

الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء

العاملين

دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية

السعودية

شريف يوسف حامد أحمد*

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين في ظل وجود الثقة التنظيمية كعامل وسيط. تتمثل مشكلة البحث في معرفة الكيفية التي تؤثر بها الثقة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم في الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة الذي تمثل في العاملين بمؤسسات القطاع العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية قوامها (450) مفردة، اعتمدت الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط، وتحليل المسار عبر برنامج Amos. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الإدارية لها تأثير إيجابي على كل من الثقة التنظيمية وأداء العاملين، الثقة التنظيمية تؤثر بطريقة إيجابية على أداء العاملين، دخول الثقة التنظيمية كعامل وسيط يقوى العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين. كما تم تقديم بعض التوصيات.

المصطلحات الأساسية: القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، الأحساء

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل.

The mediating role of Organizational trust in modifying the relationship between administrative leadership and Employee performance

An applied study on the Public Private Sectors in Al-Ahsa Governorate, Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to analyze and study the relationship of administrative leadership to the performance of workers in the presence of organizational trust as a mediating factor. The research problem is to know how organizational trust affects the modification of the relationship between administrative leadership and the performance of workers in the public and private sectors in Al-Ahsa Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. The study was applied in public and private sector institutions in Al-Ahsa Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive and analytical approach, and a questionnaire was used in the study to collect the primary data, and the study sample consisted of a soft random sample from the study community, which was represented by workers in public and private sector institutions in Al-Ahsa governorate, Saudi Arabia, consisting of (450) individuals. The study relied on the package program Statistical for Social Sciences (SPSS), where arithmetic means, standard deviation, simple regression, and path analysis were applied through the Amos program. Among the results of the study is that administrative leadership has a positive impact on both organizational confidence and employee performance, organizational confidence positively affects the performance of employees, and organizational confidence enters as an intermediary factor that strengthens the relationship between administrative leadership and employee performance. Some recommendations were also made

Keywords: administrative leadership, organizational trust, Al-Ahsa

أولاً: المقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومصدراً لقدراتها التنافسية إذ يعول عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا يتطلب حسن استخدام الموارد البشرية لما لها من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى وكذلك قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة على المنافسين، مما يفرض على إدارة المنظمة الاهتمام بها وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لها والذي يعد من أهم مقوماته الثقة التنظيمية.

وفي ظل التغييرات المتلاحقة حول العالم والتي على راسها التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية ونمو مفهوم العولمة وتغيير في استراتيجيات المنظمات والتي أثرت على اتجاهات العاملين نحو المنظمة، كان لابد لإدارات هذه المنظمات من تعزيز عامل الثقة والذي له دور كبير في التأثير على أداء العاملين في مختلف المنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية إلا أن الدراسات التي تربط الثقة التنظيمية كعامل وسيط يزيد من درجة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين قليلة في المنطقة العربية، خاصة في المملكة العربية السعودية، لذلك ركزت هذه الدراسة على تناول تأثير الثقة التنظيمية كعامل وسيط يعدل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

1- مشكلة الدراسة:

تمثل الثقة التنظيمية جزءاً هاماً من القيم التنظيمية الضرورية لبيئة العمل في المنظمات، وهي كغيرها من القيم الأخرى تؤثر وتتأثر بالقيادة الإدارية. ويتزايد دور

الثقة التنظيمية في ظل الظروف الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة وتحول المنظمات من المحلية إلى العالمية، تتزايد الحاجة إلى البحث عن سبل جديدة لتحسين قدراتها الإنتاجية، لذلك أصبحت دراسة العنصر البشري في المنظمات من حيث حاجاتهم وتطلعاتهم ضروري لكسب تعاونهم وثقتهم في الإدارة وسياساتها ومن ثم التأثير على أدائهم.

تحتل القيادة الإدارية أهمية كبيرة، فهي القلب النابض لبيئة العمل والتي على عاتقها يقع تحقيق الأهداف. وأكدت العديد من الدراسات على أهمية الثقة التنظيمية لدى القيادة الإدارية، حيث أكدت هذه الدراسات إلى حاجة المنظمات إلى توفر قدر من الثقة التنظيمية من أجل تحسين بيئة العمل والتأثير على أداء العاملين. وفي ضوء ندرة البحوث والدراسات التي تتناول متغيرات القيادة الإدارية والثقة التنظيمية وأداء العاملين في دراسة واحدة في المنطقة العربية بصورة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصورة خاصة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتضم هذه المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة. بناء على ذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول ما الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تهدف إلى بيان تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء من خلال استخدام الثقة التنظيمية، ذلك أن القائد يمارس قدر كبير من التأثير على أفراد الجماعة يفوق تأثير الآخرين، ويمكن النظر إلى أهمية الموضوع من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

1- الأهمية النظرية:

تتحقق الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الجوانب التالية:

أ- من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية والبحوث العربية وزيادة الإنتاج العلمي في مجال الإدارة فيما يخص مفاهيم وأبعاد الثقة التنظيمية والقيادة الإدارية.

ب- ستزود هذه الدراسة المختصين في مجال الإدارة والباحثين بمفاهيم نظرية تساهم في خدمتهم في مجالاتهم.

2- الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في نتائجها وتوصياتها التي ستسهم

في:

أ- تحديد معالم الثقة التنظيمية وبالتالي مساعدة القادة الإداريين وصناع القرار في المنظمات على فهم الثقة التنظيمية ومن ثم العمل على تعزيزها.

ب- مساعدة القيادة الإدارية في المنظمات على نشر ثقافة الثقة التنظيمية في المنظمات التي يديرونها.

ج- المساهمة في تعزيز جهود القيادة الإدارية في تطوير الثقة المتبادلة بينها والعاملين للتأثير على أدائهم بصورة إيجابية.

د- تقديم مقترحات لإدارات المنظمات تسهم في رسم السياسات الإدارية بما ينمي لديهم سبل الابتكار والتميز من خلال رفع مستوى الثقة التنظيمية.

3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تحليل ودراسة علاقة القيادة الإدارية بكل من الثقة التنظيمية وأداء العاملين، ومعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على كل على حدا.

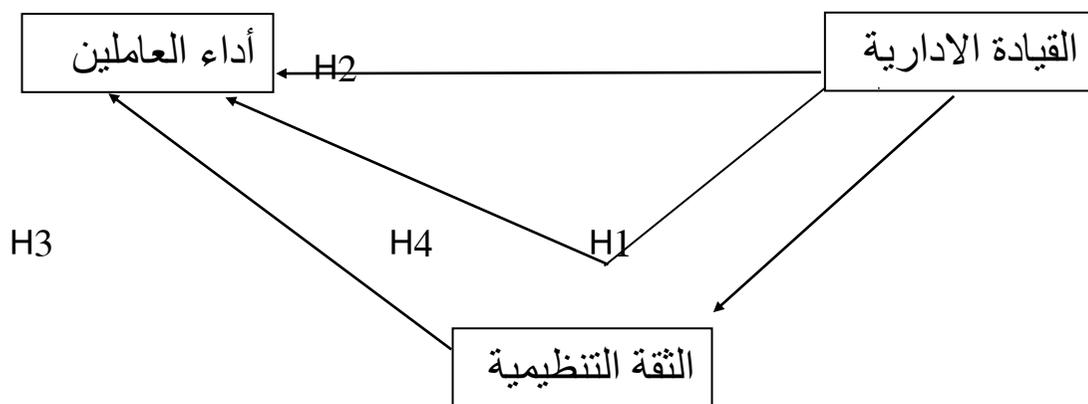
2- تحليل ودراسة مدى تأثير الثقة التنظيمية على أداء العاملين.

3- تحليل ودراسة الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية والتي يمكن أن تستفيد منها قيادات المنظمات قيد الدراسة.

4- نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات أساسية، المتغير المستقل هو القيادة الإدارية ويشمل (التأثير المثالي، الدافعية، والاتصالات)، المتغير التابع أداء العاملين ويشمل (سرعة الإنجاز، الرضا الوظيفي، والفاعلية)، المتغير الوسيط الثقة التنظيمية وتتكون من (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في التنظيم، وتوفر المعلومات)



شكل (1) نموذج الدراسة

ثانياً: ادبيات الدراسة:

تحتوي هذه الجزئية على جانبين هما: الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1- الإطار النظري:

أولاً: القيادة الإدارية:

يعتقد الحاج وآل خطاب (2020) ان القيادة الإدارية تعتبر إحدى الوظائف الإدارية، وهي الوظيفة التي تجعل المديرين على اتصال مباشر ودائم مع معاونين بصورة اكبر، وتمثل جزءاً مركزياً من دور المدير الذي يقوم على العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق اهداف المنظمة. فالقيادة الإدارية تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف نشاطات المنظمة في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب

أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية وتحديات البيئة التنافسية (ماهر، 2017).

عرف الشميمري وآخرون (2020) القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، أما Yuki (2006) عرفها باعتبارها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجيهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

أهمية القيادة الإدارية تتمثل في تحويل الأهداف إلى نتائج فعلية، استغلال الموارد وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف، وتعتبر القيادة ضرورية للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة، تطوير الأفراد وتحفيزهم من أجل العمل الجاد، وحل المشكلات التي تعيق سير العمل (حريم، 2021)

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، الإدراك، الاتصال، الرؤية) ابعاداً للقيادة الإدارية بناءً على ما تم ذكره من مقاييس وانسجاماً

مع موضوع البحث الحالي فقد أعتمد الباحث (التأثير المثالي، الدافعية، الاتصال) كمقاييس للقيادة الإدارية في هذا البحث.

1- التأثير المثالي (الكاريزما): هي تلك الخاصية المتكونة لدى القادة والتي تجعلهم يمتلكون البصيرة والاحساس برسالة المنظمة وتمكين الآخرين من احترامهم وتقديرهم (سليم، 2019)، ويتبع القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكية الآخرون مع مرور الزمن فيصبحوا اهلاً للأعجاب والاحترام والثقة (الشميمري، 2022).

2- الدافعية: إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين هما: (1) قدرات الفرد ومهاراته، (2) الدافعية للعمل، لذلك معظم النظريات التي تناقش الأداء والانجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس، إذ ان رغبة المديرين في زيادة الانتاج تتطلب الاهتمام بالدافعية (حريم، 2014). تعرف الدافعية بانها قوة داخلية لدى الفرد تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتي يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية (الشميمري وآخرون، 2020)، بينما عرفها ماهر (2017) بانها اهتمام مستمر للوصول إلى حالة من تحقيق الهدف ناشئة عن حافز طبيعي، وهو اهتمام يشحن ويوجه ويختار السلوك. وتعمل الدافعية على تنشيط سلوك الفرد وازدياد نشاطه البدني والنفسي وتوجيه هذا النشاط نحو الهدف الذي يسعى لتحقيقه والتخلص من التوتر الذي يعيشه (Osterwalder, 2013)

3-الاتصالات: يعتبر الأكاديميون المعاصرون من مختلف التخصصات أن الاتصالات هي الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحديثة وانها تمثل روح تلك المنظمات (ماهر، 2017).

تعرف الاتصالات بأنها إجراءات يقوم خلالها المرسل (فرد، جماعة او منظمة) بنقل بعض المعلومات إلى المستقبل (فرد، جماعة او منظمة) (حريم، 2021)، بينما عرف فايث ومقدادي (2016) الاتصال بأنه عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

لكي تعمل المنظمات بكفاءة يجب ان يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة، ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين اقسام المنظمة والعاملين بها.

ثانياً: الثقة التنظيمية:

يعتقد Shyam (2015) بان الثقة التنظيمية حالة نفسية يشعر الفرد على أساسها بحسن النوايا في العمل بناءً على التوقعات الإيجابية للآخرين، تساعد الثقة التنظيمية المنظمة على إيجاد الأساس الصلب لتحقيق الإنتاجية وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقافة تؤدي إلى التعاون والعمل بروح الفريق وقبول توجيه وإرشادات القادة الذين يمثلون مصدر للثقة لدى العاملين (علاقي، 2020).

بالرغم من حداثة اهتمام الباحثين بالثقة التنظيمية إلا أنهم اختلفوا في وضع تعريف محدد لمحتوى الثقة التنظيمية، فقد عرفها Lewicka (2014) بأنها التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات الأعضاء الآخرين في المنظمة وفق الأدوار التنظيمية والعلاقات بين الأفراد ومدى الاعتمادية بينهم بناءً على خبراتهم والتي تقود إلى تحقيق اهداف المنظمة، بينما Straiter (2005) عرف الثقة التنظيمية بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لا نجازهم لتلك المهام والمسؤوليات، اما أحمد

(2017) عرف الثقة التنظيمية على انها درجة ايمان الطرف المانح للثقة بقدرات الطرف الآخر وإمكاناته واستعداداته بأنه سيقوم بأداء الأعمال لصالح الشخص الذي منحه الثقة بدرجة من الكفاءة دون الحاجة لمراقبة سلوكياته، كذلك عرفها هبيس (2019) بأنها الشعور الشامل بأن تكون المنظمة مؤتمنة، وفقاً لإدراك العاملين فيها، بناء على ايمانهم بأن المنظمة تلتزم بوعودها وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين أو غير ضارة لهم.

تتمثل أهمية الثقة التنظيمية في: انها تقلل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري ومستوى الاتصال وتخفف هرمية السلطة، تشجع على التعاون المستمر في المنظمة، زيادة مستوى الرضا بين أعضاء المنظمة، تساعد في خلق الالتزام لدى العاملين، تخفف مستوى الصراع وزيادة الإنتاجية (الصباغ، 2019)

تعتبر الثقة التنظيمية تركيباً متعدد الأبعاد وتنوعت وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الامر، فيرى كل من (Dirks & Ferrin, 2002) ان الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة تشكل ابعادا للثقة التنظيمية، ويرى كل من (Levin & Cross, 2004) بان ابعاد الثقة التنظيمية هي : الكفاءة، والنزعة الخيرية ، بينما يعتقد (Straiter, 2005) بأن الاعتمادية، الجدارة بالثقة، الشعبية، الصداقة، حب المزاح، والسذاجة هي ابعاداً للثقة التنظيمية، اما (Macknight & Chervany, 2009) يعتقدان ان ابعاد الثقة التنظيمية هي: النزعة الخيرية، القدرة، والنية للثقة، ويرى كل من (الغامدي، 1990؛ معايعه واندرأوس، 2009؛ الخطيب ومعايطة، 2009 ؛ الكساسبة والفاعوري، 2010؛ حمدي، 2011؛ المعشر والطراونة، 2012؛ نوح، 2013 ؛ أحمد، 2021) والذين اتفقوا على أن أبعاد الثقة التنظيمية هي: (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق

الذات، القيم السائدة في التنظيم، توافر المعلومات في التنظيم)، وقد أخذ الكاتب بالرأي الأخير لهذه الدراسة.

1- السياسات الإدارية: عرف موقع البورد العالمي للتنمية البشرية (2022) السياسات الإدارية بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتستهدى بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات. وتعتبر السياسات الإدارية توجهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى، مع مراعاة مشاركة المستويات الإدارية التالية، وذلك لإرشاد وتوجيه تفكير وقرارات وتصرفات المديرين التنفيذيين في المستويات التالية ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجية المنشأة، وتؤدي السياسات الإدارية عدد من الأدوار منها:

أ- تعمل على توفير الارشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

ب- تعمل على زيادة الفعالية الإدارية، وتخفيض عبء الانشغال بكثير من التفاصيل عن كاهل المديرين، وذلك من خلال تنميط الكثير من القرارات الروتينية والتحكم في توجيه المديرين ومساعدتهم في تطبيق الاستراتيجيات التشغيلية.

2- الابتكار وتحقيق الذات: تتسم المنظمات الابتكارية بالميل إلى روح المبادرة وأسبقية الافراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لنقل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحيط بالابتكار ومبادرته، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وادلة العمل (المشاركة، 2012). ويعتقد نجم (2021) أن الإدارة الإبداعية سمة من السمات في المنشآت

الحديثة في إطار المنافسة القوية وكذلك الديناميكية لبيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور الكثير من التكتلات الاقتصادية.

عرف Osterwalder (2013) الابتكار بأنه توليد أفكار جديدة والتي تحول الى مخرجات بهدف خلق قيمة، وتحتاج المنظمات للابتكار بهدف تحسين استخدام الموارد وتحقيق نتائج أفضل، وهذا يتطلب من المنظمات بناء ثقافة ابتكارية تساعد المنظمة في كيفية استخدام مواردها. وثقافة الابتكار في المنظمات تعني ان تعمل المنظمات على ترسيخ وتعزيز فرص اكتساب المهارات التي تدعم التميز للوصول إلى الابتكار سواء في النظم الإدارية وبيئة العمل أو منهجية التفكير والتعامل مع الازمات، واختيار الكوادر البشرية والكفاءات والتعامل مع التحديات وتحسين المكانة التنافسية لها في سوق العمل (الشميمري والمبيريك، 2019)

3- القيم السائدة السائدة في التنظيم: القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى اليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والأختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة (المغربي، 2016)، بينما يرى خشاب (2016) بأن القيم التنظيمية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها وتعمل كموجه لسلوكياتهم.

يضع كل من فلوس وعرعور (2018)، شروط للقيم التنظيمية حتي تصبح فاعلة وهذه الشروط هي:

- أ- ان تنسجم مع أفكار واتجاهات وقيم العاملين لضمان الالتزام بها.
- ب- ان تكون واضحة للجميع حتي يتمكن العاملون من الالتزام والعمل بها.

ج- ان يتم اختيارها والالتزام بها من بين عدة بدائل يتشارك فيها العاملين لتجنب الصراع والخلاف.

د- ان تكون معززة لأداء العاملين بما يتوافق مع اهداف المنظمة.

4-توافر المعلومات في التنظيم: تحتاج المنظمة إلى المعلومات حتي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة المحيطة، تعد المعلومات احد الموارد المتاحة للمنظمة، ويمكن ان تدار المعلومات مثل أي مورد آخر (البدراي، 2010).

ينبع الاهتمام بالمعلومات لسببين: الأول هو ان الاعمال أصبحت أكثر تعقيداً عما سبق فكل المنشآت معرضة للتأثيرات الاقتصادية العالمية، وتتنافس في سوق عالمية، وتقليص أطار الوقت لاتخاذ إجراء معين، والثاني هو تحسين إمكانيات الحاسب بالنسبة إلى الحجم والسرعة، وإدارة الكم الكبير من المعلومات المتدفقة نتيجة هذا الاهتمام يتطلب ان يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة قادر على إدارة ومعالجة جميع مراحل دورة حياة المعلومات بغض النظر عن مصدرها وطبيعتها (السرحاني، 2016)

ثالثاً: أداء العاملين:

تعتبر الكفاءة المهنية للفرد ودافعيته بالإضافة إلى إدراك الدور الذي يؤديه الفرد، هي العوامل التي تحدد أداءه لعمله ويرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات وقدرتها في تحقيق أهدافها واحد الركائز التي يستند اليها في عملية تحديد المسار الفعلي للعاملين (Dessler,2017).

عرف Yee (2018) أداء العامل بأنه عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة، بينما عرفه Gomez et al (2016) بأنه كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به.

أهمية أداء العاملين تتمثل في انه يعتبر مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في انجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة، يعكس وضع المنظمات او الأفراد العاملين فيها أي التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة والعاملين ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل، يعتبر أداء العامل مقياس على قدرة الفرد لأداء عمله في الحاضر والاستعداد لأداء اعمال مختلفة نسبياً في المستقبل (Jery & Souai, 2014).

تعددت المقاييس المتبعة في دراسة أداء العاملين وفقاً لاختلاف توجهات الباحثين واهدافهم، فقد حدد Miller & Bromiley (1990) (الفاعلية، المرونة، الإنجاز، الابداع) ، وحدد Rowe et al (1994) (الفاعلية، الكفاءة، الرضا الوظيفي، العدالة، فائدة المجتمع)، بينما حدد Gephart (1995) (الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الابداع، الإنجاز) مقاييس للأداء، أما Slack et al (1998) فقد حددوا (الجودة، سرعة الإنجاز، الاعتمادية، المرونة) ابعاداً لدراسة أداء العاملين. انسجاماً مع موضع واهداف هذا البحث فقد اعتمد الباحث (سرعة الإنجاز، الرضا الوظيفي، الفاعلية) كمقاييس للأداء.

1- سرعة الإنجاز: يعبر عن قدرات الفرد وامكانياته التي تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة، لذلك يساهم سرعة الإنجاز في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات بالجودة المطلوبة (علاقي، 2020). اصبح سرعة الإنجاز متطلباً رئيسياً يجب ان يمتاز به كل موظف او مهني ذلك للتسارع العالمي الكبير في انجاز المهام بصورة فائقة لا تحتمل التفكير مطولاً، وهذا التسارع المعرفي جعل من المتطلبات التي يتم إنجازها بسرعة إيجابية لا يمكن التنازل عنها (Dobrolyubova, 2017).

2- الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي للموظف والنتائج عن قبوله جميع العوامل الوظيفية المحيطة به، ويرتبط بالفجوة التي قد تحصل بين ما يتوقعه الموظف من عمله وما يحصل عليه حقاً منه وان هذه التوقعات تختلف من موظف لآخر، لذا يمكن القول انها ذات طابع شخصي، ويؤثر الرضا الوظيفي في إنتاجية الفرد وقدرته على تحقيق المهام المطلوبة منه، الامر الذي ينعكس على نجاح المنظمة (Micheli etal, 2020).

3- الفاعلية: هي المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الاخلاق من اهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية فالمنظمة يجب ان تكون مثالا للأحترام والأخلاق والانصاف والنزاهة والجدارة حتي تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة (الحاج وآل خطاب، 2020).

2- الدراسات السابقة:

1- دراسة أحمد (2021)، هدفت الدراسة لمعرفة اثر القيادة الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء، اعتمدت الدراسة

على الاستبانة لجمع البيانات، وزعت (450) استبانة، تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين القيادة الإدارية وتعزيز الثقة التنظيمية.

1-دراسة Abdelrahman & etal (2021)، هدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الهاتف السيار بمصر، صممت استمارة استبانة بغرض جمع البيانات ووزعت منها (450) على العاملين بشركات الهاتف السيار، جمعت منها (404) بنسبة جمع بلغت (90%)، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: وجود تأثير للثقة التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط وجدت الدراسة ان هناك ارتباط بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

2-دراسة Erdal & Budak (2021)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الصفات السلبية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في ظل وجود الثقة التنظيمية كعامل وسيط بالتطبيق في المستشفى الجامعي العام بمدينة اسطنبول بتركيا، تم تجميع البيانات من العاملين في المستشفى عن طريق المقابلة من عينة مكونه من (470) فرد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة سلبية بين الصفات السلبية للقيادة والثقة التنظيمية، وبين الصفات السلبية للقيادة والرضا الوظيفي، وعلاقة ذات دلالة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، كذلك توصلت الدراسة إلى أن الصفات السلبية للقيادة تؤثر على رفع الرضا الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية.

3-دراسة Martono & etal (2020)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة على الفعالية التنظيمية من خلال وجود الثقة عامل وسيط بالتطبيق على العاملين في جامعة Negeri Semarang بإندونيسيا، تم اخذ عينة عشوائية مكونة من (267) مفردة من العاملين بجامعة Negeri Semarang تم استخدام المشاهدة، المقابلة واستمارة الاستبانة لجمع البيانات، لتحليل البيانات تم استخدام معامل المسار واختبار (t)، توصلت الدراسة إلى أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الثقة والفعالية التنظيمية وكذلك أن الثقة تؤثر تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية بالإضافة أن لها دور هام في تحديد العلاقة بين النمط القيادي والفعالية التنظيمية.

4-دراسة Boyaci (2018)، هدفت الدراسة لتحديد الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للمعلمين في ولاية سان لورفا بتركيا، تم جمع البيانات من (2561) معلم يعملون في الولاية، توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تؤثر بطريقة مباشرة على الثقة التنظيمية تؤثر بطريقة غير مباشرة على الرضا الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية.

5-دراسة Yanik (2018)، هدف الدراسة هو تحليل أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطن للعاملين والتزامهم ورضاهم الوظيفي في ظل وجود الثقة، تم تطبيق على شركة تصنيع السلع المعمرة بتركيا، تم جمع البيانات من عينة مكونة من (328) من العاملين في الشركة، أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الثقة ، كما ان الثقة في القيادة جزئياً تتوسط العلاقة بين اخلاقيات القيادة وسلوك المواطن للعاملين والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كذلك الثقة في

التنظيم جزئياً تتوسط العلاقة بين سلوك المواطنة في التنظيم والالتزام التنظيمي واخلاقيات القيادة.

6-دراسة بلل (2017)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الهاتف السيار بالسودان، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لجمع البيانات، تم اخذ عينة ميسرة مكونة من (350) من العاملين من مجتمع الدراسة استردت منها (266) استمارة صالحة للتحليل بنسبة (76%). توصلت الدراسة إلى أن الالتزام الوظيفي يتأثر ايجاباً بالرضا الوظيفي وأن الثقة التنظيمية تقوي العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

7-دراسة Alaarj & etal (2016)، هدف معرفة الدور الوسيط للثقة التنظيمية بين قدرات المعرفة الإدارية والأداء التنظيمي، بالتطبيق على المؤسسات العامة الماليزية المدرجة في سوق الاسهم (البورصة)، استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات ووزعت منها (176) للمدراء العاملين، وتم استخدام برنامج Amos لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن القدرات العملية لها تأثير مباشر على الثقة التنظيمية بالإضافة إلى أنها أكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي من قدرات البنية التحتية، كما توصلت الدراسة إلى ان الثقة التنظيمية تؤكد وتدعم العلاقة بين القدرات المعرفية الإدارية والأداء التنظيمي.

8-دراسة محمد (2014)، هدفت الدراسة لمعرفة الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، وقد طبقت الدراسة على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا، صممت استمارة استبانة لجمع البيانات،

وتم توزيع (303) نسخة منها على عينة ممثلة للمجتمع، تم استخدام أسلوب الارتباط والانحدار لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط عكسي بين عدالة التوزيعات والفساد الإداري، كذلك أن متغير الثقة التنظيمية يؤثر في العلاقة بين عدالة التوزيعات والفساد الإداري.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

من خلال ادبيات الدراسة تمكن الباحث من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في وجود الثقة التنظيمية كعامل وسيط في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً: 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 العام والخاص بمحافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية ونظراً لكبير حجم وصعوبة جمع البيانات من أفراد المجتمع، تم أخذ عينة ميسرة من مفردات مجتمع الدراسة يمكن أن يصل إليها الباحث، 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 استمارة استبانة تشمل جميع عناصر المتغيرات. تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الاول يقيس القيادة الإدارية ويشمل ثلاثة متغيرات، والجزء الثاني يقيس الثقة التنظيمية ويشمل أربعة متغيرات، والجزء الثالث يقيس أداء العاملين ويتكون من ثلاثة متغيرات.

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 واختبار الفرضيات والحصول على نتائج وتفسيرها أستخدم الباحث عدة اساليب إحصائية منها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات ومعرفة الأهمية النسبية.

- تحليل الانحدار البسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

- تحليل المسار باستخدام برنامج Amos لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

خامساً: نتائج التحليل والمناقشة:

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

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والثقة التنظيمية وأداء العاملين 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.

1- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإدارية:

جدول (1) الوصف الاحصائي لفقرات القيادة الإدارية

المتغير	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية	قوة التأثير	4.06	0.90
	الدافعية	4.07	1.00
	الاتصالات الإدارية	4.2	0.78

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

2- التحليل الوصفي لأبعاد الثقة التنظيمية:

جدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات الثقة التنظيمية

المتغير	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة التنظيمية	السياسات الإدارية	3.74	1.14
	الابتكار وتحقيق الذات	3.92	1.07
	القيم السائدة في التنظيم	4.16	0.92
	تدفق المعلومات	4.27	0.77

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

3- التحليل الوصفي لأبعاد أداء العاملين:

جدول (3) الوصف الاحصائي لفقرات أداء العاملين

المتغير	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء العاملين	سرعة الانجاز	4.31	0.76
	الرضا الوظيفي	3.78	1.10
	الفاعلية	4.33	0.83

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة :

عمل الباحث في هذا الجزء على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى استخدام برنامج Amos16 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر ، وذلك كما يلي:

الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر القيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء، كما يوضح جدول (4)

جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

Model	df	Beta	R	R Square	F	Sig.
1 Regression	1	0.188	0.151	0.023	10.416	.001 ^b
Residual	448					
Total	449					

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS

يوضح الجدول (4) تأثير القيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.151) عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.023)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.188)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة الإدارية سيؤدي إلى زيادة في الثقة التنظيمية بقيمة (0.188). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.416) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وفقا لنتيجة هذا التحليل نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من Martono etal (2020)، إذ توصلت إلى ان نمط القيادة الإدارية يؤثر تأثير إيجابي على ثقة العاملين بجامعة Negeri Semarang بإندونيسيا، Boyaci (2018) والتي كانت من نتائجها ان القيادة الإدارية للمعلمين في ولاية سان لورفا بتركيا تؤثر على الثقة التنظيمية، Yanik (2018) توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية في شركة تصنيع السلع المعمرة بتركيا لها تأثير على الثقة، Alaarj etal (2016) اشارت إلى أن القدرات المعرفية الإدارية في المؤسسات العامة الماليزية المدرجة في سوق الأسهم تؤثر على الثقة التنظيمية. نجد أن القيادة الإدارية بمختلف مسمياتها وصفاتها تؤثر على الثقة التنظيمية من خلال السياسات الإدارية

المتبعة في المنظمة ونشر وتوصيل المعلومات التي يحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم بقدر عالي من الجودة والابتكار والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في ظل قيم تنظيمية مقبولة من الإدارة والعاملين.

الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). H1:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية تم احتساب الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وفقا لما يوضحه الجدول (5).

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

Model	df	Beta	R	R Square	F	Sig.
1 Regression	1				5.335	.021 ^b
Residual	448	0.96	0.108	0.012		
Total	449					

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS

النتائج التي أظهرها جدول (5)، توضح تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.108) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما معامل التحديد R^2 (0.012)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.96)، وهذا يشير إلى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة الإدارية سيؤدي إلى زيادة في الأداء بقيمة (0.012)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.335) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبناء على هذا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت اليه دراسة كل من Martono etal (2020)، حيث انها توصلت إلى ان القيادة الإدارية تؤثر على الفعالية التنظيمية للعاملين في جامعة Negeri Semarang بإندونيسيا، Alaarj etal (2016) إذ ان من النتائج التي توصلت اليها أن القدرات المعرفية الإدارية لها تأثير على الأداء التنظيمي. فالقدرات القيادية المتمثلة في قوة التأثير والدافعية والاتصالات تؤثر على العاملين وقدراتهم على انجاز الأعمال ورضاهم الوظيفي مما ينعكس على فاعلية العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وأهدافهم الشخصية.

الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط لقياس أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وفقا لما يوضحه الجدول (6).

جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

Model	df	B	R	R Square	F	Sig.
1 Regression	1				37.618	.000 ^b
Residual	448	0.197	0.278	0.075		
Total	449					

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS

يوضح الجدول (6)، تأثير الثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. حيث دلت نتائج التحليل الاحصائي على وجود أثر ذي دلالة معنوية للثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، إذ أن قيمة معامل الارتباط R (0.278) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.075)، بينما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.197)، وهذا يشير على ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الثقة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمقدار (0.197)، ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.618). وإشارة على ذلك نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من عبدالرحمن وآخرون (2021)، والتي اشارت إلى أن الثقة التنظيمية لها تأثير على أداء العاملين في شركات الهاتف السيار بجمهورية مصر العربية، Martono et al (2020) توصلت إلى أن الثقة تؤثر تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية للعاملين في جامعة Negeri Semarang بإندونيسيا، Alaarj et al (2016) من نتائج هذه الدراسة أن الثقة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات العامة الماليزية المدرجة في سوق الأسهم. نجد أن ما تتبعه المنظمة من سياسات إدارية وتوفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات ونشر وسيادة الشفافية في التنظيم وتوفير بيئة العمل التي تساعد العاملين على الأبداع والابتكار لها دور كبير في انجاز العاملين لأعمالهم بفعالية مما ينعكس إيجابا على جانب رضاهم الوظيفي.

الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في وجود الثقة التنظيمية كعامل وسيط في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في وجود الثقة التنظيمية كعامل وسيط في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج Amos16 المدعوم ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتحقق من

وجود أثر للقيادة الإدارية على أداء العاملين في وجود الثقة التنظيمية، كما يوضح

الجدول (7)

جدول (7)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بوجود الثقة التنظيمية للقطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

البيان	Chi ²	GFI	CFI	RMSEA	Direct effect	F	sig
أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بوجود الثقة التنظيمية	0.00	1.00	1.00	0.00	0.108	15.284	0.001

المصدر: نتائج تطيل Amos

يبين الجدول (7) أن قيمة (Chi²) بلغت (0.00) وهي دلالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of fit Index (1.00) وهو مقارب للواحد الصحيح وهذا يعني الملاءمة تامة ، وبنفس السياق بلغ مؤشر الملاءمة المقارن (CFI) Comparative fit Index (1.00) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح كما أشار إليها (Bentler, 1990) إلى ضرورة أن تكون قيمة (CFI) أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد الصحيح لتشير إلى ملائمة النموذج. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square error of Approximation (0.00) وهي أقل من القيمة (0.05) والتي أشار إليها (Browne & Cudect, 1993) واللدان أكدا

ضرورة أن تكون $(0.5 \geq 0)$. بالإضافة على ذلك فان مؤشرات (NFI , IFI) بلغت (1.00) لكل منهما وهي قريبة من قيمة الواحد الصحيح والتي تدل على مؤشر ملاءمة مناسبة، كذلك يتضح ان قيمة معامل الاثر المعياري المباشر بلغت (0.108) وان القيمة الإحصائية بلغت (15.284) وهي دالة عند مستوى (0.05). وهذا يشير إلى قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في القطاعين العام والخاص في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة Erdal & Budak (2021) والتي اشارت نتائجها إلى أن الصفات السلبية للقيادة تؤثر على رفع الرضا الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية للعاملين في المستشفى الجامعي بإسطنبول، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Martono et al (2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة على الفعالية التنظيمية والثقة التنظيمية لها دور هام في تقوية هذه العلاقة للعاملين في جامعة Negeri Semarang بإندونيسيا، توافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Boyaci (2018) حيث توصلت إلى أن القيادة الإدارية تؤثر على الرضا الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كعامل وسيط في الدراسة التي أجريت للمعلمين بولاية سان لورفا بتركيا، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Yanik (2018) والتي توصلت إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين سلوك المواطنة في التنظيم والالتزام التنظيمي في شركة تصنيع السلع المعمرة في تركيا، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة بلل (2017) والتي ترى أن الثقة التنظيمية تقوي العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في شركات الهاتف السيار في

السودان، كذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Alaarj etal (2016) لقد توصلت إلى ان الثقة التنظيمية تؤكد وتدعم العلاقة بين القدرات المعرفية الإدارية والأداء التنظيمي بالمؤسسات العامة الماليزية المدرجة في سوق الاسهم، اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمد (2014) والتي توصلت إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر في العلاقة بين عدالة التوزيعات والفساد الإداري بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا.، كل هذه الدراسات اتفقت على أن الثقة التنظيمية بمتغيراتها المختلفة عندما تدخل كمتغير وسيط بين متغيرين فأنها تؤثر في العلاقة بصورة إيجابية.

تزايدت أهمية القيادة في المنظمات بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة. فالقيادة الإدارية لها تأثير كبير على سلوك العاملين، وهذا التأثير هو جوهر القيادة الإدارية، هناك العديد من الوسائل المباشرة وغير المباشرة التي يمكن للقائد الإداري استخدامها للتأثير على سلوك العاملين ومن ثم على أداء هؤلاء العاملين، وتعتبر الثقة التنظيمية أحد الوسائل التي يستخدمها القادة للتأثير على أداء العاملين، عن طريق الاخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات ومصالح العاملين في الاعتبار وتحقيق العدالة بينهم، وتهيئة بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والانجاز والاحترام المتبادل بين القيادة والعاملين، وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى الثقة داخل التنظيم.

سادساً: النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

- 1- القيادة الإدارية لها تأثير كبير على دافعية العاملين ونظام الاتصال في المنظمة مما انعكس على عامل الثقة داخل التنظيم بصورة إيجابية.
- 2- تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين من خلال التأثير على نظام الاتصال وعلى دافعية العاملين مما انعكس على سرعة انجاز العاملين لأعمالهم ورضاهم الوظيفي وعلى الفاعلية في تحقيق الأهداف.
- 3- الثقة التنظيمية لها تأثير على أداء العاملين عن طريق القرارات التي يتم اتخاذها ومنح العاملين الحرية في انجاز الأعمال بالإضافة إلى توفير المعلومات الضرورية التي تساعد العاملين على التنسيق وممارسة الرقابة.
- 4- تلعب الثقة التنظيمية كعامل وسيط على تقوية وزيادة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، بناء على قدرة الإدارة على تقديم العون والمساعدة للعاملين على الابتكار وتحقيق الذات، توفير فرص التدريب وغيرها من العوامل التي تبعث الثقة داخل التنظيم، وبالتالي انعكس ذلك على أداء العاملين بطريقة إيجابية.

2-التوصيات:

- 1- على القيادة الإدارية وضع خطط فعالة للتعامل مع رغبات وطموحات العاملين بطريقة إيجابية لرفع روحهم المعنوية والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداءهم.
- 2-يجب على إدارة المنظمة تطوير نظام اتصال فعال يساهم في زيادة فعالية الاتصال بين الإدارة والعاملين وخلق الثقة المتبادلة بينهم مما يساعد في تحسين بيئة العمل.
- 3-على إدارة المنظمة وضع السياسات الفاعلة التي تؤدي إلى تحقيق العدالة بين العاملين وتوزيع المكافآت بطريقة موضوعية مما يؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية.
- 4-يجب على إدارة المنظمة توفير فرص تدريب مناسبة للعاملين لزيادة قدراتهم على اتخاذ اقرارات والابتكار والتجديد في العمل مما ينعكس على زيادة الإنتاجية.

المراجع:

- 1- أحمد، جنان شهاب (2017)، الثقة التنظيمية كألية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوسين من منظور الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 13 ، العدد 55، 2017.
- 2- أحمد، شريف يوسف حامد (2021)، القيادة الإدارية واثرها في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة (41)، العدد الأول.
- 3- البدراني، حمد سلطان. (2010). 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 المنية. الرياض.
- 4- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن. عالم الكتب الحديث.
- 5- الحاج، محمد عبد & آل خطاب، سليمان (2020)، مبادئ الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- الزهراني، أحمد حسن الزواب. (1433). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة.
- 7- السرحاني، عبدالله عوض (2016)، إدارة المعرفة في منظمات القطاعين العام والخاص، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 8- الشميمري، احمد عبدالرحمن (2022)، إدارة الاعمال - اساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، مكتبة العبيكان.
- 9- الشميمري، أحمد عبدالرحمن & آخرون (2020)، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان.

10- الشميمري، أحمد عبدالرحمن، المبيريك، وفاء ناصر (2019)، ريادة الأعمال، مكتبة العبيكان

11- الصباغ، سارة (2019)، أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في قسم الانتاج بشركة سوناطراك، الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة.

12-الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. الأردن. دار حامد.

13-المشارفة، هدى محمد. (1012). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الابداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

14-المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجولين 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).

15- المغربي، محمد الفاتح محمد بشير (2016)، السلوك التنظيمي، مكتبة دار الرشد.

16- حبيب، شكيل أحمد وآخرون (2021)، مبادئ الإدارة، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.

17- حريم، حسين (2021)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

18-حمدي، نظيمة احمد رحيم. (2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الاكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. الأردن.

19- خشاب، عبدالقادر (2015)، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

- 20- سليم، حنان احمد (2019)، العلاقات العامة وإدارة الازمات، مكتبة الرشد.
- 21- فايت، محمد الخير؛ مقادي تيسير (2016)، مبادئ الإدارة، دار الرنيم للنشر والتوزيع.
- 22- علاقي، مدني عبدالقادر (2020)، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 23- فلوس، مسعودة، عرعور، مليكة (2018)، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 26.
- 24- ماهر، أحمد (2017)، السلوك التنظيمي - مدخل بناء القدرات - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 25- معاينة، عادل سالم واندرأوس، رامي جمال. (2009). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10 (4).
- 26- نجم، نجم عبود (2021)، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- 27- 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.
- 28- هبيس، علي (2019)، إدارة الموارد البشرية، بورصة الكتب للنشر.
- 29- 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.
- 30- Dirks, K. T., Ferrin, C. (2002), " Trust in Leadership: meta analytic findings and implications for research practices", journal of applied psychology, Vol. 87, No. 10, 2002.

- 31- Dessler, G. (2017), Human Resource Management. Pearson.
- 32- Dobrolyubova, E. (2017), Evaluating performance Of government inspection ; A possible approach, NISPAcee journal of Public Administration& Policy, 10(2).
- 33- Gomez, Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R. L. (2016) Managing Human Resources. Pearson.
- 34-Gardona, K. (2002). Transformational Leadership Management, Com. Practical / LEADERSHIP – Styles html, Administration, 41(3).
- 35- Lewicka, Dagmara (2014), The Influence of Organizational Trust upon Affective and Calculative Commitment; The journal of America Academy of Business Cambridge, Vol. 20. No.1.
- 36- Jery,H., 7 Souai, S. (2014), Strategic Human Reaource Management and Performance ; The Conteingency Approach case of Tunisia, International journal of Humanities and social science, 4 (6).
- 37- Macknight, D., Chervany, N. (2009), What builds system trouble shooter trust the best; Experiential or no experiential factors? Informational Resources; Management journal, Vol. 18, No. 3.
- 38-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.
- 39- Micheli, P., & Pavlov, A. (2020), What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. Public Administration, 98 (1).
- 40- Shyam, S. Bhati (2015), Relation between trust theory and agency theory faculty of theory of business, university of Wollqongong.
- 41- Straiter, K.L. (2005), The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and their Organization on job satisfaction and Organizational Commitment; International journal of leadership studies, Vol. 13, No. 1.
- 42-Yuki, G. (2006). Leadership in Organizations. Sixth edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
-

43-S.Martono. & etal. The Role of Trust in Relationship style and organizational effectiveness: Mediation Mechanism, International Conference on Economics, Business and Economic Education 2019.

44-Erdal, Nurgul & Budak, Olkan,(2021) The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on jobsatisfaction, International journal of Research in Business and Social Sciene, Vol(10), No(3).

45- Oster Walter, A.,(2013), Building of Business Models, Alpina publisher Series , Skolnovo.

46- Yee, L. C. (2018), AN Analysis on the Relationship between Job satisfaction and work performance among Academic staff in Malaysian Private Universities, journal of Art & social science, 1 (2).

47- موقع البورد العالمي للتنمية البشرية (2022)، السياسات الإدارية.

<https://www.aptksa.org/vb/showthread.php?p=898>