.90246
	الفاعلية	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 واستمراريتها.	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: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

بعد سرعة الإنجاز: نتائج جدول (3) توضح أن هناك قبول كبير لمتغيرات سرعة الإنجاز من أفراد العينة المبحوثة، وشكلت 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 (مرونة السياسات والإجراءات تساعد العاملين على سرعة الأداء) وتحصلت على وسط (3.8356) وانحراف معياري (1.08218).

بعد الرضا الوظيفي: نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3) تشير إلى أن هناك رضا وظيفي من قبل العينة المبحوثة 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 (0.90246)، أما أقل عبارة حازت على قبول أفراد عينة الدراسة هي (سياسة المؤسسة في الترقية والتدرج الوظيفي مرضية) ذلك بوسط حسابي (3.4111) وانحراف معياري (1.25479).

بعد الفاعلية: تشير نتائج الجدول (3) إلى ارتفاع الوسط الحسابي لكل متغيرات هذا البعد عن الوسط الفرضي، وهذا دلالة على وضوح هذا البعد لعينة البحث، وتحصلت عبارة (تعمل كل أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة) على أعلى وسط حسابي (4.6022) وانحراف معياري (0.57760)، بينما العبارة التي حازت على أقل وسط حسابي هي (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 الدلالة ($\alpha = 0.05$). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الثنائي لإيجاد علاقة بين تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية.

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

Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
.000	7.885	216.414	7	1514.897(a)	Corrected Model
.000	45913.057	1260170.348	1	1260170.348	Intercept
.000	8.265	226.844	3	680.533	الخبرة
.084	2.992	82.122	1	82.122	نوع القطاع
.000	8.096	222.198	3	666.595	نوع القطاع * الخبرة
		27.447	442	12131.523	Error
			450	1734901.000	Total
			449	13646.420	Corrected Total

أظهرت نتائج الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على متغير القيادة الإدارية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث أن قيمة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أن هناك تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، 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 مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وقد أشارت النتائج أن تأثير تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع على القيادة الإدارية كانت 11% وهو تأثير ضعيف. ولمعرفة لصالح أي قطاع تلك الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير القيادة الإدارية.

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

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

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 الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثنائي لإيجاد علاقة بين تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية.

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

Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
.000	5.448	239.702	7	1677.916(a)	Corrected Model
.000	47803.054	2103350.408	1	2103350.408	Intercept
.001	5.455	240.027	3	720.081	الخبرة
.000	18.696	822.624	1	822.624	نوع القطاع
.133	1.876	82.526	3	247.578	نوع القطاع * الخبرة
		44.000	442	19448.148	Error
			450	2934985.000	Total
			449	21126.064	Corrected Total

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 عامل الخبرة ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية حيث أن قيمة الإحصائية (0.133) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (العدمية) ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة دراوشة (٢٠١٧)، ودراسة الرشيد وسلامة

(٢٠١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل الثقة التنظيمية بين الجامعات الحكومية والخاصة. وقد اشارت نتائج التحليل أن تأثير تفاعل مستوى الخبرة ونوع القطاع على الثقة التنظيمية كانت فقط ما نسبته (7%)، ولمعرفة لصالح أي نوع من القطاعات يميل تأثير الخبرة على الثقة التنظيمية تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة أفراد الدراسة على الثقة التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة ونوع القطاع.

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

N	Std. Deviation	Mean	الخبرة سنوات	العمل جهة
36	3.37027	83.8889	٥ سنوات فأقل	قطاع حكومي
27	7.20221	78.5556		قطاع خاص
63	5.93660	81.6032		Total
23	10.98850	79.2609	6-10 سنة	قطاع حكومي
26	8.74528	75.0000		قطاع خاص
49	9.98958	77.0000		Total
73	6.66019	81.0548	11-15 سنة	قطاع حكومي
82	6.23421	79.2683		قطاع خاص
155	6.47931	80.1097		Total
93	6.40619	81.9355	16 سنة فأكثر	قطاع حكومي
90	5.82131	80.6667		قطاع خاص
183	6.14175	81.3115		Total
225	6.80343	81.6889	Total	قطاع حكومي
225	6.71089	79.2489		قطاع خاص
450	6.85940	80.4689		Total

بينت نتائج جدول (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 وأن 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 يتقنون 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، كما أن القطاع الحكومي السعودي تتوفر فيه 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 خاصة جانب السياسات الإدارية وتوفر المعلومات في التنظيم.

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

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

Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
.000	9.864	204.204	7	1429.429(a)	Corrected Model
.000	61009.874	1262991.215	1	1262991.215	Intercept
.052	2.595	53.725	3	161.176	الخبرة
.000	38.299	792.841	1	792.841	نوع القطاع
.063	2.444	50.596	3	151.789	نوع القطاع * الخبرة
		20.701	442	9150.029	Error
			450	1748076.000	Total
			449	10579.458	Corrected Total

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) وهي 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 والتي تنص على: **لا يوجد تفاعل بين مستوى الخبرة ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)**. هذه النتيجة

تتفق مع النتيجة التي توصل اليها علام (٢٠٢٠)، 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 حيث أشارت قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وقد أشارت النتائج أن تأثير نوع القطاع على أداء العاملين كانت (14%) وهو تأثير ضعيف. ولمعرفة لصالح أي من القطاعين وفقاً لنوع القطاع تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية.

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

N	Std. Deviation	Mean	العمل جهة	الخبرة سنوات
36	4.91225	63.3889	قطاع حكومي	5 سنوات فأقل
27	3.01468	60.3704	قطاع خاص	
63	4.43852	62.0952	Total	
23	4.73111	63.2609	قطاع حكومي	6-10 سنوات
26	4.20183	59.8462	قطاع خاص	
49	4.73489	61.4490	Total	
73	3.95682	62.3836	قطاع حكومي	11-15 سنة
82	5.21642	60.7317	قطاع خاص	
155	4.72403	61.5097	Total	
93	3.63856	65.0000	قطاع حكومي	16 سنة فأكثر
90	5.39038	60.6667	قطاع خاص	
183	5.06163	62.8689	Total	
225	4.21191	63.7156	قطاع حكومي	Total
225	4.94859	60.5600	قطاع خاص	
450	4.85410	62.1378	Total	

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). يعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن الفرد في القطاع الحكومي يؤدي أعمال روتينية واضحة وليس هناك ازدواجية في المهام وهذا يقود إلى اتقان 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 الدلالة ($\alpha = 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخراج تحليل التباين الثنائي لإيجاد علاقة بين تفاعل المؤهل العلمي ونوع القطاع على القيادة الإدارية.

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

Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
.220	1.407	42.572	5	212.860(a)	Corrected Model
.000	48304.636	1461493.691	1	1461493.691	Intercept
.090	2.886	87.316	1	87.316	القطاع
.135	2.009	60.798	2	121.597	المؤهل العلمي
.782	.246	7.438	2	14.875	المؤهل العلمي * القطاع
		30.256	444	13433.560	Error
			450	1734901.000	Total
			449	13646.420	Corrected Total

يوضح جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل عاملي المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية، حيث أشارت قيمة مستوى الدلالة (0.782) وهي 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 حيث أشارت قيمة الدلالة (0.135) و (0.090) على التوالي 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 الدلالة ($\alpha = 0.05$). وأشارت النتائج أن تأثير تفاعل المؤهل العلمي ونوع القطاع على القيادة الإدارية فقط (2%) وهذا تأثير ضعيف جداً. ولمعرفة أيهما يتأثر بصورة أكبر من عامل المؤهل العلمي القطاع الحكومي أم القطاع الخاص تم حساب المتوسطات.

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

العمل جهة	العلمي المؤهل	Mean	Std. Deviation	N
قطاع الحكومي	ثانوي	62.1667	3.60162	54
	جامعي	61.8571	5.98092	126
	الجامعي فوق	63.5556	4.39295	45
	Total	62.2711	5.22035	225
قطاع خاص	ثانوي	61.6346	5.24696	52
	جامعي	61.0672	6.34693	119
	الجامعي فوق	62.0000	4.89127	54
	Total	61.4222	5.77127	225
Total	ثانوي	61.9057	4.47113	106
	جامعي	61.4735	6.16145	245
	الجامعي فوق	62.7071	4.71267	99
	Total	61.8467	5.51298	450

يشير جدول (11) إلى أنه لا يوجد فرق يذكر في تأثير المؤهل العلمي وفقاً لنوع القطاع في التأثير على القيادة الإدارية، إذ أن متوسط تأثير المؤهل على القيادة الإدارية في القطاع الحكومي (62.271)، بينما في القطاع الخاص (61.422)، والمتوسط الكلي بلغ (61.847). يعزى الباحث 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 فيه ومن ثم أدى ذلك أن لا توجد فروقات إحصائية في جانب القيادات الإدارية وفقاً للمؤهل العلمي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في محافظة الأحساء.

الفرضية الخامسة: يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثنائي لإيجاد علاقة بين تفاعل المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية.

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

Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
.000	4.647	210.101	5	1050.503(a)	Corrected Model
.000	54347.643	2457341.045	1	2457341.045	Intercept
.000	15.400	696.311	1	696.311	نوع القطاع
.599	.513	23.183	2	46.366	المؤهل العلمي
.024	3.749	169.495	2	338.990	المؤهل العلمي * نوع القطاع
		45.215	444	20075.561	Error
			450	2934985.000	Total
			449	21126.064	Corrected Total

يوضح جدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تفاعل نوع القطاع والمؤهل العلمي في الثقة التنظيمية، فقد أشارت قيمة الدلالة (0.024) وهي أقل من (0.05) وهذه الفروق ناتجة من تأثير نوع القطاع، فأشارت دلالة تأثير نوع القطاع الثقة التنظيمية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.000)، بينما متغير المؤهل العلمي ليس له تأثير على الثقة التنظيمية كعنصر منفرد فقد أشارت مستوى الدلالة إلى (0.599) وهي أكبر من (0.05)، بناءً على ما سبق نقبل فرضية العدم التي تنص على: **يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)**. 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 بلغت قيمته (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 المؤهل العلمي ونوع القطاع

N	Std. Deviation	Mean	المؤهل العلمي	جهة العمل
54	5.93571	80.2222	ثانوي	قطاع حكومي
126	7.18923	81.6508	جامعي	
45	6.33732	83.5556	الجامعي فوق	
225	6.80343	81.6889	Total	
52	5.13307	79.6538	ثانوي	قطاع خاص
119	7.01314	79.6303	جامعي	
54	7.31112	78.0185	الجامعي فوق	
225	6.71089	79.2489	Total	
106	5.53746	79.9434	ثانوي	Total
245	7.16155	80.6694	جامعي	
99	7.39044	80.5354	الجامعي فوق	
450	6.85940	80.4689	Total	

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)، والمتوسط العام بلغت قيمته (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 الدلالة ($\alpha = 0.05$). لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الثنائي لإيجاد 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

Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
.000	12.118	254.073	5	1270.366(a)	Corrected Model
.000	69975.951	1467145.371	1	1467145.371	Intercept
.000	46.533	975.639	1	975.639	نوع القطاع
.097	2.350	49.279	2	98.559	المؤهل
.260	1.351	28.320	2	56.640	المؤهل * النوع القطاع
		20.966	444	9309.092	Error
			450	1748076.000	Total
			449	10579.458	Corrected Total

يوضح جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل عاملي المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين، حيث أشارت قيمة مستوى الدلالة (0.260) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$)، كما أشار الجدول إلى أن عامل المؤهل العلمي ليس له تأثير على أداء العاملين حيث أشارت قيمة الدلالة (0.097) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$). بينما نجد أن نوع القطاع له تأثير على أداء العاملين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000). لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على أنه (لا يوجد تفاعل بين المؤهل العلمي ونوع القطاع في التأثير على أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)). النتيجة هذه تتطابق مع النتيجة التي توصل لها علام (2020) في عدم وجود اختلاف بين القطاعين العام والخاص من حيث إبعاد أداء العاملين في البنوك التجارية وأشارت النتائج أن تأثير تفاعل المؤهل العلمي ونوع القطاع على أداء العاملين فقط (12%) وهذا تأثير ضعيف جداً. ولمعرفة أيهما يتأثر بصورة أكبر من عامل المؤهل العلمي القطاع الحكومي أم القطاع الخاص.

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

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

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). ويعزي الباحث ذلك كما ذكر سابقاً 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 بقدرات إدارية وإشرافية كبيرة وقدرة على تحمل ضغط العمل مما انعكس ذلك على أداء وحداتهم والمؤسسة ككل.

النتائج

- 1/ 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.
- 2/ 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.
- 3/ 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.

التوصيات

- 1/ يجب على القطاع الخاص وضع خطة عمل طويلة الأجل تحدد سياسة إدارية لتحسين قدرات الأفراد عبر برنامج تدريبي متنوع لا كساب العاملين الخبرات الضرورية التي تساعد على انجاز المهام على أفضل طريقة.
- 2/ على القطاع الخاص وضع برنامج عمل في كيفية جذب الكفاءات الأكاديمية والتقنية المؤهلة تأهيل عالي، ويقوم هذا البرنامج على شكل الاحلال الوظيفي مع مراعاة الاحتياجات لهذه القطاعات من القدرات الإدارية والتقنية بناءً على عمل كل مؤسسة لتحقيق النجاح.
- 3/ على القطاعين الحكومي والخاص وضع الخطط والبرامج التي تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين على ان تراعي هذه الخطط الطرق الضرورية لسيطرة الإدارة على زمام الأمور عبر وسائل رقابية مقبولة للعاملين ومنحهم حرية التصرف في أوسع نطاق.



المراجع والمصادر

- ١/ الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن. عالم الكتب الحديث.
- ٢/ السلمي، علي (2002)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- ٣/ الشميمري، أحمد عبدالرحمن، وفاء ناصر المبيريك (2017)، ريادة الأعمال، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، السعودية.
- ٤/ الكساسبة، محمد والفاعوري، عبيد. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. الأردن. دار حامد.
- ٥/ علاقي، مدني عبدالقادر (2017)، إدارة الموارد البشرية، ط5، خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ٦/ عواد، فتحي أحمد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1 عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٧/ ماهر، أحمد (2017)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٨/ البدراني، حمد سلطان. (٢٠١٠). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- ٩/ الزهراني، أحمد حسن الزواب. (١٤٣٣). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة.
- ١٠/ الشكرجي، أسماء طه نوري، (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١١/ العازمي، محمد (2007)، القيادة التحولية وعلاقتها بالأبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٢/ المشارفة، هدى محمد. (2012). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٣/ حمدي، نظيمة احمد رحيم. (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.
- ١٤/ عذيب، رعد فرحان (2019) تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسط الثقة التنظيمية، بالتطبيق على شركة الأنابيب النفطية بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق
- ١٥/ عيسى، صوفيا محمد النور (2018)، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، بالتطبيق على شركة سين للجلال بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- ١٦/ موسي، جاهل & نوبوة محمد (2017)، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، بالتطبيق على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ١٧/ نوح، هوازن. (1434). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- ١٨/ المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجولين عمري. (2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (4).
- ١٩/ النور، مروان محمد. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2).
- ٢٠/ أمين، محمد عبدالله (2017)، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بالتطبيق في وزارة التربية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد3 السنة 2017.
- ٢١/ رشيد، مازن فارس. (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الأمنية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، مجلة معهد الإدارة العامة. ٤٣ (3).
- ٢٢/ 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 2020.
- ٢٣/ 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).
- ٢٤/ هاشم، صبيحة قاسم & العايد، علي رزاق جواد (2010)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، بالتطبيق في الشركة العامة للأسمت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 1، العدد 1، سنة 2010.
- ٢٥/ دراوشة، نجوى، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (13)، العدد(3)، 2017.
- ٢٦/ الرشدي، أحمد عبيد، سلامة، كايد (2015)، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (3)، العدد (12)، اسنة (2015).
- ٢٧/ دراسة جبارين وآخرون (2018)، لثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد (6)، العدد الأول 2018.



- 28.Hugo, D.Asencio. (2016). Leadership, Trust and Organization Performance in the Public Sector. Article in Transylvanian Review of Administrative Sciences. December 2016.
- 29.Gardona, K. (2002). Transformational Leadership Management, Com. Practical / LEADERSHIP – Styles html, Administration, 41(3).
- 30.Kirkland, k. (2001). The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformation at Leadership. Proquesf UMI Dissertation Publishing NO. 3443941.
- 40.Lo & etal (2016). The Critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia, Review of Business Management, Saopaulo, Vol-18-No-61. 2016.
- 41.Masi, R. I. & Cooke, R. A. Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity. International Journal of Organization Analysis, Vol, 8. 2000.
- 42.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.
- 43.Pourhanifeh, Gholam Hassan& Mazdeh, Mahammad Mahdavi, 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 , 2016.
- 44.Singh, Maninder & Sharma,S.K. Critical success factors in construction project, International journal of recent technology and engineering (IJRTE), Vol-8- Issue 5, January 2020.
- 45.Uluocak, Burak, Critical success factors affecting project performance in Turkish ITsector, paper presented at PMI& Global congress 2013, Istanbul, Turkey.
- 46.Bass, M. & Avolio, B,(1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, thousand Oaks', CA, Sage Publications.
- 47.Craig, Pinder (1984), Work Motivation, New York: Scott Foresman.
- 48.Keith David & John W. Newstrom (1989), Human Behavior at work, 8th ed, New York: McGraw – Hill Book.
- 49.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.
- 50.Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory and Practice, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 51.Robbins,S. P. (2003). Organizational Behavior. 10th edition. San Diego: Prentice Hall.
- 52.Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Sixth edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.