



جامعة المنصورة
كلية التربية



الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان

إعداد

الباحثة/ مريم حسن علي حربي

إشراف

أ.د / محمود عبد التواب عبد التواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية – جامعة جازان

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان

مريم حسن علي حربي

المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورات عالمية على كافة الأصعدة، بفعل مجموعة من العوامل، أبرزها: الثورة المعرفية، وما صاحبها من تقدم تكنولوجي هائل؛ جعل العالم قرية كونية مفتوحة الحدود، واشتد التنافس بين المؤسسات لتبقى على الساحة؛ مما جعل التنظيمات الإدارية تحت المجهر؛ ومن ثمَّ أصبحت المؤسسات التعليمية أمام تحديات كبيرة لمواكبة تطورات العصر بمختلف أشكالها، خاصة أن لتلك المؤسسات أهمية بالغة في بناء المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

لذا أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية - خاصة المدرسية- مُتمثلة في قياداتها؛ العمل على تطوير كافة أنظمتها وتحسينها وتحديثها، سواء فيما يتعلق بالتقنيات الفنيّة، أو بإدخال الاتجاهات الحديثة في الإدارة؛ من أجل وضع أسس سليمة وواضحة لنظام الإدارة (الراجحي، ٢٠١٤م، ص٢)، ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على القيادات التركيز عليها، الإدارة بالشفافية؛ لما لها من أهميّة في إحداث التنمية الإداريّة الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية المؤسسات؛ للوصول بها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المتسارعة (عربيّات، ٢٠١١م، ص٤١؛ وحمادات، ٢٠١٣م، ص١٢٩)؛ ذلك لأن جوهر الإدارة بالشفافية يتبلور في: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة (أبو كريم، ٢٠١٦م، ص٦٥)، فالمكاشفة، والمصالحة، وإيضاح المعلومات بين القيادات والعاملين؛ تُعزّز دور الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتُقوّي دافعيتهم حين يعرفون كل شيء عن المؤسسة التي يعملون بها، كما أنها تساعد على كشف محاولات الفساد (الراشدي، ٢٠٠٧م، ص١٧).

كما أكدت توصيات مؤتمر التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق (المعهد العالمي لوحدة الأمة الإسلامية ومكتب التعاون الدولي والتبادل، ٢٠٠٨م) ضرورة التركيز على

إعداد القيادة المرنة، القدرة على تطوير الاستراتيجيات وتطبيقها مهنيًا، مع ضرورة تشريع قوانين تُطبّق الشفافية في جميع العمليات الإدارية؛ لضمان العدالة، والجودة، والموضوعية. وقد حظي مفهوم الإدارة بالشفافية باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة؛ كونها مطلبًا دينيًا قبل أن تكون مطلبًا حضاريًا، وظهر هذا الاهتمام جليًا في خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥ - ٢٠١٩م)، في الهدف الثالث والعشرين، الذي نصّ على: " ترسيخ مبادئ المُساءلة، والشفافية، وحماية النزاهة ومكافحة الفساد، من خلال: نشر الوعي بمفهوم الفساد وبيان أخطاره، وتعزيز الرقابة الذاتية بالقيم الدينية، والأخلاقية، والتربوية" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ). وفي رؤية (٢٠٣٠م)؛ حيث أكد مدير عام مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم بالندوة الإعلامية بعنوان: (العلاقة بين التنمية والإعلام)؛ أن الشفافية روح الرؤية السعودية (٢٠٣٠م) (صحيفة الرياض، ٢٠١٦م، ص ١)، ونصّ المحور الثالث منها على: " تعزيز الكفاءة، والشفافية، والمُساءلة، وتشجيع ثقافة الأداء؛ لتمكين الموارد والطاقة البشرية، وتهيئة البيئة اللازمة للمواطنين، وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم، وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص" (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م).

ويتواصل هذا الاهتمام بمفهوم الإدارة بالشفافية في اعتماد برنامج التحول الوطني على الشفافية؛ بوصفها أحد الممكّنات الرئيسة التي تُسهم في رفع درجة الاحترافية وانسيابية العمل؛ لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠م) (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ٢٠١٦م)؛ وكل ذلك يؤكد ضرورة ترسيخ مبدأ الإدارة بالشفافية بمختلف قطاعات الدولة ومؤسساتها، خاصة قطاع التعليم؛ لأنه هو المسؤول عن توفير وتأهيل العنصر البشري القادر على تحقيق تطلعات القيادة الرشيدة. كما أكدت بعض الدراسات، كدراستي رالينز (Rawlins, 2008)، وحرب (٢٠٠٩م) أن ممارسة الإدارة بالشفافية في جميع المعاملات الإدارية لها دور مهم وبارز في تعزيز الثقة التنظيمية. ويؤكد لوتيل (luttel, 2008, p.1) أنه ينبغي التمييز بين الشفافية والثقة التنظيمية؛ فالشفافية وسيلة لتحقيق الغاية والمبدأ الذي يسترشد به؛ أما الثقة التنظيمية فهي الهدف، علمًا بأن نظرية Z وليم أوشي William Ouchi تقوم على أن مشاركة العاملين في الإدارة أساس الارتقاء بمستوى الإنتاج، وتعدّ الثقة الدرس الأول في هذه النظرية (أوشي، ١٤٠٥هـ، ص ١٥-٢١)؛ لدورها في نجاح المؤسسات وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتزداد أهمية الثقة التنظيمية في الوقت الحاضر؛ نظرًا لاتجاه المؤسسات نحو العلاقات المفتوحة،

واعتمادها على المعلومات بدلاً من اعتمادها على السيطرة (العزب وآخرون، ٢٠١١م، ص ١١). كما أنها تعدّ أحد الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال والمهام، فإذا كانت المؤسسة قادرة على اكتساب ثقة العاملين بها؛ فإن أولئك العاملين سيبدلون مزيداً من الجهد لإنجاز النتائج المرغوبة. أما في حالة نقص الثقة؛ فإن ذلك سيضعف كل المحاولات الرامية إلى توجيه انتباههم لإنجاز النتائج المرغوبة (الثنوي، ١٤٣٧هـ، ص ٣).

ومما تقدّم؛ تتضح حاجة المؤسسات التعليمية لإيجاد بيئة مدرسية ناجحة قادرة على الإنجاز؛ لتُسهّم في تحقيق تطّعات المملكة في السنوات المقبلة. وبما أن الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية كفيّلان بنجاح هذه المؤسسات؛ بوصفهما الأمل الذي يُحقّق لها أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ فإنه تبرز أهمية إجراء دراسات علمية تُسهّم في تعميق المعرفة حول واقع الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما في المدارس الثانوية، وهذا ما سعت إليه الدّراسة الحالية.

مشكلة الدّراسة:

تعدّ الإدارة بالشفافية في مقدمة السلوكيات والممارسات التي يجب على القيادة المدرسية ممارستها بدرجة عالية من الوضوح في جميع تعاملاتها، وسلوكياتها؛ لأنها تعدّ المعيار الأول الذي يُحكم من خلاله على مدى صحة العمليات الإدارية ووضوحها، وما ينتج عنها من قرارات لدى جميع الأطراف ذات العلاقة (أبو سنجر، ٢٠١٦م، ص ٣)، كما أنها تعدّ أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية (الجرواني، ٢٠١٢م، ص ١٦٩). ونظراً لأهمية الشفافية في إدارة المؤسسات، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٥)، بتاريخ (٢٨ / ٥ / ١٤٣٢هـ)؛ بالموافقة على تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد؛ لحماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية في جميع الإدارات العامة للدولة، بما فيها إدارات التعليم (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ١٤٣٢هـ)، وبالرغم من ذلك؛ فإن مستوى الشفافية ما زال منخفضاً؛ حيث أكّدت نتائج تقرير مدركات الفساد، الذي أصدرته مؤسسة الشفافية الدولية للعام (٢٠١٥م)، الصادر بتاريخ (٢٧ / ١ / ٢٠١٦م، الموافق ١٧ / ٤ / ١٤٣٧هـ)؛ أن المملكة العربية السعودية تحتلّ المرتبة (٤٨) عالمياً من أصل (١٦٨) دولة من حيث وجود الشفافية في الإجراءات والقرارات في المؤسسات السعودية عامة، والتعليمية بصفة خاصة (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠١٦م)، إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات، كدراستي الزهراني (١٤٣٥هـ)، والغميز (٢٠١٦م)؛ إذ توصلتا إلى أن مستوى ممارسة قادة المدارس للإدارة بالشفافية كان ضعيفاً، كما أشارتا إلى قلة الدراسات في هذا المجال. وبالمقابل، أشارت دراسات أخرى إلى وجود معوقات

تحدّ من الممارسات الإدارية للشفافية في مؤسسات التعليم، كالتعقيدات الإدارية، وغموض التعليمات، والنهج البيروقراطي، والسرية، وغياب المساءلة، والنزاهة، ومنها دراسة كل من: العمري (١٤٣٤هـ)، والزهراني (١٤٣٥هـ)، والأحيدب (١٤٣٦هـ)، كما أكّدت بعض الدراسات في توصياتها ضرورة تبني مبدأ الإدارة بالشفافية في مؤسسات التعليم، كدراسة كل من: العنبي (٢٠١٥م)، والحارثي (١٤٣٦هـ)، والزهراني (١٤٣٧هـ).

وإذا كان للإدارة بالشفافية كل هذه الأهمية والأثر في تحقيق فعالية المؤسسات وكفاءتها؛ فإن الثقة التنظيمية لا تقل أهمية وأثراً، فهي تتعلّق بالموارد البشرية التي تُشكّل أهم مدخلات المؤسسات التعليمية، والموارد الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المدرسة. وقد أكّدت بعض الدراسات أهمية دراسة واقع الثقة التنظيمية؛ لما لها من تأثير إيجابي في أداء العاملين داخل المؤسسة، كدراستي الزهراني (١٤٣٣هـ)، والزهراني (١٤٣٤هـ). كما أن ضعف الثقة بين العاملين وقادتهم يترتب عليه ضعف الأداء، وقلة الانتماء، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية، وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المؤسسة (فرج، ٢٠١٣م، ص ٤٨). وقد توصّلت نتائج دراسة القحطاني (١٤٣٤هـ) إلى وجود معوقات تحول دون الثقة بقائد المدرسة، منها: ضعف المهارات القيادية لدى القائد، وضعف وضوح السياسات الإدارية، ومركزية اتخاذ القرار؛ لذا أوصت بالمقابل بإجراء المزيد من الدراسات للحدّ من ذلك. هذا بالإضافة إلى توصية دراسات أخرى بضرورة تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، كدراسة كل من: أبو كريم (٢٠١٢م)، والنويقة (٢٠١٣م)، والصقير (٢٠١٤م)، والمرشد (٢٠١٤م)، والزائدي (٢٠١٥م).

كما اقترحت دراسة الحربي (٢٠١١م) ضرورة العمل على تعزيز الثقة مع العاملين من خلال ممارسة الشفافية الإدارية؛ لكون الثقة التنظيمية من القضايا الجوهرية التي تتضمنها الشفافية، وتتطلّب درجة عالية منها في العمليات الإدارية. وقد بينت دراسة الربيع (٢٠١٥م) أن كثيراً من الأجهزة الحكومية والتعليمية في المملكة العربية السعودية تعيش أزمة ثقة؛ بسبب غياب الشفافية بينها وبين العاملين فيها والمستفيدين منها؛ مما يعني أن الواقع ما يزال يتطلّب جهوداً كبيرة في سبيل تعزيز الشفافية والثقة التنظيمية، من خلال إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حولهما، وفقاً لما أوصت به دراسة كل من: الراجحي (٢٠١٤م)، والعنبي (٢٠١٥م)، والزهراني (١٤٣٥هـ)؛ لاكتشاف واقع ممارسة الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

واستنادًا لما سبق ذكره، وفي ظلّ قلة الأبحاث والدراسات العربية والمحلية - في حدود ما اطّلت عليه الباحثة- التي تناولت الإدارة بالشفافية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية؛ فمازالت هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام، خاصة في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؛ للبحث حول هذين المتغيرين؛ ولذا فقد جاءت هذه الدراسة لتقصّي واقع ممارسة الإدارة بالشفافية بأبعادها: (المعلومات، والمشاركة، والمساءلة، وتقييم الأداء)، ومدى انعكاس ذلك على درجة الثقة التنظيمية بأبعادها: (الجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة)؛ وعليه فقد تحدّدت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما علاقة الإدارة بالشفافية بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الأسس النظرية للإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية؟
- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، من وجهة نظر عيّنة الدراسة؟
- ما درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائدهن، من وجهة نظر عيّنة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، ودرجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائدهن، من وجهة نظر عيّنة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، يمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية بقائدهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، يمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية للإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية.

• التَّعَرُّفُ على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة.

• التَّعَرُّفُ على درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائداتهن من وجهة نظر عينة الدراسة.

• الكشف عن نوع العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، ودرجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائداتهن، من وجهة نظر عينة الدراسة.

• الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، التي يُمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة).

• الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، التي يُمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

الأهمية النظرية:

• تزداد أهمية هذه الدراسة بتناولها لموضوع الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، هذين المتغيرين اللذين تم التركيز عليهما في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وأحجامها، وتوجهاتها؛ حيث يعدان من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر؛ مما يسهم في إثراء المكتبة العربية عامة، والسعودية خاصة بما تقدّمه من أدبيات، ونتائج، وتوصيات.

• يُؤمل أن تُثير نتائج هذه الدراسة اهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب أخرى لم تشملها حدود الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

• تدعم هذه الدراسة الهدف الثالث والعشرين من خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م)، والمحور الثالث من رؤية (٢٠٣٠م)، والمرحلة الرابعة من برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م) للمملكة العربية السعودية؛ مما يُعطي ممارسة هذا المفهوم أولوية قصوى في تطبيق خطط الإصلاح والتطوير في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

٠٠. قد تساعد نتائج هذه الدراسة على توفير تغذية راجعة لقائدات المدارس الثانوية الحكومية فيما يتعلّق بدرجة ممارستهن للإدارة بالشفافية، ودرجة الثقة التنظيمية لدى معلمتهن بشكل يُحفّزن على تعديل استراتيجياتهن وسلوكياتهن، والقيام بواجباتهن بشكل أفضل.

حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، وذلك في ضوء الأبعاد التالية: (المعلومات، والمشاركة، والمساءلة، وتقييم الأداء)، من وجهة نظر عينة الدراسة، ودرجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائدهن، وذلك في ضوء الأبعاد التالية: (الجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة)، من وجهة نظر عينة الدراسة؛ ومن ثمّ الكشف عن نوعية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

- **الحدود المكانية والبشرية:** طبّقت هذه الدراسة على جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

- **الحدود الزمنية:** طبّقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالشفافية:

يعرفها الحيالي (٢٠١٣م، ص ٣٣٢) إلى الإدارة بالشفافية بأنها: توفير المعلومات، والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية؛ للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء.

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات التي تقوم بها قائدة المدرسة؛ بهدف إتاحة كافة المعلومات الخاصة بالعمل للمعلمات، وتبسيط الإجراءات التي تُبنى عليها المساءلة، وتوضيحها لهن، وتقييم أدائهن بموضوعية، ومنحهن الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

الثقة التنظيمية:

يُعرفها النجار (٢٠١٠م) بأنها: "توقّع أحد الأطراف بمدى تمتّع الطرف الآخر بالجدارة المناسبة، والشعور الودي أو القيمة المعنوية والسلوك كأساس للتفاعل في إدراك الخبرة والمعرفة" (ص ٢٢٥).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: إيمان المعلمات بأن قائدة المدرسة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة ولمنسوباتها بجدارة، ونزاهة، ونية حسنة.

أولاً: الإطار النظري:

قسّم الإطار النظري إلى مبحثين: المبحث الأول: الإدارة بالشفافية، وتناول المبحث الثاني: الثقة التنظيمية.

المبحث الأول: الإدارة بالشفافية (Administrative Transparency) مفهوم الإدارة بالشفافية:

تطوّر مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى عدّه فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسّد في العديد من العناصر والمعايير، ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة، سواء كانت حكومية أو مؤسسة أعمال هادفة للربح (عتوم، ٢٠١٣م، ص ٧٤٦). والشفافية كلمة غير عربية، وغير أصيلة تُرجمت اللفظ الأجنبي Transparency (الراشدي، ٢٠٠٧م، ص ٢٣). لكن أشارت اللغة إلى شفّ عليه ثوبه شفوفاً: رقّ حتى يرى ما خلفه، و(الشف): ستر رقيق يستشف ما وراءه، و(الشفاف): ما لا يحجب ما وراءه (مصطفى وآخرون، ٢٠١١م، ص ٥٠٦).

أما اصطلاحاً فيحمل مفهوم الشفافية الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمهتمين في هذا المجال، حيث عرفها الطشة وحوامدة (٢٠٠٩م، ص ٢١) بأنها: الوضوح، والعلانية، والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحدّ من الفساد، ووضوح القوانين، وبساطة صياغتها، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، والسماح بالالتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها.

وعرفها بريتون وآخرون (Breton et. al, 2007, p.13) بأنها: توفّر المعلومات نفسها لجميع العاملين، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات مُتمثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها؛ مما يُسهم في عدم معارضة العاملين للتغيير. كما عرفها هلال (٢٠٠٨م) بأنها: "حقّ العاملين في معرفة المعلومات وآلية اتخاذ القرار، وتعدّ مدخلاً لوضع المعايير الأخلاقية، وميثاق العمل، وأداة لمحاربة الفساد" (ص ٧٠).

أما عتوم (٢٠١٣م) فعرف الإدارة بالشفافية بأنها: "أداة لتحقيق الديمقراطية والمساءلة، والوصول إلى ما يُعرف بالنظام المفتوح؛ إذ إن العديد من القوانين تُؤكّد حقّ العاملين في فهم

القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا وُجدت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة" (ص ٧٤٥).

وفي ضوء ذلك عُرِّفت الإدارة بالشفافية إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات التي تقوم بها قائدة المدرسة؛ بهدف إتاحة كافة المعلومات الخاصة بالعمل للمعلمات، وتبسيط الإجراءات التي تُبنى عليها المساءلة وتوضيحها لهن، وتقييم أدائهن بموضوعية، ومنحهن الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

أهمية الإدارة بالشفافية:

يعد مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعدُّ بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا؛ فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، توجد الثقة وتؤكدُها (المطيري، ٢٠١٦م، ص ١٦). وتتمثل أهمية الشفافية كما ذكرها كل من: (Tanimoto, 2005, p.5-6)؛ والصيرفي، ٢٠٠٦م، ص ١٣١؛ والطراونة والعضايلة، ٢٠١٠م، ص ٦٧-٦٨؛ ودودين، ٢٠١١م، ص ٣١٤؛ والسبعي، ٢٠١٣م، ص ٢٦) في:

- تحقّق المصلحة العامة؛ فشفافية التشريعات والأنظمة وعدم قابليتها للتأويل؛ يساعد على منع الانحراف، ويحدّ من إمكانية تفسيرها بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة، ويساعد على الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.
- تحقّق نجاحاً مستمراً لأي مؤسسة تريد مكافحة الفساد الإداري بكل أشكاله؛ ولاسيما أن وجود الأنظمة يعدُّ مهماً، غير أن عدم وضوح أحكام هذه الأنظمة وبنودها؛ يؤدي إلى ظهور شكل من أشكال الفساد الإداري. ولأجل مكافحة الفساد، فلا بدّ من وجود الشفافية.
- المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، ومراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري؛ للتخلص من القرارات السريعة غير السليمة، ومواكبة المستجدات العصرية.
- تشجّع العاملين على التعبير عن ذواتهم؛ الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم؛ لأنها تدعو إلى الانفتاح الإداري، والمكاشفة، والإفصاح .
- اعتبارها أحد أهم أركان مقومات نجاح التنمية المستدامة ومحوورها؛ لأن العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة؛ يؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي.
- تعمل على إتاحة المعلومات ونشرها؛ مما يوسّع فرص المشاركة، ويُقلّل المخالفة، ويُسهّم في تحقيق درجة أعلى من الإحاطة؛ وبالتالي الارتباط والانتماء.

- المساهمة في ترابط المؤسسة مع جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، وإحداث التكامل بين أهدافها، وإشاعة النظام والانضباط، والحرص، والدقة، والإنجاز، والحسم.
- المساعدة على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما أنها تساعد على تبسيط الإجراءات.
- تقليل الغموض والضبابية، والمساهمة في القضاء على الفساد.
- العمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة؛ إلى فرق تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل، وأوضح، وأكثر شفافية.

مستويات الإدارة بالشفافية:

أشارت الأدبيات التي بحثت في مجال الشفافية إلى وجود مستويات عدة، ومنها من قسمها إلى: داخلية وخارجية، ومنها من قسمها إلى: ذاتية وشمولية، ومنها من قسمها وفقاً للمصدر، ووفقاً لحجم المؤسسة؛ ولكن الغالبية منها ركز بشكل كبير على مستويين ذكرتهما دراسة كل من: (الطشة والحامدة، ٢٠٠٩م، ص ٢٦؛ والسبيعي، ٢٠١٣م، ص ٣٥-٣٦؛ وعثمان، ٢٠١٤م، ص ١٨٤-١٨٥؛ والريبعة، ٢٠١٥م، ص ٢٦-٢٨؛ والعمودي، ٢٠١٦م، ص ٢٠-٢٢)، ويمكن إيجازهما على النحو التالي:

(١) المستوى الذاتي: ينفرع هذا المستوى إلى شفافية الإجراءات الإدارية، وشفافية التشريعات والقوانين.

وتتطلب شفافية الإجراءات الإدارية ضرورة توافر هذه الأبعاد:

- توعية العاملين بمهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي القيام بها، ودورهم في هذه الواجبات.
- تثبيت مراحل إنجاز المعاملات على النماذج.
- الإعلان عن حالات التميز والنجاح، وحالات التجاوز وال فشل التي تتعرض لها المؤسسة.
- العمل بنظام البرامج الإعلامية، والمنشورات، والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

أما شفافية التشريعات والقوانين؛ فإنها تتطلب ضرورة توافر هذه الأبعاد:

- أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع العاملين في كل إدارة يعملون بها.
- تأكيد مبدأ المساءلة وأدواتها.

- ضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين، بحيث يكون مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
 - اعتماد الكفاءة في الترقيات.
 - ضرورة تحديد حقوق العاملين وواجباتهم بشكل واضح، وتحديد المحظورات على العاملين في أي وحدة إدارية حكومية.
 - تشجيع العاملين وإلزامهم بضرورة العمل كفريق.
 - توفير الآلية الواضحة والسهلة للعامل للشكوى والتنظلم.
- (٢) **المستوى الشمولي:** في هذا المستوى تتطأب الشفافية ضرورة توافر هذه الأبعاد:
- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.
 - إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة؛ لتسهيل عملها.
 - إشراك أكبر قدر ممكن من القطاعات العاملة من المجتمع في مجالس إدارة الهيئات والمؤسسات؛ لضمان التنسيق في الأعمال.
 - تفعيل دور الرقابة والمحاسبة على الإدارات المالية، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.
 - إنشاء مراكز المعلومات وتطويرها، ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها: العام والخاص.

أبعاد الإدارة بالشفافية:

ترتبط الإدارة بالشفافية بعدد من الأبعاد التي ينبغي أن تتحقق فيها؛ سعياً للوصول إلى بناء إداري قوي قادر على الصمود في وجه التحديات، ومحققاً لأهدافه التي ستعمل بكل تأكيد على الرقي بمجتمعها.

وقد تناول الباحثون في دراساتهم أبعاداً متعددة تناسب البيئة التنظيمية، وتتحقق فيها الإدارة بالشفافية، ومنها مثلاً دراسة الزعابي (٢٠١٤م)، التي تناولت خمسة أبعاد، وهي: القيادة، والعبء الدراسي، والقرار الدراسي، والاتصال، والتقييم. وركزت دراسة عبد القادر والحديدي (٢٠١٣م) على خمسة أبعاد، وهي: المعلومات، والأفراد العاملون، وصنع القرار، والمالية، وثقافة المؤسسة؛ في حين تناولت دراسة البقعي (١٤٣٥هـ) خمسة أبعاد، وهي: التشريعات، والمعلومات، والاتصال، والقرارات، وتقييم الأداء. وتضيف إليها دراسة العمري (١٤٣٤هـ)، والربيعه (٢٠١٥م) بعداً وهو المساءلة. كما اتفقت دراسة كل من: وحرب

(٢٠٠٩م)، والحسنات (٢٠١٣م)، والشمري والمنصور (٢٠١٥م) على تناول خمسة أبعاد، وهي: نظم المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة، والمشاركة، وإجراءات العمل؛ في حين ركزت دراسة الحربي (٢٠١١م) على أبعاد دراسة رولينز (Rawlins,2008)؛ إذ تناولت الشفافية في الأبعاد التالية: الشفافية المطلقة، والمشاركة، والمعلومات، والمساءلة، والسرية. وأضافت دراسة الراجحي (٢٠١٤م) بُعد الانفتاح، مع استبعاد بُعد من دراستي الحربي ورولينز Rawlins؛ وهو بُعد السرية.

وقد اقتصرَت الدِّراسةُ الحالية على تناول أربعة أبعاد تتناسب مع بيئة المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهي: المعلومات، والمشاركة، والمساءلة، وتقييم الأداء.

قواعد بناء الإدارة بالشفافية:

تنشأ فلسفة الشفافية وتزدهر في المجتمعات البشرية، وفقاً لقوة القيم التي يؤمن بها الناس في المحيط المجتمعي الواحد؛ ولذلك فإن القواعد التي تُبنى عليها الشفافية في العرف الإداري تشتق من المصادر الثقافية لكل مجتمع (الحربي، ٢٠١٢م، ص ٣١٢). وقد أصبح مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة أنظمة هذه الدول (الراجحي، ٢٠١٤م، ص ١٥)، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود، ومحصور، وموقوت. وذكر كل من (الشمراي، ٢٠١٤م، ص ٢٠؛ والأحيدب، ١٤٣٦هـ، ص ٢١-٢٤؛ والحارثي، ١٤٣٦هـ، ص ١٤؛ والزهراني، ١٤٣٧هـ، ص ٢٢-٢٣) قواعد لبناء الإدارة بالشفافية وفقاً للآتي:

- **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية؛ بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس .
- **المعلومات لجميع العاملين:** ينبغي أن يعلم كل عامل الهدف العام للمؤسسة، وكافة الأهداف الفرعية كذلك، ويفهم دوره في تحديد تلك الأهداف وتحقيقها، وتطويرها.
- **الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** فالرؤساء يراقبون مرؤوسيهم، والعاملون يراقبون الرؤساء، ثم يخضع جميع العاملين لرقابة خارجية.
- **مشاركة العاملين في صنع القرار:** وهو ما يتطلب المشاركة الفاعلة من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، عن طريق المشاركة في حلّ المشكلات، وصناعة القرارات.

- **مسؤولية الجميع:** ويقضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية؛ مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المُخططة، واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية .
 - **حق الغير في معرفة ما يدور في المؤسسة:** يُشكّل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسة للشفافية، ومقتضاه الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المؤسسة، وسياساتها، ومركز صنع القرار تُقرّر الكثير من تشريعات الدول المتقدمة، ويقضي الحق في الاطلاع على الوثائق والمستندات، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.
 - **المحاسبة لجميع العاملين:** يجب أن تُمحي الأمية الرقمية من المؤسسة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلّم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين. ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين؛ بل لا بدّ أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء، ودفع النتائج إلى الأمام.
 - **أجور الكفاية المعيشية للعاملين:** العامل يكتفي بأجره المُحصّل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة؛ وهو ما يقضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى، وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.
 - **الشفافية المالية للعامل:** الغاية من ذلك وضوح المركز المالي للعامل - إقرار الذمة المالية- لإمكانية متابعة نشاطه، والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.
- متطلبات تعزيز الإدارة بالشفافية:**
- يرى كل من: (الطشة وحوامدة، ٢٠٠٩م، ص ٢٤؛ والجرواني، ٢٠١٢م، ص ١٧٦-١٧٧؛ ودودين، ٢٠١١م، ص ٣١٦؛ وNormal. et. al., 2010, P.352؛ والسبعي، ٢٠١٣م، ص ٣٣)؛ أن من متطلبات تعزيز الإدارة بالشفافية:
- إعداد أدلة تنظيمية، من خلال إعداد الأنظمة، والقوانين، والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين؛ بغية الاستخدام عند الضرورة، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وما يجب أن تُقدّمه المؤسسة من التزامات، وحقوق، وواجبات للعاملين، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة.
 - إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته؛ من أجل التعديل، أو الإلغاء، أو الإيقاف، ويتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة، أو قوانين، أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة.

- توفير الديمقراطية؛ تضمن الممارسة الديمقراطية قانونية الوصول إلى المعلومات، من خلال قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو المتأثرين بها.
 - التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.
 - تطبيق الهندرة الإدارية، وتعني: " البدء من جديد من حيث الإجراءات، والقوانين، والأنظمة، وأساليب العمل" .
 - تهيئة بيئة عمل صحية؛ بحيث تقوم على ثلاثة محاور: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة.
 - تنمية القيم الدينية، والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على العامل في كل أعماله.
 - تخصيص حوافز لحالات التميز، والإبداع، والأمانة لدى العاملين .
 - تسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة، وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية التي تتعلق بالخدمة العامة، وأن تكون المعلومات كافية وصحيحة.
 - التوسع في الصلاحيات؛ لمساعدة القائد على ممارسة الشفافية، وتوفير جهاز رقابة فاعل مفتوح العينين، أعضاؤه من أصحاب الضمير الحي، ويتمتع بصلاحيات واسعة وحماية كاملة.
- معوقات تواجه ممارسة الإدارة بالشفافية:**
- ذكر (الصيرفي، ٢٠٠٦م، ص ١٤٤؛ والطشة وحوامدة، ٢٠٠٩م، ص ٢٧؛ وحمادات، ٢٠١٣م، ص ١٣٢؛ والأحمد، ٢٠١٤م، ص ٢٤٩؛ والعنبي، ٢٠١٥م، ص ٢٧)؛ أن هناك بعض من المعوقات التي تعوق ممارسة الشفافية الإدارية، ومنها:
- صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، وهي من أهم معوقات الإدارة بالشفافية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية؛ وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ؛ الأمر الذي يتسبب في إعاقة ممارسة الإدارة بالشفافية.
 - الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين، والتعقيد في الإجراءات؛ مما سيشكل عائقاً في وجه الإدارة بالشفافية؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير في جميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير؛ مما يؤدي إلى بعثرة الجهود، وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.
كما أشار الحارثي (١٤٣٦هـ، ص ١٩) إلى عددٍ من المعوقات التي تقف عثرة في طريق ممارسة الشفافية في المؤسسات، ومنها:

٠٠. يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل بعض العاملين، من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها؛ لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المؤسسة.
٠٠. الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة، التي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء في النهوض بالمجتمع ومنظّماته.

٠٠. إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها، الذي قد يعود إلى التحيز المقصود؛ لكن أجواء الديمقراطية، وإمكانات المكافحة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي.

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

مفهوم الثقة التنظيمية:

يُقال في اللغة: "وثق وهي جمع ثقات، ووثق به، ويثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم: أي إنه العهد الوثيق" (مصطفى وآخرون، ٢٠١١م، ص ١٠٥٤).
أما في الاصطلاح، فأشار الكبيسي (٢٠١١م، ص ٥٤) إلى أن الثقة التنظيمية مصطلح معنوي؛ لكونه لا يلمس ولا يرى. والثقة عند بعضهم: هي مدى الاعتمادية والنزاهة المتبادلة بين الأطراف.

وأوضح الحوامدة (٢٠٠٤م، ص ٦٧) أن الثقة التنظيمية تتمثل في: توقعات العاملين أو الجامعات بأن المؤسسة التي يعملون بها، يمكن في الاعتماد عليها تحقيق نتائج مُفضّلة للعاملين أو الجامعات؛ بسبب كفاءة نظامها الإداري، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين العاملين، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

وعرّف حمدي (٢٠١١م) الثقة التنظيمية بأنها: "إيمان العامل بالسمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهودًا تتلاءم مع أهداف المؤسسة" (ص ٦٠).

وأوضح الزائدي (٢٠١٥م، ص ١٨٣) أن الثقة التنظيمية: شعور العاملين بالارتياح في التعامل مع القائد، والإدارة العليا، وزملاء العمل، وحسن الظن تجاههم، والاعتماد على صدق المعلومات المتبادلة وشفافيتها؛ لإنجاح العمل، وتحمل المسؤولية تجاه ذلك.

ومن هنا يمكن تعريف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها: إيمان المُعلمات بأن قائدة المدرسة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة ولمنسوباتها بجدارة، ونزاهة، ونية حسنة.

أهمية الثقة التنظيمية:

من أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات ما يلي:

- تُسهم في بناء العلاقات الإنسانية، وتحديد فعاليتها، وتساعد على حرية التعبير.
- تزيد من التزام العاملين (الطجم والسواط، ٢٠١٣م، ص ٢٧٠-٢٧١).
- تُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، والتي تتميز بالأمانة والعلاقات المدعمة لبعضهم بعضاً.
- تساعد على فعالية اتخاذ القرار.
- تعدُّ من العوامل المهمة التي تمكن المؤسسة من التعامل مع التهديدات، وتحافظ على وجودها أو بقائها في بيئة العمل.
- تُحقق الاستقرار للمؤسسة (الصباغ، ٢٠٠٥م، ص ٤-٥).
- تُحسن العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بحرية وسهولة بين العاملين، وأنها مُحفِّز جيد للتعاون من أجل إنجاز الأهداف المشتركة.
- تقود إلى زيادة سلوك الإبداع والرضا الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة ولائهم للمؤسسة؛ مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية (رضوان، ٢٠١٤م، ص ١٠).
- تُعدُّ أحد العناصر الأساسية في حلّ المشاكل الإدارية داخل المؤسسات.
- تُحقق مصدراً للميزة التنافسية؛ لأن تَأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المؤسسة.
- توجد التآزر، وتُعطي للعاملين الشعور بالأمان.
- تساعد القيادة، فليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال الأثر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (الزهراني، ١٤٣٤هـ، ص ٢٠-٢١).
- تؤثر إيجابياً في مخرجات العمل، وفي سلوك المواطنة التنظيمية (النويقة، ٢٠١٣م، ص ١٦٦).
- تُسهم في تكامل عملية الرقابة وشموليتها.

- تعدُّ عنصرًا أساسيًا جديدًا في نظرية التخطيط التعاوني (الفهداوي، ٢٠٠٥م، ص ٦٩).
 - تعمل على دعم القيادة التنظيمية وعملية تقييم الأداء (الجسار، ٢٠١٠م، ص ٣٥).
 - تُسهِّل أداء فرق العمل، والحدّ من الصراعات الضارة (عبد السميع، ٢٠١٠م، ص ٤٤).
 - تعدّ الجزء الأكبر من مكونات رأس المال الاجتماعي.
 - تجعل العمل في المؤسسة أكثر تماسكًا، وتُحدّ من دوران العمل (الصقير، ٢٠١٤م، ص ٣٣-٣٤)
 - تؤدي إلى وضوح الأهداف، والمهام، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.
 - تعمل على تفويض الصلاحيات، وحسن استخدامها، وتقبُّل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.
 - تزيد من التفاعل، والتعامل الصادق (معاينة وأندراوس، ٢٠٠٩م، ص ٩١).
- أنواع الثقة التنظيمية:**
- تتعدّد أنواع الثقة التنظيمية تبعًا لزاوية النظر إليها، فالثقة توجد بين الفرد والمجموعة، وبين الأفراد والمنظمات؛ ولهذا فإن شكل الثقة يتغيّر بناء على شكل العلاقة، وفيما يلي عرض لبعض أنواع الثقة التنظيمية.
- أشار كل من: (معاينة وأندروس، ٢٠٠٩م، ص ٩٢؛ والبار، ٢٠١٢م، ص ٢٧؛ وأبو شلويش، ٢٠١٣م، ص ١٦-١٩؛ والزبيدي، ٢٠١٣م، ص ١٢-١٣) إلى الأنواع التالية:
- **الثقة على مستوى العاملين:** هي الثقة بين القائد والعامل؛ مما يؤدي إلى التطوّر الفكري، وزيادة الانتاجية؛ وبالتالي الإبداع، والابتكار، والتصدي لحلّ المشكلات.
 - **الثقة على مستوى الجماعات:** يؤكّد بينز Bennis في هذا المجال أهمية الثقة في تماسك الجماعة بقوله: " إذا كان هناك ثقة كاملة، وحقائق كافية؛ فيمكن للتغيير أن يحدث، والمجموعة المغيرة في عملية التغيير تعتمد على ثلاثة عناصر: مشاركة الأشخاص المشاركين في التغيير، والثقة في العاملين على التغيير وقادة التغيير، وأخيرًا وضوح الرؤية عن التغيير.
- وأشار المسدي (٢٠١١م، ص ٢٠٧-٢٠٨) إلى أنواع الثقة التنظيمية التالية:
- **الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية:** وهي المعتمدة على الأسس الأخلاقية التي تمنع العامل من ارتكاب الأخطاء التي تؤثر سلبًا في الآخرين.

-
- **الثقة المرتكزة على الكفاءة:** وهي الثقة المرتكزة على الاقتناع بأن العامل يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه.
- **الثقة المرتكزة على العقد:** ويعتمد هذا النوع على الالتزامات التعاقدية بين أطراف العمل، ويتوقع كل طرف الحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر، وفقاً لبنود العقد الذي يربط بينهما؛ لأن المؤسسة تحتاج العمل والإنجاز، في حين يحتاج العامل المكافأة والتقدير.
- **الثقة المهنية:** وهي التي تراعي الالتزامات وتحترم الوعود، فعندما تتوافر هذه الثقة؛ ينصبُّ التركيز على الإنتاج، ويتم الابتعاد عن تحقيق المصالح.
- أبعاد الثقة التنظيمية:**

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية وعناصرها باختلاف تعريفهم لمفهوم الثقة (أحمد، ٢٠١٥م، ص ٦٨١)، فهناك من نظر إليها من جانب الثقة (العمودية)؛ وتسمى بالثقة الإدارية (potal,2007, p.4-5)، وهي ثقة العاملين في قائدهم. وعندما تتعزَّر بين العامل والقائد؛ فإن القادة يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل ببسر وسهولة؛ لأنهم أشخاص موثوق بهم (Ellonen et. al., 2008, P.162). ومن الدراسات التي تناولت أبعاد هذا الجانب من الثقة دراسة خليفات (٢٠٠٨م)؛ حيث حدّدت خمسة أبعاد، وهي: الكفاءة، والمصادقية، والطيبة، والاستقامة، والانفتاحية. كما ركّزت دراسة نوح (١٤٣٤هـ) على ثلاثة أبعاد، وهي: السياسات الإدارية، والقيم التنظيمية، وفرص الإبداع والابتكار.

ونظر إليها بعض الباحثين نظر من جانب الثقة (الجانبية أو الأفقية)، وهي: الثقة بين الزملاء الذين يعملون في مستوى واحد داخل المؤسسات (الرفاعي، ٢٠٠٩م، ص ٢٠٧-٢٠٨). ومن الدراسات التي تناولت أبعاد هذا الجانب من الثقة؛ دراسة أبو شاويش (٣٠١٣)، التي ركّزت على بعدين، وهما: المشاركة، والمصارحة.

ومنهم من نظر إليها من جانب الثقة (المؤسسية). ويرى بولوت (polot,2007,p.5) أن الثقة المؤسسية هي: إيمان العاملين بأنه لن يمسه أذى من أنشطة الإدارة العليا في المؤسسة. ومن الدراسات التي تناولت أبعاد هذا الجانب من الثقة؛ دراستنا الحربي (٢٠١١م)، والراجحي (٢٠١٤م)؛ فقد ركزتا على أربع أبعاد، وهي: الثقة المطلقة، والجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة. كما تناولت دراسة السعودي (٢٠٠٥م) خمسة أبعاد، وهي: السياسات الإدارية، والقيم التنظيمية، وفرص الإبداع والابتكار، وتدقيق المعلومات، وأسلوب المدير.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية، تتمثل في: الثقة الإدارية (ثقة منسوبات المدرسة بالقائدة)، وهي: (الجدارة (competence)، والنزاهة (Integrity)، والنية الحسنة (Good will) والتي سيتم تناولها كما يلي:

متطلبات تعزيز الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة تُمثل أهمية كبرى على مستوى الفرد، والمؤسسة؛ فهناك حاجة ملحة لمعرفة متطلبات تعزيزها، وكيفية المحافظة عليها. وبما أن القائد هو المحرك الأساسي في المؤسسة؛ فعليه أن يتقبل مسؤولية بناء الثقة داخلها، ومن أجل ذلك يجب عليه أن يتبع الفنيات التالية، التي أشار إليها الحسني وأحمد (٢٠٠٥، ص ٤٦ - ٤٨)، وعداها من متطلبات تعزيز الثقة التنظيمية، وأساس المحافظة عليها وتعزيزها، وتشمل:

- **الحفاظ على الالتزامات والوفاء بالوعود:** تتطلب الثقة إيمان العاملين بأن القائد شخص يمكن الاعتماد عليه؛ لذا فهو في حاجة إلى نوع من الضمان الذي يحفظ له قيمته وكلمته.
- **الحرص على الإنصات للآخرين:** على القائد استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات، من خلال تأكيد فهمه لما يقدمه العاملون من معلومات، فهم يتقنون في القائد الذي يفهمهم.
- **سهولة الوصول إلى القائد:** فعندما يكون القائد متاحاً لدى العاملين والمستفيدين؛ تزداد حميمية العلاقات بينهم، كما يزداد استقرار المؤسسة، وقوتها، ودرجة الثقة فيها.
- **الحرص على الصدق:** تعدّ الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فأمانة القائد والتزامه بالوعود وسيلة لبناء الثقة.
- **المبادرة بإظهار الاحترام:** على القائد تنمية الاحترام لدى الآخرين عن طريق إظهار قدراته الفنية والمهنية، وتحقيق مصالح الآخرين، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للتعلم، والنمو، والترقي.
- **المحافظة على الاتساق:** على القائد أن يأخذ الوقت اللازم للتفكير في قيمه ومعتقداته التي يتخذها مرشداً لقراراته.
- **الثبات على المبدأ:** يفضل العاملون العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه، والتنبؤ بسلوكه، وقراراته، وأفعاله في مواقف متشابهة.
- **الحرص على العدالة:** على القائد أن يكون موضوعياً وغير متحيز في تقويمه لأداء العاملين.

- **التعاون وتقديم المساعدة:** على القائد مواجهة المواقف الصعبة وعدم تجنبها، كما يبدي رغبته في طرح حلول بديلة؛ حيث يشير تعاونه إلى أنه شخص يمكن الاعتماد عليه والوثوق به.

- **تجنب الأعدار واللوم للآخرين:** فإذا ارتكب القائد خطأ؛ فلا بد أن يكون أميناً ويعترف به، ويتجنب توجيه اللوم لأي عامل؛ حيث يقلل ذلك من مصداقيته الشخصية، كما يقلل من مصداقية المؤسسة.

معوقات تواجه بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية، واستمرارها، والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وتعرض الدراسة بعضاً منها، كما ذكرت في (الزهراني، ١٤٣٤هـ، ص ٢١؛ والمرشد، ٢٠١٤م، ص ٣٠-٣١) كالتالي:

- **هشاشة الثقة:** تعدّ الهشاشة من أخطر معوقات الثقة؛ حيث يُلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة تحتاج في بنائها إلى تفاعل العديد من العوامل؛ بينما يمكن هدمها بعامل واحد، مع الأخذ بالاعتبار أن الأحداث السلبية التي تؤدي إلى هدم الثقة يمكن رؤيتها واكتشافها بسهولة، مقارنة بالعوامل الإيجابية التي تسهم في بنائها.

- **استخدام التقنيات التي تُضعف الثقة:** تستخدم بعض المؤسسات أنظمة وتقنيات حديثة للإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين، وهي وإن كانت تعتقد أن استخدام مثل هذه الأنظمة والتقنيات يُعزّز ثقة العاملين بها؛ لكن قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية، أو قد تضعف الثقة؛ حيث يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة؛ مما يشعرهم بعدم الإحساس بالأمن، فيؤدي إلى عدم تحفيزهم للعمل والإبداع.

- **الإخلال بالعقد النفسي:** ويُقصد به: توقعات كل من العاملين والمؤسسة فيما يتعلّق بحقوق كل طرف، وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسُمّي بالعقد النفسي؛ لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة.

- **الشك وعدم الثقة:** تعدّ من أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسة عند بناء الثقة والمحافظة عليها. ويميّز كرامر (Kramer) عدم الثقة، وهو الغياب التام للثقة والشك بوصفه أحد مكونات عدم الثقة.

العلاقة بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية

يعدُّ موضوع الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية من المواضيع المهمة؛ كونها يتعلقان بشكل مباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي بدورها تؤثر في نجاح المؤسسة وتطوير قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية (السعودي، ٢٠٠٥م، ص ١٠٠-١٠١).

وقد أشار السبيعي (٢٠١٣م، ص ٢٧) إلى أن الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية مترابطتان دائماً، وبدون الشفافية لا يصدق الشعب ما يقوله قادته. وفي الولايات المتحدة الأمريكية اعتاد العديد منهم على الشعور بأن الحكومة تخفي أشياء عنهم؛ مما يُولد لدى الكثير عدم الثقة، وتفسير ذلك أن القيادات يجب عليها عمل ذلك؛ لأن الصدق سوف يُمكن الأعداء. ويعتقد عدد من الأمريكيين أن عدم الشفافية هو العدو الحقيقي.

كما أشار الحشاش (٢٠١٤، ص ١٢) إلى أن الشفافية ترتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة، والعدالة، والمصداقية، والوضوح في الأعمال والممارسات الإدارية؛ وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها، ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها؛ وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية بين مختلف أصحاب المصالح.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الإدارة بالشفافية:

دراسة الزهراني (١٤٣٧هـ)، بعنوان: "درجة تطبيق الشفافية لدى مديري مدارس محافظة بلجرشي، ودورها في تحسين الأداء المدرسي". التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الشفافية لدى مديري مدارس محافظة بلجرشي، ودورها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (٢٤٠) معلماً. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: أن درجة تطبيق الشفافية لدى مديري المدارس بمحافظة بلجرشي - من وجهة نظر المعلمين - جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة على مجال الشفافية في التخطيط؛ لصالح أقل من (١٠) سنوات؛ في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على بقية المجالات والدرجة الكلية للمحور. وقد أوصت بتعزيز قيم الشفافية لدى الإدارات المدرسية من قبل إدارات التعليم.

دراسة الغميز (٢٠١٦م)، بعنوان: "واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. واستخدمت الدراسة المنهج (المسحي)، وطبقت استبانة على عينة تكوّنت من (٢٦١) معلّمة. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - قليلة، وقد جاءت أبعاد ممارسة الشفافية على الترتيب التالي: الشفافية في المعلومات والبيانات بالمرتبة الأولى، وتبعه الشفافية في القوانين والأنظمة، ثم الشفافية في الاتصالات والعلاقات، ثم الشفافية في صنع القرارات، ثم الشفافية في المساءلة الإدارية، وتلاه الشفافية في مجال تقييم الأداء. ولا توجد فروق في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية (الشفافية في المعلومات والبيانات، والشفافية في القوانين والأنظمة، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في صنع القرارات، والشفافية في المساءلة الإدارية، والشفافية في تقييم الأداء)، تبعاً للمتغيرين التالية: (المستوى التعليمي، والخبرة).

دراسة المطيري (٢٠١٦م)، بعنوان: "الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، من وجهة نظر القادة التربويين". التي هدفت إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، وفقاً للمجالات التالية: (نظم المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل)، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حول مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري؛ تُعزى إلى لمتغير سنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وطبقت استبانة على عينة تكوّنت من (١٤٣) مديراً ورئيساً قسم. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: درجة تقدير أفراد الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم لمنطقة القصيم؛ جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم؛ تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة) عند جميع المجالات والأداة ككل؛ وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم

(١٠ سنوات فأكثر). وقد أوصت الدراسة بتعزيز بعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لدى العاملين، خاصة المتعلقة بالمشاركة.
الدَّرَاسَات التي تناولت الثقة التنظيمية:

دراسة سيرين (Sirin,2016)، بعنوان: "العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والتصورات التنظيمية لدى معلمي التربية البدنية". التي هدفت إلى التعرف على تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وتحديد تصورات معلمي التربية البدنية العاملين في المدارس الثانوية، كما هدفت إلى التعرف على الصفات الاجتماعية والديموغرافية لعينة لدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (٣١٦) معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: وجود فرق واضح بين الثقة والعدالة، وبين تصورات معلمي التربية البدنية من حيث متغيري: الحالة الاجتماعية، والنشاط الاجتماعي، وأن العدالة الإجرائية والتفاعلية لهما تأثير كبير في تصورات الثقة عند المعلمين، أما العدالة التوزيعية فلها تأثير متوسط في الثقة التنظيمية.

دراسة الشتوي (٢٠١٦م)، بعنوان: "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية". التي هدفت إلى التعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، والتعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية؛ تُعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، والوصفي (الارتباطي)، وطبقت الاستبانة والمقابلة على عينة مكونة من (١٧٠) معلماً، و(٤٥) مشرفاً. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: أن درجة الثقة التنظيمية - من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية - كانت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء بُعد ثقة المعلم بالمدير (العمودية) بالمرتبة الأولى، يليه بُعد الثقة بين المعلمين (الأفقية)، وفي الأخير جاءت ثقة المعلمين بإدارة التعليم (المؤسسية) أقل أبعاد الثقة التنظيمية بالمدارس الثانوية في منطقة الرياض. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من: (ثقة المعلم بالمدير، والثقة بين المعلمين)، باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ثقة المعلمين بإدارة التعليم باختلاف متغير سنوات الخدمة؛ في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة بين المعلمين لاختلاف متغير سنوات الخدمة؛ لصالح من خبرتهم (أقل

من ٥ سنوات). وقد أوصت باستقطاب الكفاءات القيادية المتميزة إدارياً وتربوياً لقيادة المدارس الثانوية، استناداً إلى معايير واضحة ومحددة، مع منحهم الحوافز المتنوعة.

دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ-)، بعنوان: "واقع الثقة التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض". التي هدفت إلى التعرف على واقع الثقة التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، من خلال تحديد درجة الثقة التنظيمية. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (٧٩٨) مشرفة تربوية. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: أن درجة الثقة التنظيمية بمكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض - من وجهة نظر أفراد الدراسة- كانت بدرجة عالية. وقد أوصت بوضع دليل واضح ودقيق للمهام والوظائف الخاصة بكل من يعمل في مكتب التعليم، والتعريف بهذه المهام والوظائف.

الدراسات التي تناولت الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية:

دراسة الحربي (٢٠١١م)، بعنوان: "الإدارة بالشفافية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية". التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الارتباطي)، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (٩٦٠) عضو هيئة التدريس وموظفاً. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكانت ترتيب أبعادها عن النحو التالي: الشفافية المطلقة، والمعلومات، والمشاركة، والمساءلة، السرية. وأن درجة مستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة، والثقة المطلقة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية لمتغير عدد سنوات الخبرة بالعمل، وبلغ معمل الارتباط بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية (٠,٧٤٩). وقد أوصت الدراسة بوضع إدارة الجامعة خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الإدارة بالشفافية.

دراسة الراجحي (٢٠١٤م)، بعنوان: الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية، من وجهة نظر العاملين فيها. التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الشفافية والثقة التنظيمية في كل من كلية الملك فهد الأمنية، مقارنة بكلية الملك خالد العسكرية. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الارتباطي) والوصفي (السببي المقارن)، وطبقت

استبانة على عينة تكوّنت من (٤٥٨) عاملاً (الضباط والمدنيين). وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، منها: أن الشفافية مُطبّقة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة، وأن الثقة التنظيمية موجودة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معرفة العاملين لواقع تطبيق الشفافية بأبعادها من جهة، ومعرفتهم لواقع الثقة التنظيمية بأبعادها من جهة أخرى في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالانفتاح، والنزاهة، والشفافية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تمثلت استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجواب التالية:

- تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وأهميتها.
- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- بناء أداة جمع البيانات الملائمة للدراسة (الاستبانة).
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة الحالية.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعدّ الدراسة الحالية - على حدّ علم الباحثة- أول دراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان.
- تُعدّ الدراسة الحالية - على حدّ علم الباحثة- من الدراسات القليلة التي تناولت تحديد أهم متطلبات ممارسة قائدات المدارس الثانوية للإدارة بالشفافية؛ لتعزيز درجة الثقة التنظيمية.

ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

المنهج المُستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفيّ بنوعية (المسحي، الارتباطي)؛ باعتبارهما الأنسب للدراسة في ضوء أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي ١٤٣٧/ ١٤٣٨هـ،

والبالغ عددهن (١٤٨٥) معلمة، موزعات على (٧١) مدرسة، حسب آخر إحصائية صادرة من شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، للعام الدراسي ١٤٣٧/ ١٤٣٨ هـ. عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة المُتمثل في معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية البالغ عددهن (١٤٨٥)، وكون الوقت والجهد المتاح للباحثة لا يسمح باستخدام الحصر الشامل للمجتمع؛ فقد أُختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٣٠٥) معلمة، تُمثّل ما نسبته (٢٠,٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

- وصف عينة الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على متغيرين تصنيفيين متعلقين بعينة الدراسة، ويتمثل المتغيران في: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة)، وفي ضوء هذين المتغيرين يمكن تحديد وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

▪ المستوى التعليمي:

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
٩٦,٤	٢٩٤	بكالوريوس
٣,٦	١١	ماجستير فأعلى
١٠٠,٠	٣٠٥	المجموع

▪ سنوات الخدمة:

جدول رقم (٢): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخدمة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
٢١,٣	٦٥	أقل من ٥ سنوات
٣٤,٤	١٠٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٤٤,٣	١٣٥	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠,٠	٣٠٥	المجموع

أداة الدراسة:

تعدّ الاستبانة أكثر الوسائل استخدامًا للحصول على البيانات من الأفراد (النوح، ٢٠١١م، ص ١٠٣)؛ وعليه فقد تمّ إعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة،

وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين، وهما:

الجزء الأول: تضمّن البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وشملت: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يشمل (٥٣) عبارة وُزعت على ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

٠ المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، وتكوّن هذا المحور من (٢٤) عبارة، توزعت على أربعة أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: المعلومات، واشتمل على (٦) عبارات.
- البعد الثاني: المشاركة، واشتمل على (٦) عبارات.
- البعد الثالث: المساءلة، واشتمل على (٦) عبارات.
- البعد الرابع: تقييم الأداء، واشتمل على (٦) عبارات.

٠ المحور الثاني: درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائدهن، وتكوّن هذا المحور من (١٦) عبارة، توزعت على ثلاثة أبعاد، كالتالي:

- البعد الأول: الجدارة، واشتمل على (٦) عبارات.
- البعد الثاني: النزاهة، واشتمل على (٥) عبارات.
- البعد الثالث: النية الحسنة، واشتمل على (٥) عبارات.

٠ المحور الثالث: متطلبات ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية؛ لتعزيز درجة الثقة التنظيمية، واشتمل على (١٣) عبارة.

وقد صُممت محاور الاستبانة لقياس استجابات عينة الدراسة وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي، تبعاً لدرجة الموافقة: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم إعطاء من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: كبيرة جداً (٥) درجات، وكبيرة (٤) درجات، ومتوسطة (٥) درجات، ومنخفضة (٢) درجتان، ومنخفضة جداً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، حُسب المدى بالطريقة التالية:

$$٥ \text{ (أكبر قيمة للمقياس)} - ١ \text{ (أصغر قيمة للمقياس)} = ٤$$

ولحساب طول الفئة قسّم على أكبر قيمة في المقياس، وكانت النتيجة $4 \div 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، $0.80 + 1 = 1.80$. وبالطريقة نفسها تم تحديد الحدود العليا للفئات المتبقية. وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (٣): توزيع الفئات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
مدى الدرجة	١-١,٨٠	١,٨١-٢,٦٠	٢,٦١-٣,٤٠	٣,٤١-٤,٢٠	٤,٢١-٥

- صدق أداة الدراسة:

للتحقّق من صدق أداة الدراسة تمّ قياس كل من:

(٠) صدق المحكّمين (الظاهري):

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت في صورتها الأولى، والمُضمّنة (٦٤) عبارة، مُوزّعة على ثلاثة محاور رئيسة على المُشرف، وبعد موافقته عليها، تمّ عرضها على (١٨) مُحكّماً لاستطلاع آرائهم حول مدى انتماء كل عبارة من العبارات للمحور الذي وضعت تحته، ومدى وضوحها، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، ومدى مناسبة ميزان التقدير المقترح للاستبانة، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، وكل ما يروونه مناسباً لإثراء الدراسة. وبعد استعادة النسخ المحكمة، تم تعديل العبارات اللازمة على ضوء آراء المحكّمين؛ بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني في صورتها النهائية والمُضمّنة (٥٣) عبارة مُوزّعة على ثلاثة محاور رئيسة.

(٠) الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من صدق المحكّمين للاستبانة، طُبقت ميدانياً على عيّنة استطلاعية مُكوّنة من (٥٠) معلّمة من مُجتمع الدراسة؛ للتحقق من الصدق عن طريق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة)، بحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (pearson) correlation coefficient؛ لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه. وقد أوضحت النتائج أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه؛ كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛

مما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة؛ مما يدلّ على أن المقياس يتمتّع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما تم إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أوضحت النتائج أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه؛ كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات أبعاد أداة الدّراسة ومحاورها، وصلاحيّتها للتطبيق الميداني.

- ثبات أداة الدّراسة:

تمّ التّحقّق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ثبات التجانس الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لأبعاد الاستبانة ومحاورها، كما يوضّحها جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد الاستبانة ومحاورها

(العينة الاستطلاعية معلمات المرحلة الثانوية: ن = ٥٠).

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
محور الإدارة بالشفافية	المعلومات	٦	٠,٨٨
	المشاركة	٦	٠,٨٩
	المساءلة	٦	٠,٨٩
	تقييم الأداء	٦	٠,٩٠
	الدرجة الكلية للإدارة بالشفافية	٢٤	٠,٩٦
محور الثقة التنظيمية	الجدارة	٦	٠,٩٢
	النزاهة	٥	٠,٨٨
	النية الحسنة	٥	٠,٨٨
	الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	١٦	٠,٩٤
محور المتطلبات	درجة الكلية لمتطلبات الإدارة بالشفافية	١٣	٠,٩٥
الثبات الكلي للاستبانة			٠,٩٨

يتضح من الجدول رقم (٤)؛ أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ تعدّ مرتفعة؛ ويُشير هذا إلى أن الاستبانة ذات ثبات عالٍ؛ مما يدلّ على أن العبارات المكوّنة لأبعاد الاستبانة ومحاورها تُعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على عينة الدّراسة مرة أخرى؛ مما يؤكد صلاحية أداة الدّراسة للتطبيق الميداني.

رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الثاني: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بُعد من الأبعاد الأربعة: (المعلومات، والمشاركة، والمساءلة، وتقييم الأداء) في المحور الأول؛ ومن ثمّ ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويوضّح ذلك جدول رقم (٥) التالي: جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية (ن=٣٠٥).

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	المعلومات	٣،١٣	٠،٦١	١	متوسطة
٢	المشاركة	٣،٠١	٠،٧٣	٣	متوسطة
٣	المُساءلة	٢،٩٢	٠،٧٥	٤	متوسطة
٤	تقييم الأداء	٣،٠٨	٠،٥٨	٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لمحور درجة ممارسة الإدارة بالشفافية	٣،٠٣	٠،٦٠	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق؛ أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية جاءت بدرجة توافر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (٣،٠٣)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٢،٦١ - ٣،٤٠)، كما جاءت جميع أبعاد الإدارة بالشفافية بدرجة توافر متوسطة، وهي على التوالي: بُعد المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،١٣)، يليها بُعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٨)، ثم بُعد المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠١)، والأخير بُعد المُساءلة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٩٢). كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠،٦٠) انخفاض تشتت استجابات عينة الدراسة، وتجانس استجابتهن حيال هذا المحور.

ويمكن أن تُعزى نتيجة هذا المحور إلى أن الاهتمام بتطبيق هذا النوع من الإدارات في المملكة يعدّ حديثاً نسبياً، وأن مستوى الوعي حوله يعدّ متوسطاً؛ ولذا اهتمت المملكة العربية السعودية به، وكان من تطلعاتها في السنوات المقبلة: ترسيخ مفهوم الشفافية وتأكيد في جميع

مؤسسات الدولة، ومنها وزارة التعليم، من خلال وضع خطة استراتيجية بالشراكة مع أعضاء نزاهة؛ لتعزيز قيم النزاهة، ومفهوم الشفافية لدى منسوبي التعليم العام، والإشراف على تنفيذ الأنشطة والفعاليات المشتركة وتطبيقها في إدارات التعليم، وفق جدول زمني يستهدف جميع مناطق المملكة ومحافظاتها؛ مما يسهم في رفع مستوى المملكة ضمن مقياس الشفافية الدولية.

إجابة السؤال الثالث: ما درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة

جازان بقائدهن، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة: (الجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة) في المحور الثاني؛ ومن ثمّ ترتيب هذه العبارات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة، ويوضح ذلك الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائدهن (ن=٣٠٥).

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	الجدارة	٣،١٢	٠،٧٠	٣	متوسطة
٢	النزاهة	٣،١٨	٠،٦٥	٢	متوسطة
٣	النية الحسنة	٣،٢٢	٠،٦٦	١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لمحور درجة الثقة التنظيمية	٣،١٧	٠،٦٢	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق؛ أن درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائدهن؛ جاءت بدرجة توافر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (٣،١٧)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٢،٦١ – ٣،٤٠). كما جاءت جميع أبعاد الثقة التنظيمية بدرجة توافر متوسطة، وهي على التوالي: بُعد النية الحسنة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣،٢٢)، يليها بُعد النزاهة بمتوسط حسابي بلغ (٣،١٨)، وأخيراً بُعد الجدارة بمتوسط حسابي بلغ (٣،١٢). كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠،٦٢)؛ انخفاض تشتت استجابات عينة الدراسة، وتجانس استجابتهن حيال هذا المحور.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة من خلال النظر إليها على أنها نتاج لممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية بدرجة متوسطة؛ مما أدى إلى انعكاس تلك الممارسات على مستويات الثقة ودرجاتها لدى المعلمات، وهذا مؤشر يبعث على التفاؤل

بمزيد من القبول، خصوصاً في ظلّ التطورات الذي تشهدها مؤسسات المجتمع السعودي، بما فيها مؤسسات التعليم؛ حيث إن وزارة التعليم في الآونة الأخيرة عمدت إلى الكثير من الإصلاحات، وعلى كافة المستويات التنظيمية، من خلال الندوات واللقاءات المتكررة، وآخرها المؤتمر التربوي الذي عُقد في معهد الإدارة العامة بالرياض (مؤتمر التنمية الإدارية في ظلّ التحديات الاقتصادية، ١٤٣٨ هـ). والمنتبغ للتعليم في المملكة العربية السعودية يلتبس بوضوح وجود إدارة سياسية للإصلاح. وهذه التغييرات والإصلاحات تحتاج إلى وقت للتكيف معها، سواء من قبل القائادات أو المعلمات؛ ولكن نطمح أن ترتفع درجة الثقة التنظيمية في السنوات المقبلة.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، ودرجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائاداتهن، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، ودرجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان بقائاداتهن، من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحديد اتجاهها، ويوضح ذلك الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧): معاملات الارتباط لقياس العلاقة بين الدرجة الكلية للإدارة بالشفافية وأبعادها الأربعة، والدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (ن=٣٠٥).

الإدارة بالشفافية					ثقة التنظيمية
الدرجة الكلية للإدارة بالشفافية	تقييم الأداء	المساءلة	المشاركة	المعلومات	
**٠,٨٦	**٠,٧٣	**٠,٧٧	**٠,٧٩	**٠,٨٠	الجدارة
**٠,٧٩	**٠,٦٦	**٠,٧٤	**٠,٧١	**٠,٧٣	النزاهة
**٠,٨١	**٠,٧٠	**٠,٧٩	**٠,٧٢	**٠,٧٢	النية الحسنة
**٠,٨٩	**٠,٧٦	**٠,٨٣	**٠,٨٠	**٠,٨٢	الدرجة الكلية للثقة التنظيمية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يوضح جدول (٧)، أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهي علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية للإدارة بالشفافية بأبعادها الأربعة، والدرجة الكلية للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٩)؛ مما يُشير إلى أن كلما زادت درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للإدارة بالشفافية؛ زادت درجة الثقة التنظيمية لدى المعلمات المدارس الثانوية في منطقة جازان بقائدهن.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة قائدات المدارس للشفافية في العمليات الإدارية من توضيح وإتاحة المعلومات في الوقت المناسب، وتشجيع على المشاركة في العمل، والمساءلة وتقييم الأداء بموضوعية، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة؛ يعكس ثقة المعلمات في القادة بشكل إيجابي، وأنها تمتلك الكفاءة الإدارية، وأن ما يصدر عنها يخدم مصلحة العمل؛ فهي جديرة بالاعتماد عليها، وهذا قد يُسهم في تحسن بيئة العمل الداخلية ومستوى الأداء، ويساعد المدرسة على تحقيق أهدافها. وقد يرجع ذلك إلى انعكاس درجة أبعاد الإدارة بالشفافية على الثقة التنظيمية، كما جاءت هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع ما أُشير إليه في الإطار النظري، من حيث إن ارتفاع درجة الإدارة بالشفافية في المدارس والمؤسسات؛ يزيد من درجة الثقة التنظيمية.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، يمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، باختلاف متغير المستوى التعليمي: (بكالوريوس، وماجستير فأعلى)؛ تم استخدام اختبار (مان وتني) (Mann-Whitney U)، بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مُستقلتين (Independent Sample T-Test)؛ لعدم تكافؤ فئات المتغير (المستوى التعليمي)، ويوضح ذلك الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨): نتائج اختبار (مان وتني) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، باختلاف متغير المستوى التعليمي.

البُعد	مستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
المعلومات	بكالوريوس	٢٩٤	١٥٢،٨٢	٤٤٩٣٠،٥٠	٠،١٨-	غير دالة	٠،٨٦
	ماجستير فأعلى	١١	١٥٧،٦٨	١٧٣٤،٥٠			
المشاركة	بكالوريوس	٢٩٤	١٥٤،٥٣	٤٥٤٣٠،٥٠	١،٥٧-	غير دالة	٠،١٢
	ماجستير فأعلى	١١	١١٢،٢٣	١٢٣٤،٥٠			
المُسَاعَدَة	بكالوريوس	٢٩٤	١٥٣،٩١	٤٥٢٥١،٠٠	٠،٩٤-	غير دالة	٠،٣٥
	ماجستير فأعلى	١١	١٢٨،٥٥	١٤١٤،٠٠			
تقييم الأداء	بكالوريوس	٢٩٤	١٥٣،٤٠	٤٥٠٩٩،٠٠	٠،٤١-	غير دالة	٠،٦٨
	ماجستير فأعلى	١١	١٤٢،٣٦	١٥٦٦،٠٠			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٢٩٤	١٥٣،٧٨	٤٥٢١٢،٥٠	٠،٨٠-	غير دالة	٠،٤٢
	ماجستير فأعلى	١١	١٣٢،٠٥	١٤٥٢،٥٠			

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق؛ أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد الإدارة بالشفافية بلغت (٠،٨٦، ٠،١٢، ٠،٣٥، ٠،٦٨) على التوالي، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الإدارة بالشفافية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان (٠،٤٢)؛ وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) فأقل، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية بجميع أبعادها، باختلاف متغير (المستوى التعليمي).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الممارسات المتعلقة بالشفافية وأبعادها ملاحظة لجميع المعلمات؛ بغض النظر عن المستوى التعليمي الذي يحملنه؛ لتشابه ظروف عملهن، والممارسات اليومية التي يعشنها.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، باختلاف متغير سنوات الخدمة: (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات،

و ١٠ سنوات فأكثر)؛ تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova)، ويوضّح ذلك الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة، حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية، باختلاف متغير سنوات الخدمة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المعلومات	بين المجموعات	١٠٢١	٢	٠،٦١	١٠٦١	٠،٢٠١	غير دالة
	داخل المجموعات	١١٣،٥٤	٣٠٢	٠،٣٨			
المشاركة	بين المجموعات	٣٠١٨	٢	١،٥٩	٣،٠٠	٠،٠٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٩،٨٢	٣٠٢	٠،٥٣			
المساءلة	بين المجموعات	٢٠٧٢	٢	١،٣٦	٢،٤٤	٠،٠٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٨،٣٤	٣٠٢	٠،٥٦			
تقييم الأداء	بين المجموعات	٠،٤٤	٢	٠،٢٢	٠،٦٥	٠،٥٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠١،٦١	٣٠٢	٠،٣٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١،٥٨	٢	٠،٧٩	٢،١٩	٠،١١٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٩،٥٠	٣٠٢	٠،٣٦			

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق؛ أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد الإدارة بالشفافية بلغت (٠،٢٠١، ٠،٠٥١، ٠،٠٨٩، ٠،٥٢٤) على التوالي، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الإدارة بالشفافية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان (٠،١١٤)؛ وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة، حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للإدارة بالشفافية ، باختلاف متغير (سنوات الخدمة).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسات الدالة على الشفافية، يسهل على المعلمات إدراكها، سواء طالت خدمتهن أم قصرت؛ فهن يعملن سوياً في المدرسة نفسها، وتقع عليهن نفس الممارسات.

إجابة السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، يمكن أن تُعزى إلى أي من متغيري: (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة)؟
 أولاً: الفروق باختلاف مُتغير المستوى التعليمي:

للتعرّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مُستوى الدلالة (0,05)، بين مُتوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، باختلاف مُتغير المستوى التعليمي: (بكالوريوس، وماجستير فأعلى)؛ تمّ استخدام اختبار (مان وتني) (Mann-Whitney U)، بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مُستقلّتين (Independent Sample T-Test)؛ لعدم تكافؤ فئات المُتغير، ويوضّح ذلك الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار (مان وتني) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، باختلاف متغير المستوى التعليمي.

البُعد	المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
الجدارة	بكالوريوس	294	154,50	45423,50	-1,05	0,12	غير دالة
	ماجستير فأعلى	11	112,86	1241,50			
النزاهة	بكالوريوس	294	153,85	45231,50	-0,88	0,38	غير دالة
	ماجستير فأعلى	11	130,32	1433,50			
النية الحسنة	بكالوريوس	294	153,64	45171,00	-0,66	0,51	غير دالة
	ماجستير فأعلى	11	135,82	1494,00			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	294	154,11	45307,50	-1,13	0,26	غير دالة
	ماجستير فأعلى	11	123,41	1357,50			

يتضح من الجدول رقم (10) السابق؛ أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد الثقة التنظيمية بلغت (0,12، 0,38، 0,51) على التوالي، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان (0,26)؛ وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان بجميع أبعادها، باختلاف متغير (المستوى التعليمي).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اتفاق الظروف الوظيفية لدى المعلمات باختلاف مستواهن التعليمي؛ فجميعهن يخضعن للوائح، والأنظمة، والتشريعات المقررة سلفاً نفسها من قِبَل وزارة التعليم، والمُنفَّذة داخل الإدارات الوسطى، والإدارات التنفيذية المُتمثلة في المدارس.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مُستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين مُتوسّطات استجابات عيّنة الدّراسة حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، باختلاف متغير سنوات الخدمة: (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر)؛ تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova)، ويوضح ذلك الجدول (١١) التالي:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة، حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية، باختلاف متغير سنوات الخدمة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجدارة	بين المجموعات	٤,١٨	٢	٢,٠٩	٤,٩٣	* ٠,٠١٣	دالة
	داخل المجموعات	١٤٣,٧٢	٣٠٢	٠,٤٨			
النزاهة	بين المجموعات	٢,٨٦	٢	١,٤٣	٣,٤٢	* ٠,٠٣٤	دالة
	داخل المجموعات	١٢٦,٠٠	٣٠٢	٠,٤٢			
النية الحسنة	بين المجموعات	٤,٤٩	٢	٢,٢٥	٥,٢١	** ٠,٠٠٦	دالة
	داخل المجموعات	١٣٠,١٢	٣٠٢	٠,٤٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣,٧٧	٢	١,٨٩	٤,٩٧	** ٠,٠٠٨	دالة
	داخل المجموعات	١١٤,٦١	٣٠٢	٠,٣٨			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).
يتضح من الجدول رقم (١١) السابق؛ أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد الثقة التنظيمية بلغت (٠,٠١٣، ٠,٠٣٤، ٠,٠٠٦، ٠,٠٠٨)؛ وجميعها قيم دالة إحصائية؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل، بين متوسطات استجابات عيّنة الدّراسة حول درجة الثقة التنظيمية بقائداتهن في المدارس الثانوية بجميع أبعادها، باختلاف متغير (سنوات الخدمة). ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار LSD، ويوضح ذلك الجدول (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد اتجاه الفروق بين مُتوسّطات استجابات عيّنة الدّراسة، حول درجة الثقة التنظيميّة بقائداتهن في المدارس الثانوية ، باختلاف متغير سنوات الخدمة.

الفرق لصالح	٣	٢	١	المتوسط	الفئة	الأبعاد
٥ سنوات فأكثر مقابل أقل من ٥ سنوات				٢،٩١	أقل من ٥ سنوات	١
			*	٣،١٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢
			*	٣،٢١	١٠ سنوات فأكثر	٣
١٠ سنوات فأكثر مقابل أقل من ٥ سنوات				٣،٠٣	أقل من ٥ سنوات	١
				٣،١٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢
			*	٣،٢٨	١٠ سنوات فأكثر	٣
٥ سنوات فأكثر مقابل أقل من ٥ سنوات				٣،٠١	أقل من ٥ سنوات	١
			*	٣،٢٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢
			*	٣،٣٣	١٠ سنوات فأكثر	٣
١٠ سنوات فأكثر مقابل أقل من ٥ سنوات				٢،٩٨	أقل من ٥ سنوات	١
				٣،١٦	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢
			*	٣،٢٧	١٠ سنوات فأكثر	٣

يوضّح الجدول رقم (١٢) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي: الجدارة، والنية الحسنة، باختلاف مُتغير (سنوات الخدمة)؛ لصالح من سنوات خدمتهن (٥) سنوات فأكثر، مقابل من سنوات خدمتهن أقل من (٥) سنوات، ويدلُّ هذا على أن عيّنة الدّراسة ممّن سنوات خدمتهن (٥) سنوات فأكثر؛ يوافقن بدرجة أكبر ممّن سنوات خدمتهن أقل من (٥) سنوات، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد النزاهة، والدرجة الكلية لمحور الثقة التنظيميّة؛ لصالح من سنوات خدمتهن (١٠) سنوات فأكثر، مقابل من سنوات خدمتهن أقل من (١٠) سنوات، ويدلُّ هذا على أن عيّنة الدّراسة ممّن سنوات خدمتهن (١٠) سنوات فأكثر؛ يوافقن بدرجة أكبر ممّن سنوات خدمتهن أقل من (١٠) سنوات.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الثقة عملية ليست بالسهلة وتحتاج إلى قدر جيد من الاحتكاك حتى تظهر، كما أنها تعتمد على نجاح الآخرين في تجارب الثقة التي يُقدّمها الشخص الواصل، وأن عاملي الاحتكاك والتجربة بحاجة إلى قدر كافٍ من الوقت قبل إصدار الأحكام؛ ولذلك فإن المُعلّمات المستجدات (ممن خدمتهن أقل من (٥) سنوات)؛ قد نقلت ثقتهن بسبب قلة تجاربهن، وعدم وضوح

العلاقات التي تعدُّ في بداية نشأتها. كما أن خوض أي تجربة وظيفية جديدة على مستوى حياة الأفراد؛ تكون بحاجة إلى توخي الحذر، إلى أن يشعر الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي، ومن بعدها يبدأ بمنح الثقة للآخرين.

توصيات الدراسة:

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج؛ توصي الدراسة بما يلي:
- تعزيز الإدارة بالشفافية لدى قائدات المدارس من خلال: وضع برامج توعوية، وتنقيفية، وتدريبية لقائدات المدارس؛ لتوضيح مفهوم الشفافية، وطرق تطبيقها، وتوضيح العقبات التي يمكن أن تواجههن أثناء تطبيقها، وطرق التغلب عليها.
 - الاستفادة من التطور التكنولوجي في تسهيل الشفافية ومساندتها في المدارس، من خلال تطوير شبكة المعلومات الإلكترونية.
 - إنشاء لجنة في كل مدرسة تُسمّى بالجنة الشفافية والمساءلة تُسند إليها بعض المهام، ومنها تلقي الشكاوي والمقترحات.
 - تقديم برامج ودورات تدريبية متخصصة لقائدات المدارس في نظم تقويم الأداء الوظيفي.
 - تعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس من خلال: إقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية تعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمات المدرسة.
 - تخطيط برنامج لتبادل الزيارات بين قائدات المدارس؛ لتبادل الخبرات القيادية.
 - نشر مجموعة من القيم وأخلاقيات العمل بين المدرسة؛ لتعمل على إيجاد مناخ تسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بين القائدات والمعلمات.
 - ترسيخ قيم النزاهة وأخلاقيات الوظيفة في نفوس النشأ، من خلال تضمينها في المناهج الدراسية في كافة المستويات.
 - تخفيف أعباء عمل قائدات المدارس عن طريق زيادة المساعدين، بما يتناسب مع حجم المدرسة؛ مما يتيح لهن عمل لقاءات تقوي العلاقات الإنسانية بينها وبين المعلمات، وينعكس ذلك إيجاباً على المناخ التنظيمي، ويرتقي بالثقة المتبادلة بينهن.

مقترحات الدراسة:

- تقترح الباحثة إجراء الدراسة الآتية مستقبلاً:
- تصوّر مقترح للإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بمدارس التعليم العام.

-
- دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بمدارس التعليم العام.
 - الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالتطوير الإداري بمدارس التعليم العام.
 - أثر الإدارة بالشفافية في جودة الأداء بمدارس التعليم العام.
 - الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بمدارس التعليم العام.
 - أثر الثقة التنظيمية في جودة حياة العمل بمدارس التعليم العام.
 - الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتراجع التنظيمي بمدارس التعليم العام.
 - متطلبات الثقة التنظيمية بمدارس التعليم العام في ضوء مدخل الإدارة بالشفافية.

قائمة المراجع

المصادر

مصطفى، إبراهيم؛ والزيات، أحمد حسن؛ وعبد القادر، حامد؛ والنجار، محمد علي (٢٠١١م)،
المعجم الوسيط. (ط٥). مصر، مكتبة الشروق الدولية.

المراجع العربية:

أبو حمور، حسام محمود جميل (٢٠١٢م). ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة
التنظيميين في المستشفيات. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عمان العربية، كلية
الأعمال، قسم الإدارة. الأردن.

أبو سنجر، رامى على حسن (٢٠١٦م). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات
غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة
الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية. غزة.

أبو شاويش، نسرين غانم عبدالله (٢٠١٣م). مُحدّات الثَقّة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على
العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا. رسالة ماجستير (غير منشورة)
الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. غزة.

أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٢). تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في
كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة
بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة الإنسانية والاجتماعية، (٢٤)، ص ص١٩٣-٢٤٦.

أحمد، مي فيصل (٢٠١٥م). الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية/جامعة بغداد، مجلة
كلية التربية الأساسية، م ٢١ (٨٩)، ص ص٦٧٧-٧٠٠.

الأحمد، بهاء أحمد سليم (٢٠١٤م). الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، (١١٨)، ص ص ٢٥٤-٢٤٣.

الأحمدي، صفية عزيز صالح (٢٠١٥م). درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

الأحيدب، أمل بنت محمد إبراهيم (١٤٣٦هـ). واقع الشفافية الإدارية لدى القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الأهلية بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.

أوشي، وليم (ترجمة يس، حسن محمد)، (١٤٠٥هـ). النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، الرياض: معهد الإدارة العامة.

برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ (٢٠١٦م). الرياض.

البععي، إلهام نايف محمد سعد الرجحي (١٤٣٥هـ). دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

البيكار، أماني يوسف (٢٠١٢م). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج. الأردن.

الجرواني، نادية عبدالجواد (٢٠١٢م). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، (٣٣)، ص ص ١٦٧-٢١٣.

الجسار، علي محمد (٢٠١٠م). الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية. الأردن.

الجسار، علي محمد (٢٠١٤م). الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، (ط١)، عمان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الحارثي، عبد الله محسن (١٤٣٦هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

حرب، نعيمة محمد (٢٠١١م). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الإدارة التربوية. غزة.

الحربي، محمد أحمد (٢٠١٢م). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (٦)، ص ص ٣٠٨ - ٣٤١.

الحربي، نيفين حامد سالم الصاعدي (٢٠١١م). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

الحسنات، يسرى (٢٠١٣م). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. رسالة في الدبلوم المهني (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، معهد التنمية المجتمعية، إدارة منظمات المجتمع المدني. غزة.

الحشاش، خالد سعد (٢٠١٤م). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارية تربوية. غزة.

حمادات، محمد حسن (٢٠١٣م). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية، م١٠٩ (١)، ص ص ١٢٧ - ١٦٧.

حمدي، نظيمة أحمد رحيم (٢٠١١م). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، قسم الإدارة التربوية. الأردن.

الحوامة، نضال صالح (٢٠٠٤م). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة العلوم الإدارية، م١١٦ (١)، ص ٦١-٩٩.

الحيالي، نور طارق، (٢٠١٣م). دور الأستاذ الجامعي في إشاعة ثقافة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، وقائع المؤتمر العلمي السابع - مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق. البصرة في أكتوبر ٢٠١٣، ص ٢٢١-٣٣٨.

دودين، أحمد يوسف (٢٠١١م). أساسيات التنمية و الاقتصادية في الوطن العربي، (ط١)، عمان، الأكاديميون للنشر.

الراجحي، محمد علي (٢٠١٤م). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية. الرياض.

الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧م). الإدارة بالشفافية، (ط١)، عمان، دار كنوز المعرفة.

الربيعه، صالح بن محمد (٢٠١٥م). الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. الرياض.

رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤م). الثقة التنظيمية كمحدد للعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، (٤)، ص ١-٥١.

الرفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠٠٩م). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية، مجلة العربية للعلوم الإدارية، م١١٦ (٢)، ص ٢٠٣-٢٣٨.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦م). الرياض.

الزائدي، أحمد محمد (٢٠١٥م). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، المجلة العلمية، م ٣١ (٥)، ص ١٦٩-٢٤٣.

الزبيدي، محمد حامد محمد (٢٠١٣م). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الباحة، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الباحة.
الزعاوي، سليمان عبدالله (٢٠١٤م). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م ١٥ (١)، ص ٤٥٩-٤٨٥.

الزهراني، أحمد حسن الوزاب (١٤٣٣هـ). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

الزهراني، خيل إبراهيم صالح (١٤٣٧هـ). درجة تطبيق الشفافية لدى مديري مدارس محافظة بلجرشي ودورها في تحسين الأداء المدرسي. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الباحة، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الباحة.

الزهراني، علي مهدي (١٤٣٤هـ). أثر العدالة التنظيمية والرضا عن الحوافز على الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. الرياض.

الزهراني، محمد بن سودان (١٤٣٥هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.

الساعدي، مؤيد (٢٠١١م). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

السيبي، فارس بن علوش آل دبيان (٢٠١٣م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، (ط١)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

-
- السعودي، موسى أحمد (٢٠٠٥م). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، م٣٢(١)، ص ص ١٠٠-١١٥.
- سليمان، محمد جلال؛ والشرييني، صفاء أحمد (٢٠١٠م). تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، م٣٥(٣)، ص ص ٣٥١-٤٤٠.
- الشتوي، سليمان عبدالله إبراهيم (٢٠١٦م). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. الرياض.
- الشمراي، خلف عبد الله علي (٢٠١٤م). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الباحة، كلية التربية، قسم الإدارة التخطيط التربوي. الباحة.
- الشمري، فوزية صالح؛ و المنصور، سناء أحمد (٢٠١٥م). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م١٦ (٢)، ص ص ٣٦٩-٣٩٨.
- الشباب، أحمد محمد؛ وأبو حمور، عنان محمد أحمد (٢٠١١م). مفاهيم إدارية معاصرة، (ط١)، عمان، الأكاديميون للنشر.
- الصباغ، شوقي محمد (٢٠٠٥م). محددات ثقة العاملين بالإدارة العليا وتأثيرها على الفعالية التنظيمية المدركة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك بدولة الامارات العربية المتحدة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣٥)، ص ص ٥٩-١٠٣.
- الصقير، عبد المحسن محمد عبدالله (٢٠١٤م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح حافظ (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي، (ط١)، الإسكندرية، دار الفكر الجامعية.
- الطجم، عبدالله بن عبد الغني؛ والسواط، طلق بن عوض الله (٢٠١٢م). السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية - التطبيقات، (ط٤)، الرياض، دار قرطبة.
-

الطراونة، رشا نايل حامد؛ والعضايلة، علي محمد عمر (٢٠١٠م). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٦(١)، ص ص ٦٣-٩٦.

الطشة، غنيم حمود (٢٠٠٧م). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة عمان، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الإدارة التربوية وأصول التربية. الأردن.

الطشة، غنيم حمود؛ و حوامة، باسم علي (٢٠٠٩م). درجة التزام بالشفافية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية- الكويت، (٩٣)، ص ص ١٠-٥٣.

عبد السميع، جمال عبد الحميد علي (٢٠١٠م). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤)، ص ص ٣٣-٧١.

عبد القادر، خالد محمد جميل؛ والحديدي، وعد حبش أحمد، (٢٠١٣م). قياس واقع أبعاد الشفافية المنظمة في مديرية الوقف السني/ نينوي، المؤتمر العلمي السابع عن مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق. البصرة في أكتوبر ٢٠١٣، ص ص ١٦٣-١٨٢.

عتوم، يماني أحمد (٢٠١٣م). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، مجلة كلية التربية، (٣٧)، ص ص ٧٣٥-٧٧٣.

العنبي، فهد بن عبيد بن صلاح (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. مكة المكرمة.

عثمان، محمد قدرى حسن (٢٠١٤). الشفافية الإدارية، مجلة الفكر الشرطي، م ٣٢ (٩٠)، ص ص ١٦٥-٢٠٦.

عربيات، بشير (٢٠١١). الشفافية الإدارية لدى مدرء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرء المدارس العاملين معهم، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (١٤٥)، ص ص ٣٩-٥٩.

العزب، حسين؛ والحنيطي، دوخي؛ والعكعك، عبد الله (٢٠١١م). أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، م١٧(٥)، ص ٩-٤٢.

العمرى، مشرف بن علي عبدالله(١٤٣٤هـ).درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

العمودي، منى عمر عبد الرحمن (٢٠١٦م). الشفافية الإدارية وتأثيرها على كفاءة وفاعلية العاملين: دراسة وصفية على الوزارات الحكومية في الرياض. رسالة ماجستير(غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة. الرياض.

الغميز، وفاء تركي ناصر(٢٠١٦م).واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير(غير منشورة). كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي. الرياض.

فرج، شدى إبراهيم (٢٠١٣م). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

فريحات، فريال محمد (٢٠١١م).الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد، مجلة البحوث والدراسات العربية، (٥٥)، ص ٩١-١٢٤.

الفهداوي، فهمي خليفة (٢٠٠٥م).العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، مجلة النهضة، م٦(٤)، ص ٦٣-٩٨.

القحطاني، تركية عبد الله مقبل (١٤٣٧هـ). واقع الثقة التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. مكة المكرمة.

القحطاني، عبير عبدالله علي خلبان (١٤٣٤هـ).مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط. رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة الإمام محمد بن سعود، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.

الكبيسي، عامر (٢٠١١م). الإدارة العامة الجديدة، مقوماتها، قيمتها، وقواها، (ط١)، الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية.

اللداوي، سعيد عمر خالد (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج. الأردن.

المالكي، جابر هلال كريم (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. الرياض.

المرشد، منى عبد الهادي (٢٠١٤م). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية. الرياض.

المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠١١م). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، م٢٢ (٢)، ص ص ٢٠٣-٢٣٨.

المطيري، عبد الرحمن عبيد عون الله (٢٠١٦م). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.

معاينة، عادل سالم؛ وأندراوس، رامي جمال (٢٠٠٩م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م١٠ (٤)، ص ص ٨٧-١١٤.

المعشر، زياد يوسف؛ و الطراونة، مجدولين عصري (٢٠١٢م). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م٨ (٤)، ص ص ٦٢٤-٦٥٢.

النجار، حميدة محمد (٢٠١٠م). الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، (٢)، ص ٢٢١-٢٥٦.

النوح، مساعد عبد الله حمد (٢٠١١م). مبادئ البحث التربوي، (ط٢)، الرياض، مكتبة الرشد. نوح، هوازن بنت محمد عبد الوهاب (٢٠١٤م). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة. النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٣م). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، مجلة المصرية للدراسات التجارية، م٣٧(٢)، ص ص ١٥٥-١٩٠.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٨م). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، (ط١)، مصر، قرطبة للنشر والتوزيع.

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (١٤٣٢هـ). تنظيم الهيئة. الرياض. الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١٦م). المملكة تتقدم (٧) مراكز في مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٥م. الرياض.

وزارة الاقتصاد والتخطيط، (٢٠١٥-٢٠١٩م). خطة التنمية العاشرة. الرياض. وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث. الرياض. وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث. الرياض. وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). منظومة قيادة الاداء الإشرافي والمدرسي. الرياض. وزارة التعليم (٢٠١٠م). الدليل الإجرائي لقضايا شاغلي الوظائف التعليمية. الرياض.

التعميم

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٠٧م) التعميم الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣)، بتاريخ (١/٢/١٤٢٨هـ)، بشأن الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. وزارة التعليم (١٤٣٧هـ) التعميم الوزاري رقم (٣٧٦١٧١٦٨)، بتاريخ (١/٤/١٤٣٧هـ)، بشأن صلاحيات قائدي وقائدات المدارس.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ) التعميم الوزاري رقم (١١٠١٨)، بتاريخ (٨/١/١٤٣٧هـ)، بشأن تعديل مسمى مدير ومديرة المدرسة إلى قائد وقائدة المدرسة.

المراجع الأجنبية:

- Breton, A.; Salmon,G.;&Wintro,R.(2007). **The economics of transparency in politics**, Braitain, Ashgate Publishing Ltd.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K.; & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness, **European Journal of Innovation Management**,11(2),pp 160-181.
- Norman, S. M.; Avolio, B. J.; & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived effectiveness, **The Leadership Quarterly**, 21(3),pp 350-364
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency, **Journal of Public Relations Research**, 21(1), pp 71-99.
- Tanimoto, S. (2005). Dimensions of transparency in open learner models, **In 12th International Conference on Artificial Intelligence in Education**, Amsterdam in July, 2005,pp. 100-106.

المواقع الإلكترونية:

- صحيفة الرياض (٢٠١٦م). مدير مركز اليونسكو الإقليمي: الشفافية هي روح الرؤية السعودية، الرياض، ١٧٤٧١ع، ٢٤ أبريل ٢٠١٦م، السنة الثالثة والخمسون. استرجعت بتاريخ ٢ / ١١ / ٢٠١٦ من موقع: <https://goo.gl/38hi0y>.
- مؤتمر التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق. المعهد العالمي لوحدة الأمة الإسلامية ومكتب التعاون الدولي والتبادل بماليزيا (٢٥ مارس ٢٠٠٨م) . استرجعت بتاريخ ٦ / ١٠ / ٢٠١٦ من موقع: [www. https://goo.gl/KhWh5I](https://goo.gl/KhWh5I)
- مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية . مركز الملك سلمان للمؤتمرات بمعهد الإدارة العامة بالرياض. خلال الفترة من ٢٢-٢٤ صفر ١٤٣٨هـ الموافق ٢٢-٢٤ نوفمبر ٢٠١٦م. استرجعت بتاريخ ٢٧/١/٢٠١٧ من موقع: <https://goo.gl/UCjVdH>