

دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية

منى بنت معيوض بن عيضة الحارثي

محاضر، ماجستير إدارة أعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

M.h.a_3@hotmail.com

نزار عمارة الرايسي

أستاذ، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

naraissi@uqu.edu.sa

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية في وزارة الحج والعمرة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة من إعداد الباحثة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، والمكونة من (316) من موظفي وزارة الحج والعمرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تأثير معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بلغ بمتوسط (4.399) وهو بدرجة كبيرة جداً، كما أوضحت النتائج أن درجة تقدير عينة الدراسة للعوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة كان بمتوسط (4.449)، وهي بدرجة كبيرة جداً، وتبين أيضاً أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل الوزارة كان بمتوسط (4.437)، وهي بدرجة كبيرة جداً، كما أشارت النتائج إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية كانت بمتوسط (4.462)، وهي بدرجة كبيرة جداً. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة الإدارة العليا بضرورة التأكيد بشكل مستمر على أهمية النزاهة والأخلاق المهنية، والتي تعد من الأهداف الرئيسية لرؤية (2030) وتعزيزها من خلال دورات تدريبية، وورش عمل منتظمة للموظفين، بالإضافة إلى تبني سياسات وإجراءات واضحة للحوكمة، ومراقبة تطبيقها بشكل دوري؛ لضمان التزام الجميع بهذه المعايير، وذلك من قبل الإدارة العليا، كما وتوصي الدراسة بإنشاء لجان مستقلة؛ لمراقبة ومراجعة تطبيق معايير الحوكمة بشكل دوري، وتقديم تقارير شفافة حول مستوى الالتزام بها، بالإضافة إلى تبني سياسات تضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين، مثل: عقود العمل طويلة الأجل، وسياسات الترقية الواضحة؛ لتعزيز ثقة الموظفين واستمرارهم في العطاء.

كلمات مفتاحية: معايير الحوكمة، الحوكمة، الثقة التنظيمية، وزارة الحج والعمرة.

Enhancing Organizational Trust through Governance Standards: A Case Study of Saudi Arabia's Ministry of Hajj and Umrah

Mona bint Ma'ayouhd bin Ayda Al-Harhi

Lecturer, MBA, Jeddah International College (JIC), Saudi Arabia
M.h.a_3@hotmail.com

Nizar Al- Raissi

Professor, Business Administration, COBE, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia
naraissi@uqu.edu.sa

Abstract

The study aimed to uncover the role of governance standards in enhancing organizational trust in the Ministry of Hajj and Umrah. The study followed a descriptive survey methodology, where a questionnaire prepared by the researcher was administered to a representative sample of the study population, consisting of (316) employees of the Ministry of Hajj and Umrah. The study found that the impact of governance standards in the ministry on the level of organizational trust among employees averaged (4.399), indicating a very high degree. And the results also showed that the sample's estimation of the key factors to be considered to improve organizational trust within the ministry averaged (4.449), which is also very high. Additionally, the sample's estimation of the level of impact of organizational trust on employee behaviors within the ministry averaged (4.437), again indicating a very high degree. Furthermore, the study indicated that the sample's estimation of the mechanisms that can be adopted to improve organizational trust and employee performance in line with government requirements averaged (4.462), which is also very high. Based on these results, the study recommends that senior management continuously emphasize the importance of integrity and professional ethics, which are key objectives of Vision (2030), and enhance them through regular training courses and workshops for employees. The study also recommends adopting clear governance policies and procedures and regularly monitoring their implementation to ensure everyone's compliance with these standards by senior management. Additionally, the study suggests establishing independent committees to monitor and review the application of governance standards periodically and provide transparent reports on the level of compliance, as well as adopting policies that ensure job stability for employees, such as long-term employment contracts and clear promotion policies, to enhance employee confidence and their continued commitment.

Keywords: Governance Standards, Governance, Organizational Trust, Ministry of Hajj and Umrah.

أولاً: المقدمة

لقد أصبحت الحوكمة اليوم أحد أهم المبادئ المنظمة للعمل بالمؤسسات؛ وذلك لدورها في تنظيم العلاقات بين الموظفين والإدارة، والموظفين وبعضهم البعض، فهي تُشير إلى مجموعة العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها التحكم بسير العمل، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات والمهام على جميع الأطراف المشاركة في المنظمة سواء عاملين، أو مدراء، أو مساهمين، فتعمل الحوكمة على تحقيق المستوى الأمثل من الضبط، والفحص، والرقابة، والتواصل الفعال، وتعزيز ثقافة المسؤولية، وتطوير أسلوب القياس والتقييم (غادر، 2012، ص 2).

للحوكمة دور أساسي وفعال في تنظيم العمل في مختلف المؤسسات سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص، فهي تدعم الإجراءات والتوجهات التي تضعها المنظمة؛ للحد من المشكلات والممارسات السلبية بها؛ وبالتالي رفع مستوى الأداء، والإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وهي تقوم بذلك من خلال تنظيم العلاقات بين إدارة المنظمة والعاملين، وتقويم أداء العاملين والإدارات؛ للوصول إلى أفضل مستوى أداء يحقق أهداف المنظمة (البلوشي، 2023، ص 1).

إن تحسين أداء العاملين هو الهدف الأهم الذي تسعى المنظمات المختلفة إلى الوصول إليه، ويعتمد مستوى الأداء على مجموعة من الممارسات التنظيمية والوظيفية كالإنتاج، وإدارة الموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى وجود أهداف واضحة، وبرامج عمل دقيقة، ونظام رقابي جيد يضمن سلامة التنفيذ، وهنا تبدو أهمية معايير الحوكمة في تنفيذ الأهداف والخطط، التي تضعها المؤسسة من خلال تحديد المسؤوليات، والمهام، وكيفية التنفيذ؛ للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء (المنذري، 2022، ص 1).

لقد تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين أداء العاملين والثقة التنظيمية، فأكدت دراسة كلاوي (2013) على العلاقة بين الثقة التنظيمية وأداء المعلمين المدرسي في مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق (بودويورة و دراجي، 2021). كما أشارت دراسة (زغاد و كراش، 2023) إلى أن الثقة التنظيمية تساعد على زيادة دافعية العاملين للإنجاز؛ وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

تعد الثقة التنظيمية أحد أهم العناصر التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحقيق التعاون بين العاملين بها، وتنمية الثقة المتبادلة بينهم، فالثقة التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين وقدرتهم على تطوير المنظمة من خلال مساعدتهم على تبادل المعلومات، ومواجهة المشكلات، وهي من العوامل الرئيسة المؤثرة في كفاءة وفاعلية العاملين بالمنظمة، وقدرتهم على تحقيق الانسجام فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، فمن خلال الثقة التنظيمية يمكن الارتقاء بأداء المنظمة إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية، وهو ما تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيقه (عبد الخير، 2022، ص 75).

تهتم وزارة الحج والعمرة بمساعدة المسلمين القادمين من كل مكان لأداء شعيرتي الحج والعمرة من خلال منظومة مستدامة تقدم حلول مبتكرة، فهي تعمل على فهم احتياجات وسلوكيات ضيوف الرحمن، والإشراف على تقديم الخدمات لهم، والحفاظ على حقوقهم، وفي سبيل ذلك تعمل على سن السياسات والتخطيط والمتابعة من أجل الارتقاء بتجربة ضيوف الرحمن (وزارة الحج والعمرة، 2024).

مشكلة الدراسة

لقد ظهر مفهوم الحوكمة بشكل واضح خلال العقد الأخيرين في إطار تطبيق العديد من الدول المتقدمة لخططها التنموية؛ وذلك من أجل تطوير نظمها الاقتصادية والمؤسسية، وقد طفت الدول النامية تحذو حذوها؛ نظراً لما أبداه نظام الحوكمة من فاعلية كبيرة في الاستخدام الأمثل للموارد، ودعم خطط التنمية، ومن هنا بدأ التركيز على مفهوم الحوكمة كمدخل إداري؛ لتوجيه أنشطة المنظمات والدول المختلفة من أجل تحقيق أهدافها مع الحفاظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة، وخدمة مصالحهم بطريقة عادلة (المنذري، 2022، ص 1).

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام من الأمور التي بدأت تركز عليها الحكومات اليوم؛ من أجل الوصول إلى تقديم خدماتها بجودة عالية، وهو ما تدعو إليه المنظمات الدولية كأحد أهم أدوات التنمية المستدامة ومحاربة الفقر، وبالمثل تعمل منظمات المجتمع المدني، ومنظمات حقوق الإنسان على دعم تبني مبادئ الحوكمة من مساءلة، وشفافية، ومشاركة؛ للوصول إلى تفعيل مبادئ العدل والمساواة بين الجميع، فتطبيق الحوكمة في القطاع العام يؤدي إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق بالمخرجات مقارنة بنتائج الأساليب التقليدية في الإدارة، والتي تهتم بالإجراءات أكثر من النتائج (البسام، 2019، ص 177).

إن المورد البشري هو المورد الأهم في المنظمة، والذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها وخططها بكفاءة؛ لذا يجب على المنظمة منح الاهتمام بالعاملين لديها، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل، والذي من أهم مكوناته، توفير الثقة في نفوس العاملين بإدارتهم وزملائهم (فليج، 2010، ص 168). فالثقة التنظيمية تحفز العاملين على تحمل المسؤوليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تبادل المعلومات والمعارف، وتفعيل الاتصال، والحد من الصراعات الداخلية، كما أنها تساعد العاملين على قبول النقد، وتعزيز القدرة على التكيف، والقدرة على مواجهة المخاطر، وتبادل وجهات النظر، وتقبل التطوير والتجديد، وحسن استخدام الصلاحيات (العمرو والمحاسنة، 2017، ص 205).

لقد أصبح مفهوم الثقة التنظيمية اليوم محل اهتمام الباحثين في الدراسات الإدارية بشكل كبير؛ وذلك لعلاقته المباشرة بنجاح وتطور المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فالثقة التنظيمية هي العنصر الأهم في توفير مناخ تنظيمي محفز على العمل والإنتاج، كما أن لها تأثيراً مباشراً على الشعور بالرضا الوظيفي، والتغيير التنظيمي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. فتوفير أجواء الثقة داخل المنظمات

يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة رغبتهم في العمل، كما يساعدهم على المشاركة الفعالة في القرارات، وتقبل التغيير والتطوير، وتبادل الآراء بحرية، وصولاً في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، والخروج بأفضل النتائج (خوين، 2015، ص 128).

تسعى المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030 إلى إجراء تحولات اقتصادية وإدارية في القطاع العام، وهو ما يتطلب الاهتمام بتعزيز معايير الحوكمة كأداة مهمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي سبيل ذلك ركزت الرؤية على ثلاثة عناصر أساسية يجب الاهتمام بها في مرحلة التطوير، وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد قوي، ووطن طموح، وقد قدمت الرؤية مجموعة من البرامج والمبادرات الهادفة إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء العاملين بالقطاع العام، وتعزيز مشاركة القطاع الخاص للوصول إلى اقتصاد قوي متنوع (البسام، 2019، ص 176).

تعد الثقة أحد أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التميز في الأداء، ومن خلالها يتم توحيد جهود العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ونظراً لأهمية الثقة التنظيمية في نظام العمل في المنظمات المختلفة، فإنه لا يمكن الارتقاء بمستوى أداء الموظفين في وزارة الحج والعمرة دون الارتقاء بمستوى الثقة التنظيمية لديهم، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، ومنها دراسة (اشبير، 2021)، فإنه يجب تطبيق معايير الحوكمة؛ لتحسين الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

وفق ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف تؤثر معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الحج والعمرة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة.
2. تحديد العوامل المؤثرة التي يمكن أخذها في عين الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة.
3. الوقوف على أثر مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات وأداء الموظفين بوزارة الحج والعمرة.
4. التعرف على الآليات والسياسات التي يمكن اعتمادها لتعزيز الثقة التنظيمية، وتحسين أداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية وتحدياتها المتعلقة برؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في كونها تسلط الضوء على موضوعين من أهم المواضيع المتعلقة بالعمل في المنظمات المختلفة، وهما: الحوكمة، والثقة التنظيمية، كما أن هذه الدراسة تمثل إضافة للمكتبة

العربية؛ وذلك لقلّة الدراسات التي تبحث في معايير الحوكمة، وتأثيرها على الثقة التنظيمية في وزارة الحج والعمرة، كما ستساعد نتائج هذه الدراسة الباحثين في مجال الحوكمة ودورها في تحسين الثقة التنظيمية.

تتبع أهمية الدراسة العملية من أهمية القطاع الذي سُنطبق عليه وهو وزارة الحج والعمرة، حيث إنها المسؤولة عن تقديم الخدمات للمسلمين القاصدين بيت الله الحرام والمسجد النبوي، علاوة على اعتماد المسلمين عليها في تسهيل رحلاتهم إلى المسجد النبوي، كما نأمل أن تساعد نتائج الدراسة صنّاع القرار في وزارة الحج والعمرة في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بمعايير الحوكمة، وكيفية تطبيقها، ومن ثم الوصول إلى مستوى جيد لأداء العاملين، ورفع الثقة التنظيمية.

أسئلة الدراسة

تتفرع من الإشكالية البحثية الرئيسية للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين؟
2. ما هي العوامل الرئيسية التي يمكن أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة؟
3. كيف يؤثر مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين بالوزارة؟
4. ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين في الوزارة بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية وتحدياتها المتعلقة برؤية المملكة 2030؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر إيجابي لمعايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين.
2. توجد تأثير للعوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة.
3. يوجد أثر إيجابي لمستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين بالوزارة.
4. يوجد أثر إيجابي للآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين في الوزارة بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية وتحدياتها المتعلقة برؤية المملكة 2030.

مجال الدراسة وحدودها

يتحدد مجال هذه الدراسة في إطارها الزماني والمكاني والموضوعي والبشري، وذلك على النحو الآتي:
أولاً: الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025م، حيث تم خلال هذه الفترة جمع البيانات الميدانية اللازمة من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً، بما يعكس

واقع تطبيق معايير الحوكمة ومستوى الثقة التنظيمية في تلك المرحلة الزمنية.

ثانياً: الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة من حيث المجال المكاني على وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها جهة حكومية ذات طبيعة تنظيمية خاصة وحساسة، نظراً لارتباطها بإدارة أحد أهم القطاعات الحيوية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن.

ثالثاً: الحدود الموضوعية: تنحصر هذه الدراسة في بحث دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية، من خلال قياس مستوى تطبيق معايير الحوكمة الإدارية (كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والنزاهة)، وتحليل أثرها في تنمية وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الحج والعمرة، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى خارج نطاق هذا الإطار.

رابعاً: الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على القيادات الإدارية والموظفين الرسميين والمتعاقدين في وزارة الحج والعمرة، بما في ذلك الوكلاء والوكلاء المساعدين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومن في حكمهم، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق معايير الحوكمة وممارسة العمل الإداري داخل الوزارة.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث يُستخدم لوصف الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع وتحليلها بصورة علمية. وقد استُخدم هذا المنهج لجمع البيانات من موظفي وزارة الحج والعمرة وتحليلها من أجل قياس مستوى تطبيق معايير الحوكمة وبيان أثرها في تعزيز الثقة التنظيمية. (Johnson, 2016).

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: تعرف الحوكمة على أنها النظام المتكامل من الهياكل والسياسات والعمليات التي توجه وتراقب سلوك المنظمة، وتحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين الإدارة وأصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المؤسسية، مع تعزيز المساءلة والشفافية والاستدامة، (OECD, 2023; Mwangi & Banda, 2023).

الثقة التنظيمية: الثقة التنظيمية هي تصور العاملين بأن مؤسساتهم تتصرف بنزاهة وعدالة وتفي بالتزاماتها، وأن نظام اتخاذ القرار داخل المنظمة يحقق مصالحهم ويدعم الأداء المؤسسي، مما يعزز احساسهم بالأمان والتعاون داخل بيئة العمل (Puusa & Tolvanen, 2006; Batista & Oliveira, 2012).

وزارة الحج والعمرة: وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية هي الجهة الحكومية المختصة بتنظيم وإدارة شؤون الحج والعمرة، وتطوير الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين، والتنسيق بين

الجهات ذات العلاقة لضمان تنفيذ برامج الحج والعمرة بكفاءة وفعالية (وزارة الحج والعمرة، 2025).

ثانياً: الدراسات السابقة

مقدمة

أكدت المملكة العربية السعودية على أهمية الحوكمة في رؤية 2030 كأحد أهم الأساليب الحديثة للإدارة في مختلف المنظمات الحكومية، والتي يمكن من خلالها تنظيم التعاملات بين الأفراد المتعاملين داخل المنظمة ومعها، كما أنها من شأنها تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين من أجل التأثير على مستوى أدائهم وتحسين مخرجات العمل، وعليه سنبحث في هذا الفصل من الدراسة في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الحوكمة والثقة التنظيمية، وهما يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الإطار النظري للدراسة

تتناول الباحثة في هذا الجزء من الدراسة ماهية الحوكمة، أهميتها، خصائصها، ومحدداتها، وواقع تطبيقها في المملكة. بالإضافة إلى ذلك سيتم تناول الثقة التنظيمية، ماهيتها، أبعادها، أنواعها.

المحور الأول: الحوكمة:

ماهية الحوكمة: كما تُعرف على أنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات، التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد الحقوق والمسؤوليات على جميع الأطراف في المؤسسات، وتوزيعها" (الحمري، 2023، ص 8).

أهمية الحوكمة: لتطبيق معايير الحوكمة في مختلف المنظمات أهمية كبيرة، وقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة الوكيل (2021) التي أكدت على وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في حي شرق مدينة نصر، كما توصلت دراسة الحايك (2016) إلى أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، ويذكر البلوشي (2023، ص 15) أن أهمية الحوكمة تنطلق من عدة أمور، وهي:

1. تطبيق المنظمات لمعايير الحوكمة يساعد على زيادة ثقة المستثمرين والمساهمين بها؛ وبالتالي الحصول على التمويل اللازم بشكل سهل.
2. تساعد الحوكمة على تطبيق نهج صحيح في الإدارة، وزيادة كفاءة التمكين الإداري.
3. تحسين مستوى المنظمة الاقتصادي من خلال وضع أسس الشفافية والعدالة في التعامل بين جميع الأطراف ذوي المصالح بها.
4. تشجيع المستثمر على الاستثمار في المنظمات الأجنبية من خلال زيادة الثقة في التعاملات داخل

المنظمة.

5. وضع القوانين والأنظمة التي تحكم العمل، وترسيخ أهمية الالتزام بها لدى العاملين بالمنظمات، سواء كان ذلك في الجوانب الإدارية أو المالية.

6. تحديد الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أكبر استفادة.

7. تحقيق العدل بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

8. التأكيد على مبدأ الشفافية في كافة التعاملات داخل المنظمة بما يزيد من قيمتها.

هذا وترى الباحثة أن أهمية الحوكمة تجاوزت كونها إستراتيجية جديدة للعمل بالمنظمات والمؤسسات المختلفة، فهي أصبحت النهج الصحيح الذي يجب تطبيقه في الإدارة من أجل تحقيق الثقة بين جميع الأطراف المتصلة بالمنظمة، وتحقيق النجاح للمنظمة ذاتها في الوصول إلى أهدافها.

خصائص الحوكمة:

للحوكمة عدة خصائص، منها:

1. الشفافية: وهي تشير إلى إمكانية الوصول غير المقيد للمعلومات المتعلقة بأفعال المسؤولين، فالموظف العادي داخل المنظمة من حقه أن يعرف الأسباب الحقيقية خلف القرارات التي يتخذها المسؤولون في المنظمة، وبشكل عام فإن الشفافية تشير إلى تمكين سلطات المجتمع وأفراده ووسائل الإعلام من مراقبة المنظمات المختلفة وتحديد حالات الفساد وسوء الإدارة، فالشفافية تساعد على وضوح المعلومات في المنظمة ودقتها ونزاهتها؛ مما يساعد على اتخاذ القرارات الأنسب لصالح المنظمة، وبالتالي زيادة الإنتاجية والجودة (المنذري، 2022، ص 15).

2. المساءلة: هي العملية التي يتم من خلالها تبرير الأداء والأسلوب الذي تم به بالوضوح والموضوعية اللازمين؛ وذلك لتحقيق الثقة داخل الجهاز الإداري، وبين الجهاز الإداري وبين الموظفين العاملين بالمنظمة، فمن خلال المساءلة يتم تقديم التبرير الموضوعي من الإداريين بالمنظمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدامهم صلاحياتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وأسبابها (زيد، 2023، ص 245). ويمكن تطبيق المساءلة عملياً داخل المنظمات بأحد الأساليب الآتية (ظافر وعطية، 2018، ص 480):

أ. الأسلوب السلبي: يعتمد هذا الأسلوب على جعل الجزاء هو الغاية لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي إجبار العاملين على حفظ النظام والالتزام بالقواعد.

ب. الأسلوب الإيجابي: وفقاً لهذا الأسلوب يمنح مدير المنظمة المكافآت للعاملين سواء المادية أو المعنوية في حال توافق سلوكهم مع قواعد المنظمة، واستخدامه أسلوب العقاب في مقابل السلوك المخالف لقواعد المنظمة.

3. الشرعية وحكم القانون والعدالة: فهناك مجموعة من القوانين والإجراءات التي تحكم العمل داخل المنظمات المختلفة، والتي بتطبيقها يتقبل المواطن العادي سلطة المسؤولين داخل المنظمة؛ لأنها تستند إلى حكم القانون، كما أن العدالة تساعد على وضع الأمور في موضعها الصحيح، وتوفير فرص متكافئة للجميع حتى يحصل كل ذي حق على حقه؛ وبالتالي تحقيق الرضا للجميع (زيد، 2023، ص 246).

4. الاستقلالية: تعتمد الاستقلالية على مدى تطبيق مجلس الإدارة والإدارة العليا لمبدأ المعاملات العادلة بين العاملين، فيكون لمنسق الإدارة قراراته المستقلة بعيداً عن الإدارة العليا، كما تكون لجنة الحوافز والمرتبات مستقلة عن الإدارة العليا، بالإضافة إلى المراجعين الذين يقومون بأعمال التقييم والتقدير (الشبير، 2021، ص 16).

5. الإفصاح: يشير هذا البعد إلى أهمية عرض التقارير المالية وتصنيفها وتنظيمها بما يفسرها، وقد يكون هذا الإفصاح إجبارياً كالتقارير المالية والمراجعات المحاسبية، وما تتضمنه من معلومات للتوضيح وإزالة الغموض، وقد يكون الإفصاح اختياريًا بتقديم معلومات أكثر من المطلوب في التقارير التقليدية (زيد، 2023، ص 246). فمن خلال عملية الإفصاح يتم تقديم المعلومات المالية بأسلوب سهل ومفهوم؛ مما يساعد على تحقيق الشفافية، وبالتالي الثقة التنظيمية، فإذا كانت الشفافية هي الغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فإن الإفصاح هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك (عبد القادر وآخرون، 2018، ص 157).

ترى الباحثة أن خصائص الحوكمة هي التي تؤثر في قدرتها على تحقيق التقدم للمنظمات التي تستخدمها، فمن خلال الشفافية تتضح كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة للعاملين بها والمتعاملين معها من خارجها، كما أن الإفصاح يساعد على حماية المنظمة من حالات الفساد المالي والإداري بعد اتضاح كافة المعلومات المالية لها، وهو ما يساعد على زيادة ثقة المتعاملين معها في خدماتها.

محددات الحوكمة:

لتطبيق معايير الحكومة بالشكل الصحيح الذي يضمن تحقيق المنظمة أقصى استفادة منها، يجب أن تتوفر محددات أساسية، وهي كما يوضحها السعد وسعيد (2023، ص 35):

1. **المحددات الداخلية:** وهي تتمثل في مجموعة القواعد والقوانين التي تحدد نظام العمل داخل المنظمة وكيفية اتخاذ القرارات، وكذلك كيفية توزيع السلطات بما يضمن عدم تعارض المصالح بين الأطراف المتفاعلة داخل المنظمة سواء المساهمين، أو المديرين، أو العاملين (السعد وسعيد، 2023، ص 35).

2. **المحددات الخارجية:** وهي تتمثل في البيئة التي توجد بها المنظمة، والتي تختلف ظروفها من دولة إلى أخرى، فلكل بيئة مجموعة من القوانين المنظمة للعمل بها، والمؤثرة في المناخ الاستثماري بها،

ومن أمثلة القوانين التي تحدد نظام العمل في أي مكان قوانين رأس المال، قوانين المنافسة، قوانين المؤسسات، قوانين منع الاحتكار (السعد وسعيد، 2023، ص 35). ومن أمثلة المحددات الخارجية التي قد تؤثر على تطبيق حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية نجد "لائحة حوكمة الشركات" التي يتم تطبيقها على الشركات السعودية، والتي يتم من خلالها تنظيم عمل الشركات في سوق الأسهم السعودي (البقي، 2022، ص 23).

واقع تطبيق معايير الحوكمة في المملكة:

اهتمت المملكة بتطبيق معايير الحوكمة منذ فترة كبيرة، فسعت إلى رفع مستويات النمو الاقتصادي والبشري من خلال تطبيق مجموعة من البرامج منها: برنامج "يسر" الذي تم تطبيقه عام 1424هـ، والذي هدف إلى تفعيل التعاملات الإلكترونية بين الأفراد والمنظمات سواء حكومية أو غير حكومية، من أجل تنمية جانب المحاسبة والشفافية، وكذلك إنشاء هيئة مكافحة الفساد عام 1428هـ، والتي تعد بمثابة جهاز رقابي مختص بأمور مكافحة الفساد، هذا بالإضافة إلى إقرار ميثاق عمل أخلاقيات الوظيفة العامة عام 1437هـ، من أجل تطوير مخرجات الأجهزة الحكومية، كما قامت الحكومة باتخاذ مجموعة من الخطوات التي تعزز مبادئ الشورى، والشفافية، والمحاسبة في الأجهزة الحكومية، مثل: تطبيق الانتخابات البلدية، تفعيل مجلس الشورى، وإنشاء المجالس المحلية وغيرها من الخطوات التي تشير إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المملكة (البسام، 2019، ص 182).

تسعى المملكة وفقاً لرؤية 2030 إلى إجراء العديد من التطورات الاقتصادية والإدارية في مختلف منظمات الدولة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما جعلها تتبنى مجموعة من المبادئ الضرورية اللازمة لتحقيق هذا الهدف، ومنها: المحاسبة والمساءلة. فمن خلال هذه المبادئ يمكن للمملكة تحقيق التنوع الاقتصادي، والاستخدام الأمثل لمواردها بما يساعد على تطوير مخرجات العمل سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، كما تم التركيز على دعم مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي بشكل خاص؛ نظراً لأنه يعد المشرع والمراقب في ذات الوقت لتطبيق أهداف التنمية المستدامة، وهو المسؤول عن متابعة نتائجها حتى الوصول إلى تحقيق الخطة الإستراتيجية للدولة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016، ص 60).

تعد جامعة الطائف أحد الأمثلة الحية للمنظمات التي قامت بتطبيق معايير الحوكمة في المملكة العربية السعودية، حيث أكدت دراسة الحميدي على أن تطبيق جامعة الطائف للحوكمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية (الحميدي، 2017، ص 192). ووفقاً لمؤشر حوكمة الشركات فإن عدد الشركات السعودية التي تتبع أسلوب الحوكمة في تزايد مستمر، حيث أشار المؤشر في عامه الأول إلى أن عدد الشركات التي تتبع أسلوب الحوكمة 92 شركة، ثم أصبح 172 شركة في العام الثاني، ثم 186 شركة سعودية تتبع الحوكمة في العام الثالث للمؤشر (مركز أبحاث حوكمة الشركات، د.ت، ص 16).

وتجد الباحثة أن المملكة العربية السعودية قد اهتمت بتطبيق إستراتيجية الحوكمة في مختلف قطاعاتها، وبذلت في سبيل ذلك الكثير من الجهد من أجل تأهيل الشركات والمنظمات المختلفة للتعامل وفقاً لمعايير الحوكمة. فما اتخذته المملكة من خطوات في السنوات الأخيرة قد أدى إلى انتشار إستراتيجية الحوكمة كأسلوب أساسي للعمل في مختلف القطاعات والمنظمات سواء الحكومية أو الخاصة.

تطبيق وزارة الحج والعمرة لمعايير الحوكمة:

اهتمت وزارة الحج والعمرة بإجراء مجموعة من الإجراءات الإصلاحية على كافة المستويات، وذلك من أجل الاستفادة بالأصول الإستراتيجية الأساسية للمملكة من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للحجاج، وتشمل الإصلاحات التنظيمية التي قامت بها الوزارة تطبيق معايير الحوكمة بكل ما تتضمنه من مبادئ من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لحجاج بيت الله الحرام (البيئة الاستثمارية للحج والعمرة، 2023، ص 101).

لقد أكدت دراسة (الجهني، 2023، ص 96) على التطورات الكبيرة التي قامت بها وزارة الحج والعمرة في سياساتها من أجل تقديم أفضل خدمة لضيوف الرحمن، وأنها قامت بتطبيق إستراتيجية الحوكمة لدعم العمليات التنظيمية في الوزارة، وذلك لدعم القيادة بمسؤولية، والحد من الفساد المالي والإداري، وتحقيق الشفافية والقدرة على مواجهة الأزمات.

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

ماهية الثقة التنظيمية:

تعرف الثقة التنظيمية على أنها: "إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة" (الحارثي، 2023، ص 203).

ويمكن تعريف الثقة التنظيمية بشكل عام على أنها: "ثقة أحد الأطراف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة، وذلك بالاعتماد على مجموعة المعلومات المتاحة والمشاركة بين الطرفين بشكل دقيق، فضلاً عن تحديد درجة تفويض بعض المهام والمسؤوليات للموظفين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية؛ لإنجاز تلك المهام والمسؤوليات" (خلف، 2021، ص 253).

أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت أبعاد الثقة التنظيمية باختلاف توجهات الباحثين وأهميتها في المنظمات المختلفة، وسنعمل هنا على تناول عدد من هذه الأبعاد كما يلي:

1. السياسات الإدارية: تحدد السياسات الإدارية في المنظمات قواعد تقديم الحوافز وفقاً لمعايير واضحة، منها: فرص التدريب، مدى مشاركة العاملين في صنع القرار، والتدرج في السلم الوظيفي، وفي

- حالة رضا الموظف عن هذه الممارسات يتشكل لديه الثقة التنظيمية في منظمته، ومن ثم يبذل الجهد للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية (العريفي، 2018، ص 22).
2. فرصة الابتكار: يشير هذا البعد إلى مدى ثقة إدارة المنظمة في قدرات الموظفين ومجهوداتهم، ومنحهم السلطات والصلاحيات والمساحة لعرض أفكارهم وابتكاراتهم ورؤياهم (العريفي، 2018، ص 22). فعند تقدير المنظمة للعاملين معها، ينال العاملون التقدير الكافي الذي يشجعهم على تقديم ابتكاراتهم، وتحسين أدائهم (بوحليمة ودواس، 2019، ص 127).
3. القيم السائدة في المنظمة: يشير هذا البعد إلى مدى احترام الإدارة للعاملين معها، وحرصها على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، كما يتضمن التعاون والعدالة في التعاملات مع العاملين، وكفاءة الرؤساء، فالقيم السائدة في المنظمة هي التي تمنح العاملين الدعم، والتشجيع؛ لمواجهة مشكلات العمل والسعي للتوصل لحلول لها؛ مما ينعكس على مستوى الأداء العام للمنظمة (العريفي، 2018، ص 23).
4. دقة المعلومات وتدفقها: يشير هذا البعد إلى مدى انفتاح المنظمة الداخلي، وانفتاحها الخارجي مع بيئتها، فانفتاح المنظمة يساعد على توافر المعلومات الصادقة من خلال القنوات التنظيمية بسهولة وسرعة، مع الاهتمام بكل المعلومات الواردة من كافة الأفراد داخل المنظمة، فقدره العاملين بالمنظمة بكافة مستوياتهم في التواصل مع بعضهم البعض يساعد على زيادة الثقة بالمنظمة (العريفي، 2018، ص 22). وعليه فكلما زاد تدفق المعلومات في المنظمة ودقتها كلما زادت الثقة وتحسن أداء العاملين (بوحليمة ودواس، 2019، ص 127).

أنواع الثقة التنظيمية:

تختلف أنواع الثقة التنظيمية بشكل كبير، فقد يتم تصنيفها على حسب عناصر الثقة في المؤسسة أو على حسب جوانبها، وتتفرع عن هذا التقسيم عدة تقسيمات أخرى، حيث تنقسم الثقة على حسب عناصر الثقة في المؤسسة إلى: ثقة على مستوى الأفراد أو المجموعات، كما يكون لكل منهم تقسيم آخر، في حين تنقسم الثقة على حسب جوانبها إلى: شخصية، وغير شخصية، وهنا سنعمل على تقديم أبرز أنواع الثقة التنظيمية كما يأتي:

1. **الثقة حسب عناصر الثقة في المؤسسة:** تنقسم الثقة حسب عناصرها في المؤسسة إلى ثقة على مستوى الأفراد، وثقة على مستوى المجموعات، وتشير الثقة على مستوى الأفراد إلى الثقة في صدق الشريك، ومدى التزامه بوعوده، والثقة في إحسان الشريك، واتخاذ قرارات إيجابية في صالح المنظمة (بن شهرة، 2022، ص 20). أما الثقة على مستوى المجموعات فتتقسم إلى نوعين، هما: الثقة التعاقدية، والثقة المكشوفة، وتشير الثقة التعاقدية إلى مدى ثقة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي تم التكليف به سواء بشكل شفهي أو كتابي من قبل أفراد أو مجموعات أخرى، في حين تشير الثقة المكشوفة إلى احترام الأفراد لما يقوله الشخص من معلومات وآراء وعدم استخدامها فيما قد يضر به (بوحليمة ودواس، 2019، ص 123).
2. **الثقة حسب جوانبها:** تنقسم الثقة حسب جوانبها إلى: ثقة شخصية، وغير شخصية، وتكون الثقة

الشخصية بين الموظف وزملائه في العمل والمشرفين والمديرين، في حين تكون الثقة غير الشخصية في الإدارة العليا للمؤسسة (بن شهرة، 2022، ص 22).

المحور الثالث: دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية

لقد مر العالم في السنوات الأخيرة بعدد من الأزمات المالية والإدارية التي خلقت حالة من عدم الثقة داخل المنظمات المختلفة سواء بين العاملين بها، أو بين بعضهم البعض، أو بين العاملين والمشرفين، أو بين العاملين والإدارة، وهو ما تطلب إجراء مجموعة من الإصلاحات على مستوى الإدارات المختلفة من أجل إعادة الثقة التنظيمية في بيئة العمل، وقد كانت الحوكمة أحد أهم هذه الإصلاحات، حيث إنه من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة تم إعادة تشكيل العلاقات بين الأطراف ذات الصلة، ومن ثم إعادة الثقة داخل المنظمات (المنذري، 2022، ص 17).

تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها: تعزيز مبدأ المساءلة في المنظمات المختلفة؛ وذلك للوصول إلى مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة، والعمل على تطبيق مبدأ الشفافية بما يضمن نزاهة المعلومات داخل المنظمة، وبالتالي ثقة العاملين بها في الإدارة وقراراتها، وأنها تستهدف تحقيق مصلحة العاملين والمنظمة، ولا تحمل أي ضرر للعاملين (اشبير، 2021، ص 20).

ترى الباحثة أن الحوكمة من أهم أدوات تحقيق الثقة التنظيمية في المنظمات المختلفة، فمن خلالها يمكن لإدارة المنظمة الإفصاح عن سياساتها الإدارية والمالية بكل شفافية، ومعرفة العاملين بالأسس، التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومن ثم اكتساب العاملين الثقة بالإدارة وبأن جميع قراراتها هدفها تحقيق مصلحة العاملين والمنظمة، ولا تحمل أي ضرر للعاملين.

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات التي تناولت الحوكمة:

- بحثت دراسة المنذري (2022) في أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، وذلك بالتطبيق على وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ووزارة العمل، ووزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، ووزارة الثقافة والرياضة والشباب، ووزارة التعليم العالي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (268) موظفًا من العاملين بالوزارات سابقة الذكر. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كامل حتى يمكنها تطوير الأداء الحكومي. كما توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق مبدأ العدالة وتحسين الأداء المؤسسي.
- ركزت دراسة محمد وآدم (2022) على تحديد دور تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تفعيل الرقابة الداخلية حسب متطلبات لجنة بازل. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال

التطبيق على المديرات العامة للبنوك وذلك باستخدام (30) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن عدم التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كامل وفقاً لمتطلبات لجنة بازل انعكس بالسلب على تفعيل الرقابة الداخلية.

• بحثت دراسة Maolani وآخرين (2023) في الحوكمة التعاونية لتنفيذ الحج في إندونيسيا، وذلك بهدف تحليل نماذج الحوكمة التعاونية في تنظيم الحج في مدينة باندونغ. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال استخدام المقابلة، الملاحظة، ودراسات التوثيق، وقد توصلت إلى أن الحوكمة التعاونية لم تقم بتنفيذ الحج بشكل فعال في مدينة باندونغ بسبب نقص التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة في تنفيذ الحج.

• بحثت دراسة Vo & Nguyen (2014) في العلاقة بين شركات الحوكمة وأدائها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي؛ للبحث في مجموعة من المتغيرات، وهي: دور مزدوج للرئيس التنفيذي، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، وتركيز الملكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ازدواجية دور الرئيس التنفيذي وأداء الشركة، ووجود تغيرات هيكلية في العلاقة بين أداء الشركة والملكية الإدارية، وكذلك التأثير المعاكس لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء الشركة، وعدم وجود علاقة بين حجم مجلس الإدارة وأداء الشركة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية:

• هدفت دراسة بن شهرة (2022) إلى البحث في مستوى الثقة التنظيمية، وأثره في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (502) أستاذ جامعي، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك أساتذة التعليم الجامعي في الجزائر لكل من مستوى الثقة التنظيمية، والالتزام الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود أثر للثقة التنظيمية في حوكمة الجامعة، الزملاء، الرئيس المباشر. وعدم وجود أثر للثقة في الإدارة العليا في تحقيق الالتزام الوظيفي.

• تناولت دراسة العريفي (2018) مستويات الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض للكشف عن المعوقات التي تقف في طريق رفع الثقة التنظيمية، وتقديم الحلول التي تساعد على التغلب عليها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة من مديرات المدارس مكونة من (200) مديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس جاء بدرجة متوسطة، وارتفاع حدة المعوقات التي تحد من الثقة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيرات العمل الحالي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

• هدفت دراسة Gashtasebi (2015) إلى التعرف على العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية، والصمت

التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة آزاد بأصفهان. وقد تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (340) موظفًا من الجامعة، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية، وكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وكذلك وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

• ركزت دراسة Altinkurt & Yilmaz (2012) على العلاقة بين مصادر قوة مديري المدارس ومستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (400) معلم ومعلمة بالمدارس الابتدائية بتركيا، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين بشكل عام، وأن الثقة في الزملاء والمديرين أعلى من الثقة في الطلاب وأولياء الأمور. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مصادر قوة المديرين، والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

ثالثاً الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الثقة التنظيمية:

• بحثت دراسة اشبير (2021) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (112) موظفًا وموظفة من العاملين بمجمع الصحابة ومستشفى الخير، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين معايير الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية، وإلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، والرؤية الإستراتيجية على الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، في حين لا يوجد تأثير لأبعاد المشاركة، سيادة القانون، الشفافية والاستجابة على الثقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة

• بعد استعراض الدراسات التي تناولت كل من الحوكمة والثقة التنظيمية، يتضح أن أغلب الدراسات اتفقت في استخدام المنهج الوصفي، وأنه تم دراسة الحوكمة من عدة اتجاهات سواء على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، أو في القطاع المصرفي، أو التعليمي، كما اتفقت الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ولكن دراسة Maolani وآخرين (2023) قد استخدمت كل من المقابلة، الملاحظة، ودراسات التوثيق.

• اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة، حيث بحثت دراسة المنذري (2022) في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، أما دراسة Maolani وآخرون (2023) فقد تم

تطبيقها في إندونيسيا، أما دراسة بن شهرة (2022) فقد استهدفت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ودراسة العريفي (2018) بحثت في المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، ودراسة Altinkurt & Yilmaz (2015) تم تطبيقها في جامعة آزاد بأصفهان، ودراسة Gashtasebi (2012) تم تطبيقها على المدارس الابتدائية بتركيا. في حين تميزت الدراسة الحالية بالتطبيق على وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

• كما تشير الدراسات السابقة إلى قلة عدد الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الحوكمة والثقة التنظيمية على حد علم الباحثة، حيث لم تتناول العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية سوى دراسة واحدة وهي دراسة اشبير (2021). وهو ما يؤكد على تفرد الدراسة الحالية بتناول دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية في وزارة الحج والعمرة، ومن هنا يعد البحث الحالي مساهمة جديدة في مجال الدراسات الحالية.

الخلاصة

كخلاصة لما تطرقنا إليه يمكننا القول: إن الحوكمة أصبحت من أهم الأسس التي يمكن من خلالها تنظيم العمل داخل المنظمات المختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة، وأن قدرة المنظمة على تطبيق معايير الحوكمة بالشكل الصحيح يعد من أهم عوامل نجاحها في تحقيق أهدافها، فتطبيق الحوكمة يساعد على خلق بيئة عمل عادلة تتميز بالشفافية والمصداقية والموضوعية، وهو ما يساعد على زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

ثالثاً: أداة الدراسة والإجراءات المتبعة في الدراسة (المنهجية)

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية، يبدأ الفصل بتوضيح المنهج المستخدم، ثم يقدم وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه، مع توضيح الخصائص المميزة لهذه العينة، بعد ذلك يتم التطرق إلى كيفية تصميم أداة جمع البيانات، والآلية المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن الفصل وصفاً لإجراءات تطبيق الأداة من قبل الباحثة. في الختام، يعرض الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، فيما يأتي، سيتم تقديم عرض مفصل لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي، وهو أحد المناهج الأساسية في البحوث الإنسانية والتربوية والاجتماعية. يُعتبر هذا المنهج من أهم المناهج البحثية التي تساعد في فهم الظواهر بشكل واقعي ودقيق. يهدف المنهج الوصفي المسحي إلى جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، سواء كانت هذه البيانات كمية أو نوعية، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة، ومن

خلال هذا المنهج، يمكن للباحثة تقديم وصف شامل للظاهرة المدروسة وتحديد العلاقات والأنماط المرتبطة بها. (Johnson, 2016)

يتميز المنهج الوصفي المسحي بالقدرة على تقديم صورة دقيقة للواقع من خلال استقصاء آراء وتوجهات المشاركين في الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على أدوات جمع البيانات مثل الاستبانات والمقابلات والملاحظات، مما يتيح للباحثة جمع معلومات غنية ومتنوعة.

في هذه الدراسة، اختارت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لأنه يسمح بفهم دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال دراسة حالة وزارة الحج والعمرة، كما يُعتبر هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة لأنه يتيح جمع وتحليل البيانات من موظفي الوزارة بشكل شامل ومنظم، مما يساعد في تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية.

بالإضافة إلى ذلك، يتيح المنهج الوصفي المسحي للباحثة القدرة على تفسير البيانات بشكل يساعد في فهم بعض جوانب الظاهرة بشكل أعمق، مما يعزز من قيمة الدراسة ويساهم في تقديم رؤية واضحة ومستندة إلى بيانات دقيقة حول تأثير معايير الحوكمة على الثقة التنظيمية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي وزارة الحج والعمرة الرسميين والمتعاقدين والوكلاء، والوكلاء المساعدين ومن في حكمهم، والبالغ عددهم (1601) موظف، لعام 1445 هـ - 2024 م، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة.

عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي وزارة الحج والعمرة. وقامت الباحثة بحساب حجم العينة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة الفعلي، حتى يتم تعميم النتائج عليها بناءً على قانون حساب حجم العينة (Moore, McCabe, Duckworth, & Sclove, 2003) وهذا القانون يعطي أقل عدد لحجم العينة يمكن من خلاله تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وبذلك كان الحد الأدنى لعدد عينة الدراسة من المعلمين (310) موظف، وقد تم اختيار عينة مكون من (316) موظفًا ممثلين لمجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشتمل على: (الجنس - المستوى التعليمي - الفئة العمرية - سنوات الخبرة)، ويمكن اعتبار هذه المتغيرات مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، إضافة إلى كونها تعكس الخبرات العملية والخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من شأنه

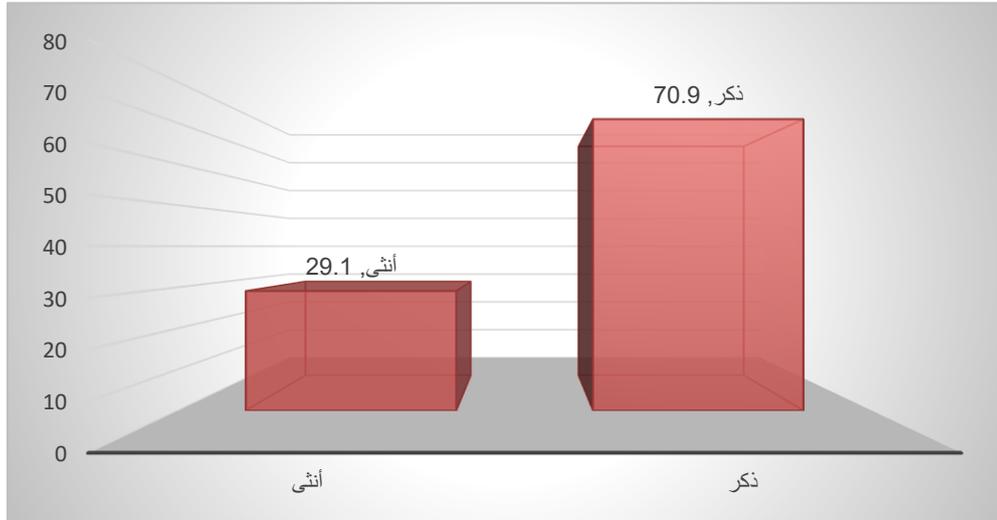
أن يساعد في تحليل نتائج الدراسة الحالية بشكل دقيق، وفيما يلي عرض تفصيلي لخائص أفراد العينة.

1. الجنس:

جدول (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	92	%29.1
ذكر	224	%70.9
المجموع	316	%100

من خلال عرض النتائج في الجدول السابق، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (224) شخصاً، ممثلين نسبة (70.9%) من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت (316) مشاركاً. أما المشاركات الإناث، فقد بلغ عددهن (92) معلمة، ممثلات نسبة (29.1%) من العينة الإجمالية، ويوضح شكل (1-3) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير عدد الجنس.



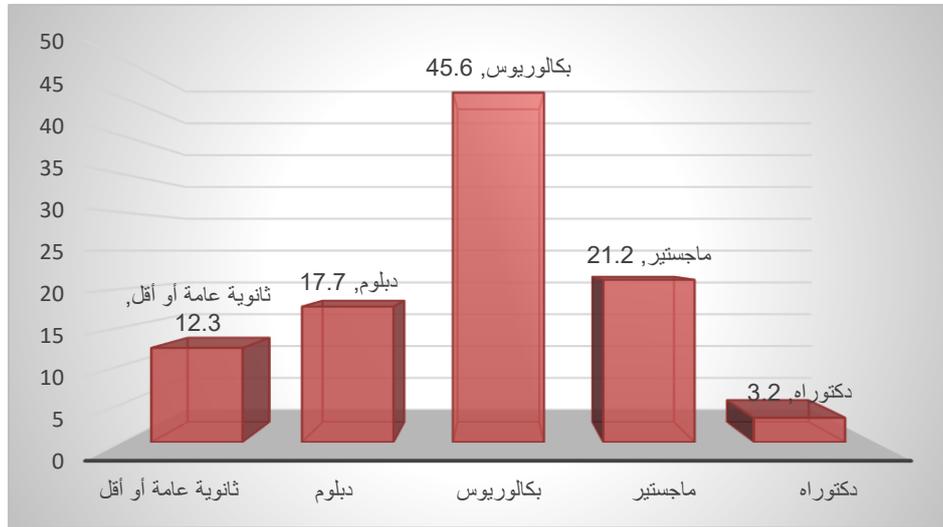
شكل (1-3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير عدد الجنس.

2. المستوى التعليمي:

جدول (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوية عامة أو أقل	39	%12.3
دبلوم	56	%17.7
بكالوريوس	144	%45.6
ماجستير	67	%21.2
دكتوراة	10	%3.2
المجموع	316	%100

من خلال عرض النتائج في الجدول السابق، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (144) شخصًا، ممثلين نسبة (45.6%) من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت (316) مشاركًا. أما المشاركون الذين يحملون درجة الماجستير، فقد بلغ عددهم (67) شخصًا، ممثلين نسبة (21.2%) وهم في المرتبة الثانية. المشاركون الذين يحملون دبلومًا بلغ عددهم (56) شخصًا، ممثلين نسبة (17.7%). أما المشاركون الذين يحملون شهادة الثانوية العامة أو أقل، فقد بلغ عددهم (39) شخصًا، ممثلين نسبة (12.3%)، وأخيرًا المشاركون الذين يحملون درجة الدكتوراه بلغ عددهم (10) أشخاص، ممثلين نسبة (3.2%) من العينة الإجمالية، وهم في المرتبة الأخيرة. ويوضح شكل (2-3) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المستوى التعليمي.



شكل (2-3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير عدد المستوى التعليمي

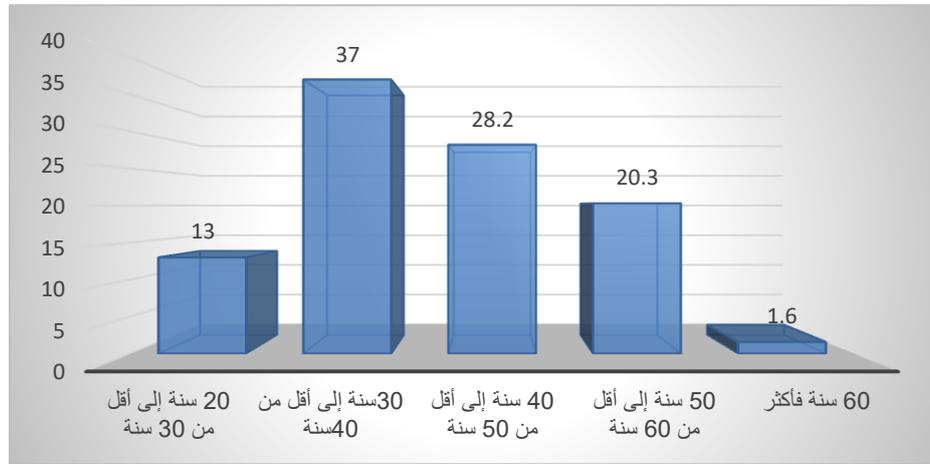
3. الفئة العمرية:

جدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
13.0%	41	20 سنة إلى أقل من 30 سنة
37.0%	117	30 سنة إلى أقل من 40 سنة
28.2%	89	40 سنة إلى أقل من 50 سنة
20.3%	64	50 سنة إلى أقل من 60 سنة
1.6%	5	60 سنة فأكثر
100%	316	المجموع

من خلال عرض النتائج في الجدول السابق، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يقعون في الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم (117) شخص، ممثلين نسبة (37.0%) من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت (316) مشاركًا. أما المشاركون الذين يقعون في الفئة العمرية من 40 سنة

إلى أقل من 50 سنة، فقد بلغ عددهم (89) شخصًا، ممثلين نسبة (28.2%) وهم في المرتبة الثانية. المشاركون الذين يقعون في الفئة العمرية من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بلغ عددهم (64) شخصًا، ممثلين نسبة (20.3%). أما المشاركون الذين يقعون في الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة، فقد بلغ عددهم (41) شخصًا، ممثلين نسبة (13.0%). وأخيرًا، المشاركون الذين يبلغون من العمر 60 سنة فأكثر بلغ عددهم (5) أشخاص، ممثلين نسبة (1.6%) من العينة الإجمالية، وهم في المرتبة الأخيرة. ويوضح شكل (3-3) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الفئة العمرية.



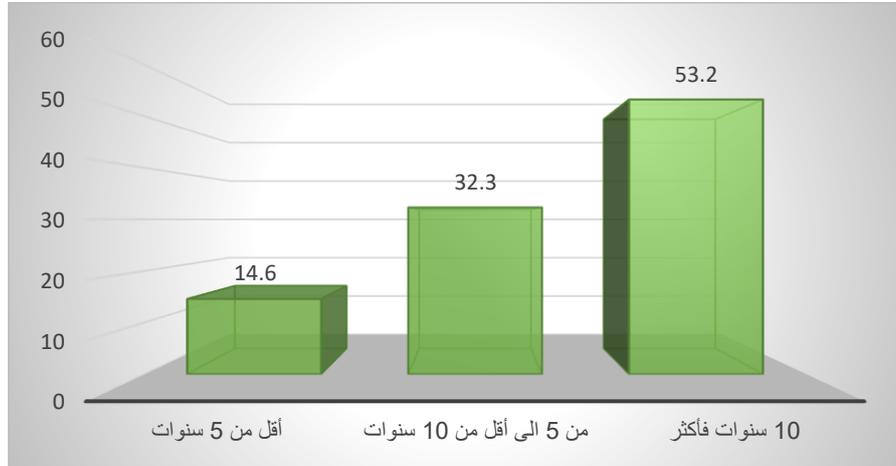
شكل (3-3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الفئة العمرية

4. سنوات الخبرة:

جدول (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
14.6%	46	أقل من 5 سنوات
32.3%	102	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
53.2%	168	10 سنوات فأكثر
100%	316	المجموع

من خلال عرض النتائج في الجدول السابق، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم سنوات خبرة 10 سنوات فأكثر، حيث بلغ عددهم (168) شخصًا، ممثلين نسبة (53.2%) من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت (316) مشاركًا. أما المشاركون الذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، فقد بلغ عددهم (102) شخصًا، ممثلين نسبة (32.3%) وهم في المرتبة الثانية. المشاركون الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (46) شخصًا، ممثلين نسبة (14.6%) من العينة الإجمالية، وهم في المرتبة الأخيرة. ويوضح شكل (4-3) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة.



شكل (3-3): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

أداة الدراسة

تماشيًا مع طبيعة البيانات المُراد جمعها، والمنهج المُعتمد، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ نظرًا لما تتمتع به من مستويات عالية من الصدق والثبات، تعد الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات بشكل منظم من الفئة المستهدفة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المُعدّة مسبقًا، حيث تُتيح للباحث جمع استجابات المشاركين بفعالية؛ مما يمكنه من الحصول على آرائهم وتوقعاتهم؛ وبالتالي يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أولًا- وصف الأداة:

بعد الاطلاع على عدد الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وبناءً على معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تم بناء أداة جمع البيانات، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدقها وثباتها:

- القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي على النحو الآتي: (الجنس - المستوى التعليمي - الفئة العمرية - سنوات الخبرة).
- القسم الثالث:** يتكون هذا القسم من (34) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، والجدول (3-5) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على الأبعاد.

جدول (3-5): الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	البُعد
8	البُعد الأول: تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين
9	البُعد الثاني: العوامل الرئيسة لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة
10	البُعد الثالث: تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين
7	البُعد الرابع: الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية
34 عبارة	المجموع

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس بشكل كمي، وذلك عن طريق إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجتان، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

أما بالنسبة لتحديد طول كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5 - 1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبذلك أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (3-6): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1.	موافق بشدة (بدرجة كبيرة جدًا)	4.21	5.00
2.	موافق (بدرجة كبيرة)	3.41	4.20
3.	محايد (بدرجة متوسطة)	2.61	3.40
4.	غير موافق (بدرجة قليلة)	1.81	2.34
5.	غير موافق بشدة (بدرجة قليلة جدًا)	1.00	1.80

وتجدر الإشارة إلى استخدام طول المدى؛ للوصول لحكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائيًا.

ثانيًا- خطوات إعداد الأداة:

أعدت الباحثة أداة الدراسة في صورتها الأولية في عدة خطوات، وهي كما يأتي:

1. بناء الأداة في صورتها الأولية، حيث أعدت الباحثة أداة الدراسة في صورتها الأولية بعد الرجوع إلى العديد من الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة؛ لتحديد الأبعاد الفرعية للأداة، وحصص دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية.
2. تقسيم أبعاد الأداة - التي تمثلت في دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة وزارة

- الحج والعمرة - على النحو التالي: تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة، تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين، الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية.
3. كتابة المسودة الأولى للأداة، وقد صيغت الفقرات في ضوء ما أُطلع عليه سابقًا.
4. إخراج الأداة في صورتها الأولية باختيار الفقرات الأكثر مناسبة وشمولية لكل بُعد، حيث تكوّنت من (34) فقرة، موزعة على أبعادها الأربعة.
5. عرض الأداة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء؛ للتحقق من الصدق، وأخذ آراءهم حول (وضوح الأداة، إمكانية تحقيقها لأهداف الدراسة، مدى اتساق العبارة وملاءمتها للبُعد الذي تنتمي إليه، وتعديل صياغات العبارات أو حذف وإضافة ما يروونه مناسبًا)، وقد بلغ عددهم (5) محكمين.
6. إخراج الأداة في صورتها النهائية، حيث أجرت الباحثة التعديلات بناءً على ملاحظات المُحكّمين التي كان معظمها تعديل على بعض الصياغات لتجويدها، أو اختصار لبعض الفقرات الطويلة، وبذلك تكوّنت الأداة في صورتها النهائية من (34) فقرة، وُرّعت على أبعادها الأربعة كالتالي: (8) فقرات لبُعد تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، (9) فقرات لبُعد العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة، (10) فقرات لبُعد تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين، (7) فقرات لبُعد الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية.

صدق أداة الدراسة

ويتضمن ذلك التحقق من أن الأداة تقيس فعلاً ما تهدف إلى قياسه، بالإضافة إلى شموليتها لكافة العناصر الضرورية لتحليل النتائج بشكل دقيق، ووضوح عباراتها، وارتباطها الوثيق بكل بُعد من الأبعاد المحددة، بحيث تكون مفهومة وسهلة الاستخدام لكل من يتعامل معها. وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

للتحقق من مدى الصدق الظاهري للاستبانة وضمان دقتها في قياس ما صُممت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية التي تتكون من (34) فقرة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء، كما هو موضح في الملحق رقم (1). بلغ عدد المحكمين (5) محكمين. وقد طلبت الباحثة من المحكمين تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة وملاءمتها لتلك الأهداف. وشمل هذا التقييم مدى وضوح كل عبارة، ومدى ارتباطها ببُعدها المحدد، وأهميتها وسلامتها اللغوية، كذلك، طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أي تعديلات، أو حذف، أو إضافة عبارات للاستبانة.

بعد استلام استجابات المحكمين، قامت الباحثة بمراجعة التقييمات واعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة كبيرة من المحكمين، كما أجرت التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظات المحكمين، مما أدى إلى تحسين وتطوير الاستبانة، وفي النهاية تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية التي تتألف من (34) فقرة، كما هو موضح في الملحق رقم (2).

2. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم اختيار عينة استطلاعية تتألف من (32) من موظفي وزارة الحج والعمرة، لتقييم صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وجميعهم من خارج العينة الأساسية للدراسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ لتحديد علاقة كل عبارة في الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له.

جدول (3-7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
.840**	5	.946**	1	البعد الأول: تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين
.816**	6	.903**	2	
.852**	7	.910**	3	
.805**	8	.939**	4	
.859**	6	.966**	1	البعد الثاني: العوامل الرئيسة لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة
.816**	7	.969**	2	
.792**	8	.949**	3	
.852**	9	.936**	4	
-	-	.726**	5	
.806**	6	.728**	1	البعد الثالث: تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين
.747**	7	.679**	2	
.758**	8	.699**	3	
.731**	9	.678**	4	
.811**	10	.724**	5	
.798**	5	.661**	1	البعد الرابع: الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية
.853**	6	.622**	2	
.821**	7	.742**	3	
-	-	.816**	4	

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3-7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

3. الصدق البنائي:

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ وذلك بهدف التعرف على درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (8-3): معاملات ارتباط بيرسون لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
.932**	البعد الأول: تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين
.902**	البعد الثاني: العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة
.949**	البعد الثالث: تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين
.914**	البعد الرابع: الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية

يتضح من الجدول (8-3) أن قيم معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى الصدق البنائي لمجالات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة**1. طريقة ألفا كرونباخ:**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول (8-3) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

جدول (9-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.892	8	البعد الأول: تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين
0.942	9	البعد الثاني: العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة
0.899	10	البعد الثالث: تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين
0.837	7	البعد الرابع: الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية
0.936	34	الثبات العام

يتضح من الجدول (9-3) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ العام عالٍ حيث بلغ (0.936)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

2. طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات جزئي الفقرات،

وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعامل التصحيح المناسب، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (10-3).

جدول (10-3): يوضح نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	البُعد
0.903	8	البُعد الأول: تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين
0.933	9	البُعد الثاني: العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة
0.914	10	البُعد الثالث: تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين
0.867	7	البُعد الرابع: الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية
0.957	34	الثبات العام

يتضح من الجدول (10-3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.957)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وصلاحياتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا باعتبار الخطوات التالية:

1. تقديم طلب رسمي إلى الجامعة للحصول على خطاب تسهيل مهمة لتطبيق الأداة على عينة الدراسة.
2. الحصول على موافقة مدير إدارة التعليم لتسهيل تطبيق أداة الدراسة على موظفي وزارة الحج والعمرة.
3. تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة بعناية لضمان تمثيلية جيدة.
4. تطوير أداة الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والدراسات المماثلة.
5. التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على محكمين متخصصين وإجراء التعديلات اللازمة.
6. التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية.
7. توزيع الاستبانة إلكترونياً لزيادة نسبة الاستجابة.
8. جمع الاستبانات وضمان استيفائها بشكل كامل، ومراجعتها للتحقق من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
9. تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي SPS.
10. التوصل إلى النتائج ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة.
11. وضع توصيات ومقترحات للدراسات المستقبلية استنادًا إلى النتائج والتحليلات الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة واستنتاج النتائج.

ومن ثم استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك بهدف التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى تحديد استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الأبعاد، وترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأبعاد الرئيسة.
4. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل بُعد من الأبعاد الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

هكذا ينتهي الفصل الثالث من الدراسة، حيث تم فيه مناقشة المنهجية المتبعة، ومجتمع الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى تقديم تفاصيل حول أداة الدراسة وصحة واتساقها، وتفصيل الإجراءات الميدانية المتبعة، واختتام الفصل بتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول للنتائج وتفسيرها.

رابعاً: النتائج والمناقشة

يقدم هذا الفصل تحليلاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

نتائج السؤال الأول ومناقشته:

كيف تؤثر معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر إيجابي لمعايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

للتعرف على مستوى تأثير معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (1-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	0.781	كبيرة جدًا	4.38	162	124	20	7	3	ك	يؤثر وضوح معايير الحوكمة والسياسات المتبعة في وزارة الحج والعمرة على ثقة الموظفين.
				51.3	39.2	6.3	2.2	0.9	%	
8	0.813	كبيرة جدًا	4.31	150	130	25	7	4	ك	يؤثر تطبيق معايير الحوكمة بشكل عادل ومنصف على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارة.
				47.5	41.1	7.9	2.2	1.3	%	
7	0.835	كبيرة جدًا	4.35	164	114	26	8	4	ك	تعمل الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية على زيادة ثقة الموظفين في الإدارة.
				51.9	36.1	8.2	2.5	1.3	%	
1	0.752	كبيرة جدًا	4.45	179	108	23	3	3	ك	يعزز التزام الإدارة بمعايير النزاهة والأخلاق المهنية الثقة بين الموظفين.
				56.6	34.2	7.3	0.9	0.9	%	
4	0.747	كبيرة جدًا	4.43	174	115	19	6	2	ك	تطبيق معايير الحوكمة تعمل على توفير بيئة عمل موثوقة وأمنة للموظفين في الوزارة.
				55.1	36.4	6.0	1.9	0.6	%	
2	0.726	كبيرة جدًا	4.44	174	114	23	3	2	ك	يعزز التزام الإدارة العليا بمعايير الحوكمة من الثقة التنظيمية بين الموظفين.
				55.1	36.1	7.3	0.9	0.6	%	
3	0.716	كبيرة جدًا	4.43	168	122	21	3	2	ك	يزيد وجود آليات فعالة لمراقبة ومراجعة تطبيق معايير الحوكمة من ثقة الموظفين في النظام الإداري.
				53.2	38.6	6.6	0.9	0.6	%	
5	0.757	كبيرة جدًا	4.41	169	117	22	6	2	ك	يزيد التواصل الفعال حول معايير الحوكمة والسياسات الإدارية من مستوى الثقة التنظيمية.
				53.5	37.0	7.0	1.9	0.6	%	
-	.602	كبيرة جدًا	4.399	المتوسط العام						

يتضح في الجدول (1-4) أن مستوى تأثير معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بلغ بمتوسط (4.399)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة، أي بدرجة كبيرة جدًا.

ويتضح من النتائج في الجدول (1-4) أن أبرز فقرات تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تتمثل في العبارات رقم (4، 5، 6)، وجميعها بدرجة كبيرة جدًا، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (4) وهي: " يعزز التزام الإدارة بمعايير النزاهة والأخلاق المهنية الثقة بين الموظفين." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.45).

إن الترتيب الأول للفقرة التي تتحدث عن التزام الإدارة بمعايير النزاهة والأخلاق المهنية يعكس الدور المحوري لهذه القيم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية، هذه النتيجة تؤكد على أن النزاهة والشفافية ليستا مجرد شعارات، بل هما أدوات أساسية لتحقيق بيئة عمل موثوقة ومنتجة، ويجب على المؤسسات الحكومية، وخاصة في سياق رؤية المملكة 2030، أن تواصل تعزيز هذه القيم لتحقيق التميز والابتكار في جميع قطاعات العمل.

1. جاءت العبارة رقم (6) وهي: " يعزز التزام الإدارة العليا بمعايير الحوكمة من الثقة التنظيمية بين الموظفين." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.44).

2. جاءت العبارة رقم (7) وهي: "يزيد وجود آليات فعالة لمراقبة ومراجعة تطبيق معايير الحوكمة من ثقة الموظفين في النظام الإداري." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.43).

ويتضح من النتائج في الجدول (1-4) أن أقل فقرات تأثير معايير الحوكمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين تتمثل في العبارات رقم (1، 2، 3)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (2) وهي: " يؤثر تطبيق معايير الحوكمة بشكل عادل ومنصف على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارة." بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.31)، وهي بدرجة كبيرة جداً.

2. جاءت العبارة رقم (3) وهي: " تعمل الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية على زيادة ثقة الموظفين في الإدارة." بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.35)، وهي بدرجة كبيرة جداً.

3. جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يؤثر وضوح معايير الحوكمة والسياسات المتبعة في وزارة الحج والعمرة على ثقة الموظفين." بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.38)، وهي بدرجة كبيرة جداً.

تشير نتائج الدراسة في هذا السؤال إلى أن تأثير معايير الحوكمة المطبقة في وزارة الحج والعمرة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين قد بلغ متوسطه 4.399، وهو مستوى يعتبر كبير جداً، وهذه النتيجة تعكس مدى أهمية وفعالية معايير الحوكمة في الوزارة وتأثيرها الإيجابي الكبير على بيئة العمل وثقة الموظفين في منظماتهم.

وترى الباحثة أن هذا التأثير الكبير يُعزى إلى عدة عوامل، أولها: قوة وصرامة معايير الحوكمة المتبعة في الوزارة، حيث تساهم هذه المعايير في تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة في جميع العمليات الإدارية والوظيفية؛ فعندما يشعر الموظفون بأن هناك إجراءات وسياسات واضحة وعادلة تنظم عملهم وتحدد

حقوقهم وواجباتهم، يزيد ذلك من ثقتهم في المؤسسة وفي القيادة التي تديرها. بالإضافة إلى ذلك، تساهم معايير الحوكمة في خلق بيئة تنظيمية إيجابية ومحفزة، فالبيئة التي تعتمد على مبادئ الحوكمة الجيدة تكون أكثر جذبًا للموظفين، وتعزز من رضاهم الوظيفي، وهذا الرضا ينعكس بشكل مباشر على مستوى الثقة التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظمة تهتم بهم وبمصالحهم، وتسعى لتحقيق العدالة والشفافية.

من وجهة نظر الباحثة، يمكن القول بأن تطبيق معايير الحوكمة الفعالة يعتبر حجر الزاوية في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية، وإن الالتزام بهذه المعايير ليس فقط يساهم في تحسين بيئة العمل، ولكن أيضًا يعزز من الإنتاجية والكفاءة، وعلى الوزارة الاستمرار في تطوير وتحديث هذه المعايير؛ لضمان استدامة مستوى الثقة المرتفع بين الموظفين، وتوصي الباحثة أيضًا بأن تكون هناك برامج تدريبية وتوعوية لتعريف الموظفين بأهمية هذه المعايير وكيفية الاستفادة منها في حياتهم العملية.

عند الربط بين هذه النتائج ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، نجد أن هذه الرؤية تركز بشكل كبير على تحسين أداء القطاع العام من خلال تطبيق معايير حوكمة صارمة وفعالة، وإن تعزيز الثقة التنظيمية هو جزء أساسي من تحقيق هذه الرؤية، حيث إن الثقة العالية بين الموظفين تساهم في تعزيز الابتكار والإنتاجية، ورؤية 2030 تضع نصب عينيها هدفًا واضحًا لتحسين جودة الخدمات الحكومية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني معايير حوكمة قوية تعزز من الشفافية والمساءلة في جميع مؤسسات الدولة.

تتجلى هذه الأهداف بوضوح في محور التحول الوطني لرؤية 2030، والذي يركز على تحسين جودة الخدمات الحكومية وضمان الشفافية والمساءلة، كما إن النتائج الإيجابية التي حققتها وزارة الحج والعمرة في هذا السياق تعكس التزامها برؤية المملكة وإستراتيجيتها الشاملة لتحسين الأداء العام للقطاع الحكومي. لذا، فإن الاستمرار في تطبيق وتطوير معايير الحوكمة ليس فقط ضرورة لتحقيق أهداف الوزارة الخاصة، ولكن أيضًا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية 2030، وهذا التوجه يعزز من مكانة الوزارة كمثال يحتذى به لباقي المؤسسات الحكومية، مما يساهم في خلق بيئة عمل حكومية شاملة تعزز الثقة والإنتاجية والابتكار في جميع جوانب العمل الحكومي.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة تتوافق بشكل كبير مع دراسات مثل: دراسة المنذري (2022) ومحمد وآدم (2022) و (Altinkurt & Yilmaz (2012) التي تؤكد على أهمية تطبيق معايير الحوكمة بشكل كامل لتعزيز الثقة والأداء المؤسسي، في المقابل تتعارض بعض النتائج مع دراسات مثل Maolani: وآخرين (2023) التي أشارت إلى تحديات في التواصل والتنسيق أثرت سلبًا على فعالية الحوكمة، ودراسة بن شهرة (2022) والعريفي (2018) التي أشارت إلى مستويات متوسطة للثقة التنظيمية ومعوقات تؤثر على الثقة؛ مما يدل على أن النجاح في تحقيق الثقة التنظيمية يعتمد بشكل كبير على التنفيذ الفعال والشامل لمعايير الحوكمة للتغلب على هذه المعوقات.

نتائج السؤال الثاني مناقشته:

ما هي العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

توجد تأثير للعوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة.

للتعرف على العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-2): استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبارات	
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			غير موافق بشدة
1	0.691	كبيرة جدًا	4.54	197	102	12	2	3	ك	توفير بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع.
				62.3	32.3	3.8	0.6	0.9	%	
8	0.839	كبيرة جدًا	4.4	178	102	22	11	3	ك	وجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين الإدارة والموظفين.
				56.3	32.3	7.0	3.5	0.9	%	
7	0.86	كبيرة جدًا	4.42	185	99	15	13	4	ك	التعامل العادل والمتساوي مع جميع الموظفين وتطبيق نظام عادل وشفاف للمكافآت والعقوبات
				58.5	31.3	4.7	4.1	1.3	%	
9	0.859	كبيرة جدًا	4.38	178	99	25	10	4	ك	تطبيق سياسات العدالة والمساواة في الترقية والتقييم والمكافآت.
				56.3	31.3	7.9	3.2	1.3	%	
5	0.751	كبيرة جدًا	4.43	178	103	29	5	1	ك	إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار يعمل على تعزيز ثقتهم بالإدارة والسياسات المتبعة.
				56.3	32.6	9.2	1.6	0.3	%	
6	0.767	كبيرة جدًا	4.42	176	109	21	9	1	ك	توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، خاصة في أوقات الضغط والتحديات.
				55.7	34.5	6.6	2.8	0.3	%	
4	0.769	كبيرة جدًا	4.45	183	104	21	5	3	ك	الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم يعمل على تعزيز ثقتهم بالإدارة.
				57.9	32.9	6.6	1.6	0.9	%	
2	0.683	كبيرة جدًا	4.53	192	104	16	2	2	ك	الاستقرار الوظيفي يعمل على تعزيز ثقة الموظفين واستمرارهم في العطاء.
				60.8	32.9	5.1	0.6	0.6	%	
3	0.71	كبيرة جدًا	4.47	180	113	16	6	1	ك	توفير فرص للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والترفيهية لتعزيز العلاقات بين الموظفين
				57.0	35.8	5.1	1.9	0.3	%	
-	.607	كبيرة جدًا	4.449	المتوسط العام						

يتضح في الجدول (2-4) أن درجة تقدير عينة الدراسة للعوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة كان بمتوسط (4.449)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة، أي بدرجة كبيرة جدًا.

ويتضح من النتائج في الجدول (2-4) أن أبرز فقرات العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة تتمثل في العبارات رقم (1، 8، 9)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي: " توفير بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.54)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.
2. جاءت العبارة رقم (8) وهي: "الاستقرار الوظيفي يعمل على تعزيز ثقة الموظفين واستمرارهم في العطاء." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.53) وهي بدرجة كبيرة جدًا.
3. جاءت العبارة رقم (9) وهي: "توفير فرص للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والترفيهية لتعزيز العلاقات بين الموظفين." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.47) وهي بدرجة كبيرة جدًا.

ويتضح من النتائج في الجدول (2-4) أن أقل فقرات العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة تتمثل في العبارات رقم (2، 3، 4)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (4) وهي: " تطبيق سياسات العدالة والمساواة في الترقية والتقييم والمكافآت." بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.38)، وهي بدرجة كبيرة.
2. جاءت العبارة رقم (2) وهي: "وجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين الإدارة والموظفين." بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.40)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.
3. جاءت العبارة رقم (3) وهي: " التعامل العادل والمتساوي مع جميع الموظفين وتطبيق نظام عادل وشفاف للمكافآت والعقوبات." بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.42)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

تشير النتائج في هذا السؤال إلى أن درجة تقدير عينة الدراسة للعوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل وزارة الحج والعمرة كانت بمتوسط 4.449، وهو ما يعبر عن درجة كبيرة جدًا. اللافت في هذه النتائج أن جميع الفقرات المندرجة تحت هذا المحور كانت أيضًا بدرجة كبيرة

جدًا، مما يعكس أهمية هذه العوامل في تعزيز الثقة التنظيمية.

هذه النتائج تعكس أهمية العناصر المختلفة التي تشكل بيئة العمل المثالية، والتي تشجع على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتوفر بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والإبداع يعزز من رضا الموظفين ويجعلهم يشعرون بتقدير المؤسسة لأفكارهم ومساهماتهم، كما أن قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة بين الإدارة والموظفين تضمن وجود تدفق مستمر للمعلومات، وتقلل من الشكوك وسوء الفهم؛ مما يعزز الثقة.

كما أن التعامل العادل والمتساوي مع جميع الموظفين، بالإضافة إلى تطبيق نظام عادل وشفاف للمكافآت والعقوبات، يعزز من شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف في بيئة العمل، بالإضافة إلى تطبيق سياسات العدالة والمساواة في الترقية والتقييم والمكافآت يضمن أن الجميع يحصل على فرص متساوية للنمو والتطور؛ مما يزيد من الثقة التنظيمية.

كما أن إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار يعطيهم شعورًا بالانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز من ثقتهم بالإدارة والسياسات المتبعة، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، خاصة في أوقات الضغط والتحديات، يظهر الاهتمام الحقيقي للوزارة برفاهية موظفيها، مما يزيد من الثقة.

ترى الباحثة أن هذه النتائج تعكس بوضوح الأهمية الكبرى لتبني سياسات وإجراءات تعزز من بيئة العمل وتدعم الموظفين في جميع جوانب عملهم، كما وترى الباحثة أن استمرار الوزارة في تطبيق هذه العوامل وتطويرها سيؤدي بلا شك إلى تعزيز الثقة التنظيمية بشكل مستدام؛ مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للوزارة وكفاءة العمل.

ونجد أن هذه النتائج تتماشى بشكل وثيق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على تحسين جودة الحياة وتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام، حيث إن أحد الأهداف الرئيسية للرؤية هو بناء قطاع عام يتميز بالكفاءة والشفافية، ويعزز من ثقة المواطنين والمقيمين فيه، كما أن تطبيق العوامل المذكورة في الدراسة يعزز من تحقيق هذه الأهداف، حيث إن بيئة العمل الداعمة والعادلة والشفافة تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الابتكار والإبداع، وهو ما ينسجم مع أهداف الرؤية.

كما ترى الباحثة أن هذه النتائج تعكس أهمية تهيئة بيئة عمل مثالية تكون أساسًا لتعزيز الثقة التنظيمية، وذلك من خلال التركيز على هذه العوامل، حيث يمكن للوزارة تحقيق بيئة عمل متكاملة تدعم الموظفين وتحفزهم على العطاء والإبداع، وهذا النهج لا يساهم فقط في تعزيز الثقة التنظيمية، ولكن أيضًا يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع حكومي متميز وفعال.

ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (2015) Gashtasebi التي وجدت علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ مما يعزز فكرة أن تحسين هذه العوامل يمكن أن يرفع مستوى الثقة التنظيمية بشكل كبير، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (2012) Altinkurt & Yilmaz التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين مصادر قوة المديرين ومستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مشيرة إلى أن تحسين العوامل المؤثرة يمكن أن يعزز الثقة التنظيمية. على الجانب الآخر تختلف هذه النتيجة مع دراسة Maolani وآخرين (2023) التي أشارت إلى نقص التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة كعائق أمام فعالية الحوكمة، ودراسة العريفي (2018) التي أشارت إلى معوقات تحد من الثقة التنظيمية، مما يشير إلى أن التغلب على هذه التحديات والاهتمام بتحسين العوامل الرئيسية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة التنظيمية داخل الوزارة.

نتائج السؤال الثالث مناقشته:

كيف يؤثر مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل الوزارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر إيجابي لمستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين بالوزارة.

للتعرف على كيفية تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل الوزارة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-3): استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	0.692	كبيرة جدًا	4.48	181	112	18	4	1	ك	تؤثر الثقة التنظيمية على مستوى الالتزام والانضباط لدى الموظفين.
				57.3	35.4	5.7	1.3	0.3	%	
2	0.7	كبيرة جدًا	4.45	172	123	14	6	1	ك	تزيد الثقة التنظيمية من الأداء الوظيفي للموظفين.
				54.4	38.9	4.4	1.9	0.3	%	
3	0.72	كبيرة جدًا	4.42	165	129	16	3	3	ك	تعمل الثقة التنظيمية على زيادة مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
				52.2	40.8	5.1	0.9	0.9	%	
4	0.771	كبيرة جدًا	4.43	175	115	16	7	3	ك	تؤثر الثقة التنظيمية على رضا الموظفين عن بيئة العمل.
				55.4	36.4	5.1	2.2	0.9	%	
5	0.742	كبيرة جدًا	4.43	173	114	24	2	3	ك	تعمل الثقة التنظيمية على زيادة مستوى الابتكار والإبداع في أداء الموظفين.
				54.7	36.1	7.6	0.6	0.9	%	
6	0.793	كبيرة جدًا	4.44	182	105	18	8	3	ك	تعزز الثقة التنظيمية من التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة.
				57.6	33.2	5.7	2.5	0.9	%	

10	0.764	كبيرة جدًا	4.4	166	121	21	5	3	ك	تشجع الثقة التنظيمية الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات.	7	
				52.5	38.3	6.6	1.6	0.9	%			
9	0.735	كبيرة جدًا	4.4	164	122	26	1	3	ك	تقلل الثقة التنظيمية من النزاعات الداخلية والصراعات	8	
				51.9	38.6	8.2	0.3	0.9	%			
2	0.718	كبيرة جدًا	4.46	176	116	18	4	2	ك	تزيد الثقة التنظيمية من تحمل الموظفين للمسؤولية والمبادرة.	9	
				55.7	36.7	5.7	1.3	0.6	%			
3	0.744	كبيرة جدًا	4.46	179	116	12	6	3	ك	تعمل الثقة التنظيمية على تعزيز الالتزام بمعايير الجودة.	10	
				56.6	36.7	3.8	1.9	0.9	%			
-	.581	كبيرة جدًا	4.437	المتوسط العام								

يتضح في الجدول (3-4) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل الوزارة كان بمتوسط (4.437)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة، أي بدرجة كبيرة جدًا.

ويتضح من النتائج في الجدول (3-4) أن أبرز فقرات تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين تتمثل في العبارات رقم (1، 9، 10) وجميعها بدرجة كبيرة جدًا، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تؤثر الثقة التنظيمية على مستوى الالتزام والانضباط لدى الموظفين." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.48).

2. جاءت العبارة رقم (9) وهي: "تزيد الثقة التنظيمية من تحمل الموظفين للمسؤولية والمبادرة." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.46).

3. جاءت العبارة رقم (10) وهي: "تعمل الثقة التنظيمية على تعزيز الالتزام بمعايير الجودة." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.46)، وهي بنفس المتوسط للفقرة السابقة، ولكن بانحراف معياري أكبر.

ويتضح من النتائج في الجدول (3-4) أن أقل فقرات تأثير مستوى الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين تتمثل في العبارات رقم (3، 7، 8)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (7) وهي: "تشجع الثقة التنظيمية الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات." بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.40)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

2. جاءت العبارة رقم (8) وهي: "تقلل الثقة التنظيمية من النزاعات الداخلية والصراعات." بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.40)، وهي بدرجة كبيرة جدًا، وهي بنفس المتوسط الحسابي للفقرة السابقة، ولكن بانحراف معياري أقل.

3. جاءت العبارة رقم (3) وهي: " تعمل الثقة التنظيمية على زيادة مستوى التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين." بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.42)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

تشير نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل وزارة الحج والعمرة كان بمتوسط 4.437، وهي درجة كبيرة جدًا. هذا التقدير العالي يعكس الأهمية الكبيرة التي يوليها الموظفون للثقة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على سلوكياتهم داخل الوزارة، حيث إن شعور الموظفين بالثقة في إدارتهم وفي بيئة العمل يعزز من التزامهم بالسياسات والإجراءات، ويدفعهم للعمل بجدية واحترافية أكبر، و عندما تكون الثقة التنظيمية عالية، يشعر الموظفون بالأمان والانتماء؛ مما يجعلهم أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة الإيجابية في العمل، وهذا الشعور بالثقة يعزز من روح الفريق والعمل الجماعي، حيث يكون الموظفون أكثر استعدادًا لمساعدة بعضهم البعض وتبادل المعرفة والخبرات، كما أن الثقة التنظيمية تقلل من النزاعات الداخلية وتعزز من التعاون بين الموظفين؛ مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للوزارة.

تري الباحثة أن هذه النتائج تعكس أهمية كبيرة لتوفير بيئة عمل مبنية على الثقة التنظيمية. إن تأثير الثقة على سلوكيات الموظفين يشير إلى أن الوزارة يجب أن تواصل تعزيز هذه الثقة من خلال السياسات والإجراءات التي تضمن العدالة والشفافية والمشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرار، كما تؤكد الباحثة على ضرورة تطوير برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز مفهوم الثقة وأهميته في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للوزارة.

كما نجد أن هذه النتائج تتوافق بشكل وثيق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الكفاءة والإنتاجية في القطاع الحكومي، وتُعتبر الثقة التنظيمية أحد العوامل الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، حيث إن وجود بيئة عمل تعزز الثقة يساهم في تحقيق الكفاءة العالية والإنتاجية المثلى، ورؤية 2030 تركز على بناء قطاع حكومي يتميز بالشفافية والعدالة، وهذا يتطلب وجود ثقة تنظيمية قوية بين الموظفين والإدارة.

تعكس هذه النتائج أهمية الثقة التنظيمية في تحسين سلوكيات الموظفين وأدائهم داخل الوزارة، حيث تُعد الثقة التنظيمية عاملاً حاسماً في تعزيز التعاون والالتزام، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، ومن خلال التركيز على تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، يمكن للوزارة تحقيق بيئة عمل مثالية تدعم أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع حكومي متميز وفعال، ويتعين على الوزارة الاستمرار في تطبيق السياسات التي تعزز من هذه الثقة لضمان تحقيق أداء عالي وإنتاجية مستدامة.

وبالرابط بالدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة بن شهرة (2022) التي وجدت أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مما يشير

إلى أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تحسين سلوكيات الموظفين وزيادة التزامهم الوظيفي، كما تدعم دراسة Gashtasebi (2015) هذه النتيجة، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ مما يعزز فكرة أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تحسين سلوكيات الموظفين.

على الجانب الآخر، تختلف هذه النتيجة مع دراسة العريفي (2018) التي أشارت إلى معوقات تحد من الثقة التنظيمية مما يؤثر على السلوكيات الإيجابية للموظفين، ودراسة Maolani وآخرين (2023) التي أشارت إلى تأثير نقص التواصل والتنسيق على فعالية الحوكمة، مما يدل على أن التغلب على هذه التحديات وتعزيز الثقة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تحسين سلوكيات الموظفين بشكل كبير داخل الوزارة.

نتائج السؤال الرابع مناقشته:

ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر إيجابي للآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين في الوزارة بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية وتحدياتها المتعلقة برؤية المملكة 2030.

للتعرف على الآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبارات	
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			غير موافق بشدة
2	0.71	كبيرة جدًا	4.48	181	114	16	2	3	ك	تطوير سياسات وإجراءات شفافة وواضحة في الوزارة.
				57.3	36.1	5.1	0.6	0.9	%	
7	0.769	كبيرة جدًا	4.41	170	118	19	6	3	ك	تطبيق سياسة التقييم المستمر لأداء الموظفين. توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتحسين أداء الموظفين بما يتوافق مع احتياجاتهم المهنية.
				53.8	37.3	6.0	1.9	0.9	%	
3	0.715	كبيرة جدًا	4.48	185	102	26	1	2	ك	تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الإدارية. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
				58.5	32.3	8.2	0.3	0.6	%	
6	0.743	كبيرة جدًا	4.44	174	115	21	3	3	ك	تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة.
				55.1	36.4	6.6	0.9	0.9	%	
5	0.722	كبيرة جدًا	4.46	176	117	16	5	2	ك	تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية لتعزيز راحة وأمان الموظفين في بيئة العمل.
				55.7	37.0	5.1	1.6	0.6	%	
1	0.71	كبيرة جدًا	4.51	188	110	10	6	2	ك	تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة.
				59.5	34.8	3.2	1.9	0.6	%	
4	0.794	كبيرة جدًا	4.47	191	97	18	6	4	ك	تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية لتعزيز راحة وأمان الموظفين في بيئة العمل.
				60.4	30.7	5.7	1.9	1.3	%	
-	.594	كبيرة جدًا	4.462	المتوسط العام						

يتضح في الجدول (4-5) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية كانت بمتوسط (4.462)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة، أي بدرجة كبيرة جدًا.

ويتضح من النتائج في الجدول (4-5) أن أبرز فقرات الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية تتمثل في العبارات رقم (1، 3، 6)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (6) وهي: "تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.51)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.
2. جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تطوير سياسات وإجراءات شفافة وواضحة في الوزارة." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.48)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

3. جاءت العبارة رقم (3) وهي: "توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتحسين أداء الموظفين بما يتوافق مع احتياجاتهم المهنية.." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.48)، وهي بدرجة كبيرة جدًا، وهي بنفس المتوسط الحسابي للفقرة السابقة ولكن بانحراف معياري أكبر.

ويتضح من النتائج في الجدول (4-4) أن أقل فقرات الآليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية تتمثل في العبارات رقم (2، 4، 5)، وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل بالآتي:

1. جاءت العبارة رقم (2) وهي: " تطبيق سياسة التقييم المستمر لأداء الموظفين." بالمرتبة الأخيرة من حيث موافق أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.41)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

2. جاءت العبارة رقم (4) وهي: " تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الإدارية." بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.44)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

3. جاءت العبارة رقم (5) وهي: "تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين." بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.46)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

تشير نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية كانت بمتوسط (4.462)، وهي درجة كبيرة جدًا، وهذه النتيجة تعكس إدراك الموظفين للأهمية البالغة لهذه الآليات في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي داخل وزارة الحج والعمرة.

كما أن تطوير سياسات وإجراءات شفافة وواضحة يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل تسودها الثقة، حيث يعرف كل موظف ما هو متوقع منه، وما هي المعايير التي يتم تقييمه بناءً عليها، كما أن تطبيق سياسة التقييم المستمر لأداء الموظفين يوفر لهم ملاحظات دورية حول أدائهم، مما يساعدهم على التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المحددة، هذا النوع من التقييم يعزز من الشفافية ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين؛ مما يساهم في بناء ثقة أكبر بين الإدارة والموظفين.

بالإضافة إلى أن توفير فرص التدريب والتطوير المستمر يعتبر من أهم الآليات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين، كما أنه عندما يشعر الموظفون بأن هناك استثمارًا في تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، فإن ذلك يعزز من التزامهم وثقتهم بالمؤسسة، كما أن هذا الاستثمار يساعد الموظفين على البقاء على اطلاع بأحدث التطورات في مجالاتهم، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

وترى الباحثة أن تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الإدارية يضمن أن جميع القرارات والإجراءات تتم بشكل عادل ومنصف، مما يعزز من ثقة الموظفين في النظام الإداري، كما وترى الباحثة أن

تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين يساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من فريق واحد يعمل لتحقيق أهداف مشتركة، كما أن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يعزز من روح التعاون والتكامل بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

كما أن تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة يساعد في تبسيط العمليات وتسهيل الوصول إلى المعلومات؛ مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء، فالتكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في تحقيق الكفاءة العالية وتوفير الوقت والجهد، مما يعزز من رضا الموظفين وثقتهم بالنظام الإداري.

كما أن تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية يعكس اهتمام الوزارة براحة وأمان الموظفين في بيئة العمل، حيث إنه عندما يشعر الموظفون بأن هناك اهتماماً حقيقياً بصحتهم وسلامتهم، فإن ذلك يعزز من ولائهم وثقتهم بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

وترى الباحثة أن النتائج تعكس أهمية كبيرة لتبني هذه الآليات كجزء من إستراتيجية شاملة لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين، كما وتؤكد الباحثة على ضرورة الاستمرار في تطوير وتطبيق هذه السياسات والإجراءات لضمان تحقيق بيئة عمل مثالية تدعم الأداء العالي، وتحقيق رضا الموظفين.

وبالرجوع إلى رؤية المملكة نجد أن هذه النتائج تتوافق بشكل كبير مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الكفاءة والإنتاجية في القطاع الحكومي، فتبني هذه الآليات يساهم في تحقيق أهداف الرؤية من خلال بناء قطاع حكومي يتميز بالشفافية والعدالة والكفاءة، ورؤية 2030 تركز على بناء بيئة عمل حكومية مثالية تدعم الابتكار والتطوير المستمر، وهذه الآليات تعد جزءاً أساسياً من تحقيق هذا الهدف.

تعكس هذه النتائج أهمية تبني سياسات وإجراءات تعزز من الثقة التنظيمية وتحسن أداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية، فمن خلال تطوير سياسات شفافة، وتطبيق التقييم المستمر، وتوفير فرص التدريب، وتعزيز استخدام التكنولوجيا، يمكن للوزارة تحقيق بيئة عمل مثالية تدعم الأداء العالي، وتحقيق رضا الموظفين، وهذه الخطوات تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 لبناء قطاع حكومي متميز وفعال، يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والازدهار.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (Altinkurt & Yilmaz (2012) التي وجدت أن وجود مصادر قوة للمديرين يرتبط بارتفاع مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مما يشير إلى أن استخدام آليات فعالة يمكن أن يعزز الثقة التنظيمية، ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما تدعم دراسة اشبير (2021) هذه النتيجة حيث أظهرت وجود تأثير دال إحصائياً لمعايير الحوكمة مثل الفاعلية والكفاءة على الثقة التنظيمية، مما يعزز فكرة أن تحسين الآليات الإدارية يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية.

من جهة أخرى، تختلف هذه النتيجة عن دراسة بن شهرة (2022) التي وجدت أن الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك عوائق تؤثر على الالتزام الوظيفي، مما يشير إلى أن التغلب على هذه العوائق واعتماد آليات محسنة يمكن أن يرفع من مستوى الثقة التنظيمية، كذلك تختلف عن دراسة (2015) Gashtasebi التي أشارت إلى العلاقة العكسية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، مما يؤكد على ضرورة اعتماد آليات تعزز التواصل المفتوح والشفافية لتحقيق تحسينات في الثقة التنظيمية وأداء الموظفين.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، تم تحليل النتائج وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة للإجابة عن الأسئلة الرئيسية، حيث أظهرت النتائج أن العوامل الرئيسية لتحسين الثقة التنظيمية تشمل عدة أمور أهمها توفير بيئة عمل مناسبة والاستقرار الوظيفي، كما تبين أن مستوى الثقة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين، حيث يعزز التزامهم وأداءهم الوظيفي، واقترحت الدراسة عدة آليات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتماشى مع متطلبات البيئة الحكومية ورؤية المملكة 2030.

خامساً: توصيات الدراسة

يشتمل هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأبرز نتائجها، يليها عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، بالإضافة إلى إسهامات الدراسة المختلفة.

خلاصة الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة وزارة الحج والعمرة، وتكونت الدراسة من خمسة فصول، استعرض الفصل الأول مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم مصطلحاتها، واستعرض الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فقد اشتمل على منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، إضافة إلى توضيح الخطوات المتبعة لبناء أداة الدراسة، وآليات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، أما الفصل الرابع فقد اشتمل على النتائج التي توصلت إليها الباحثة مع مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وفي الفصل الخامس تمت كتابة ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية، وفيما يلي ملخص لأهم ما تم التوصل إليه من نتائج:

- نتائج السؤال الأول:

أشارت النتائج إلى أن مستوى تأثير معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين

بلغ بمتوسط (4.399) وهو بدرجة كبيرة جدًا.

وتبين أن أبرز ما يتعلق بتأثير معايير الحوكمة في الوزارة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين كانت: وتم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتمثل بالآتي:

1. يعزز التزام الإدارة بمعايير النزاهة والأخلاق المهنية الثقة بين الموظفين.
2. يعزز التزام الإدارة العليا بمعايير الحوكمة من الثقة التنظيمية بين الموظفين.
3. يزيد وجود آليات فعالة لمراقبة ومراجعة تطبيق معايير الحوكمة من ثقة الموظفين في النظام الإداري.

- نتائج السؤال الثاني:

أوضحت النتائج أن درجة تقدير عينة الدراسة للعوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة كان بمتوسط (4.449)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

وتبين أن أبرز العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار لتحسين الثقة التنظيمية داخل الوزارة هي:

1. توفير بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع.
2. "الاستقرار الوظيفي يعمل على تعزيز ثقة الموظفين واستمرارهم في العطاء.
3. توفير فرص للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والترفيهية لتعزيز العلاقات بين الموظفين.

- نتائج السؤال الثالث:

أوضحت النتائج أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل الوزارة كان بمتوسط (4.437)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

وتبين أن أكثر الأمور المتعلقة بتأثير الثقة التنظيمية على سلوكيات الموظفين داخل الوزارة هي:

1. تؤثر الثقة التنظيمية على مستوى الالتزام والانضباط لدى الموظفين.
2. تزيد الثقة التنظيمية من تحمل الموظفين للمسؤولية والمبادرة.
3. تعمل الثقة التنظيمية على تعزيز الالتزام بمعايير الجودة.

- نتائج السؤال الرابع:

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحكومية كانت بمتوسط (4.462)، وهي بدرجة كبيرة جدًا.

وتبين أن أكثر الآليات التي يمكن اعتمادها لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين بما يتوافق مع

متطلبات البيئة الحكومية هي:

1. تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة.
2. تطوير سياسات وإجراءات شفافة وواضحة في الوزارة.
3. توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتحسين أداء الموظفين بما يتوافق مع احتياجاتهم المهنية.

توصيات الدراسة

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالآتي:

1. على الإدارة العليا التأكيد بشكل مستمر على أهمية النزاهة والأخلاق المهنية والتي تعد من الأهداف الرئيسية لرؤية 2030 وتعزيزها من خلال دورات تدريبية وورش عمل منتظمة للموظفين.
2. على الإدارة العليا تبني سياسات وإجراءات واضحة للحوكمة ومراقبة تطبيقها بشكل دوري لضمان التزام الجميع بهذه المعايير.
3. إنشاء لجان مستقلة لمراقبة ومراجعة تطبيق معايير الحوكمة بشكل دوري وتقديم تقارير شفافة حول مستوى الالتزام بها.
4. تعزيز بيئة العمل من قبل الوزارة من خلال توفير مساحات عمل مرنة وإطلاق برامج تحفيزية لتشجيع الابتكار والإبداع بين الموظفين.
5. تبني سياسات تضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين، مثل عقود العمل طويلة الأجل وسياسات الترقية الواضحة، لتعزيز ثقة الموظفين واستمرارهم في العطاء.

إسهامات الدراسة

إسهامات الدراسة الحالية تتضمن عدة جوانب نظرية وعملية واجتماعية، وهي كالتالي:

1. الإسهامات النظرية:

- تطوير المعرفة حول الحوكمة والثقة التنظيمية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والثقة التنظيمية، من خلال تقديم بيانات جديدة ومستندة إلى دراسة حالة وزارة الحج والعمرة.
- تأكيد أهمية معايير الحوكمة: تعزز الدراسة الفهم النظري لأهمية معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية، وتوضح كيفية تأثير هذه المعايير على سلوكيات الموظفين وأدائهم.

2. الإسهامات العملية:

- تقديم توصيات عملية: توفر الدراسة توصيات ملموسة للإدارة العليا في وزارة الحج والعمرة، مثل

التأكيد على النزاهة والأخلاق المهنية، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل منتظمة، بالإضافة إلى تبني سياسات واضحة للحكومة ومراقبة تطبيقها بشكل دوري.

• **تحسين سياسات الموارد البشرية:** تقترح الدراسة إنشاء لجان مستقلة لمراقبة ومراجعة تطبيق معايير الحوكمة بشكل دوري، وتبني سياسات تضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين، مثل عقود العمل طويلة الأجل وسياسات الترقية الواضحة، مما يعزز ثقة الموظفين ويضمن استمرارهم في العطاء.

3. الإسهامات المجتمعية:

• **رفع الوعي حول الحوكمة والثقة التنظيمية:** تساهم الدراسة في زيادة الوعي بين موظفي الوزارة والمجتمع العام حول أهمية معايير الحوكمة والثقة التنظيمية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

• **تعزيز رؤية 2030:** تدعم الدراسة تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال التأكيد على أهمية النزاهة والأخلاق المهنية، وتعزيز هذه القيم من خلال السياسات والإجراءات المؤسسية.

4. التأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي:

• **تحسين الأداء المؤسسي:** من خلال تقديم توصيات لتحسين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين، تساهم الدراسة في تعزيز الكفاءة والفعالية في وزارة الحج والعمرة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين.

• **تحقيق الالتزام بمعايير الحوكمة:** تدعم الدراسة تبني سياسات وإجراءات حوكمة واضحة، مما يضمن الالتزام بهذه المعايير ويعزز الشفافية والمساءلة داخل الوزارة.

بشكل عام، تساهم الدراسة في تقديم رؤية شاملة ومبنية على أدلة علمية حول دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية، مما يساعد في تحقيق أهداف الوزارة وتعزيز الأداء المؤسسي بما يتماشى مع متطلبات البيئة الحكومية ورؤية 2030.

سادساً: لدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول دور معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية بوزارة الحج والعمرة، يُمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي تعمق الفهم حول العلاقة بين الحوكمة والثقة التنظيمية في سياقات مختلفة. تهدف هذه الدراسات إلى استكشاف تأثير الحوكمة على الأداء الإداري والثقة التنظيمية في قطاعات ومؤسسات متعددة، كما تتناول دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، القيادة، وبرامج التدريب، بالإضافة إلى استكشاف تأثير السياسات الحكومية وفق رؤية المملكة 2030.

وتتضمن المقترحات ما يلي:

1. تأثير معايير الحوكمة على الأداء الإداري في مؤسسات حكومية أخرى في المملكة.
 2. العلاقة بين معايير الحوكمة والثقة التنظيمية في القطاع الخاص.
 3. تأثير التحول الرقمي وفق رؤية المملكة 2030 على تعزيز الثقة التنظيمية في بيئات العمل الحكومية.
 4. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز معايير الحوكمة والثقة بين الموظفين.
 5. تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تطبيق معايير الحوكمة والثقة التنظيمية.
 6. دراسة مقارنة بين تأثير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات غير الربحية مقابل المؤسسات الربحية.
 7. تأثير السياسات الحكومية الجديدة على تطبيق معايير الحوكمة والثقة التنظيمية من أجل تحقيق أهداف رؤية 2030.
 8. دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز معايير الحوكمة والثقة التنظيمية.
- وبذلك يُختتم هذا الفصل بتقديم عرض شامل للنتائج وتحليلها وتفسيرها، مع تلخيص لأهم النتائج والتوصيات المستخلصة، وتوجيهات واضحة لإجراء دراسات مستقبلية تساهم في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال الحوكمة والثقة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية:

1. اشبير، مؤيد فوزي خالد. (2021). واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير). جامعة القدس، القدس، فلسطين.
2. البسام، بسام عبد الله حمد. (2019). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 28(2)، 175-203.
3. البقمي، عائض سلطان مرزوق. (2022). تطور الإطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي دراسة مقارنة. المجلة العلمية لنشر البحوث، 6(1)، 1-32.
4. البلوشي، أحمد محمد شهاب. (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، محافظة شمال الشرقية، سلطنة عمان.
5. بن شهرة، محجوبة. (2022). قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة ميدانية). (رسالة دكتوراه). جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

6. بوحليمة، صالح عبد الرحيم؛ ودواس، عائشة عبد الكريم. (2019). الثقة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة اجدابيا. مجلة البيان العلمية، (3)، 114-140.
7. بودويورة، مريم؛ ودراجي، حكيم. (2021). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين- جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
8. البيئة الاستثمارية للحج والعمرة. (2023). وزارة الاستثمار، برنامج خدمة ضيوف الرحمن، المملكة العربية السعودية.
9. الجهني، رانية خالد. (2023). أثر الحوكمة على تطوير الشراكات النوعية في وزارة الحج والعمرة: دراسة استشرافية بعام 2022م. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(9)، 96-106.
10. الحارثي، أميرة حاتم. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (52)، 198-227.
11. الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية). (رسالة ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
12. الحمير، إبراهيم بن مهدي عبد الله. (2023). حوكمة استراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة الباحثين عن العمل في سلطنة عمان- دراسة حالة في محافظة ظفار. (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، شمال الشرقية، سلطنة عمان.
13. الحميدي، منال حسين. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية ببنها، 1(110)، 155-212.
14. خلف، ياسر لطيف. (2021). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة اقتصاديات الأعمال، (1)، 245-268.
15. خوين، سندس رضوي. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد- بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 35، 119-143.
16. زغاد، بشرى؛ وكراش، سليمة. (2023). أثر الثقة التنظيمية على الدافعية للإنجاز دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن بالطاهير-جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
17. زيد، مدحت حفني خلف. (2023). الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي. جامعة الأزهر، مصر. مجلة التربية، 4(199)، 229-323.
18. السعد، صالح عبد الرحمن؛ وسعيد، هالة علي. (2023). مدى إمكانية تطبيق ضوابط وآليات الحوكمة على الإدارة الضريبية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية استكشافية. مجلة الديوان العام للمحاسبة، 4(2)، 3-126.
19. عابنة، صالح أحمد أمين؛ وعابنة، إلهام أحمد أمين. (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(4)، 595-624.

20. عبد الخير، اسيا يعقوب الهادي. (2022). الثقة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الزعيم الازهري. مجلة جامعة عدن للعلوم الانسانية والاجتماعية، 3(2)، 75-87.
21. عبد القادر، بكيجل؛ والحاج، نوى؛ وعبد القادر، مطاي. (2018). أهمية الإفصاح والشفافية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل تطبيق المعايير المحاسبية الدولية- مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 11(2)، 155-167.
22. العريفي، دلال. (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
23. العمرو، ميسون هزيم، والمحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2017). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 32(3)، 203-248.
24. غادر، محمد ياسين. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012) (الصفحات 2-32). طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.
25. فليح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد (83)، 166-202.
26. القرني، محمد عبد الله ظافر؛ وعطية، محمد عبد الكريم علي. (2018). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 37(180)، 467-515.
27. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية.
28. محمد، مربي؛ وآدم، حديدي. (2022). تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 16(1)، 163-180.
29. مركز أبحاث حوكمة الشركات. (د.ت). مشروع مؤشر حوكمة الشركات السعودي قصة المبادرة والتعاون بين جامعة فيصل والهيئة العامة للاستثمار.
30. معراج، هوارى؛ وآدم، حديدي. (2012). نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
31. المنذري، طالب علي عبد الله. (2022). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، شمال الشرقية، سلطنة عمان.
32. وزارة الحج والعمرة- المملكة العربية السعودية. (د.ت). تم الاسترداد من المنصة الوطنية الموحدة: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC165>

33. وزارة الحج والعمرة. (9 5, 2024). عن الوزارة. تم الاسترداد من وزارة الحج والعمرة:
<https://www.haj.gov.sa/AboutUs>
34. الوكيل، منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، (4)41، 107-127.

المراجع الأجنبية:

1. Altinkurt, Y & Yilmaz, K. (2012). Relationship Between the School Administrator Power Courses and Teachers Organizational Trust Levels in Turkey. *Journal of Management Development*. 31 (1), 58 – 70.
2. Batista, F., & Oliveira, T. (2012). *Organizational trust and workplace outcomes*. *Revista ESPACIOS*, 38.
3. Gashtasebi, P.F., Fariba, K. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219- 227.
4. Johnson, B., & Christensen, L. (2016). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
5. Maolani, D. Y., & Harits, B., & Satibi, I., (2023). Collaborative Governance of Hajj Implementation in Indonesia: A Case Study at the Office of the Ministry of Religion in Bandung. *Central European Management Journal*, 31(1), 900- 912.
6. Ministry of Hajj and Umrah. (2025). *About the Ministry*. المملكة العربية السعودية.
7. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. 2003. *The Practice of Business Statistics*, Retrieved April 15, 2018, from <http://www.surveysystem.com/sscalc>
8. Mwange, A., & Banda, M. (2023). *Corporate governance: A conceptual analysis*. *Research Journal of Finance and Accounting*.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD principles of corporate governance* (updated version).
10. Puusa, A., & Tolvanen, J. (2006). *Organizational trust and its implications*. *Revista ESPACIOS*, 38
11. Vo, D. H., & Nguyen, T. M. (2014). The impact of corporate governance on firm performance: Empirical study in Vietnam. *International Journal of Economics and Finance*, 6(6), 1-13.