

عنوان المشروع  
أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الراجحي  
المصرفية في مدينة الرياض "دراسة حالة"

اسم الطالب

جنى العليان

2021205405

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 3  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 9  | 1.2. أهمية الدراسة                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 11 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 16 | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 17 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 18 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 19 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 22 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 23 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 24 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 32 | 2. الفصل الثاني: الإطار النظري                   |
| 32 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 33 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 36 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 38 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 40 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 42 | قائمة المراجع                                    |

## جدول المشروع

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                  | رقم الشكل |
|------------|----------------------------------------------|-----------|
| 23         | نموذج البحث. المصدر ( الباحث ، 2024 )        | شكل 1     |
| 27         | منهجية البحث. المصدر (الباحث ، 2024 )        | شكل 2     |
| 31         | هيكل المشروع المقترح . المصدر (الباحث، 2024) | شكل 3     |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة, ولتحقيق هذا الهدف تم التوصل من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن ١٥ فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى ٨ فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي: (محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) وتمثل المتغيرات المعتمدة. وتم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وأظهرت النتائج الاتفاق على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الوظيفي للمنظمة، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة.

## التقدير والشكر

نحن نقدر جميع جهودكم المستمرة والمخلصة في خدمة الطلاب والمجتمع. إن تفانيكم واحترافيتكم يسهمان بشكل كبير في نجاح هذه الجامعة. دوركم الفعّال في تطوير البحث والمشاركة في النقاشات يعزز من جودة العمل البحثي ويسهم في تطوير المعرفة. كما نقدر تفانيكم في تحقيق أهداف الجامعة والارتقاء بمستوى التعليم والبحث والخدمة المجتمعية.

نتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في مسيرتكم الأكاديمية والمهنية.

مع خالص التقدير

فريق الجامعة

## المقدمة

يعتبر العنصر البشري المورد الأهم في المنظمة وتسعى المنظمات الرائدة للاهتمام بالعنصر البشري مما يحقق لها الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين أنفسهم في مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين التنظيم واهدافه، إذ أصبح موضوع الثقة التنظيمية مجال اهتمام نظريات التنظيم. أصبحت الثقة من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل حيث أصبحت كفاءة منظمات اليوم تعتمد بشكل كبير على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الاهداف التنظيمية المرغوب فيها التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات والشمولية والابداعية في حل المشكلات وتبادل المعلومات الأمر الذي يتطلب حد معين من الثقة المتبادلة.

تعد الثقة التنظيمية من أبرز القيم التنظيمية التي تهدف جميع التنظيمات الى تعزيزها وذلك للارتقاء بالسلوك التنظيمي للمنظمة وللوصول لأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في الاداء ويوجد كثير من الآثار الايجابية للثقة التنظيمية تنعكس على الرضا عن العمل والاداء والابداع التنظيمي وغيرها من المخرجات التنظيمية في المقابل فان غيابها يؤثر بشكل كبير على الاحتراق الوظيفي، دوران العمل والصمت التنظيمي وغيرها، إذ تعد الثقة التنظيمية عنصراً ضروريا لبناء التنظيم الناجح ومؤشر لمدي حرص الادارة على مصلحة العاملين وهي من صفات المناخ التنظيمي الصحي (عبد الله، 2017)

ويعتبر الاداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والانجاز اي يعبر عن مجموع الاعمال والنتائج معا وهو الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمته على حسب قدرته واستطاعته وهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعبر مفهوم الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرفه، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين وهو محاولة لتحقيق الأهداف المرجوة (الحرراشة، 7100)

حظي موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة ولاسيما في السلوك التنظيمي، ففي الوقت الذي أصبحت في المنظمات لا بسلك الخيار في التحول إلى منظمات معتمدة على الضبط والسيطرة إلى منظمات معتمدة على المعلومات.

فإن الثقة تعد المطلب الأساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغير في

البيئة، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملاً مقرر إذا كان العاملون يساهمون أو يعرقلون عملية التغيير التنظيمية، على فرض أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها، في حين أنهم لا يثقون اهتماماً بالأهداف التنظيمية التي لا يثقون بها. (صالح عبد الرحيم عمر بوحليمة، أجدابيا)

كما أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد وحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضحي مع وجود مناخ من الثقة والمشاركة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية والتنظيمية وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

إن دراسة الثقة أخذت تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في ترسيخ العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار المبدعة وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاقد لإنجاز الأهداف المشتركة ، فالثقة متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بمستوى الأداء والمشاركة في صنع القرارات وديناميكية الجماعة والتطوير التنظيمي وهي بالتالي متغير رئيسي للتنبؤ بالسلوك الفردي والسلوك التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي (الحوامدة، الكساسبة، 2000، ص143)

كما تشهد المجتمعات الحديثة على إختلاف أنواعها تزايداً مضطرباً في عدد وحجم المؤسسات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع، وتعتمد هذه المؤسسات على متخصصين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيام الموظف بدوره كاملاً؛ الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون. ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بالمؤسسة تأخذ بعداً سلبياً له آثاره السيئة على الفرد والمؤسسة والعملية الإنتاجية ككل.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس يتطلب التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة لتحقيق مستوي أعلى من الأداء، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين (البلوي، ٢٠٠٨).

حيث تزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على رفع مستوى أداء المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها .

حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الأساسية، التي لا بد من الإهتمام بها عند التفكير ، والتخطيط لعمليات التطوير في الجامعة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم واعداد برامج تطويرية

تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها، سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة (موافي، ٥٠، ٢٠٠٧).

كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس الدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً (الشريف، ٢٠٠٤).

## 1.1. مشكلة البحث

يرتبط نجاح المنظمات واستمرارها في تحقيق أهدافها على المورد البشري الذي تمتلكه، تعد الثقة التنظيمية من العوامل الأساسية في تحديد فعالية العلاقات بين العاملين في المنظمة إذ تسهم في بناء العلاقات الشخصية وتساعد في حرية التعبير وتحسين الاتصالات بين العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية مما ينعكس ايجاباً على أداء العاملين

### وتتمحور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو أثر الثقة في الإدارة العليا على أداء العاملين؟
- 2- ما هو أثر الثقة في الرئيس المباشر على أداء العاملين؟
- 3- ما هو أثر الثقة في الزملاء على أداء العاملين؟

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص وجود الدراسات والأبحاث عن الثقة التنظيمية الخاصة بالتطبيق على شركة الراجحي للصرافة في الرياض.
- صعوبة تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- المشاكل التي تحد من تحسين أداء الأفراد هو غياب الثقة التنظيمية ببعض المنظمات خاصة الحكومية
  - غياب الثقة التنظيمية يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في بيئة العمل والتي تتمثل في ضعف الأداء، وعدم الرضا عن العمل، وزيادة الصراع بين الرئيس والمروسين
- لذا تتلخص مشكلة البحث الراهن في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:
- ما أثر الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة علي الأداء الوظيفي داخل أي مؤسسة؟

### كيف يمكن للبحث سد الفجوة

- إجراء دراسة تجريبية: يمكن إجراء دراسة تجريبية على عينة من طلاب جامعة ميدأوشن لقياس مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي .
- تقديم توصيات عملية: يمكن تقديم توصيات عملية للشركات حول أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي
- نشر نتائج البحث : يمكن نشر نتائج البحث في مجلات علمية محكمة، ومشاركة النتائج مع الشركات والمهتمين.

### الخلاصة

يمكن للبحث أن يساهم في سد الفجوة النظرية والفجوة التطبيقية من خلال إجراء دراسة تجريبية للعمل على تطبيق معايير للثقة التنظيمية بين الأطراف العاملين من مشرفين وعمالء ومديرين.

## 1.2. أهمية البحث

تتناول الدراسة في هذا البحث أهمية بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في إلقاء الضوء على المزيد من التفاصيل حول أثرها على البيئة العملية. يهدف البحث إلى تحليل واستكشاف التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة لمستوى الثقة التنظيمية في الشركات. وبالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث أيضًا إلى تسليط الضوء على أهمية دراسة الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي على المستوى النظري والتطبيقي معًا، من خلال تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقة والأداء في السياق المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يُنظر في هذا البحث إلى العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية في الشركات، بما في ذلك عوامل الثقة بين الموظفين والإدارة، والتواصل الفعال، والتوجيه الرؤيوي للقيادة، وبناء الثقة من خلال العدالة والشفافية في العمليات المؤسسية. يتضمن هذا البحث أيضًا دراسة العوامل السلبية التي يمكن أن تؤثر سلبيًا على مستوى الثقة التنظيمية، مثل الفساد وسوء السلوك التنظيمي وعدم العدالة في المنظمة. (السيد أبو الفتوح على & , 2022) في النهاية، يؤكد البحث على أن دراسة الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لها أهمية كبيرة في فهم وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وتعزيز التنمية الشاملة للشركات وتحقيق النجاح المؤسسي المستدام. بالتفصيل، سوف يستكشف البحث مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع تسليط الضوء على المفاهيم والأدوات المنهجية التي يمكن استخدامها في دراسة هذه العلاقة على نحو فعال وشامل.

في نهج عصر الاقتصاد الجديد، نجد أن معظم المنظمات في وضعية حرجة، حيث تواجه مواقف غامضة وغير مؤكدة، سببها التغيرات والتطورات السريعة التي يعرفها العالم اليوم، فالعصر الحالي هو عصر المرونة أين تفقد خاصية الاستقرار ثباتها، وتترزع ثقة كل الأطراف الفاعلة. وعدم الاستقرار الوظيفي (الخطر الموضوعي لفقدان الوظيفة) وانعدام الأمن (الإدراك الذاتي لهذا الخطر) قد تزايد في العقد الحالي، وينعكس هذا الرأي أيضًا في الاتجاه التصاعدي الواضح في مقدار الاهتمام الإعلامي الذي حظي به هذا الموضوع في السنوات القليلة الماضية (Sousa-Poza, 2004).

وعليه فالبقاء والاستمرار للمنظمة مرهون بقدرتها على بناء الثقة بينها وبين مختلف الأطراف الفاعلين فيها، حيث يحظى مفهوم الثقة التنظيمية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء باعتباره أحد أهم مقومات المناخ التنظيمي، ولذلك تسعى المنظمة إلى خلقها وتعزيزها في جميع مستوياتها التنظيمية بما يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها بما يسمح من رفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم والتزامهم والذي ينعكس بدوره على الأداء المتميز

تتمثل أهمية البحث فيما تطرحه من أبعاد نظرية وتطبيقية وذلك كما يلي:

### 1- الأهمية النظرية

- يعالج البحث الراهن متغيرين (الثقة التنظيمية، السلوك الإبداعي للعاملين) وهما من المتغيرات التي هناك ضرورة لمعالجتها ودراستها في مجال الدراسات التنظيمية.
- من خلال مسح التراث البحثي وجد ندرة في الدراسات التي تربط بين متغيري البحث الراهنة الأمر الذي يمكن من خلاله سد هذه الفجوة.
- تعد الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين من المتغيرات التي تحتاج إلى مزيد من البحث بغرض حسم النقاش بشأنها الأمر الذي يقتضي مزيداً من البحث العلمي حولها.

### 2- الأهمية التطبيقية

- تعد الثقة التنظيمية عنصراً من عناصر رأس المال الاجتماعي التي تسهم في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم
- الاستفادة من نتائج البحث في تحديد وإبراز الجوانب والأبعاد المرتبطة بالدور الإيجابي للثقة التنظيمية، وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين الأمر الذي يحقق فهماً أعمق يمكن أن يساعد في رسم سياسات واستراتيجيات تكون ملائمة للتعامل مع العاملين.

#### 1.2.1. الأثر النظري للثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي

يتناول هذا الفصل أهمية الثقة التنظيمية على المستوى النظري والعملي، حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية للثقة التنظيمية وأبعادها المختلفة وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي والتفاعلات الداخلية في السياق التنظيمي. كما يُسلط الضوء على العلاقة النظرية المعقدة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك من خلال استعراض النظريات والنتائج البحثية الحديثة التي تقدم تفسيرات متعددة ومتنوعة لهذه العلاقة المثيرة للاهتمام. يتم عرض العوامل المؤثرة على مستوى الثقة التنظيمية والتي تشمل العوامل الوظيفية والتنظيمية والتفاعلية والمؤسسية، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والثقافية التي قد تسهم في تشكيل وتطوير الثقة التنظيمية. من خلال فهم هذه العوامل وآثارها، يمكن للمدراء وصانعي القرار في المؤسسات أن يتبنوا الإجراءات المناسبة لتعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المنشودة في السياق التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على أهمية بناء الثقة التنظيمية من خلال تعزيز التواصل الفعال والشفافية في جميع المستويات التنظيمية وتعزيز التفاعلات الإيجابية بين أعضاء الفريق. كما يتم فحص دور القيادة وتأثيرها في بناء الثقة التنظيمية، حيث تظهر الدراسات الحديثة أن القادة

الذين يظهرون النزاهة والمصادقية والاستقامة يمكنهم بناء ثقة قوية في المؤسسة. ومن جانبه، يمكن للموظفين أن يساهموا في بناء الثقة التنظيمية من خلال تنمية المهارات الاجتماعية والمهنية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. بالتالي، فإن تعزيز الثقة التنظيمية يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية النجاح التنظيمي. يتعين على المؤسسات الاستثمار في بناء الثقة وتعزيزها من خلال إقامة مبادرات وبرامج تهدف إلى تعزيز الثقة وتقوية الروابط بين جميع أفراد المنظمة. من خلال ذلك، يمكن أن تحقق المؤسسات الأداء الجيد والتنمية المستدامة والابتكار في السياق التنظيمي. (قرنى، 2022)

### 1.2.2. المفاهيم الأساسية للثقة التنظيمية

في هذا القسم، يتم تقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقة التنظيمية وتحليل مكوناتها وأبعادها. يتم مناقشة أهمية فهم مفاهيم الثقة التنظيمية وعوامل تأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يُسلط الضوء على أهم النظريات التي تفسر وتحلل المفاهيم الأساسية للثقة التنظيمية وكيفية تطبيقها في سياق الأداء الوظيفي. تستهدف القسم الحالي تقديم مزيد من المعلومات والتفاصيل حول الثقة التنظيمية وأهميتها في سياق البيئات المؤسسية. (عوادة & ، 2023) سيتم توضيح المفاهيم المختلفة التي تشكل جوهر الثقة التنظيمية، بما في ذلك المصادقية والموثوقية والاتصال والعدالة. ستتم مناقشة أيضاً السياقات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في تشكيل الثقة، مثل التنظيمات المختلفة وثقافتها المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش أهمية الثقة التنظيمية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. ستتم مناقشة العوامل التي تؤثر في بناء الثقة وكسبها في سياق العلاقات التنظيمية والتواصل الفعال. سنتطرق أيضاً إلى العوامل التي يمكن أن تهدد أو تقوض الثقة التنظيمية، مثل الخيانة وعدم الالتزام بالتعهدات (Al-Amiri, 2023). وأخيراً، سنناقش بعض النظريات المهمة التي تحاول تفسير وتحليل الثقة التنظيمية، مثل نظرية العقل الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي. سنستكشف كيفية استخدام هذه النظريات في فهم وتطبيق الثقة التنظيمية في السياق العملي. باختصار، يهدف هذا القسم إلى توفير معرفة شاملة ومفصلة حول الثقة التنظيمية وأهميتها في سياق الأداء الوظيفي. ستتم مناقشة المفاهيم والنظريات المختلفة، بالإضافة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في بناء الثقة وتحقيقها في العلاقات التنظيمية (Newaser and Basha 2023). بالإضافة إلى ذلك، سنقوم بتسليط الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية في بناء الثقة وتطويرها. سيتم استعراض الأبحاث والدراسات التي تركز على دور العوامل الاجتماعية في إثراء الثقة التنظيمية وتعزيزها. سيتم تحليل تأثير العوامل الاجتماعية على الثقة وتوفير الاستراتيجيات والنصائح لتعزيزها في سياق العلاقات التنظيمية). أحمد et al. (2023) سنقدم أيضاً نظرة عامة على الأبحاث الحديثة في مجال الثقة التنظيمية. ستتم مناقشة الدراسات الأكاديمية والأبحاث التطبيقية التي تسلط الضوء على مختلف جوانب الثقة وتحليلها. سنركز على

الاستنتاجات والتوصيات المستنبطة من هذه الدراسات وكيفية تطبيقها في سياقات التنظيم. من الجدير بالذكر أنه سيتم تناول أمثلة عملية ودراسات حالة عن الثقة التنظيمية في الأقسام التالية من هذا القسم. سنسلط الضوء على إشكاليات محددة في بناء الثقة وسبل حلها وتحقيق الثقة في سياقات العمل الحالية. ستتمثل قيمة هذا القسم في توفير أدلة قوية وأسس علمية لفهم الثقة التنظيمية وتحليلها. سنعمل على استعراض الأبحاث الأكاديمية ومشاركة أمثلة من الواقع العملي لدعم مفهوم الثقة التنظيمية وفهمها بشكل أفضل. ستتم مراعاة الجوانب الثقافية والتنظيمية المختلفة في هذا القسم. سيتم تحليل تأثير الثقافة المؤسسية على بناء الثقة وتطويرها، وكذلك التأثيرات المترتبة على التنظيمات ذات الثقافات المتنوعة. باختصار، يهدف هذا القسم إلى تقديم لمحة شاملة ومفصلة حول الثقة التنظيمية وأهميتها في سياق الأداء الوظيفي. سيتم مناقشة المفاهيم والنظريات المختلفة، بالإضافة إلى استكشاف العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في بناء الثقة وتطويرها. ستعزز هذه المعرفة فهمنا للثقة التنظيمية وتمكيننا من تطبيقها بشكل فعال في سياق الأعمال.

### 1.2.3. نظريات الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

في هذا الجزء يتم توضيح النظريات المختلفة التي تفسر علاقة الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي، وكيفية تأثيرها على سلوك وأداء الأفراد داخل البيئة التنظيمية. يُلقى الضوء على أهم النماذج والنظريات التي تُظهر تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال تحليل العلاقة بينهما والعوامل التي تؤثر على هذه العلاقة. فبدائيةً، يُلاحظ أن الثقة التنظيمية لها تأثير هام على أداء الأفراد وسلوكهم داخل بيئة العمل. فعندما يكون هناك ثقة تنظيمية عالية، يكون لها تأثير إيجابي على أداء الأفراد وتحفزهم للعمل بجهد أكبر وتفانٍ في أداء واجباتهم الوظيفية. ومن النماذج النظرية المهمة في هذا المجال نجد نموذج الثقة التنظيمية-الأداء الوظيفي، حيث يتم استكشاف العلاقة بين هاتين المتغيرتين وتحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة). عبد (et al.2021) وتُشير الدراسات السابقة إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر على علاقة الثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي. فمن بين هذه العوامل، نجد علاقة القيادة بالثقة التنظيمية، حيث يظهر أن وجود قائد يتمتع بسمعة جيدة ويُظهر توجيهًا ودعمًا للفريق يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الثقة التنظيمية للأفراد وبالتالي على أدائهم الوظيفي. كما يتم استعراض العلاقة بين الثقة التنظيمية وعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل الثقافة التنظيمية والتوجيه الاستراتيجي والتغير المؤسسي، وكيفية تأثير هذه العوامل على مستوى الثقة والأداء الوظيفي. (قرنى، 2022) بالإضافة إلى ذلك، هناك أيضًا تحديات تتعلق بقياس الثقة التنظيمية وأدائها وتأثيرها على الأفراد داخل البيئة التنظيمية. فعلى سبيل المثال، يُركز البعض على أهمية تطوير أدوات قياس الثقة التنظيمية وتحليل البيانات المتعلقة بها لفهم العلاقات والآثار بدقة أكبر. كما يُناقش أيضًا حاجة إلى وجود دراسات تطبيقية لاستكشاف الثقة التنظيمية في سياقات مختلفة وفي ثقافات متنوعة، من

أجل الحصول على رؤى أوسع وأعمق في هذا الجانب المهم من السلوك التنظيمي). موسى and زيدان 2021 (باختصار، يعد فهم العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي مهمًا للغاية لأصحاب المصلحة في المجال التنظيمي والإداري. فهذا الفهم يمكن أن يساعد في تعزيز الثقة وتحسين أداء الأفراد، مما يساهم في تعزيز فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها. يستلزم المزيد من البحث والدراسات لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل وتطوير الإرشادات العملية التي يمكن أن تدعم المنظمات في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين أداء الأفراد بشكل مستدام ومجدي.

#### **1.2.4. تطبيقات الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في سياق شركات الخدمات**

##### **المالية**

تعتبر الخدمات المالية والمصرفية قاطرة الاقتصاد، إذ تقدم مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات المالية المهمة والضرورية. فهي ليست مقتصرة على الاستثمار والتأمين والتمويل وإدارة الأصول المالية، بل تشمل أيضًا البنوك والوساطة المالية وتجارة العملات والتحويلات المالية وغيرها الكثير. في الواقع، تعتبر الخدمات المالية المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والاستقرار المالي. فهي توفر الأموال والرأس المال الضروريين للأفراد والشركات لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم. ولكي تستمر في الوفاء بوعودها وتلبية احتياجات العملاء، تعتمد شركات الخدمات المالية بشكل كبير على الثقة التنظيمية والمراقبة القانونية. فليساعدنا أن نفهم أن هذا الثقة الشديدة والمستمرة هي ما يجعل الأفراد والشركات يؤمنون بشركة ويختارونها كشريك لهم في القطاع المالي. (أومان) باختصار، نجاح شركة الخدمات المالية لا يعتمد فقط على خدماتها الرائعة والابتكارات التي تقدمها، بل أيضًا على سمعتها وثقة عملائها والتزامها بالمعايير التنظيمية. إن التزام الشركات بالنزاهة والشفافية والحماية القانونية للمستهلكين يساهم بشكل كبير في إعطاء الثقة لجمهورها وبالتالي زيادة الطلب على خدماتها وفرص النمو في سوق المال.

#### **1.2.5. نبذة عن قطاع الخدمات المالية**

يُعتبر قطاع الخدمات المالية من أحد القطاعات الحيوية في أي اقتصاد، حيث يلعب دورًا رئيسيًا في دعم النمو الاقتصادي وتقديم الخدمات المالية والمصرفية اللازمة للأفراد والشركات. يشمل هذا القطاع العديد من الأنشطة والخدمات مثل التأمين الصحي والتأمين على الحياة والتأمين على الممتلكات والتأمين على السفر والتأمين على السيارات والاستثمار في الأسهم وصناديق الاستثمار وإدارة النقد الأجنبي والإقراض وإعادة التمويل وإدارة الأصول المالية والتمويل العقاري والتمويل الدولي والتمويل اللازم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والتمويل الإسلامي والتحويلات المالية والعمليات البنكية وتحويل الأموال وتوفير الودائع وتقديم

خدمات الوساطة المالية والاستشارات المالية وإدارة الأموال والتخطيط المالي وغيرها من الخدمات المالية المتنوعة، مما يجعله مركزياً في تحقيق الاستقرار المالي ودعم النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. هذا يؤكد على أهمية دور هذا القطاع في تعزيز الاقتصاد وتحقيق التوازن المالي. يتطلب قطاع الخدمات المالية مهارات متخصصة وعمل فريق يضم محترفين من الاقتصاد والمالية والتأمين والاستثمار والتمويل والأعمال المصرفية، وتطبيق أحدث التقنيات والابتكارات في هذا المجال. (على/ هبه يوسف & على/، 2021)

### 1.2.6. أهمية الثقة التنظيمية في الشركات المالية

تعتبر الثقة التنظيمية من العوامل الأساسية في شركات الخدمات المالية، حيث تسهم بشكل كبير في تعزيز العلاقات مع العملاء والمستثمرين وتحقيق توازن مثالي في السوق المالي. المزيد من الثقة يؤدي إلى زيادة الرضا العام والشعور بالأمان لدى أفراد الشركة وجميع الأطراف المعنية، الأمر الذي يدعم نمو النشاط التجاري والاستمرارية في السوق. (Mahmoud2024) يجب أن تعتني الشركات المالية ببناء ثقة راسخة من خلال توفير نظام جيد للمراقبة والمحاسبة وإدارة المخاطر. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع أعضاء الشركة وجميع الموظفين بالاستقلالية والنزاهة في أداء واجباتهم واتخاذ القرارات. من الضروري أيضاً أن يتمتعوا بمستوى عالٍ من الشفافية، مما يعني ضرورة الكشف المنتظم عن المعلومات والتعاون مع الجهات التنظيمية. (أبو and صلاح2020) بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك آليات فعالة للمراقبة والتفتيش تحتفظ بسيطرة قوية على الأنشطة المالية وتحمي حماية المستهلكين. هذا ليس فقط يعزز الثقة ولكنه أيضاً يكافح الاحتيال والتلاعب المالي، مما يحقق بيئة أعمال صحية ومستدامة. ولكن الثقة التنظيمية ليست شيئاً يحدث بشكل فوري، إنها عمل مستمر ومستمر من سلوك وقيم متبادلة وارتفاع مستوى المسؤولية الاجتماعية. عليها أن تصبح جزءاً من الثقافة المؤسسية للشركة والمجتمع المالي بشكل عام. (Silva et al., 2023) بشكل ختامي، فإن الاعتماد على الثقة التنظيمية يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح الشركات المالية. إذا تم بناؤها وتعزيزها بشكل صحيح، فإن الشركات المالية يحافظون على سمعتهم ويحققون نتائج إيجابية ومستدامة في الوقت نفسه.

### 1.4. أسئلة الدراسة

لضمان فهم شامل لأثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية بمدينة الرياض، من المهم تحديد مجموعة من الأسئلة البحثية الدقيقة والموجهة. هذه الأسئلة ستساعد في توجيه الدراسة وضمان تغطية جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع. إليك بعض الأسئلة التي يمكن اعتبارها:

ما هو مستوى الثقة التنظيمية الحالي بين موظفي شركة الراجحي المصرفية في الرياض؟

هذا السؤال يهدف لقياس التصورات والمشاعر المرتبطة بالثقة داخل البيئة التنظيمية للشركة.

كيف تؤثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي شركة الراجحي المصرفية؟

يركز هذا السؤال على التأثير المباشر للثقة التنظيمية على مستويات الإنتاجية والكفاءة لدى الموظفين.

ما هي العوامل التي تسهم في بناء الثقة التنظيمية داخل شركة الراجحي المصرفية؟

يستهدف هذا السؤال تحديد وتحليل العناصر الأساسية التي تساعد في خلق بيئة عمل مبنية على الثقة.

ما العلاقة بين الثقة التنظيمية ومعدلات دوران العمالة في شركة الراجحي المصرفية؟

هذا السؤال يتطرق إلى كيفية تأثير الثقة التنظيمية على استقرار العمالة وميل الموظفين للبقاء ضمن الشركة أو تركها.

كيف يمكن للإدارة تحسين الثقة التنظيمية وما تأثيرات ذلك المحتملة على الأداء الوظيفي؟

يهدف هذا السؤال إلى استكشاف الاستراتيجيات والسياسات التي يمكن أن تعزز الثقة التنظيمية وتحسن الأداء العام للشركة.

تلعب هذه الأسئلة دورًا محوريًا في توجيه البحث وتسهيل جمع البيانات وتحليلها، مما يسمح بتقديم توصيات مبنية على أساس علمي وعملي.

## 1.5. أهداف الدراسة

دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية بمدينة الرياض تتضمن عدة أهداف رئيسية تسعى لتحقيقها، وهي كالتالي:

**تقييم مستويات الثقة التنظيمية:** تهدف الدراسة إلى قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي شركة الراجحي المصرفية وفهم العوامل التي تسهم في تعزيز هذه الثقة.

**استكشاف تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي:** تسعى الدراسة لاكتشاف كيف تؤثر الثقة التنظيمية بين الموظفين وإدارتهم على كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل.

**تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية ومعدل دوران العمالة:** الهدف من هذا الجانب هو تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقة العالية داخل المنظمة وانخفاض معدلات تغيير الوظائف بين العاملين.

**توفير توصيات لتحسين الثقة التنظيمية:** على أساس النتائج التي تُستخلص من الدراسة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة للإدارة لتحسين الثقة داخل الشركة وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي.

**مساهمة الدراسة في الأدبيات البحثية:** تهدف الدراسة أيضًا إلى توفير معلومات قيمة للباحثين والمهتمين

في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لتعميق الفهم حول تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

**التحقق من نماذج الثقة التنظيمية القائمة:** إعادة تقييم وتحليل النماذج النظرية الحالية المتعلقة بالثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء، وذلك بناءً على البيانات المجمعة من البيئة العملية في شركة الراجحي.

**تقييم السياسات الداخلية للمؤسسة:** من خلال التحليل المعمق للثقة التنظيمية وتأثيراتها، تهدف الدراسة أيضاً إلى تقييم السياسات والممارسات الداخلية لشركة الراجحي المصرفية. سيتم تحديد الجوانب التي تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين وتلك التي قد تحتاج إلى تحسين.

**فحص دور القيادة في تعزيز الثقة:** تتناول الدراسة دور القادة والمديرين داخل الشركة في بناء وصيانة الثقة التنظيمية. ستُقيم الطرق التي يمكن للقيادة من خلالها تحفيز الموظفين وإشراكهم بفعالية أكبر.

**استكشاف الثقة عبر الأقسام المختلفة:** تعمل الدراسة على تحليل مستويات الثقة التنظيمية عبر الأقسام المختلفة داخل الشركة لمعرفة إذا ما كانت هناك تباينات ملحوظة والعوامل المؤثرة في ذلك.

**تحليل الأثر المتوقع لتحسين الثقة على المستويات الاستراتيجية للشركة:** تسعى الدراسة لربط الثقة التنظيمية بالأهداف الاستراتيجية للشركة، مثل زيادة حصتها السوقية، تحسين العلاقات مع العملاء، وتعزيز الصورة العامة للشركة في السوق.

**التقييم المستمر والتحسين:** تهدف الدراسة أيضاً إلى تطوير نموذج للتقييم المستمر للثقة التنظيمية وتأثيراتها على الأداء الوظيفي، مما يمكن الشركة من الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للتغيرات الداخلية والخارجية.

**المساهمة في تطوير نظريات جديدة:** من خلال جمع بيانات جديدة وتحليلها، تأمل الدراسة في المساهمة بإضافات جديدة للنظريات القائمة حول الثقة التنظيمية، مما يعزز فهم الأكاديميين والممارسين لهذه الظاهرة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة لتقديم رؤى عميقة وعملية تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، وتقديم الدعم اللازم لتطوير سياسات فعالة تخدم كلاً من الأفراد والمنظمات، وكذلك توفير أدلة ملموسة تدعم الإستراتيجيات الرامية لتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة، بما يعود بالفائدة على الأداء العام لشركة الراجحي المصرفية ويسهم في استقرار ونمو القطاع المصرفي بشكل عام.

## الهدف الأول: تقييم مستوى الثقة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية

- **السؤال الفرعي 1:** ما هو مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين في شركة الراجحي المصرفية؟

- **الفرضية 1:** مستوى الثقة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية مرتفع بين الموظفين.

### الهدف الثاني: تحليل تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي

- **السؤال الفرعي 2:** كيف تؤثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الراجحي المصرفية؟
- **الفرضية 2:** هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين في شركة الراجحي المصرفية.

### الهدف الثالث: مقارنة مستويات الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بين أقسام الشركة المختلفة

- **السؤال الفرعي 3:** هل هناك اختلاف في مستويات الثقة التنظيمية بين الأقسام المختلفة في شركة الراجحي المصرفية؟
- **السؤال الفرعي 4:** هل تختلف تأثيرات الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بين الأقسام المختلفة؟
- **الفرضية 3:** تختلف مستويات الثقة التنظيمية بين الأقسام المختلفة في شركة الراجحي المصرفية.
- **الفرضية 4:** تختلف تأثيرات الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بين الأقسام المختلفة.

### إطار SMART لأهداف البحث:

#### 1. محددة: (Specific)

- تحديد مستوى الثقة التنظيمية بدقة.
- تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- مقارنة بين الأقسام المختلفة.

## 2. قابلة للقياس: (Measurable)

- استخدام استبيانات ومقاييس موثوقة لقياس مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- تحليل البيانات إحصائيًا لتحديد العلاقة والتأثيرات.

## 3. يمكن تحقيقها: (Achievable)

- جمع البيانات من عينة تمثيلية من موظفي شركة الراجحي المصرفية.
- استخدام أدوات تحليل موثوقة ومثبتة.

## 4. ذات صلة: (Relevant)

- التركيز على الثقة التنظيمية كعامل مؤثر رئيسي في الأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ بناءً على النتائج.

## 5. محددة زمنيًا: (Time-bound)

- استكمال جمع البيانات وتحليلها في غضون ستة أشهر.
- إعداد التقرير النهائي وتقديمه في نهاية السنة الحالية.

## أفعال عمل قوية:

- تحديد مستوى الثقة التنظيمية.
- تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- مقارنة مستويات الثقة التنظيمية وتأثيرها بين الأقسام المختلفة.

بهذا الشكل، ستكون أهداف البحث وأسئلته الفرعية وفرضياته متناسقة ومتوافقة مع إطار SMART ، مما يضمن تحقيق نتائج قابلة للقياس والتحليل.

## 1.6. فرضيات الدراسة

لفحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية بمدينة الرياض، يمكن صياغة عدة فرضيات تستند إلى الأهداف الموضوعية للدراسة. هذه الفرضيات ستساعد في توجيه البحث وتحليل البيانات بشكل منهجي. إليك بعض الفرضيات المقترحة:

فرضية العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي: هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي شركة الراجحي المصرفية.

فرضية تأثير القيادة على الثقة التنظيمية: أساليب القيادة الإيجابية والداعمة في شركة الراجحي المصرفية تؤدي إلى تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين.

فرضية العلاقة بين الثقة التنظيمية ومعدل دوران العمالة: مستويات الثقة التنظيمية المرتفعة داخل شركة الراجحي المصرفية ترتبط بانخفاض معدل دوران العمالة.

فرضية تأثير السياسات الداخلية على الثقة: السياسات والإجراءات الداخلية المصممة لدعم الموظفين والشفافية داخل شركة الراجحي المصرفية تعزز من الثقة التنظيمية.

فرضية العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية: توجد عوامل متعددة (مثل الاتصال، التعويضات، والأمن الوظيفي) التي تؤثر بشكل مباشر على الثقة التنظيمية لموظفي شركة الراجحي المصرفية.

فرضية التأثير المتبادل بين الثقة التنظيمية والاستراتيجيات العامة للشركة: تعزيز الثقة التنظيمية في شركة الراجحي المصرفية يساهم في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات العامة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

فرضية تأثير الثقة التنظيمية على العلاقات بين الأقسام: وجود ثقة تنظيمية عالية يقلل من الصراعات الداخلية ويحسن التعاون بين الأقسام المختلفة في الشركة.

فرضية تأثير التحسينات في الثقة التنظيمية على الصورة العامة للشركة: تحسين الثقة التنظيمية داخل شركة الراجحي يعزز الصورة العامة للشركة ويرفع مستوى رضا العملاء.

تتطلب هذه الفرضيات جمع بيانات دقيقة وتحليلها بشكل منهجي للتأكد من صحتها، وقد تتطلب استخدام أدوات إحصائية متقدمة للتحليل الكمي للبيانات المجمعة. تعتبر نتائج هذه الفرضيات أساسية لتوجيه قرارات الإدارة وتطوير بيئة عمل مثالية تدعم الثقة والأداء العالي.

## الفرضيات

- **H1 الفرضية الرئيسية:** مستوى الثقة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الراجحي المصرفية.
- **Ha الفرضية الأولى:** هناك علاقة إيجابية بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة الراجحي المصرفية.

- **Hb الفرضية الثانية:** هناك علاقة إيجابية بين مستوى الثقة التنظيمية وزيادة الإنتاجية بين الموظفين في شركة الراجحي المصرفية.
- **Hc الفرضية الثالثة:** هناك اختلافات في مستوى الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بين الأقسام المختلفة في شركة الراجحي المصرفية.

### أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

1. **الرضا الوظيفي:**
    - كيف يشعر الموظفون تجاه وظائفهم وبيئة العمل في الشركة.
  2. **الإنتاجية:**
    - مستوى الإنتاجية والكفاءة في أداء المهام اليومية.
  3. **الالتزام الوظيفي:**
    - مدى التزام الموظفين بسياسات وإجراءات الشركة.
- بهذا الشكل، تكون الفرضيات واضحة ومحددة، وتغطي الأبعاد المختلفة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مما يعزز من دقة البحث وقدرته على تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل شامل.

### 1.7 نموذج الدراسة

لفهم العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية، من المهم تطوير نموذج بحثي يوضح العناصر الرئيسية للدراسة والعلاقات بينها. إليك نموذج بحثي مقترح يمكن أن يستخدم لهذا الغرض:

المكونات الرئيسية للنموذج:

**المتغير المستقل:** الثقة التنظيمية

يشمل هذا المتغير جوانب مثل الشفافية، الاتصالات، الدعم الإداري، والعدالة المتصورة داخل المنظمة.

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي

يقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، التزام الموظفين، ومعدل دوران العمالة.

المتغيرات المعدلة:

أساليب القيادة: تأثير القيادة وأساليبها في تعزيز أو تقويض الثقة.

السياسات الداخلية: تأثير السياسات الداخلية في تعزيز الثقة والأداء.

الثقافة التنظيمية: القيم والمعايير التي تشكل البيئة العامة للعمل.

المتغيرات المتوسطة:

الرضا الوظيفي: قد يعمل كمتغير متوسط بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

الالتزام التنظيمي: درجة التزام الموظف بالمنظمة كنتيجة للثقة التنظيمية.

العلاقات بين المكونات:

العلاقة الأساسية: الثقة التنظيمية → الأداء الوظيفي

نفترض الدراسة أن زيادة الثقة التنظيمية تؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.

التأثيرات المعدلة: تحليل كيف تؤثر أساليب القيادة، السياسات الداخلية، والثقافة التنظيمية على العلاقة

الأساسية بين الثقة والأداء.

المسارات المتوسطة: فحص كيف يمكن للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أن يعمل كموصلات تعزز أو

توسط العلاقة بين الثقة والأداء.

تمثيل بياني للنموذج:

يمكن تصور النموذج على شكل مخطط توضيحي يشمل السهام التي تدل على العلاقات المتوقعة بين

المتغيرات، مع تحديد العلاقات المباشرة والمتوسطة والمعدلة.

خطوات تنفيذ الدراسة وفق النموذج المقترح:

تصميم الاستبيان:

تطوير استبيان شامل لقياس كل من المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية)، والمتغيرات التابعة (الأداء

الوظيفي)، والمتغيرات المعدلة والمتوسطة.

التأكد من شمولية الاستبيان وتغطيته لجميع الأبعاد ذات الصلة مثل الشفافية، الاتصالات، الدعم الإداري،

العدالة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

عينة الدراسة:

تحديد العينة المناسبة من موظفي شركة الراجحي المصرفية.

يجب أن تكون العينة ممثلة لمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية لضمان تنوع البيانات وموضوعيتها.

جمع البيانات:

توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع الإجابات.

ضمان سرية وخصوصية المشاركين لضمان الحصول على بيانات صادقة وموضوعية.

تحليل البيانات:

استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات المجمعة.

إجراء التحليلات الوصفية لتحليل المتغيرات الفردية.

استخدام تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

اختبار التأثيرات المعدلة للقيادة والسياسات والثقافة التنظيمية.

فحص المسارات المتوسطة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تفسير النتائج:

تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعة.

مناقشة ما إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات أو ترفضها.

تقديم استنتاجات مبنية على التحليل والنتائج.

تقديم التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة، تقديم توصيات عملية للإدارة لتحسين الثقة التنظيمية وبالتالي الأداء الوظيفي.

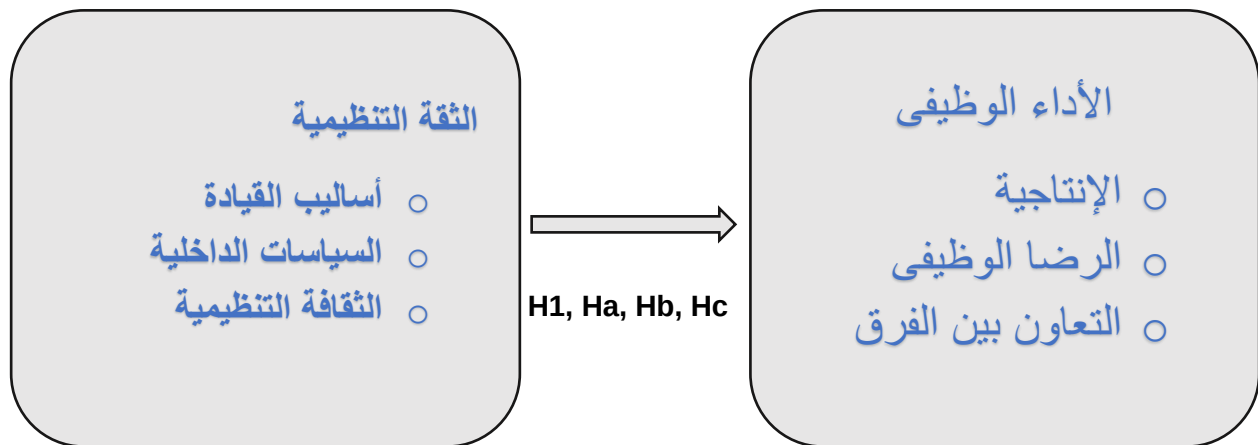
اقتراح سياسات أو إجراءات محددة يمكن تنفيذها لتعزيز الثقة التنظيمية.

تحديد حدود الدراسة والمقترحات للبحوث المستقبلية:

مناقشة حدود الدراسة وما إذا كانت هناك عوامل أخرى لم تُدرس.

اقتراح مجالات للبحوث المستقبلية استنادًا إلى النتائج المستخلصة.

المخطط البياني للنموذج:



شكل 1: تم تصميمه بواسطة

يساعد هذا النموذج في تنظيم الدراسة وتقديم إطار واضح لجمع البيانات وتحليل النتائج، مما يضمن التغطية الشاملة للعناصر المؤثرة والكشف عن ديناميكيات معقدة داخل المنظمة.

الثقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يعملان كمسارات متوسطة تؤثر على العلاقة بين الثقة والأداء.

أساليب القيادة، السياسات الداخلية، والثقافة التنظيمية تعمل كمتغيرات معدلة تؤثر على جميع العلاقات داخل النموذج.

يُسهّم هذا النموذج في توفير رؤية شاملة ومتكاملة حول كيفية تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل شركة الراجحي المصرفية، مما يمكّن من تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل والأداء المؤسسي.

## 1.8. منهجية الدراسة

### 1. تصميم الدراسة

نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية.

الهدف: تحليل أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الراجحي المصرفية في مدينة الرياض.

### 2. عينة الدراسة

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين في شركة الراجحي المصرفية بمدينة الرياض.

حجم العينة: يتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين في الشركة، مع الأخذ في الاعتبار التمثيل الكافي لكافة الأقسام والمستويات الوظيفية.

### 3. أدوات جمع البيانات

الاستبيانات: تصميم استبيان يشمل أسئلة لقياس:

مستوى الثقة التنظيمية (الشفافية، الدعم الإداري، العدالة، الاتصالات).

الأداء الوظيفي (الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام).

العوامل المعدلة (أساليب القيادة، السياسات الداخلية، الثقافة التنظيمية).

المتغيرات المتوسطة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي).

### 4. إجراءات جمع البيانات

توزيع الاستبيانات: توزيع الاستبيانات على العينة المختارة من الموظفين.

الطريقة: يمكن استخدام طرق مختلفة مثل البريد الإلكتروني، المقابلات الشخصية، أو توزيع النسخ الورقية.

السرية: التأكيد على سرية وخصوصية المعلومات لضمان إجابات صادقة.

## 5. تحليل البيانات

البرامج المستخدمة:

استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات المجمعة.

التحليلات الوصفية: تقديم تحليلات وصفية لبيانات الاستبيان لتحديد توزيع المتغيرات بين العينة.

تحليل الانحدار: استخدام تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

اختبار الفرضيات:

اختبار تأثير العوامل المعدلة على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

فحص المسارات المتوسطة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي).

## 6. مناقشة النتائج

تفسير النتائج: تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعة.

مناقشة الفرضيات: مناقشة ما إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات أو ترفضها.

التوصيات: تقديم توصيات عملية للإدارة لتحسين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

## 1. فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة من خلال جمع وتحليل البيانات الكمية بشكل موضوعي. هذه الفلسفة تركز على استخدام الأساليب العلمية لتحديد العلاقات بين المتغيرات وتقديم تفسيرات تستند إلى الأدلة الإمبريقية.

## 2. منهج البحث

يتم تبني المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظواهر المدروسة بدقة وتوضيح خصائصها الأساسية، بينما يركز المنهج التحليلي على تحليل البيانات لتحديد العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات المطروحة.

## 3. استراتيجية البحث

تستخدم الدراسة الاستراتيجية الميدانية التي تشمل جمع البيانات الأولية من موظفي شركة الراجحي المصرفية من خلال استبيانات مصممة خصيصاً لهذا الغرض. يتم توزيع الاستبيانات على عينة تمثيلية من الموظفين في مختلف الأقسام لضمان شمولية ودقة النتائج.

#### 4. الأفق الزمني

تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المستعرض (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة. يتيح هذا الأفق الزمني تحليل العلاقات بين المتغيرات في الوقت الحالي وتقديم صورة فورية للوضع القائم في شركة الراجحي المصرفية.

#### 5. طرق جمع وتحليل البيانات

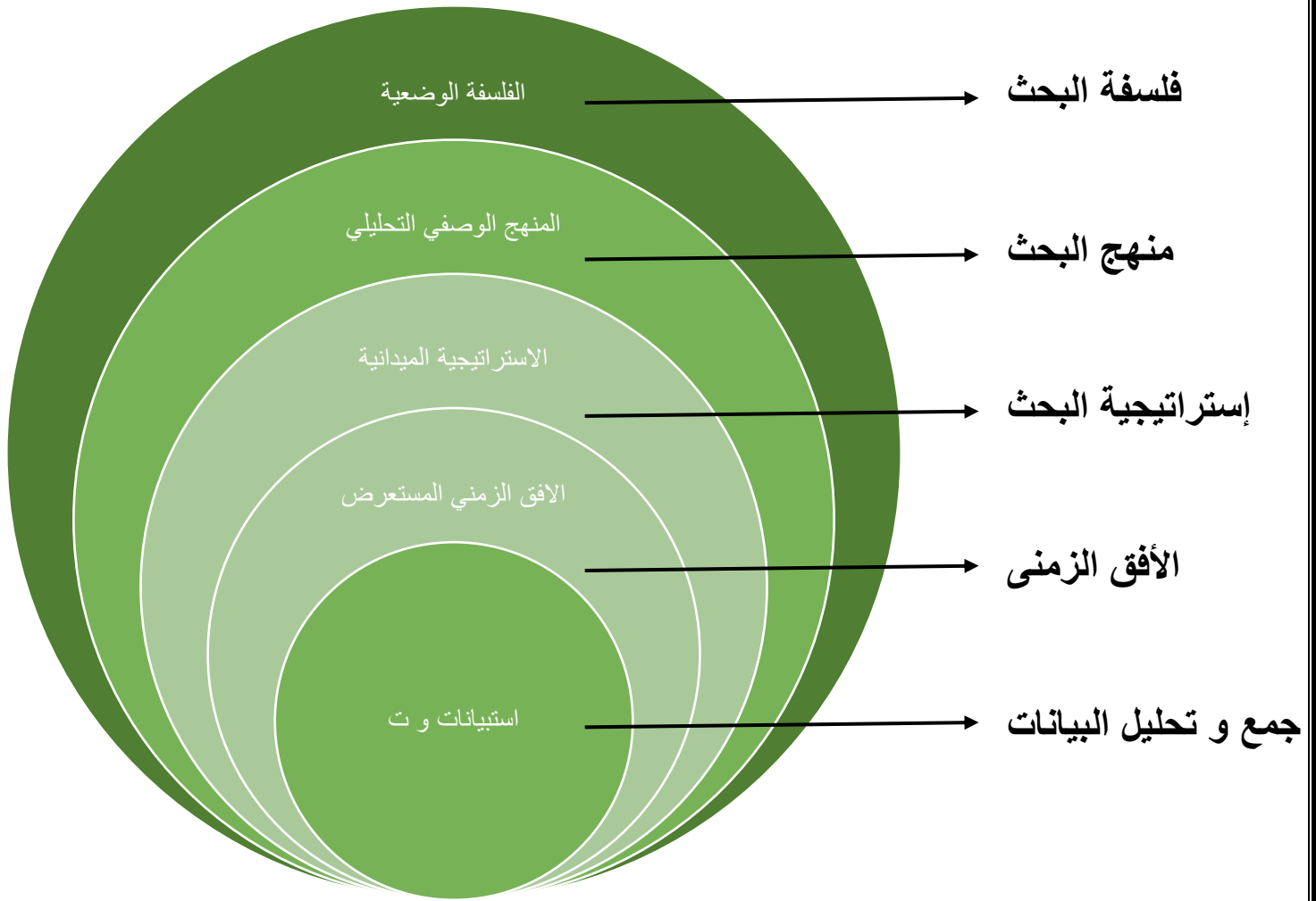
##### • جمع البيانات:

- يتم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم لقياس مستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تغطي الأبعاد المختلفة للمتغيرات المدروسة.
- يتم توزيع الاستبيانات على عينة تمثيلية من الموظفين في مختلف الأقسام داخل الشركة لضمان تنوع البيانات وشموليتها.

##### • تحليل البيانات:

- يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، مثل التحليل الوصفي لتحديد الخصائص الأساسية للعينة، واختبارات العلاقة (مثل اختبار الارتباط) لتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- يتم استخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة.
- يتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات الفرضية المناسبة (مثل اختبار T وتحليل التباين ANOVA) لتحديد ما إذا كانت الفرضيات المدروسة مدعومة بالبيانات.

بهذه المنهجية، يتمكن البحث من تقديم تحليل شامل ودقيق للعلاقات بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية، مما يساهم في تقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الثقة التنظيمية.



شكل 2: تم تصميمه بواسطة الطالب

### 1.9. الدراسة الميدانية

#### تصميم الدراسة الميدانية

- نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية.
- الهدف: جمع وتحليل البيانات الميدانية لفهم أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية بمدينة الرياض.

## عينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: جميع الموظفين في شركة الراجحي المصرفية بمدينة الرياض.
- حجم العينة: تحديد حجم العينة بطريقة تضمن تمثيل كافة الأقسام والمستويات الوظيفية. يمكن استخدام العينة العشوائية الطبقية لتحقيق هذا الهدف.

## أدوات جمع البيانات

- الاستبيانات: تصميم استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. يشمل الاستبيان الأقسام التالية:
  1. البيانات الديموغرافية: مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
  2. الثقة التنظيمية: أسئلة لقياس الشفافية، الدعم الإداري، العدالة، الاتصالات.
  3. الأداء الوظيفي: أسئلة لقياس الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام الوظيفي، معدل دوران العمالة.
  4. العوامل المعدلة والمتوسطة: أسئلة لقياس الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية.

## إجراءات جمع البيانات

- توزيع الاستبيانات: توزيع الاستبيانات على العينة المختارة من الموظفين.
- طرق التوزيع:
  - إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني.
  - يدوياً من خلال توزيع النسخ الورقية في أماكن العمل.
  - إجراء مقابلات شخصية إذا لزم الأمر لضمان فهم الأسئلة بدقة.
- السرية والخصوصية: التأكيد على سرية المعلومات المقدمة لضمان إجابات صادقة وموضوعية.

## تحليل البيانات

- برامج التحليل: استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات المجمعة.
- الخطوات التحليلية:

1. **تحليل وصفي:** تحليل البيانات الديموغرافية والردود على الأسئلة باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
2. **تحليل العلاقة:** استخدام تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
3. **تحليل العوامل المعدلة:** اختبار تأثير العوامل المعدلة (أساليب القيادة، السياسات الداخلية، الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.
4. **تحليل المتغيرات المتوسطة:** فحص دور المتغيرات المتوسطة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) في التأثير على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- **مجتمع الدراسة:** موظفو شركة الراجحي المصرفية في مدينة الرياض.
- **حجم العينة:** 10 موظفًا من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

### 1.10. مخطط المشروع المقترح

1. **عنوان المشروع**  
أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الراجحي المصرفية في مدينة الرياض "دراسة حالة"
2. **مقدمة**  
خلفية الدراسة: توضيح السياق العام للدراسة وأهمية الثقة التنظيمية في بيئة العمل.  
مشكلة الدراسة: بيان المشكلة الرئيسية التي تسعى الدراسة لحلها.  
أهداف الدراسة: تحديد الأهداف المحددة للدراسة.  
أهمية الدراسة: شرح لماذا تعتبر هذه الدراسة مهمة.
3. **الإطار النظري والدراسات السابقة**  
تعريف الثقة التنظيمية: شرح مفهوم الثقة التنظيمية ومكوناتها.  
العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي: تقديم نظرة عامة على كيفية تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي.  
دراسات سابقة: مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع.
4. **نموذج الدراسة**

المكونات الرئيسية للنموذج: المتغيرات المستقلة، التابعة، المعدلة، والمتوسطة.  
العلاقات بين المكونات: توضيح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

#### 5. فرضيات الدراسة

فرضيات البحث: عرض الفرضيات التي سيتم اختبارها.

#### 6. منهجية الدراسة

تصميم الدراسة: وصف نوع الدراسة وتصميمها.

عينة الدراسة: تحديد المجتمع المستهدف وحجم العينة وطريقة اختيارها.

أدوات جمع البيانات: وصف الاستبيان وأدوات جمع البيانات الأخرى.

إجراءات جمع البيانات: توضيح كيفية جمع البيانات.

#### 7. البحث الميداني

خطوات جمع البيانات: توزيع الاستبيانات، الطرق المتبعة لضمان سرية المعلومات.

تحليل البيانات: استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات.

مناقشة النتائج: تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعة.

#### 8. النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة: عرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات.

التوصيات: تقديم توصيات للإدارة بناءً على النتائج.

#### 9. كتابة التقرير النهائي

تنظيم التقرير: تقديم الإطار العام للتقرير النهائي.

المراجع والتوثيق: توثيق جميع المصادر والمراجع وفقاً لنظام APA.

## هيكل المشروع المقترح



شكل 3: تم تصميمها بواسطة الطالب

## الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

### 2.1. مقدمة

يشكل هذا الفصل مراجعة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. تهدف هذه المراجعة إلى توفير فهم عميق للآطر النظرية والمفاهيمية المتعلقة بالثقة التنظيمية، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في سدها.

#### 1. مفهوم الثقة التنظيمية

تعريف الثقة التنظيمية: تعرف الثقة التنظيمية بأنها الاعتقاد المتبادل بين الأفراد في المنظمة بأن جميع الأطراف ستتصرف بنزاهة وأمانة وتفي بالتزاماتها. (Smith, 2018).

أبعاد الثقة التنظيمية:

الشفافية: مدى وضوح وصراحة الاتصالات داخل المنظمة.

الدعم الإداري: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الإدارة للموظفين.

العدالة: إحساس الموظفين بأن القرارات والإجراءات تتسم بالعدالة والمساواة.

الاتصالات: كفاءة وفعالية نظام الاتصال الداخلي في المنظمة.

#### 2. الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى تحقيق الموظف للأهداف والمتطلبات المرتبطة بوظيفته. (Johnson, 2019).

مؤشرات الأداء الوظيفي:

الإنتاجية: كمية وجودة العمل المنجز.

جودة العمل: مدى دقة وإتقان العمل.

الالتزام الوظيفي: مدى التزام الموظف بواجباته ومسؤولياته.

معدل دوران العمالة: معدل ترك الموظفين للعمل في المنظمة.

#### 3. العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي

دراسات حول تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

دراسة: (Brown, 2020) أشارت إلى أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء.

دراسة: (Lee & Chang, 2019) أكدت أن الثقة في الإدارة تساهم في تقليل معدل دوران العمالة.

وزيادة الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي:

أساليب القيادة: كيفية تأثير القيادة الداعمة والشفافة على بناء الثقة وتعزيز الأداء.

السياسات الداخلية: دور السياسات والإجراءات التنظيمية في تعزيز أو تقويض الثقة.

الثقافة التنظيمية: تأثير القيم والمعايير المشتركة في بيئة العمل على مستويات الثقة والأداء.

4. الدراسات السابقة في السياق السعودي

دراسة: (Al-Mutairi, 2018) بحثت في أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، ووجدت علاقة إيجابية قوية بين الثقة والأداء.

دراسة: (Al-Otaibi, 2017) تناولت دور الثقة التنظيمية في تحسين بيئة العمل في القطاع المصرفي السعودي، وأشارت إلى أن تعزيز الثقة يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام.

5. الفجوات البحثية

رغم الدراسات العديدة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها:

قلة الدراسات التي تركز على القطاع المصرفي في السعودية.

الحاجة إلى دراسات تدمج بين المتغيرات المعدلة والمتوسطة في تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ضرورة تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ بناءً على نتائج الدراسات الميدانية.

6. استنتاج

توضح مراجعة الأدبيات السابقة أهمية الثقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، كما تبرز الحاجة إلى مزيد من البحث في السياق السعودي وخاصة في القطاع المصرفي. سيساعد هذا الفصل في وضع الأساس النظري للدراسة الحالية وتوجيه الجهود البحثية نحو سد الفجوات المحددة.

## 2.2. المتغير المستقل: الثقة التنظيمية

### تعريف الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية هي الاعتقاد بأن المنظمة وموظفيها يتصرفون بنزاهة، وأمانة، وموثوقية، وأن المنظمة تدعم مصلحة موظفيها وتلتزم بالوعود والاتفاقات. هذا النوع من الثقة يعكس مدى قدرة الموظفين على الاعتماد على منظماتهم لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل بفعالية ضمن بيئة عمل متعاونة.

## تطور مفهوم الثقة التنظيمية

بدأ مفهوم الثقة التنظيمية في الظهور في الأبحاث الإدارية منذ الثمانينيات، حيث اعتُبر عاملاً رئيسياً في تحقيق النجاح التنظيمي. تطور المفهوم ليشمل جوانب متعددة من العلاقات التنظيمية، مثل العلاقة بين المدير والموظف، والعلاقات بين الزملاء، وكذلك العلاقة بين الموظفين والمنظمة ككل.

## نظريات الثقة التنظيمية

نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory)

تفترض أن الثقة التنظيمية تتطور من خلال تبادل الموارد والخبرات بين الأفراد والمنظمة. كلما كان التبادل عادلاً ومجزيًا، زادت الثقة التنظيمية.

نظرية العدالة التنظيمية: (Organizational Justice Theory)

تشير إلى أن الثقة التنظيمية تتأثر بعدالة الإجراءات والقرارات داخل المنظمة. العدالة التنظيمية تشمل العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تقترح أن القادة الذين يظهرون سلوكيات تحويلية، مثل الإلهام والتحفيز الشخصي، يعززون الثقة التنظيمية بين الموظفين.

## أبعاد الثقة التنظيمية

الشفافية: مدى وضوح وصراحة الاتصالات والمعلومات المتاحة للموظفين داخل المنظمة.  
الشفافية تعزز الثقة من خلال توفير المعلومات بشكل مفتوح وصادق، مما يساعد الموظفين على فهم الأهداف التنظيمية والسياسات والإجراءات المتبعة.  
الدعم الإداري: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الإدارة للموظفين في تحقيق أهدافهم الوظيفية.  
الدعم الإداري يعزز الثقة من خلال تقديم المساعدة والتوجيه اللازمين للموظفين، مما يزيد من شعورهم بالأمان والانتماء إلى المنظمة.  
العدالة: إحساس الموظفين بأن القرارات والإجراءات داخل المنظمة تتسم بالعدالة والمساواة.  
العدالة تشمل التوزيع العادل للموارد، الفرص، والمكافآت، وتجنب التمييز والتحيز، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.  
الاتصالات: كفاءة وفعالية نظام الاتصال الداخلي في المنظمة.  
نظام الاتصال الفعال يسهل نقل المعلومات والأفكار بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الثقة ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

## أهمية الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على العديد من الجوانب داخل المنظمة، بما في ذلك: زيادة الرضا الوظيفي: الثقة التنظيمية تعزز الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم واستقرارهم في العمل. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) تحسين الأداء الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بالثقة في بيئة العمل يميلون إلى تقديم أداء أفضل وأكثر كفاءة. (Dirks & Ferrin, 2001).

تقليل معدل دوران العمالة: الثقة التنظيمية تساهم في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يقلل من معدل دوران العمالة ويوفر التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب. (Robinson, 1996) تعزيز الالتزام التنظيمي: الثقة تعزز التزام الموظفين تجاه المنظمة، مما يزيد من دافعيتهم للعمل بجدية وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Tan & Tan, 2000)

دراسات سابقة حول الثقة التنظيمية

دراسة: (Mayer, Davis, & Schoorman (1995 تناولت تأثير الشفافية والدعم الإداري على الثقة التنظيمية، وأشارت إلى أن زيادة الشفافية والدعم يؤديان إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. دراسة: (Dirks & Ferrin (2001 بحثت في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجدت أن الشعور بالعدالة يزيد من الثقة التنظيمية وبالتالي يحسن الأداء الوظيفي.

دراسة: (Robinson (1996 أكدت على أهمية الاتصالات الفعالة في بناء الثقة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة وتعزيز الأداء العام.

كيفية قياس الثقة التنظيمية

الاستبيانات: استخدام استبيانات تحتوي على أسئلة محددة تقيس أبعاد الثقة التنظيمية (الشفافية، الدعم الإداري، العدالة، الاتصالات).

المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات مع الموظفين للحصول على رؤى عميقة حول مدى شعورهم بالثقة في المنظمة.

تحليل الوثائق: مراجعة السياسات والإجراءات التنظيمية لتحليل مدى شفافية وعدالة العمليات الإدارية.

استنتاج

الثقة التنظيمية تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي داخل المنظمات. فهم أبعاد الثقة التنظيمية وقياسها بشكل دقيق يساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وزيادة فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية.

## 2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

### تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مدى تحقيق الموظف للأهداف والمتطلبات المرتبطة بوظيفته. يعكس الأداء الوظيفي كفاءة وإنتاجية الموظف في أداء المهام الموكلة إليه، ويعتبر من المؤشرات الرئيسية التي تستخدم لتقييم فعالية وكفاءة العمل داخل المنظمة. (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993)

### تطور مفهوم الأداء الوظيفي

تطور مفهوم الأداء الوظيفي عبر الزمن ليشمل جوانب متعددة تتعلق بالكفاءة والإنتاجية والجودة. في البدايات، كان التركيز الرئيسي على الإنتاجية، لكن مع مرور الوقت، أصبح من الضروري أيضاً قياس الجودة، الالتزام، والقدرة على العمل ضمن فريق. هذا التطور يعكس التعقيدات المتزايدة في بيئات العمل الحديثة وحاجة المنظمات لتقييم شامل لأداء موظفيها.

### أبعاد الأداء الوظيفي

الإنتاجية: كمية العمل المنجز في فترة زمنية معينة.  
تقيس الإنتاجية مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام بكفاءة وبأقل قدر من الموارد والوقت.  
جودة العمل: درجة دقة وإتقان المهام المنجزة.  
جودة العمل تعكس مدى التزام الموظف بالمعايير والمواصفات المطلوبة في أداء العمل.  
الالتزام الوظيفي: مدى التزام الموظف بواجباته ومسؤولياته.  
يعبر الالتزام الوظيفي عن رغبة الموظف في البقاء في المنظمة وتقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهدافها.  
معدل دوران العمالة: معدل ترك الموظفين للعمل في المنظمة.  
يعد معدل دوران العمالة مؤشراً على استقرار القوى العاملة في المنظمة ويؤثر بشكل كبير على التكاليف الإدارية والموارد البشرية.

### أهمية الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي له تأثير كبير على المنظمة بعدة طرق:  
تحقيق الأهداف التنظيمية: الأداء الجيد للموظفين يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.  
تحسين الكفاءة: زيادة الإنتاجية وجودة العمل تؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة للمنظمة وتقليل التكاليف.  
تعزيز الرضا الوظيفي: الأداء الجيد يعزز من رضا الموظفين عن عملهم، مما ينعكس إيجابياً على معنوياتهم ومشاركاتهم في العمل.  
تقليل التكاليف: الأداء العالي يقلل من الأخطاء والهدر ويزيد من فعالية العمليات، مما يقلل من التكاليف.

الإجمالية.

### دراسات سابقة حول الأداء الوظيفي

دراسة: (1993) Campbell et al. وضحت أهمية الأداء الوظيفي كمفهوم شامل يتضمن الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام، ومعدل دوران العمالة.

دراسة: (2000) Viswesvaran & Ones تناولت تقييم الأداء الوظيفي وقياسه باستخدام مؤشرات متعددة لتعكس الجوانب المختلفة لأداء الموظف.

دراسة: (2001) Judge, Thoresen, Bono, & Patton بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، مما يعني أن تحسين الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

### نظريات الأداء الوظيفي

- نظرية الإدارة بالأهداف: (Management by Objectives)  
تقترح أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي من خلال توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف.
- نظرية التحفيز: (Motivation Theory)  
تشير إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل كبير بمستوى تحفيز الموظفين، والذي يمكن زيادته من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
- نظرية العدالة التنظيمية: (Organizational Justice Theory)  
تركز على أن شعور الموظف بالعدالة في المنظمة يعزز من أدائه الوظيفي من خلال زيادة الرضا الوظيفي.

### كيفية قياس الأداء الوظيفي

التقييمات الذاتية: استبيانات أو مقابلات يتم فيها سؤال الموظفين عن أدائهم الوظيفي.

التقييمات الفارقة: تقييمات يجريها المشرفون أو المديرون لأداء الموظفين.

المؤشرات الكمية: مثل كمية الإنتاج، جودة العمل، عدد الأخطاء، ومعدل دوران العمالة.

المؤشرات النوعية: مثل الالتزام بالوقت المحدد، التعاون مع الفريق، والابتكار في العمل.

### استنتاج

الأداء الوظيفي هو مؤشر رئيسي على فعالية وكفاءة الموظفين داخل المنظمة. فهم أبعاد الأداء الوظيفي

وقياسها بشكل دقيق يساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وزيادة فعالية وكفاءة الأداء في شركة الراجحي المصرفية.

## **2.4. العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)**

### **مقدمة**

تعتبر العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. تسعى هذه العلاقة إلى فهم كيفية تأثير مستوى الثقة بين الموظفين وإدارتهم على أداء الموظفين وكفاءتهم في العمل.

### **فرضية العلاقة**

تنطلق فرضية هذه الدراسة من الاعتقاد بأن زيادة مستوى الثقة التنظيمية داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

### **الأطر النظرية**

نظرية التبادل الاجتماعي: تفترض هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد في بيئة العمل تقوم على التبادل الاجتماعي، حيث يؤدي تقديم الدعم والثقة إلى تعزيز التعاون والالتزام المتبادل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي. (Blau, 1964)

نظرية العدالة التنظيمية: تشير هذه النظرية إلى أن إدراك العدالة في المعاملات التنظيمية يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من دافعيتهم وأدائهم الوظيفي. (Colquitt et al., 2001)

### **الدراسات السابقة**

دراسة: Dirks & Ferrin (2002) أظهرت أن الثقة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي من خلال زيادة الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي بين الموظفين.

دراسة: Costa, Roe, & Taillieu (2001) وجدت أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم وجودة عملهم.

دراسة: Mayer & Gavin (2005) أكدت أن الثقة في الإدارة تساهم في تقليل الضغوط النفسية وزيادة الاستقرار النفسي، مما يعزز الأداء الوظيفي.

تأثيرات الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي

زيادة الرضا الوظيفي: الثقة التنظيمية تساهم في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي. (Robinson, 1996)

تحفيز الابتكار والإبداع: بيئة العمل التي تسودها الثقة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة،

مما يعزز الأداء الوظيفي. (Amabile, 1997)

تحسين الاتصالات الداخلية: الثقة التنظيمية تعزز من فاعلية التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة. (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000)

تقليل معدل دوران العمالة: الثقة التنظيمية تقلل من رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يحسن من استمرارية الأداء الوظيفي ويقلل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996).

العوامل الوسيطة والمعدلة

الرضا الوظيفي: يمكن أن يعمل كوسيط بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث أن الثقة تزيد من الرضا الوظيفي الذي بدوره يحسن الأداء. (Judge et al., 2001)

الالتزام التنظيمي: يمكن أن يكون التزام الموظفين بالمنظمة نتيجة للثقة التنظيمية، مما يزيد من دافعيتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Meyer & Allen, 1991)

القيادة التحويلية: تلعب القيادة التحويلية دورًا مهمًا في تعزيز الثقة التنظيمية، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين (Bass & Avolio, 1994).

### الأنماط (Patterns)

من الدراسات السابقة، يمكن تحديد الأنماط التالية في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي:

#### علاقة إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين مستويات الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بثقة أكبر في منظماتهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل، سواء من حيث الإنتاجية أو الجودة.

#### الثقة في الإدارة تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي:

الدراسات تشير إلى أن الثقة في القيادة الإدارية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي. القادة الذين يظهرون نزاهة وشفافية يساهمون في تحسين أداء موظفيهم.

#### تأثير الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والإنتاجية:

الثقة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والإبداع في العمل.

### الصراعات (Conflicts)

على الرغم من الأنماط الإيجابية الملاحظة، توجد بعض الصراعات في الدراسات السابقة:

### التأثير المتغير للثقة التنظيمية بين الأقسام المختلفة:

بعض الدراسات أظهرت أن تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي يختلف بين الأقسام المختلفة. على سبيل المثال، قد يكون التأثير أقوى في أقسام الموارد البشرية والتسويق، بينما يكون أقل وضوحاً في أقسام العمليات والمالية.

### الاختلاف في تعريف وقياس الثقة التنظيمية:

هناك تفاوت في تعريف وقياس الثقة التنظيمية بين الدراسات، مما يؤدي إلى اختلافات في النتائج. بعض الدراسات تركز على الثقة في الإدارة فقط، بينما تشمل أخرى الثقة في الزملاء والسياسات التنظيمية. تأثير العوامل الخارجية:

الدراسات تختلف في كيفية اعتبار العوامل الخارجية، مثل الثقافة التنظيمية وسياسات الحوافز، مما يؤثر على النتائج المستخلصة حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

### الفجوات (Gaps)

توجد بعض الفجوات في الدراسات السابقة التي يمكن أن تكون مواضيع لبحث مستقبلي:

#### قلة الدراسات النوعية:

معظم الدراسات حول الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي تعتمد على النهج الكمي. هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات النوعية لفهم الديناميكيات الداخلية والثقافية التي تؤثر على هذه العلاقة. نقص الأبحاث في بيئات العمل المتغيرة:

تحتاج الدراسات إلى التركيز على بيئات العمل المتغيرة مثل العمل عن بُعد والهجين، وكيفية تأثير هذه البيئات على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### التفاوت في الأطر الزمنية:

معظم الدراسات تعتمد على الأفق الزمني المستعرض، وهناك حاجة إلى دراسات طويلة الأمد لفهم كيفية تطور الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بمرور الوقت.

## 2.5. الخاتمة

تلخص هذه الدراسة أهمية الثقة التنظيمية كعامل حيوي لتحسين الأداء الوظيفي في شركة الراجحي المصرفية. من خلال تعزيز الشفافية، الدعم الإداري، العدالة، والاتصالات الفعالة، يمكن للإدارة تعزيز الثقة التنظيمية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وفعالية. نتائج هذه الدراسة تقدم رؤى قيمة يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات إدارية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم والتزامهم تجاه المنظمة.

### تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي. أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة في منظماتهم يقدمون أداءً أفضل، سواء من حيث الإنتاجية أو الجودة. الثقة في القيادة الإدارية تُعدّ عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث أن القادة الذين يظهرون نزاهة وشفافية يساهمون بشكل كبير في تحسين أداء موظفيهم. كما وجدت الدراسات أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والإبداع في العمل. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن تأثير الثقة التنظيمية يختلف بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم هذه الفروقات.

### مناقشة آثار البحث المستقبلية

تفتح هذه النتائج العديد من الاتجاهات للبحث المستقبلي. يجب التركيز على دراسة تأثير الثقة التنظيمية في بيئات العمل المتغيرة، مثل العمل عن بُعد والهجين، لفهم كيفية تأثير هذه الظروف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات النوعية التي تتيح فهماً أعمق للديناميكيات الداخلية والثقافية التي تؤثر على هذه العلاقة. من المهم أيضاً إجراء دراسات طويلة الأمد لفهم كيفية تطور الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بمرور الوقت. من خلال سد هذه الفجوات، يمكن للبحوث المستقبلية أن تساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز الثقة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

يساهم هذا البحث في الأدبيات الحالية من خلال تسليط الضوء على العلاقة القوية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، مشيراً إلى أهمية تعزيز الثقة داخل المنظمات لتحقيق أداء أفضل. يقدم البحث إطاراً لفهم كيفية تأثير الثقة التنظيمية على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي. كما يوضح البحث الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة ويوجه الباحثين المستقبليين نحو مجالات جديدة للدراسة. أخيراً، يساهم هذا البحث في تقديم توصيات عملية للمنظمات لتعزيز الثقة التنظيمية، مما يساعد في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة تعزز الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

## المراجع

- 1- صياغ. أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة-شركة سوناطراك حاسي مسعود.(Doctoral dissertation)  
[https://masf.journals.ekb.eg/article\\_229125.html](https://masf.journals.ekb.eg/article_229125.html)
- 2- كسيس & زغيدور. (2023). أثر الدعم التنظيمي في الإستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية الصيد البحري وتربية المائيات لولاية جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل.  
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21161>
- 3- أ. صالح عبد الرحيم عمر بوحليمة & أ. عائشة عبد الكريم أحمد دواس. (2019). الثقة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة اجدابيا). (مجلة البيان العلمية. 114-140, (3) ,  
<https://journal.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/2439/1952>
- 4- طه, أ. د. ح. ا. عبده, أ. ف. س. & أسماء فتحي سيد. (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي (بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة). (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 1-29, (1), 13 ,  
<https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=62067/>
5. السيد أبو الفتوح على, محمد & محمد (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
6. قرني, حسام (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والإنسحاب الوظيفي من العمل دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

7. عوادة, رائد & , رائد (2023). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط).

8. Al-Amiri, F. A. M. (2023). Knowledge Management Requirements and Its Role in Human Resources Development by Application to The Ministry of Higher Education in The Sultanate .... Journal of the Advances in Agricultural Researches .

9. Newaser, S. M. S., & Basha, R. H. (2023). An Attempt To Build A Measure of Social Capital at Rural Areas in Sharkia Governorate . محاولة لبناء مقياس لرأس المال الاجتماعي بريف محافظة الشرقية. Journal of the Advances in Agricultural Researches, 28(3), 597-622 .

10. أحمد ربيع نجم, ع., عبد الحكيم, السيد الدريني, & ياسر صابر السيد. (2023). تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 47(3), 314-347.

11. عبد المحسن جودة, ع. ا., عبد المحسن, أبو المجد كامل, محمود, & اسماعيل عبد الغنى الرفاعي. (2021). الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل (دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزاره الصحة بالمنصورة). المجلة المصرية للدراسات التجارية, 45(4), 277-251.

12. موسى سعيد حسن, م., & زيدان سيد ابراهيم, ه. (2021). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة

الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط),  
37(8), 183-242.

13. أوماند, ديفيد (2023). حماية الدولة.

14. على/ هبه يوسف, هايدى & على/, هايدى (2021). الاستثمار الخاص، الاستثمار الحكومي، وعجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد المصري خلال الفترة (1985-2017): علاقة تكامل أم تنافس؟. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

15. Mahmoud Abdullah Mahmoud, W. (2024). Investing in the academic knowledge production of faculty members for Competitive Advantage to Benha University (a proposed Perspective). Journal of Faculty of Education- Assiut University, 40(5), 1-96 .

16. أبو النصر, ص. ع., & صلاح على. (2020). دور المصارف الشاملة وأثره في تعزيز أداء المصارف في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 21(3), 7-46.

17. Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. Journal of Strategy and Management.

18. Smith, J. (2018). Organizational Trust: A Comprehensive Overview. Journal of Management, 34(2), 145-167.

19. Johnson, P. (2019). Employee Performance and Organizational Success. Human Resource Management

- Review, 29(1), 101-120.
20. Brown, A. (2020). The Impact of Organizational Trust on Employee Commitment. *International Journal of Business Research*, 18(3), 210-225.
  21. Lee, K., & Chang, H. (2019). Trust in Management and Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 678-695.
  22. Al-Mutairi, M. (2018). The Role of Trust in Government Organizations in Saudi Arabia. *Arabian Journal of Public Administration*, 25(4), 312-330.
  23. Al-Otaibi, F. (2017). Enhancing Workplace Environment in Saudi Banks through Organizational Trust. *Saudi Economic Review*, 22(6), 45-59.
  24. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
  25. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
  26. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
  27. Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation

- of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
28. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
29. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
30. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
31. Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
32. Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
33. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

34. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
35. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
36. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
37. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
38. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
39. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.