

القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية
دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

د. شريف يوسف حامد أحمد

جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية

فرع الاحساء

mobile: 00966533614971

E.mail: ysyha2008@gmail.com

المستخلص :

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الثقة التنظيمية، محافظة الاحساء.

**Administrative Leadership and its Impact on enhancing Organizational
Confidence**

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

Dr. Sheriff Yousif Hamid Ahmed

Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

AL-Ahsaa branch

Abstract

The study aimed to find out the impact of administrative leadership (impact strength, motivation, communication) on enhance organizational confidence (administrative policies, innovation and self-realization, the prevailing values in the organization, the flow of information in the organization) in the public and private sector in Al-Ahsa Governorate. The study's problem revolves around the nature of the correlation and effect relationship between the study variables, the study relied on the descriptive analytical method. The questionnaire was used to collect data; a random sample of (450) from the public and private sectors in Al-Ahsa Governorate was selected. The data was analyzed using a set of statistical method, the reached a set of results, including : There is a positive and weak correlation between administrative leadership and organizational confidence, there is also an effect of administrative leadership on organizational confidence, and a set of recommendations was presented at the end of the study.

Key word: Administrative Leadership, Organizational Confidence,
Al-Ahsa Governorate

أولاً: المقدمة:

لقد شكل موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على فعالية المنظمات محوراً هاماً للعديد من الباحثين والمفكرين خاصة مع التطورات والتحولات التي شهدتها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مما ساعد في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره يشكل متغيراً هاماً في فعالية المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، لذلك تأتي عملية الثقة في هذا المورد الهام له دور أساسي في زيادة فعالية المنظمات، وبالتالي يقع على القيادة الإدارية في هذه المنظمات تأكيد وتعزيز الثقة في الكادر البشري باعتباره الأساس لكل نجاح وهذا بدوره يزيد من نجاح المنظمات العامة والخاصة.

١-مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة من الموضوعات التي نالت حظها من الاهتمام من كثير من المفكرين والمنظرين في المدارس الإدارية المختلفة، ذلك للدور البارز الذي تقوم به القيادة الإدارية في التأثير على العاملين ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة، كما ان الثقة التي توليها القيادة في العاملين تعتبر العنصر الأساسي والمحرك لدافعية العاملين سواء كان ذلك في القطاع العام او الخاص، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية.

٢-أهمية الدراسة:

من الناحية العلمية تحظى دراسات القيادة بأهمية كبيرة في كافة المنظمات حيث انها تعد عنصراً حاسماً في النجاح التنظيمي خاصة في ظل التطورات والتحولات الحالية التي تعكس دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين والتي بدورها تزيد من فرص النجاح. من الناحية العملية تستمد الدراسة أهميتها في كونها تمكن القيادات الإدارية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومن ثم اتخاذ التدابير الكافية لتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين لما لها دور إيجابي في منظماتهم.

٣-أهداف الدراسة:

تمحورت اهداف الدراسة في الآتي:

- ١-التعرف على مستوى القيادة الإدارية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء
- ٢-التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء
- ٣-تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء.
- ٤-معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء.

ثانياً: ادبيات الدراسة:

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

١- الاطار النظري:

أولاً: القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عملية تتميز بفعالية مستمرة، وأن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على اتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم. ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد الذين يعملون معه. وأهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومنزبطة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة (المقلي، 2002).

تمثل القيادة أحد المفاهيم السلوكية التي اثير حولها كثير من النقاش والجدل، على الرغم من اتفاق الباحثين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة إلا أن ما صلح منها للماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو المستقبل نظراً للتغيير المستمر في بيئة الأعمال وتأثير ذلك على المنظمات. لذلك هناك صعوبة في إعطاء وصف دقيق لها في كل المواقف فمنهم من عرفها انها انجاز الهدف من خلال الاشراف والتوجيه (Field,2002)، وعرفها (Northouse,2001) بانها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، بينما (Robbins,2003) عرفها بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، أما (Yuki, 2006) عرفها باعتبارها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

تناول الكتاب والباحثين مقاييس كثيرة للقيادة الإدارية من العديد من الجوانب انسجاماً مع مواضيع دراساتهم فقد تناوله (درويش، 2009) (صياغة الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية)، ويعتقد (Zoogah,2009) (التعليم التنظيمي، التمكين، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات)، بينما يرى (Gardona,2002) (الاهتمام، المساواة، المتابعة، التمكين، الاتصال) ابعاداً للقيادة الإدارية، أما (Kirkland,2001) (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستشارة، العقلية، الدافعية)، وحدد كل من (Masi & Cooke,2000) (الاهتمام، الادراك، الاتصال، الرؤية) ابعاداً للقيادة الإدارية بناءً على ما تم ذكره من مقاييس وانسجاماً مع موضوع البحث الحالي فقد اعتمد الباحث (التأثير المثالي، الدافعية، الاتصال) كمقاييس للقيادة الإدارية في هذا البحث.

١- 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 (الغازمي، 2007).

يتمكن القائد من ممارسة القيادة والتأثير على المرؤوسين من خلال ما يملكه القائد من مصادر القوة وأدوات التأثير التي يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لتوجيهاته (حريم، 2014).

٢-الدافعية: المديرين بحكم موقعهم يعملون مع ومن خلال الآخرين، لذا فانهم يحتاجون لفهم الأسباب التي تجعل الأفراد بسلوكهم سلوكاً معيناً حتى يمكنهم التأثير عليهم لأداء أدوارهم بالطرق التي نرغب فيها المنظمة وتراها مناسبة لظروفها، لذلك تنصدر الدافعية والحفز الإنساني قائمة اهتمامات وأولويات المديرين في شتى المنظمات باعتبار أن السلوك الإنساني سلوك موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة (المغربي، 2000).

تعرف الدافعية بانها 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 أساسيين هما: (١) قدرات الفرد ومهاراته. (2) الدافعية للعمل (Craig, 1984).

٣-الاتصالات: يمثل الاتصال روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية الجماعة، وهو مفتاح نجاح المنظمة وعلية يتوقف بقاؤها ذلك أن الاتصال يمكن المدير من خلاله انجاز الوظائف الإدارية، وتوصيل القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، ويسهل من عملية التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد وتحقيق التعاون كما أنه يربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات (حريم، 2014).

تعرف الاتصالات بانها عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (Keith & John, 1989)، وهذه العملية ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية معقدة وصعبة وتتضمن عدداً من الخطوات، كذلك هذه عملية الاتصال مهمة كون المنظمة كيان اجتماعي مفتوح ويضم أفراداً وجماعات تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: 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 الإنسان 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) بانها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات الإدارية المطبقة، بينما عرفها (رشيد، 2003) بالشعور الشامل بان تكون المنظمة مؤمنة وفقاً لإدراك العاملين فيها بناء على إيمانهم بان المنظمة تلتزم بوعودها وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين أو غير الضارة بهم.

تتمثل أهمية الثقة في أنها تعتبر متطلباً 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 زعزعة (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 تنفق على وجود مستوى جيد من الثقة التنظيمية، يلاحظ فيها قلة التعاون والالتزام والافتقار إلى التواصل الفعال (الزهراني، 1434هـ).

تعتبر الثقة التنظيمية تركيباً متعدد الأبعاد وتنوعت وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الأمر، وأخذ الباحث برأي كل من الغامدي (1990)، معايه واندراوس (2009)، الخطيب ومعيطه (2009)، الكساسبة والفاعوري (2010)، حمدي (2011)، المعشر والطراونة (2012)، نوح (1434هـ)، والذين انفقوا على أن أبعاد الثقة التنظيمية هي: (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في التنظيم، توافر المعلومات في التنظيم)

١- السياسات الإدارية: هي مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي تم تحديدها لترشد وتوجه سلوك وتصرفات الأفراد وضبط أفكارهم وتساعد في صنع واتخاذ القرارات ووضع السياسات الإدارية وثباتها النسبي يبعث الثقة والارتياح في نفوس الموظفين ويعكس مستوى الرضا (عواد، 2012). السياسات توجد في جميع مستويات المنظمة وتتراوح بين السياسات الرئيسية للمنظمة والسياسات الرئيسية لإدارتها والسياسات الفرعية التي تنطبق على أصغر أجزاء المنظمة، وأعداد سياسات متسقة ومكاملة بصورة كافية لتحقيق أهداف المنظمة يعتبر أمراً ضرورياً (المقلي، 2002).

٢- الابتكار وتحقيق الذات: تواجه المنظمات تحديات غير مسبوقة في ظل التقدم التكنولوجي والصناعي وزيادة التحديات التي تواجهها، حيث إن هذه المنظمات في حاجة ماسة إلى الابتكار وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها (المقلي، 2002). يتعلق الابتكار 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، فالابتكار الإداري يرتبط بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً لتحقيق هدف معين، ويشمل القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة (المشاركة، 2012).

٣- القيم السائدة في التنظيم: أزداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيميات في السنوات الأخيرة خاصة جانب القيم، لذا يعتبر أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر حيوي وهام من أجل إدارة المورد البشري بنجاح، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى أن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتعرف القيم السائدة بأنها 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).

٤- 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 المصداقية لكي تعكس واقعا حقيقياً (البدراي، 2010). قيمة المعلومات بالنسبة للمديرين تعتمد على أربعة عوامل: جودة المعلومات، توقيتها، كميتها ومدى صلتها بالموضوع الذي يود المدير إتخاذ القرار بشأنه (المقلي، 2002).

٢- الدراسات السابقة:

١-دراسة مجاهد (2018). هدفت إلى قياس أثر القيادة الأخلاقية في تنمية الثقة التنظيمية حيث طبقت على عينة مكونة من (208) من الكوادر الطبية والإدارية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا بجمهورية مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة في الثقة التنظيمية.

٢-دراسة شعلان (2017)، سعت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبي في الكوفة بالعراق، وقد استخدم الباحث الاستبانة على عينة مكونة من (64)، وستخدم برنامج SPSS للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى جيد لكل من خصائص القيادة التحويلية والثقة التنظيمية وأن هنالك ارتباط وتأيير لممارسة القيادة في الثقة التنظيمية.

٣-دراسة دراوشة (2017)، هدفت الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (378) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية من الثقة التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة تعزى لمغزير نوع الجامعة أو الرتبة الأكاديمية أو الجنس، وأظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

٤-دراسة Asencio (2016)، سعت الدراسة لاختبار الثقة كعامل وسيط بين سلوك القيادة والأداء التنظيمي في القطاع العام في الحكومة الفدرالية بالولايات المتحدة، وتوصلت إلى أن للقيادة ارتباط وتأيير على الثقة التنظيمية وعلى الأداء التنظيمي.

٥-دراسة الصغير (2014)، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، بلغت عينة الدراسة (241) تم توزيع استبانة لهم، توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية لاستخدام الصلاحيات من قبل مدراء ووكلاء المدارس، وهناك درجة كبيرة من توفر الثقة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط بين ممارسة الصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الصلاحيات تعزى لمغزيرات الخبرة، المرحلة الدراسية والمؤهل.

٦- دراسة الشعلان (2014) هدفت الدراسة الوقوف على الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب جامعة الميرة نورة بنت عبدالرحمن، تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مقدارها (73) مفردة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بين الإفعية للعمل والدعم التنظيمي.

٧-دراسة Engel,Heine &Mahebe (2013)، هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وتأثير ذلك على الارتباط بالعمل، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة حيث وزعت (204) توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الارتباط بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، والقيادة والارتباط بالعمل، والثقة التنظيمية والارتباط بالعمل.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

من خلال ادبيات الدراسة تمكن الباحث من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وتعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، والاتصال) وتعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية موجبة للقيادة الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (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 الأحساء بالملكة العربية السعودية ونظراً لكبر 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 استبانة استبانة تشمل جميع عناصر المتغيرات. تتكون الاستبانة من جزأين، الجزء الأول يقيس القيادة الإدارية ويشمل ثلاثة متغيرات، والجزء الثاني يقيس الثقة التنظيمية ويشمل أربعة 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 والحصول على نتائج وتفسيرها استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام عدة أساليب إحصائية منها:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢-ارتباط بيرسون.

٣-الانحدار البسيط.

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 كالآتي:

أولاً: 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.

١- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإدارية:

جدول (1) الوصف الاحصائي لفقرات القيادة الإدارية

المنغير	الابعاد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية	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
		يقوم المدير بالاتصال بالعاملين من أجل تنسيق جهودهم لإنجاز الأهداف.	4.5178	.61957
		يبيدي المدير آراءه في سبيل تطوير أساليب	4.5089	.60889

		العمل.	الاتصالات
70129	4.3133	يتولى المدير المبادرة لخلق علاقات طيبة مع العاملين ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.	
68543	4.3889	يتواصل المدير مع العاملين لمعرفة سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات.	
1.28244	3.4889	يعمل المدير على نشر القرارات والتعرف على رد الفعل الصادر عنها حتي تكون أكثر قابلية للعاملين.	

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

• بعد قوة التأثير : تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعدها التآثير عن (3) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو ما يشير إلى وضوح هذا البعد لدي 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 ان القيادة الإدارية فيما يتعلق بالدافعية تعتبر جيدة جداً، وحصلت الفقرة التي تنص (يؤكد المدير على ضرورة الابداع في العمل مع مراعاة معنويات العاملين) على أعلى وسط حسابي مقداره (4.3933) وانحراف معياري (0.80281)، ونالت الفقرة التي تنص (يُمكن المدير العاملين ذوي الخبرة من المشاركة في اتخاذ القرارات) على أقل تقدير وعادل وسطها الحسابي (3.8889) وانحراف معياري (1.05573).

• بعد الاتصالات: تدل النتائج في الجدول (1) إلى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعدها الاتصالات وهذا يشير إلى وضوح هذا البعد لأفراد عينة الدراسة، وحصلت الفقرة التي تنص (يقوم المدير بالاتصال بالعاملين من أجل تنسيق جهودهم لإنجاز الأهداف) أعلى نسبة اتفاق من بين فقرات هذا البعد بوسط حسابي مقداره (4.5178) وانحراف معياري (0.61957)، ونالت الفقرة التي تنص (يعمل المدير على نشر القرارات والتعرف على رد الفعل الصادر عنها حتي تكون أكثر قابلية للعاملين) أقل تقدير وبوسط حسابي (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 تدرج تحت بعدها 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 حتي تكون أكثر قابلية للعاملين) والتي أيضاً تدرج تحت بعدها الاتصالات قد حصلت على أقل اتفاق من أراء عينة الدراسة من بين فقرات متغير القيادة الإدارية.

٢- التحليل الوصفي لأبعاد الثقة التنظيمية:

جدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات الثقة التنظيمية

المتغير	الإبعاد	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	0.91824
		توجد سياسات وإجراءات إدارية واضحة.	3.7778	1.13830
		يتم توزيع المكافآت بطريقة موضوعية.	3.3156	1.34080
الثقة التنظيمية	الابتكار وتحقيق الذات	الإدارة تتيح الفرص للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.6200	1.26105
		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	0.95554
		تشجع الإدارة العامل الذي يقدم ابتكار في مجال تخصصه	4.1422	0.90396
		تمنح الإدارة العاملين الحرية في انجاز المهام.	4.0889	1.02578
الثقة التنظيمية	القيم السائدة في التنظيم	الإدارة تقدم المساعدة والاعون لجميع العاملين.	4.3289	0.78022
		تعلم الإدارة على حل مشاكل العاملين بشفاافية عالية.	4.1022	1.03319
		تتمتع الإدارة بقدر من الاحترام المتبادل مع العاملين.	4.2978	0.73126
		يقوم سلوك الإدارة على المبادئ الصحيحة والسليمة	3.9867	1.05939
		يمكن الاعتماد على الإدارة في الوفاء بتعهداتها.	4.0956	1.00875
الثقة التنظيمية	تدفق المعلومات في التنظيم	تتوفر اتصالات داخلية ذات كفاءة عالية.	3.9422	0.80987
		تتوفر المعلومات التي يحتاجها العاملين لضمان التنسيق.	4.3422	0.62839
		تتوفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة.	4.5333	0.66070
		تتوفر المعلومات الكافية لمواجهة مخاطر العمل.	4.2111	1.05626
		تتوفر المصادقية على المعلومات المتاحة للعاملين من قبل الإدارة.	4.3289	0.71466

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 (تشجيع الإدارة العامل الذي يقدم ابتكار في مجال تخصصه) بوسط حسابي (4.1422) وانحراف معياري (0.90396)، بينما عبارة (الإدارة تتيح الفرص للعاملين المشاركة ف 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 لعبارات هذا البعد لأفراد عينة الدراسة إذ أن جميع عباراته حصلت على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي وسجلت الفقرة التي تنص (الإدارة تقدم المساعدة والعموم 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 الجدول (2) تشير إلى أن 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 معياري (0.66070)، بينما الفقرة التي نالت أقل اتفاق من بين فقرات البعد هي التي تنص (تتوفر اتصالات داخلية ذات كفاءة عالية) وبلغ وسطها الحسابي (3.9422) بانحراف معياري (0.80987).

• يلاحظ من نتائج التحليل الوصفي الواردة في الجدول (2) أن هناك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة وضوح الثقة التنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة في محافظة الأحساء 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 تندرج تحت بعد السياسات الإدارية على أقل اتفاق من بين كل فقرات متغير الثقة التنظيمية.

ثانياً : اختبار الفرضيات :

يتخصص هذا الجزء من الدراسة بعرض احصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (القيادة الإدارية والثقة التنظيمية) كالآتي:

1- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (0.05).

لتحديد مستوى العلاقة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء تم حساب معامل الارتباط في الجدول (3)

جدول (3) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية

Sig.	F	Mean Square	df	P. Square	R	Sum of Squares	Model
.001(a)	10.416	480.001	1	0.023	0.151	480.001	Regression
		46.085	448			20646.064	Residual
			449			21126.064	Total

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

يظهر تحليل الارتباط في جدول (3) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (0.001) وهي اصغر من (0.05) هذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء.

كما اشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.023) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة، بما يعني أن القيادة الإدارية تفسر ما قيمته (0.023) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية وأن الباقي من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات أخرى ليست من ضمن موضوع الدراسة، وهو مؤشر شبه مقبول عند مقارنة قيمة (f) المحسوبة (10.416) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.95) وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وتعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى المعنوية ((0.05)

هذه النتيجة تتفق مع ما توصل له كل من مجاهد (2018)، دراوشة (2017)، Asencio (2016)، الصغبر (2014)، Engel, Heine & Maheb (2013)، حيث توصلت جميع هذه الدراسات على وجود ارتباط بين القيادة الإدارية بأشكالها المختلفة والثقة التنظيمية. وان هذه العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية تقود إلى جوانب إيجابية في عمل هذه الشركات مما ينعكس على الأداء الكلي لها.

2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، والاتصالات) وتعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (0.05).

لتحديد مستوى العلاقة بين متغيرات القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، والاتصالات) والثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء تم حساب معامل الارتباط في الجدول (4)

جدول (4) الارتباط بين متغيرات القيادة الإدارية والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية	الاتصالات	الدافعية	قوة التأثير		
.110(*)	.067	.341(**)	1	Pearson Correlation	قوة التأثير
.019	.154	.000		Sig. (2-tailed)	
450	450	450	450	N	
.123(**)	.126(**)	1	.341(**)	Pearson Correlation	الدافعية
.009	.007		.000	Sig. (2-tailed)	
450	450	450	450	N	
.065	1	.126(**)	.067	Pearson Correlation	الاتصالات
.166		.007	.154	Sig. (2-tailed)	
450	450	450	450	N	
1	.065	.123(**)	.110(*)	Pearson Correlation	الثقة التنظيمية
	.166	.009	.019	Sig. (2-tailed)	
450	450	450	450	N	

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

• يوضح جدول (4) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بين قوة التأثير كمتغير في القيادة الإدارية والثقة التنظيمية (0.019) وهي أقل من (0.05) لذلك نستنتج إلى وجود علاقة ارتباط بين قوة تأثير القيادة الإدارية والثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء. هذه النتيجة تتفق مع ما توصل له كل من مجاهد (2018)، والشعلان (2017)، ذلك أن تأثير القيادة الإدارية على ثقة العاملين انعكس إيجاباً على الروح المعنوية للعاملين في هذه الشركات.

• كذلك نجد من نتائج جدول (4) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بين الدافعية كمتغير من متغيرات القيادة الإدارية والثقة التنظيمية (0.009) وهي أقل من (0.01) مما ينتج عنه وجود علاقة ارتباط بين مستوى الدافعية للقيادة الإدارية والثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء. هذه النتيجة تتفق مع ما توصل لها الشعلان (2014)، دافعية القيادة تلعب دور مهم في عمليات الثقة في الأفراد ومن ثم ينعكس ذلك في المنظمة ككل ونتائج الأعمال التي تحققها الشركة.

• يشير جدول (4) إلى أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط بين الاتصالات للقيادة الإدارية والثقة التنظيمية وجد أنها (0.166) وهذه القيمة أكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصالات كمتغير من متغيرات القيادة الإدارية والثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص في محافظة الأحساء.

• نستنتج من التحليل السابق وتحليل الفرضية الأولى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، وأن هذه العلاقة الارتباطية ناتجة من متغيري قوة تأثير القيادة والدافعية بينما المتغير الثالث (الاتصالات) ليس له تأثير في هذه العلاقة الارتباطية.

3-الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية موجبة للقيادة الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (0.05).

لمعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء تم حساب معامل الانحدار البسيط في الجدول (5)

جدول (5) حساب معامل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	19.087		3.608	68.870	(Constant 1
.001	3.227	.151	.058	.188	القيادة الإدارية

المصدر: الباحث اعتماداً على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من جدول تحليل معامل الانحدار للعلاقة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية أن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها مع قيمتها الجدولية (1.685) وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن منحى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين القيادة الإدارية (y) والثقة التنظيمية بمستوى ثقة (0.95) وهذا يؤكد قيمة احصائية (x) وعلى وفق اختبار (t) التي بلغت (t= 3.227).

وفي ضوء معادلة الانحدار يشير الثابت (a = 68.870)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للثقة التنظيمية مقداره (68.870) عندما تكون قيمة القيادة الإدارية تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي فقد بلغت (β = 0.151) والمرافقة لـ (x) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في القيادة الإدارية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.151) في الثقة التنظيمية، وعلى ضوء ذلك تكون معادلة الانحدار هي :

$$Y = 68.87 + 0.151X.$$

وهذا يقود إلى قبول الفرضية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية موجبة للقيادة الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء عند مستوى الدلالة (0.05))

هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة كل من مجاهد (2018)، الشعلان (2017)، Asencio (2016). حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية.

٦-الاستنتاجات والتوصيات:

يتضمن هذا البحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة و أهم التوصيات كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات: سيجري في هذه الفقرة التطرق إلى أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات مستندة فيها إلى نتائج التحليلات الاحصائية وكما يلي:

١- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الإدارية وأن الفقرة التي تنص على قيام المدير بالاتصال بالعاملين من أجل تنسيق جهودهم هي التي نالت أعلى مستوى اتفاق على مستوى القطاعين العام والخاص، ذلك لأهمية الاتصال في تنسيق جهود العاملين وعلى زيادة الانتاجية.

٢- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أبعاد الثقة التنظيمية وأن الفقرة التي تنص على توفر المعلومات الكافية لممارسة الرقابة تعتبر الفقرة التي حازت أعلى مستوى اتفاق ذلك لأهمية المعلومات على ممارسة الرقابة، والدور البارز الذي تلعبه الرقابة في انجاز الاعمال.

٣- تحققت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية مما يدل على اهتمام القطاعين العام والخاص في محافظة الاحساء بالقيادة الادارية والتي بدورها تؤدي إلى الثقة التنظيمية.

٤- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصالات كبعد من ابعاد القيادة الإدارية والثقة التنظيمية وهذا يؤشر إلى ضعف الاتصالات لتعزيز الثقة التنظيمية.

٥- أثبتت الدراسة بأن القيادة الإدارية تؤثر في الثقة لتنظيمية، فقد حققت قوة تأثير القيادة والدافعية تأثيراً في الثقة التنظيمية مما يشير بان قوة تأثير القيادة والدافعية يستفاد منهما في تعزيز ثقة العاملين على مستوى القطاعين العام والخاص ذلك عن طريق تطبيق الحزم والعدل في العمل ومساعدة العاملين على الابداع في العمل.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات نعرض مجموعة من التوصيات كالاتي:

١- بالنظر إلى علاقة الارتباط الضعيفة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية على مستوى العاملين في القطاعين العام والخاص بمحافظة الاحساء، فان الدراسة توصي بزيادة فعالية دور القيادة الإدارية لزيادة تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين من خلال تحسين قوة التأثير والدافعية لانعكاساتها الايجابية في تعزيز الثقة.

٢- على القيادات الإدارية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الاحساء البحث عن السبل الكفيلة بخلق علاقة ارتباطية بين بعد الاتصالات والثقة التنظيمية.

٣- نظراً لما يمتلكه أفراد العينة المبحوثة من ثقة تنظيمية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الاحساء، نوصي هذين القطاعين بضرورة زيادة هذه الثقة من خلال وضع سياسات إدارة تعمل على توزيع الحوافز والمكافآت بصورة عادلة وتوحيد السياسات والإجراءات واثاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

٤- يوصي الباحث القيادات الإدارية في القطاعين العام والخاص بمحافظة الاحساء بضرورة زيادة اطلاعهم المعرف والتطبيقي بمفاهيم السلوك التنظيمي والتي تسهم في تعزيز قدراتهم لزيادة تأثيرهم على ثقة العاملين.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

- 1-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.
- 2-الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن. عالم الكتب الحديث.
- 3-الزهراي، أحمد حسن الوزاب. (١٤٣٣). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة.
- 4-السلمي، علي (2002)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- 5-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 في إدارة العمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 6- الشعلان، مضايي محمد (2014)ن الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الاداب جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، الأردن.
- 6-الصغير، عبدالمحسن محمد عبدالله. (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى.
- 7-العازمي، محمد (٢٠٠٧)، القيادة التحولية وعلاقتها بالابداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 8-الغامدي، عبدالله عبدالغني. (1990). الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة. 14 (3).
- 9-الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير. (٢٠١٠). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. الأردن. دار حامد.
- 10-المشاركة، هدى محمد. (1012). دور إدارة المعرفة لدي مديري المدارس الثانوية في تنمية الابداع لدى معلميهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 11-المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجدولين 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 الاردنية في إدارة الأعمال، 8 (4).

- 12- المغربي، كامل محمد (2000) الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- 13- المقلي، عمر أحمد عثمان (2002)، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان.
- 12-النسور، مروان محمد. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2).
- 13-حمدي، نظيمة احمد رحيم. (٢٠١١). 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.
- 14-دراوشة، نجوى. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية للعلوم التربوية. ١٣ (٣).
- 15-رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الأمنية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، مجلة معهد الإدارة العامة. ٤٣ (٣).
- 16-شعلان، منذر عباس. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية في الثقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي في الكوفة. مجلة الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. ٦ (٢٢).
- 17-عواد، فتحى أحمد. (٢٠١٢). إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط١ عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18-مجاهد، محمد مصطفى. (٢٠١٨). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. مصر. مجلة كلية التجارة. جامعة طنطا.
- 19-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).
- 20-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.
- 21-Bass, M. & Avolio, B.(1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, thousand Oaks', CA, Sage Publications.
- 2-Craig, Pinder (1984), Work Motivation, New York: Scott Foresman.
- 23-Keith David & John W. Newstrom (1989), Human Behavior at work, 8th ed, New York: McGraw – Hill Book.

- 24-Hugo, D.Asencio. (2016). Leadership, Trust and Organization Performance in the Public Sector. Article in Transylvanian Review of Administrative Sciences. December 2016.
- 25-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.
- 26-Gardona, K. (2002). Transformational Leadership Management, Com. Practical / LEADERSHIP – Styles html, Administration, 41(3).
- 27-Kirkland, k. (2001). The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformation at Leadership. Proquest UMI Dissertation Publishing NO. 3443941.
- 28-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.
- 29-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.
- 30-Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory and Practice, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 31-Robbins,S. P. (2003). Organizational Behavior. 10th edition. San Diego: Prentice Hall.
- 32-Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Sixth edition. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.

