

دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ

م.د/ أسماء عبد الحكيم فتوح عبد الجواد

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية بجامعة كفر الشيخ

#### مقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ،لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.(39 : 141)

ويشير محمد سالم القريوتي (2010) أنه أصبح لزاماً اليوم على كافة المنظمات والهيئات العامة والخاصة خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها ،ومواجهه التحديات التي تتمثل في النظم الإجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية كإساءة إستخدام السلطة ، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماثلة في إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية وعدم وضوح التعليمات أو ما يطلق عليه إدارياً إنعدام الشفافية . (35 : 272)

ويذكر سامي الطوخي (2002) أن الشفافية هي أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور،فهي إلتزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة. (20 : 116)

ويرى مصطفى محمود أبوبكر (2001) أن الشفافية الإدارية وسيلة الإنفتاح على العاملين والمشاركة ،وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدراتهم على التأثير في نتائج الأعمال ، ويتحول إهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الإهتمام بالأداء والإنتاج.(37 : 128)

ويشير تقرير اللجنة الشعبية لجهاز المراجعة المالية أن تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاث محاور هي إرضاء العاملين ، والمتابعة الموضوعية ، وبث روح الجماعة ، والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه إنتشار الفساد فيما بينهم.(56)

ويذكر برايتون , Breton et al (2007) أن الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد ، فجعل الأمور شفافة يعنى القضاء على تباين المعلومات ، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها ، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير.(44 : 13)

وتشير نعيمة محمد حرب (2011) أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها ، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع ، وتوفير

مناخ صحى يسوده الثقة ، وتمكين المعينين من الخدمة التى تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتها فى إدارة المؤسسة ، فالشفافية منهاج عمل وحياء مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسمالية والأفقية فى أركان العمل المؤسسى ، والشفافية كمبدأ إدارى فى المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التى تصب فى مجال إتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والإتصال والعلاقات والتطوير الإدارى . (41 : 12) ويذكر سعيد على الرشيدى (2007) أن الشفافية هى الوضوح التام فى إتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة ، وهى ببساطة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وتداولها عبر وسائل بطريقة مكشوفة وعلنية . (21 : 16)

ويرى طاهر محسن منصور الغالبى ، وائل محمد صبحى إدريس (2009) أن الشفافية من المداخل الإدارية الحديثة التى يدعو رواد الفكر الإدارى إلى تحقيقها لما لها من دور إيجابى فى إحداث التنمية الإدارية ، وتعزيز الإنتماء الوظيفى للمؤسسة ، وتمكين المؤسسة من من تجاوز العقبات ، وتساعد على تحقيق أهدافها وخدمه مجتمعها ، والشفافية ترتبط بالبحث عن معايير وفيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة فى الأعمال والممارسات الإدارية ، وهى بهذا الإطار تعنى جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض وبناء إستراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتى يفترض أن تتناسب مع المستجدات الحاصلة ، كما يفترض أن تأتى جميع الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق ، وبما يؤدى إلى تنمية الثقة والمصادقية بين مختلف أصحاب المصالح . (22 : 536)

وتشير منظمة الشفافية العالمية (2010) أن الشفافية هى كشف الحقائق والنفاس العام الحر حول تلك الحقائق، وضرورة إطلاع الأعضاء والمواطنين والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ، ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتى لأوجه القصور فى الأداء أو الحكم الداخلى . (58)

ويذكر رفيق عبدالحميد الفالوجى (2014) أن الشفافية كنظام إدارى تتميز عن أى نظام إدارى فإنها تضع فى الإعتبار متلقى الخدمة ، فإذا كانت الشفافية تقوم على مشاركة العاملين فى صناعة ومراقبة السياسات والقرارات والآليات التى تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها فى تقديم خدمات متميزة ، فكيف يمكن ترجمة هذا فى حيز التطبيق العملى وبشكل إجرائى على أساسه قياس مستوى مشاركة العاملين فى إدارة المؤسسة . (18 : 2)

وترى الباحثة أن الإدارة بالشفافية هي الوضوح فى القوانين واللوائح وتبسيط طرق وإجراءات العمل وفتح قنوات اتصال مباشرة مع جميع العاملين بالمديرية ، ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة لجميع العاملين والمشاركة فى إتخاذ القرارات ووضع نظام محدد للمتابعة والرقابة واضح داخل مديريةية الشباب والرياضة.

ويشير محمد فارس (2014) أن الثقة التنظيمية من أهم الركائز الأساسية فى المنظمات ، كما تعد من الأساليب الإدارية الفاعلة كونها تساهم فى تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المنظمة ، فعندما يسود جو من الثقة فى المنظمات فإن الأفراد يستطيعون التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم فيتعلمون معاً ويتعاونون لتحقيق أهداف منظماتهم المرسومة بكل كفاءة وفاعلية. (34 : 165) ويرى إياد التميمي ، شاكراً الخشالي (2008) أن التفاعل الإجتماعى بين أفراد الجماعة أول متطلبات الأداء للجماعات التى ينتمون إليها ، ولا يمكن لهذا التفاعل أن توفّر الأنظمة الرسمية للمنظمة ، والعامل المهم والمسئول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين أفراد الجماعة هو وجود جو من الثقة بينهم ، فالثقة هى السبب فى تطوير وحماية روح التعاون والتضامن والعمل المشترك بين أفراد الجماعة ، كما تؤثر الثقة بإضافة أجواء من الأمان النفسى لأفراد الجماعة التى بوجودها فقط يمكن تقبل الآخرين بسهولة ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم ومن ثم زيادة التعاون بين أفراد الجماعة. (11:163 - 184)

ويشير كالبيرى Kallebery,et (2004) أن الثقة تؤدى دوراً حاسماً فى تحقيق الإلتزام بين العاملين ، كما لها أهمية فى تخفيف شدة الضغط النفسى كنتائج إيجابية لهم ، كذلك تعد الثقة مهمة فى رفع مستوى الأداء التنظيمى وعملية خلق المعرفة. (3 : 48)

ويشير مارتينس Martins (2008) أن الثقة عملية إعتقاد مانح الثقة على الحائز على الثقة بالتصرف طبقاً لتوقعات معينة التى تكون ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة بالإستفادة من ضعف مانح الثقة. (50: 757)

ويشير Dirks & Ferrin (2002) أن للثقة ثلاثة أبعاد تمثلت فى الثقة بالمشرفين ، والثقة بزملاء العمل ، والثقة بإدارة المنظمة. (45: 615)

ويذكر Mcallister (2010) أن وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم فى التطبيق الأكثر فاعلية للإستراتيجية والتنسيق الإدارى. (23 : 51)

ولقد أهتمت الدولة بإنشاء مديريات الشباب والرياضة ضمن الهيكل التنظيمى لوزارة الشباب والرياضة ، بهدف قيام هذه المديريات بتنفيذ سياسة الدولة فى المجال الرياضى بإعتبار أن النشاط الرياضى هدفاً حيويًا من أهداف الدولة وذلك فى إطار مسؤوليات الدولة من خلال تمويل الرياضة وإمدادها بكافة الخدمات والتسهيلات وتقديم الدعم اللازم لتنظيم البطولات وإقامة الدورات ، وما إلى ذلك من مسؤوليات . (6 : 5)

يشير نجيب نجم ، كريم خوله ( 2014 ) أن الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الإعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والجماعة ، وأن الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من المخرجات التنظيمية فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة ، وأنها تشكل مصدر للميزة التنافسية من حيث إمتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد وإستخدامها مستقبلاً، وأنها وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكرى من خلال قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الإجتماعى ، كما تلعب الثقة دوراً أساسياً فى إستثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الأتصال والحوار وإفتتاح أكبر لحصول التبادل الفكرى بين الأطراف . ( 40 : 337-369 )

وأشارت نتائج دراسة جمانه أحمد عبينة ( 2013 ) ودراسة بشير عريبات (2001) أن تطبيق الشفافية الإدارية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ومدراء التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة فى جميع أبعادها ، وأن من أبرز العقبات التى تواجه تطبيق الشفافية الإدارية هى المحسوبية والواسطة والتحيز فى الإختيار والتوظيف والتعيين وضعف الرقابة والروتين الإدارى وتعقيد الإجراءات. ( 15 : 39-59 ) ( 13 : 4 )

وترى الباحثة أن أسلوب الإدارة بالشفافية أحد العناصر الأساسية فى نجاح العمليات الإدارية بداية من التخطيط وإتخاذ القرار بتوفير المعلومات الدقيقة للعاملين وكذلك التنظيم والتوجيه ، وتلعب دوراً أساسياً فى عمليات الرقابة على الأداء وتوقع الأخطاء قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة داخل المؤسسات الرياضية .

كما أشارت نتائج دراسة أحمد الحسينى (2005) ، ودراسة محمد عبد المحسن الصغير (2014) أن ضعف درجة الثقة التنظيمية تنعكس بالسلب على دافعية الأداء المدرسى ، وأكدت على حاجة المؤسسات إلى عملية تعزيز الثقة التنظيمية من أجل تحسين بيئة العمل التعليمى وتنمية العلاقات والتعاون . (1) (33)

ومن خلال البحث المرجعى وما أستطاعت الباحثة الوصول إليه وجدت ندرة الأبحاث التى تناولت الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية فى المجال الرياضى وهذا مما دعا الباحثة الدراسة هذا الموضوع من جوانبه المتعددة ، ومحاولة الوصول إلى رؤيا موضوعية تتيح للمنظمات تطبيق الشفافية لتحقيق الثقة التنظيمية والإنتقال لتحقيق السبق بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

**أهمية البحث :**

المورد البشرى هو أساس الطفرة العلمية والعملية لذا فقد أولت كل المنظمات الإقتصادية منها والسياسية والإدارية عناية خاصة به لدرجة أنها أعتبرته رأسمال لها يلزم المحافظة عليه وتنميته مستعينه بكل الطرق العلمية والمعرفية .

كما تعد الثقة فى علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التى تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لأنها تهيئ الظروف المناسبة لنجاح المنظمات فهى عامل محورى فى تحقيق أهداف المنظمات ،كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً فى الثقة التنظيمية فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضاً ويتعلمون من جانب آخر فإن المنظمات التى تفتقر إلى الثقة يعوق هذا الإفتقار الإتصالات ويحبط التعاون ويقلل من الإلتزام .(2 : 5)

ويشير كلاً من **Menwndes and Racanatin (2002)** أن الشفافية توجد حقيقة جديدة وتعزز كل فرد للعمل فى جو يتمتع بتساوى الفرص والعدالة والإنجاز ، وتتضمن بقاء الخلل والنقص فى جميع المجالات .(52 : 59)

**الأهمية العلمية :**

تعتبر الإدارة بالشفافية مدخل لتحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ كما أنها من الموضوعات الهامة والجديدة التى تفتح المجال لتطبيقه ليس فقط بالمديرية فحسب ولكن فى جميع المؤسسات الرياضية .

**الأهمية التطبيقية :**

إن هذا البحث يساعد فى تعزيز دور الشفافية الإدارية فى مختلف المستويات الإدارية وبين الإدارة العليا والموظفين مما يساعد المديرية فى بناء علاقات وروابط قوية مع الموظفين من أجل تطوير وبناء الثقة التنظيمية وإنجاز المهام الإدارية المناطة بهم .

**هدف البحث :**

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على دور الإدارة بالشفافية فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

**تساؤلات البحث :**

1. ماهو دور شفافية نظم المعلومات الإدارية فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟
2. ما هو دور شفافية التشريعات فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟

3. ما هو دور شفافية إتخاذ القرار فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟
4. ماهو دور شفافية الإتصال فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟
5. ما هو دور شفافية تقييم الأداء فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟
6. ماهو دور شفافية المساءلة الإدارية فى تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟

#### مصطلحات البحث :

1. الشفافية : الوضوح التام فى إتخاذ القرارات ، ورسم الخطط والسياسات ، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب ، وخضوع الممارسات السياسية والإدارية للمراقبة المستمرة والمحاسبة . (14 : 203)
2. الإدارة بالشفافية : هى خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومتطورة ومفهومة ، وبشكل أكثر تحديداً ، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر فى الوقت المناسب والإفتاح لكل الأطراف ذات العلاقة . (7 : 313)
3. الثقة التنظيمية : تذكر رنا ناصر صبر الطائى (2007) أن الثقة هى إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمى وبجميع العاملين معه فى المنظمة ، وبما يعكس رضا وإلتزام الفرد تجاه المنظمة . (19 : 8)

#### الدراسات المرجعية :

- 1- دراسة Normanet, al نورمنت (2010) بعنوان "أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المروؤسين فى الرئيس وإدراكهم لفاعليته ، وإشتملت عينة الدراسة على (304) مشارك تم إختيارهم بشكل عشوائى فى ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وأسفرت النتائج أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر فى درجة ثقة المروؤسين وإدراكهم لفاعليته ، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذى يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات ، وأن الإدارة التى تتبنى نظام إتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التى تواجهها المؤسسة كما ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل فى الرضا والإلتزام ومستوى متميز فى الأداء . (53)

2- دراسة جمانة أحمد عباينة (2013) بعنوان الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (العقبات والحلول) درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومدى إنعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وإستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وبلغ عددهم ( 385 ) فرداً ، وأسفرت أهم النتائج عن أن تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة ، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجات تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الإداري بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس ، وأنه من أهم العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي هي الوساطة والمحسوبية والتحيز في الإختيار والتوظيف والتعيين ، وضعف الرقابة والمساءلة ، وقانون مكافحة الفساد والروتين الإداري وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري . (15)

3- دراسة أميرة خضير كاظم (2014) بعنوان " الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي " ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقة (بالإدارة العليا للمنظمة ، وزملاء العمل ) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وإشتملت عينة البحث على (67) شخصاً وتم إختيار العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وإستخدمت الباحثة الإستبيان في جمع بيانات البحث ، وأسفرت أهم النتائج تقدم بعد الثقة بزملاء العمل ليكون أولاً في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية ، ليأتي بعد الثقة بالمشرفين يليه الثقة بالإدارة العليا ، هناك محدودية في قدرات فروع المصرف على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا وهذا يشير إلى قلة شعور العاملين بالإمان تجاه الإدارة العليا لضعف قدرتها على التنبؤ والإنسجام مع العاملين وقله الإعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لعدم عدالتها .بالإضافة إلى الثقة بالمشرفين تدل على أعتداع على المشرف في تنفيذ المسئوليات والثقة بالمشرف لأنه ينظر إلى العمل بإحترافية وتفاني وإهتمامه بسعادة العاملين وأيضاً وجود العلاقة المشتركة مع زملاء العمل تجعلهم يتكلمون بحرية عن صعوبات العمل وتجعلهم يشتركون في أمالهم ومشاعرهم بحرية.(9)

4- دراسة خالد سعد برهم الحشاش(2014) بعنوان " درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم

بمحافظة غزة ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات ، وتمثلت عينه الدراسة (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً من مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ، وأسفرت أهم النتائج عن أن تحقق الشفافية الإدارية تجعل الرؤية أمام العاملين في مديريات التربية والتعليم واضحة وبالتالي يعملون على تحقيق الأهداف المرجوة التي تخدم هذه الرؤية ، كما أن تحقق الشفافية سيوفر على العاملين الوقت والجهد وبالتالي سيعملون على إستغلالها في تطوير الأداء ، وأنة كلما كانت القوانين واضحة والإجراءات بسيطة والمعلومات متاحة في الوقت المناسب كان ذلك دافعاً للعمل والإبداع .

(17)

5- دراسة أحمد حجاب عتودي (2017) بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة جازان ، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة جازان ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات ، وبلغت عينة الدراسة (316) موظفاً من العاملين بإمارة جازان ، وأسفرت أهم النتائج عن أن ملامح الثقة التنظيمية إمكانية الإعتماد على زملاء العمل بالقيام بالعمل أثناء الغياب ، كما أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة ومن أبرز مستويات الأداء إمكانية تحملهم المسؤولية . (3)

6- دراسة نها بنت صالح عبد العزيز الكريم (2017) بعنوان " أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي وعلى أي من عناصر الثقة التنظيمية ( الثقة بالمشرفين ، الثقة بالزميلات ، الثقة بإدارة الجامعة) وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وإستخدمت الإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة في (377) موظفة إدارية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة المركز الرئيسي وأسفرت نتائج الدراسة عن موافقة عينة الدراسة على أهمية الثقة بالمشرفين ، والثقة بإدارة الجامعة والثقة بين زملاء العمل ، وأنه توجد علاقة إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية بالزملاء والثقة بالمشرفين والثقة بإدارة الجامعة وبين التطوير التنظيمي كما أن عناصر الثقة التنظيمية تؤثر فيه بنسبة متفاوتة في التطوير التنظيمي.(42)

7- دراسة كريم محمد محمود الحكيم (2019) بعنوان " قياس الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وإستخدم الباحث المقياس كأداة لجمع البيانات وتمثلت عينة البحث في العاملين بمديرية الشباب والرياضة وعددهم (257) فرداً وأسفرت نتائج الدراسة عن أن



المديرية لا تراعى إمكانات الأخصائيين لديها عند إصدار اللوائح عن طريق تطوير قدرات ومهارات العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف المطلوبة وتتصف المعلومات الصادرة عن المديرية بالمصداقية والدقة لإرتباطها بعدد كبير من الأندية ومراكز الشباب وأحياناً يتم الإعلان عن القرارات التي يتم إتخاذها بوضوح ويشترك جميع العاملين فى إتخاذ القرارات لمساعدة العاملين على الإلتزام والعمل بها وعدم إستخدام المتابعة المستمرة وسياسة الثواب والعقاب وكل ذلك مرتبط بالتنفيذ الصحيح والملائم للسياسة العامة. (29)

#### إجراءات البحث :

#### منهج البحث :

قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه .

#### مجتمع البحث :

يُمثل مجتمع البحث كل من مدير مديرية الشباب والرياضة وكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة ،ومديرى الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

#### عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مدير مديرية الشباب والرياضة ، وكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة ومديرى الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ، وقد بلغ إجمالى عدد أفراد عينة البحث (220) فرد، وقد تم تقسيمهم إلى عدد ( 20 ) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان، وعدد (10) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية، وعدد (190) فرد لإجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان، والجدول رقم (1) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث :

#### جدول (1)

#### توصيف وتوزيع عينة البحث

المجموع	الإداريين العاملين بالمديرية	مديرى الإدارات بالمديرية	وكلاء المديرية للشباب والرياضة	مدير المديرية	توزيع عينة البحث
20	15	5	--	--	عينة المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان
10	8	2	--	--	عينة الدراسة الإستطلاعية
190	182	5	2	1	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
220	205	12	2	1	إجمالى عدد أفراد عينة البحث

يوضح الجدول رقم (1) توصيف عينة البحث حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة من مدير المديرية ووكلاء المديرية للرياضة والشباب ومديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ (220) فرد .  
أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة في جمع بيانات البحث المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحثة وقد إتبعت الخطوات التالية في إعدادها :

- 1- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
  - 2- المقابلة الشخصية المفتوحة .
  - 3- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان .
  - 4- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .
  - 5- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة .
  - 6- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
  - 7- صياغة الصورة النهائية للإستمارة .
  - المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :
- أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من الصدق المنطقي وصدق الإتساق الداخلي :

أ - الصدق المنطقي :

استخدمت الباحثة الصدق المنطقي بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (8) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية . مرفق رقم (1)، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله ، وذلك في الفترة من 2019/12/15م إلى 2020/1/13م، وقد تفضلوا بإبداء الرأي إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها الحالية . مرفق رقم (4) ، وقد إتبعت الباحثة الخطوات التالية حيث قامت بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (6) محاور. مرفق رقم (2) .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء مستخدماً في ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب - غير مناسب) ، وقد حددت الباحثة شروط إختيار الخبير كما يلي :

- 1- أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية .
- 2- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن 10 سنوات .

3- يُفضل أن يكون له إرتباط بالعمل في القطاع الأهلي .  
وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلي في الجدول رقم (2) :

## جدول (2)

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة استبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ

ن=8

م	المحاور	أوافق		لاوافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
1	المحور الأول	8	100.00	0	0.00	8	100.00
2	المحور الثاني	8	100.00	0	0.00	8	100.00
3	المحور الثالث	8	100.00	0	0.00	8	100.00
4	المحور الرابع	7	87.50	1	12.50	7	87.50
5	المحور الخامس	8	100.00	0	0.00	8	100.00
6	المحور السادس	8	100.00	0	0.00	8	100.00

يوضح جدول (2) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ حيث تراوحت الآراء ما بين (87.50% - 100.0%) وقد إرتضت الباحثة بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها 87.50% فاكتر ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأي فيها . مرفق رقم (3) وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان كما يلي في الجدول رقم (3) :

## جدول (3)

آراء السادة الخبراء حول عبارات محاور إستمارة إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=8

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور لسادس	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
1	100.00	13	87.50	22	100.00	30	87.50	38	100.00	50	100.00
2	100.00	14	100.00	23	75.00	31	100.00	39	100.00	51	75.00
3	87.50	15	100.00	24	87.50	32	100.00	40	87.50	52	87.50
4	100.00	16	87.50	25	100.00	33	87.50	41	100.00	53	87.50
5	75.00	17	100.00	26	100.00	34	100.00	42	100.00	54	100.00
6	100.00	18	37.50	27	100.00	35	75.00	43	87.50	55	100.00
7	100.00	19	100.00	28	87.50	36	100.00	44	62.50	56	100.00
8	62.50	20	100.00	29	50.00	37	100.00	45	75.00	57	100.00

87.50	58	50.00	46					100.00	21	100.00	9
100.00	59	87.50	47							75.00	10
37.50	60	100.00	48							100.00	11
		100.00	49							100.00	12

يوضح جدول (3) النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (50.00% - 100.00%) وقد إرتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها 75.00% فأكثر حيث إتفق معظم السادة الخبراء على عدم أهمية وجود بعض العبارات وعددها (6) عبارات وهي العبارات أرقام (8، 18، 29، 44، 46، 60)، كما إتفق معظم السادة الخبراء على ضرورة تعديل صياغة بعض العبارات وعددها (4) عبارات وهي العبارات أرقام (7، 15، 30، 38)، ويوضح الجدول رقم (4) بيان بالعبارات المستبعدة وأرقامها :

#### جدول (4)

##### العبارات المستبعدة وأرقامها

المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
الأول	8	إهتمام مديرية الشباب والرياضة بتوفير نظم معلومات إدارية تتميز بالسرعة والدقة في إنجاز الأعمال يدعم الشعور بالثقة مع الإدارة العليا لقدرتها على التنبؤ.
الثاني	18	مراعاة مديرية الشباب والرياضة بكفرالشيخ لإمكانات وقدرات العاملين عند إصدار التشريعات والقوانين يساهم في شعور العاملين بالراحة تجاه قرارات الإدارة .
الثالث	29	يشعر العاملون بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ بالثقة تجاه قرارات المشرفين في العمل .
الخامس	44	يشعر العاملون بمديرية الشباب والرياضة بالاستقرار والأمن الوظيفي .
الخامس	46	تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بمديرية الشباب والرياضة اللذين حققوا إنجازات في أداء الأعمال يزيد من ثقتهم بالإدارة العليا .
السادس	60	وجود توصيف وظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ يساعد العاملين في تحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال .

يوضح الجدول رقم (4) العبارات المستبعدة وأرقامها بإستمرار الإستبيان ويوضح الجدول رقم (5) بيان بالعبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل :

#### جدول (5)

##### العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارات بعد التعديل
الأول	7	إتصاف المعلومات الصادرة عن المديرية بالمصداقية والدقة يساعد العاملين في الشعور بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ	7	إتصاف المعلومات الصادرة عن المديرية بالمصداقية والدقة يساعد العاملين في الشعور بالراحة تجاه قرارات الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ
الثاني	15	إهتمام مديرية الشباب والرياضة	14	تحديث الأنظمة والتشريعات بما

يتلاءم مع متطلبات العمل يدعم الثقة بالإدارة العليا بالمديرية .		بمحافظة كفر الشيخ بتحديث الأنظمة والتشريعات بما يتلاءم مع متطلبات العمل يدعم الثقة بالإدارة العليا .		
إستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة تساعد في التعامل مع المستفيدين وزيادة الثقة المتبادلة مع المديرية .	30	إستخدام مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ وسائل تكنولوجيا حديثة يسهل في التعامل مع المستفيدين وزيادة الثقة المتبادلة	33	الثالث
تقديم الإدارة العليا والمشرفين تغذية راجعة حول أرائهم تساعد في تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف مما يساهم في تحقيق الثقة بالإدارة .	38	تقديم الإدارة العليا والمشرفين تغذية راجعة حول أرائهم تساهم في تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف يساهم في تنمية الثقة بالإدارة .	41	الخامس

يوضح الجدول رقم (5) بيان بالعبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل .

ويوضح الجدول رقم (6) العدد المبدئي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان والتي بلغ عددها (60) عبارة، وعدد العبارات المستبعدة التي إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها (6) عبارات، وكذلك عدد العبارات المعدلة التي إتفق الخبراء على ضرورة تعديلها وأرقامها وعددها (4) عبارات ، والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ليصبح إجمالي عدد العبارات (54) عبارة ، وبذلك توصلت الباحثة إلى الشكل النهائي لإستمارة الإستبيان . مرفق رقم (4) .

#### جدول (6)

العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها

والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان

رقم المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
1	12	1	8	1	7	11
2	9	1	18	1	15	8
3	8	1	29	1	33	7
4	8	--	--	--	--	8
5	12	2	46 ، 44	1	41	10
6	11	1	60	--	--	10
الإجمالي	60	6	--	4	--	54

يوضح جدول رقم (6) العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان . وقد قامت الباحثة بإستخدام مقياس ثلاثي التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التي طبقت على عينة البحث ( نعم - إلى حد ما - لا ) ، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات كما يلي :

( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات .

( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان .

( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان ( 162 ) درجة .

### ب- صدق الإتساق الداخلي :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ، وقد بلغ قوامها (20) فرد ممثلة لمجتمع البحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من 2020/1/16م إلى 2020/2/18م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجداول أرقام (7) (8) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان .

### جدول (7)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لاستمارة استبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ

$$n = 20$$

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس			المحور السادس		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
1	0.91	0.82	12	0.82	0.90	20	0.87	0.91	27	0.84	0.89	35	0.81	0.84	45	0.92	0.88
2	0.84	0.87	13	0.87	0.83	21	0.91	0.86	28	0.85	0.91	36	0.84	0.88	46	0.89	0.85
3	0.88	0.85	14	0.89	0.90	22	0.88	0.84	29	0.90	0.78	37	0.87	0.92	47	0.84	0.90
4	0.89	0.91	15	0.88	0.83	23	0.86	0.90	30	0.91	0.83	38	0.92	0.86	48	0.90	0.86
5	0.89	0.84	16	0.90	0.87	24	0.88	0.82	31	0.90	0.82	39	0.85	0.91	49	0.83	0.91
6	0.87	0.91	17	0.88	0.91	25	0.91	0.87	32	0.83	0.89	40	0.77	0.83	50	0.88	0.92
7	0.90	0.82	18	0.78	0.83	26	0.76	0.84	33	0.87	0.85	41	0.88	0.92	51	0.83	0.89
8	0.91	0.88	19	0.89	0.86				34	0.90	0.86	42	0.91	0.82	52	0.92	0.88
9	0.90	0.86										43	0.89	0.84	53	0.90	0.86
10	0.91	0.84										44	0.88	0.91	54	0.78	0.83
11	0.85	0.81															

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.444$

يوضح جدول (7) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (0.76 - 0.92) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للإستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (0.78 - 0.92) وذلك عند مستوى معنوية 0.05 مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان قيد البحث.

## جدول (8)

صدق الاتساق الداخلى بين المحور والمجموع الكلى للمحاور لاستمارة استبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=20

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الاول	0.92
2	المحور الثانى	0.86
3	المحور الثالث	0.89
4	المحور الرابع	0.87
5	المحور الخامس	0.91
6	المحور السادس	0.88

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05=0.444$

يوضح جدول (8) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لإستمارة إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ وقد تراوح معامل الارتباط ما بين (0.86 إلى 0.92) وذلك عند مستوى معنوية 0.05

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest ومعامل ألفا كرونباخ :

أ - التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة مديرى الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ، وقد بلغ قوامها (20) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة ، وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين (15) يوم ، وذلك فى الفترة من 2020/2/25م إلى 2020/3/10م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان لإرتباط الرتب والجدول رقم (9) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان .

## جدول (9)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=20

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.91	12	0.93	20	0.92	27	0.91	35	0.94	45	0.91

0.93	46	0.91	36	0.90	28	0.95	21	0.87	13	0.93	2
0.94	47	0.91	37	0.94	29	0.93	22	0.89	14	0.91	3
0.92	48	0.90	38	0.92	30	0.91	23	0.92	15	0.91	4
0.88	49	0.88	39	0.89	31	0.89	24	0.93	16	0.90	5
0.92	50	0.92	40	0.95	32	0.94	25	0.91	17	0.95	6
0.89	51	0.91	41	0.92	33	0.89	26	0.88	18	0.91	7
0.91	52	0.86	42	0.94	34			0.90	19	0.92	8
0.89	53	0.89	43							0.89	9
0.90	54	0.91	44							0.90	10
										0.91	11

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05=0.444$

يوضح جدول (9) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (0.86-0.95) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية (0.05)

ب- معامل ألفا كرونباخ :

كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مديري الإدارات والأداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ، وقد بلغ قوامها (20) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول رقم (10) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستبيان .

جدول (10)

معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الستة لإستمارة إستبيان دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن = 20

معامل الفا		
0.864		
المحاور	Cronbach's Alpha if Item Deleted	م
المحور الاول	0.849	1
المحور الثاني	0.852	2
المحور الثالث	0.848	3
المحور الرابع	0.862	4
المحور الخامس	0.859	5
المحور السادس	0.861	6

يوضح جدول (10) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الستة لإستمارة إستبيان " دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ لبيان معامل الثبات " ويتضح دلالة معامل الفا لمحاور البحث الستة الدراسة الإستطلاعية :



قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية على مجموعة من مديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ، وقد بلغ قوامها (10) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من 2020/3/15م إلى 2020/3/26م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها .
- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان .
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :
- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان .
- تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين 15 : 20 دقيقة .

#### تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية مرفق رقم (4) على مجموعة من مدير المديرية ووكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة ومديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، وقد بلغ قوامها (190) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من 2020/3/28م إلى 2020/4/21م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان ، ثم قامت الباحثة بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى- الإنحراف المعياري - معامل الارتباط - الصدق المنطقي - معامل الصدق ( صدق الإتساق الداخلى ) - معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest )
- معامل ألفا كرونباخ - النسبة المئوية - الوزن النسبى - الأهمية النسبية - إختبار كا2

## عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول الخاص بدور شفافية المعلومات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ :

## جدول (11)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الاول الخاص بدور شفافية المعلومات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=190

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	1	81.053	154	11.579	22	7.368	14	520	91.228	195.201
2	2	86.842	165	7.895	15	5.263	10	535	93.860	245.001
3	3	82.105	156	13.158	25	4.737	9	527	92.456	205.401
4	4	84.211	160	9.474	18	6.316	12	528	92.632	221.601
5	5	91.053	173	7.368	14	1.579	3	550	96.491	285.802
6	6	88.947	169	8.421	16	2.632	5	544	95.439	265.401
7	7	91.053	173	4.737	9	4.211	8	545	95.614	284.854
8	8	92.632	176	5.263	10	2.105	4	552	96.842	300.928
9	9	95.789	182	2.632	5	1.579	3	559	98.070	333.549
10	10	94.737	180	3.158	6	2.105	4	556	97.544	322.402
11	11	87.895	167	9.474	18	2.632	5	542	95.088	255.865

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$

يوضح جدول (11) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بدور شفافية المعلومات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ويتضح أن قيمة كا2 الجدولية وقيمتها (5.99) أقل من قيمة كا2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (195.201 إلى 333.549) وهي دالة إحصائياً لجميع العبارات كما يتضح أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين (98.070%) كأكبر قيمة و (91.228%) كأصغر قيمة

وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث للذين أختاروا (نعم) في العبرة رقم (9) بنسبة 95,78% وكانت أقل نسبة في العبرة رقم (1) بنسبة 81,05% وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث للذين أختاروا (إلى حد ما) في العبرة رقم (3) بنسبة 13,15% وكانت أقل نسبة في العبرة رقم (9) بنسبة 2,63% وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث للذين أختاروا (لا) في العبرة رقم (1) بنسبة 7,36% وكانت أقل نسبة في العبارتان أرقام (5) ، (9) بنسبة 1,57%، ومثلت العبرة رقم (9) أعلى وزن نسبي 559 وأكثر أهمية نسبية 98,07 بين عبارات المحور بينما مثلت العبرة رقم (1) أقل وزن نسبي 520 وأقل أهمية نسبية 91,22 بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الأول " ماهو دور شفافية المعلومات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟ "

وهذا يشير إلى أن إهتمام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ بتوفير المعلومات التي تتلاءم مع متطلبات العمل وكذلك توفيرها في الوقت المناسب فضلاً عن تحديثها بصفة مستمرة يساعد في تدعيم الثقة بالإدارة العليا وكذلك المشرفين ، وبالإضافة إلى إرتباط مديرية الشباب والرياضة بالعديد من المؤسسات الرياضية ( الأندية الرياضية ، ومراكز الشباب ) يتطلب الأمر نشر المعلومات والبيانات والأرقام بكل شفافية ودقة فضلاً عن تدعيم العلاقة مع المجتمع المحلى الأمر الذى يؤدي إلى زيادة الثقة بمديرية الشباب والرياضة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة ( Thomas et al ( 2009 حيث توصلت إلى أن الشفافية الإدارية وعناصرها حدائة المعلومات وملاءمة المعلومات ومدى توافر المعلومات ، وتوقيت الحصول على المعلومات تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الثقة التنظيمية بين القادة والمؤسسين بما يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة إرتباطهم بالعمل . ( 54 : 287 - 310 )

ويتفق ذلك أيضاً مع نتائج دراسة كريم محمد الحكيم (2019) التي أشارت إلى أن إرتباط مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية بعدد كبير من المؤسسات الرياضية المرتبطة بها منها الأندية الرياضية ومراكز الشباب يتطلب معرفة المعلومات والقرارات المتخذة بشأنهم بدقة ومصداقية ويتم تنفيذ هذه القرارات والمعلومات والذى يساعد بدوره على تحقيق الشفافية وتجويد العمل . (29)

ويذكر أحمد عبد الحليم، رائد عبابنة (2001) أن الشفافية تشير إلى الوضوح فى كل مجالات العمل والتي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بما يتيح كافة المعلومات للجميع وفق إختصاصاته بهدف الإستفادة منها فى أداء مهام العاملين فى المنظمة ولذا تعد الشفافية من الأمور المهمة المطلوب توافرها بين القيادات والعاملين فى المنظمة. (4 : 53 - 78)

أحمد عبد الحليم ، رائد عبابنة : أهمية التفويض الإدارى والشفافية فى ممارسة الإبداع الإدارى فى القطاع العام الإدارى من وجهه الإدارة الإشرافية ، مؤتمر الإبداع والتحول الإدارى والإقتصادى ، جامعة اليرموك ، إبريل ، 2001م .

وتذكر عفاف عبدالمنعم درويش (2009) أن عوامل كفاءة المعلومات تشتمل على السلامة والدقة ، والتوقيت المناسب ، والشمول والتكامل ، وإمكانية المراجعة والتقييم ، والملائمة والصلاحية القابلة للتطبيق . ( 25 : 47 )

ويشير Vaccaro & sison (2011) أن الشفافية الإدارية تتعلق بسهولة تدفق المعلومات بين كافة الأطراف المعنية بالمنظمة سواء من الداخل أو من الخارج إضافة إلى المشاركين في إتخاذ القرارات والمسئولية المشتركة عن تحقيق النتائج كشكل من أشكال المسئولية الإجتماعية والأخلاقية للمنظمة . (55 : 17 - 27)

يرى Kaarsemaker (2010) أن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة أداها للسيطرة على بيئتها الخارجية ، لذا من المفترض أن يكون نظام المعلومات قادر على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من معلومات حسب تخصصاتهم ، وأن تكون هذه المعلومات ذات فائده ، وقد وفرت تكنولوجيا المعلومات في الأونة الأخيرة إمكانيات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات الإدارية مما جعلها أكثر فاعلية ، ومما يعكس على إمكانية إدارة المنظمات فى مواجهة الأزمات . (47 : 65)

وتشير عفاف عبدالمنعم درويش (2009) أن للمعلومات أهمية قصوى للمؤسسات الرياضية وهى إن تحقيق المؤسسة الرياضية لأهدافها يتوقف على نجاح الإدارى المسؤول عن كل نشاط تم إنجازه لأهدافه الفرعية ويؤثر القرار الإدارى (الذى هو إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على تنفيذ كل بديل) وبما يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة ، ولكى يتم إختيار أفضل البدائل لا بد من توافر المعلومات والبيانات سواء مرتبطة بالماضى أو الحاضر أو تلك المتوقعة فى المستقبل ، وأنه كلما توفر حجم أكبر من المعلومات الدقيقة كلما ساعد فى الترشيح نحو القرارات المناسبة ، وتتوقف طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها على نوعية المعلومات المستخدمة وشمولها وإستكمالها . (25 : 42 ، 43)

ويذكر مازن رشيد (2003) أن الثقة المتبادلة على مستوى الفرد والتنظيم تؤدي دوراً كبيراً في تحسين العلاقات وإنسياب المعلومات والأراء والأفكار والتطوير ومن ثم أصبح ينظر إلى الثقة بوصفها عنصراً أساسياً ضمن إطار عمل المنظمات على إختلاف أنواعها ، ويتعذر على الأفراد والمنظمات العمل بفاعليه في حال غيابها ، فإذا لم يتمكن المديرون من بناء الثقة قد يترتب على ذلك الآثار السلبية لبيئة المنظمة ، لذا يعد بناء الثقة لدى العاملين مسأله ذات أهمية عاليه للمديرين ومن ثم نجاح المنظمات . (32 : 431)

#### جدول (12)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص بدور شفافية التشريعات واللوائح فى تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية

الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=190

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	12	155	81.579	28	14.737	7	3.684	528	92.632	202.496

250.149	94.386	538	4.211	8	8.421	16	87.368	166	13	2
241.149	94.211	537	3.684	7	10.000	19	86.316	164	14	3
200.348	91.930	524	5.789	11	12.632	24	81.579	155	15	4
255.865	95.088	542	2.632	5	9.474	18	87.895	167	16	5
262.912	95.088	542	4.737	9	6.842	13	88.947	169	17	6
127.622	87.368	498	9.474	18	18.947	36	71.579	136	18	7
230.601	92.456	527	7.895	15	6.842	13	85.263	162	19	8

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$

يوضح جدول (12) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا 2 لأراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بدور شفافية التشريعات واللوائح في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ويتضح أن قيمة كا 2 الجدولية وقيمتها (5.99) أقل من قيمة كا 2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (127.622 إلى 262.912) وهي دالة إحصائياً لجميع العبارات كما يتضح أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين (95.088%) كأكبر قيمة و (87.368%) كأصغر قيمة .

وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث للذين أختاروا (نعم) في العبارة رقم (17) بنسبة 88,94% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (18) بنسبة 71,57% وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث للذين أختاروا ( إلى حد ما) في العبارة رقم (18) بنسبة 18,94% وكانت أقل نسبة في العبارتان أرقام (17، 19) بنسبة 6,84% ، وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث للذين أختاروا ( لا ) في العبارة رقم (18) بنسبة 9,47% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (16) بنسبة 2,63%، ومثلت العبارتان أرقام (16، 17) أعلى وزن نسبي 542 وأكثر أهمية نسبية 95,08 بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (18) أقل وزن نسبي 498 وأقل أهمية نسبية 87,36 بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الثاني " ماهو دور شفافية التشريعات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ؟ "

ويرجع ذلك إلى أن إهتمام المديرية بمعرفة وإطلاع العاملين على اللوائح والقوانين يساعد في تعزيز الثقة بالإدارة فضلاً عن إهتمام المديرية بتوضيح الغموض والإهتمام بتطوير اللوائح والقواعد الميسرة لأداء الأعمال يساهم في مواكبة المستجدات الرياضية حيث أن توزيع الأعمال والواجبات والمسئوليات يكون طبقاً للتوصيف الوظيفي لطبيعة كل عمل وأن ذلك يساهم في تحقيق الثقة بالرؤساء والمشرفين المباشرين .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة غنيم حمود الطشة (2014) التي أشارت إلى أن الإلتزام بالشفافية الإدارية بعناصرها المتمثلة في وضوح التشريعات والقوانين ، وكيفية إتخاذ القرارات

، وتقييم الإداء ، وقنوات الإتصال ، وتوافر المعلومات ونظام المساءلة له تأثير معنوي إيجابي على الرضا الوظيفي وزيادة الإلتزام التنظيمي . (26 : 963 - 975)

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة خالد سعد برهم الحشاش (2014) أن الشفافية في القوانين والتشريعات حصلت على المرتبة الأولى وأن ذلك نابع من إيمان مديري التربية والتعليم بأنه يتوجب عليهم إطلاع العاملين على ما يستجد من قوانين وتشريعات ونظم فور حدوثها كي يتمكنوا من العمل في إطارها ويتجنبوا الوقوع في أي قرار يوقعهم تحت المساءلة القانونية ، وحرصهم على توضيح أي قوانين أو تشريعات أو نظم ليضمنوا قيام العاملين بواجباتهم على أكمل وجه وتجنبهم التردد والتفسير الخاطئ لأي قوانين أو تشريعات تصدر ، وسعيهم لتطبيق التشريعات والأنظمة على جميع العاملين بموضوعية وإستناداً إلى مبدأ المساواة (17 : 134)

وتذكر نعيمة محمد حرب (2011) أن هناك إرتباط وثيق بين الإجراءات واللوائح والأداء الوظيفي من خلال وجود شفافية في العمل وأن تكون إجراءات العمل واضحة ومحددة وتشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المختلفة بالعمل والعاملين وذلك عند إستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق إتجاه المنظمة التي يعملون بها ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسة وإجراءات العمل وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يساهم في كشف الفساد ومكافحته حيث يقلل من إستغلالها من قبل السلطات كونها واضحة وتسير وفق خطوات واضحة (41 : 63)

### جدول (13)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بدور شفافية إتخاذ القرار في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=190

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	20	87.895	167	5.789	11	6.316	12	535	93.860	254.538
2	21	98.421	187	1.053	2	0.526	1	566	99.298	362.223
3	22	83.158	158	13.158	25	3.684	7	531	93.158	214.812
4	23	89.474	170	8.947	17	1.579	3	547	95.965	271.022
5	24	93.684	178	3.684	7	2.632	5	553	97.018	311.444
6	25	86.842	165	12.105	23	1.053	2	543	95.263	248.286
7	26	95.789	182	4.211	8	0.000	0	562	98.596	334.023

قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يوضح جدول (13) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بدور شفافية إتخاذ القرار في تحقيق الثقة

التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ ويتضح أن قيمة كا2 الجدولية وقيمتها (5.99) أقل من قيمة كا 2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (214.812 الى 362.223) وهي دالة إحصائيا لجميع العبارات كما يتضح أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين (99.298%) كأكبر قيمة و (93.158%) كأصغر قيمة

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث اللذين أختاروا (نعم) في العبارة رقم (21) بنسبة 98,42% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (22) بنسبة 83,15% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث اللذين أختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (25) بنسبة 12,10% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (21) بنسبة 1,05% وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث اللذين أختاروا (لا) في العبارة رقم (20) بنسبة 6,31% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (26) بنسبة 0,00% ومثلت العبارة رقم (21) أعلى وزن نسبي 566 وأكثر أهمية نسبية 99,29 بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة رقم (22) أقل وزن نسبي 531 وأقل أهمية نسبية 93,15 بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الثالث " ماهو دور شفافية إتخاذ القرار في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

#### كفرالشيخ ؟"

وهذا يشير إلى أن إتاحة مديرية الشباب والرياضة الفرصة للعاملين في إتخاذ القرار وإبداء الرأي وتقديم الإقتراحات وكذلك الإعلان عن القرارات التي يتم إتخاذها يساعد في زيادة الإلتزام بها فضلاً عن تدعيم الثقة بالإدارة ورفع الروح المعنوية للعاملين والشعور بالراحة تجاه قرارات الإدارة .

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة فارس علوش السبيعي (2010) التي أشارت إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات فضلاً عن زيادة توعية المواطنين باطلاعهم على البدائل المتاحة بما يحقق عداله التقييم لأداء العاملين بالإضافة إلى أنه وسيله لتحقيق المساءلة . (27)

ويذكر نواف كنعان (2003) أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على إتخاذ القرارات المناسبة ذلك أن عملية إتخاذ القرارات تشتمل من الناحية العلمية على كافة جوانب التنظيم الإداري ، وأنها لا تقل أهمية عن أهمية التنفيذ وترتبط بها إرتباطاً وثيقاً وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن تركز على أسس وأساليب إتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها . (43 : 93)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أميرة خضير كاظم (2014) التي أشارت إلى تقدم بعد الثقة بزملاء العمل ليكون أولاً في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية ،ليأتي بعد ذلك بعد الثقة بالمشرفين

يليه الثقة بالإدارة العليا ، وهناك محدودية في قدرات فروع المصرف على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا وهذا يشير إلى قلة شعور العاملين بالأمان تجاه الإدارة العليا لضعف قدرتها على التنبؤ والإنسجام بين العاملين وقله الإعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لعدم عدالتها .(9)

ويشير فارس علوش السبيعي (2010) أن الشفافية الإدارية تعمل على مشاركة المواطنين في دوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها الأجهزة الحكومية ، وتوفى قدرأ أكبر من المعلومات التي تكشف الحقائق وتتيح الحوار ومناقشة القضايا العامة بما يرفع من فاعلية قرارات القطاعات الحكومية في تحقيق المصلحة العامة ويتيح للمواطنين فرصة للإشراف على مجريات الأمور داخل المؤسسات . (27)

ويرى عادل سالم معاينة ، رامى جمال أندراوس (2009) أن الثقة التنظيمية داخل المؤسسات تزيد من التفاعل والتعامل الصادق وتسهم في تبادل الآراء ووجهات بحرية وموضوعية وتؤدي إلى وضوح الأهداف والمهام والمشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات وتعمل على تفويض الصلاحيات وحسن إستخدامها وتقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة كما تؤدي إلى زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي ، وإرتفاع الروح المعنوية وتوفير بيئة رياضية متميزة ومزهرة .

(23 : 91)

وترى الباحثة أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية إتخاذ القرارات عن طريق توفير المعلومات الصحيحة التي تساعد على إتخاذ القرار الصحيح الذى يصب في مصلحة المؤسسات الرياضية بالإضافة إلى ضرورة إتخاذ القرارات في بيئة شفافة تسمح بفهم القرار

## جدول (14)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بدور شفافية الإتصالات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=190

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	27	176	92.632	11	5.789	3	1.579	553	97.018	301.149
2	28	186	97.895	4	2.105	0	0.000	566	99.298	356.507
3	29	161	84.737	19	10.000	10	5.263	531	93.158	226.559
4	30	160	84.211	18	9.474	12	6.316	528	92.632	221.601
5	31	149	78.421	31	16.316	10	5.263	519	91.053	177.296
6	32	174	91.579	14	7.368	2	1.053	552	96.842	291.202



264.643	94.912	541	4.211	8	6.842	13	88.947	169	33	7
172.085	91.579	522	2.105	4	21.053	40	76.842	146	34	8

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$

يوضح جدول (14) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بدور شفافية الإتصالات في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ ويتضح أن قيمة كا2 الجدولية وقيمتها (5.99) أقل من قيمة كا 2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (172.085 الى 356.507) وهى دالة إحصائياً لجميع العبارات كما يتضح أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين (99.298%) كأكبر قيمة و (91.053%) كأصغر قيمة .

وكانت أعلى نسبة فى أراء عينة البحث للذين أختاروا (نعم) فى العبارة رقم (28) بنسبة 97,89% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (34) بنسبة 76,84% وكانت أعلى نسبة فى أراء عينة البحث للذين أختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (34) بنسبة 21,05% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (28) بنسبة 2,10% وكانت أعلى نسبة فى أراء عينة البحث للذين أختاروا (لا) فى العبارة رقم (30) بنسبة 6,31% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (28) بنسبة 0,00% ومثلت العبارة رقم (28) أعلى وزن نسبي 566 وأكثر أهمية نسبية 99,29 بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة رقم (31) أقل وزن نسبي 519 وأقل أهمية نسبية 91,05 بين عبارات المحور

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها فى ضوء التساؤل الرابع " ماهو دور شفافية الإتصالات فى تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ ويرجع ذلك إلى أن شفافية الإتصالات ووجود قنوات إتصال متعددة بين الرؤساء والمشرفين والمرؤوسين يساعد مديرية الشباب والرياضة فى الإطلاع على نشاط المرؤوسين ومتابعة الأداء ، وتحقيق الفهم المشترك ويزيد من ثقة العاملين بالإدارة العليا .

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة نورمنت Norment (2010) أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر فى درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته ، وأن الإدارة التى تتبنى نظام إتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التى تواجهها المؤسسة ، كما ينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية تتمثل فى الرضا والالتزام ومستوى متميز من الأداء (53)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد فتحى أبوكريم (2005) التى أشارت إلى أن هناك علاقة بين الشفافية الإدارية والإتصال الإدارى ، حيث يعد الإتصال الإدارى عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها وأهدافها ، لذا يتطلب وجود إتصال فعال يكفل

توصيل البيانات والمعلومات الصحيحة بكل شفافية ووضوح لا ينتابها أى غموض بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت إتصالات صاعدة أو إتصالات هابطة أو أفقية بالإضافة إلى الإتصالات الواردة للمنظمة أو الإتصالات الصادرة منها إلى المجتمع المحيط . ( 5 : 86 )  
ويذكر أحمد الحسينى (2005) أن الإتصال المفتوح يؤدي إلى الإيمان والثقة فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تصنع على أساسها القرارات وعرض المشكلات والكشف عن المعلومات المرتبطة حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة وفقاً لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجبها. (1 : 46)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة هانكوك وهيلوى (2003) التي أشارت إلى أن الثقة لها أثر على درجة السرية التي تمارسها الإدارة وأن الميل نحو إظهار الحقيقة الكاملة يظهر في ثلاث قضايا عامة هي حرية تدفق المعلومات والإتصالات والأخلاق التنظيمية المبنية على الثقة والمصادقية والعلاقات الشخصية والوظيفية للتعامل مع المستويات المختلفة وبنية وهيكلة النظم المؤسسية . (46 : 13 - 14)

وتعتبر الشفافية إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين الأفراد فعلى المدير الإلتزام بالشفافية في كل تعاملاته مع أفراد العمل حتى يكتسب ثقتهم وتعاونهم وإحترامهم وهذا ينعكس إيجابياً على كفاءة العمل (57)

ويذكر حسن أحمد الشافعى (2005) أن الإتصال الفعال يساعد فى نشر وتقويم معلومات صحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة وأفكار منطقية لخدمة الصالح العام . (16 : 12)

توصف المنظمات بأنها نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بها ، تؤثر فيها وتتأثر بها ونظم الإتصالات التي توفر لكافة العاملين فى المنظمة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وإنجاز المهام والواجبات لا تنفد عند حدود المنظمة بل تتعداها إلى البيئة حيث تربط بين عناصر البيئة والمنظمة ولنظم الإتصال أهمية كبيرة بالنسبة لنجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها وإستمرار نشاطها بالإضافة إلى دورها الأساسى فى الربط بين مستويات أفراد المنظمة من خلال توفير الوسائل والطرق لإنتقال المعلومات والأوامر والتوجيهات، توفر نظم الإتصال الفرص لتفاعل العاملين وإيجاد الربط بينهم مما يساعد فى إرضاء حاجتهم الإجتماعية(8: 73)

ويتفق كلاً من كمال الدين عبدالرحمن درويش ، محمد محمد الحماحمى ، سهير مصطفى المهندس (2009) أن للإتصال أهمية كبيرة تشتمل على تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك حيث أن الإتصال يوفر للعاملين نظاماً يسمح بمقارنة الإتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد ، كما أن التفاعل الإجتماعى يعد أحد الإحتياجات الرئيسية لجماعة الأفراد التي تكون شبكات الإتصال ، كما

تهدف عملية الإتصال إلى تحقيق تفاهم مشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة وإدارتها ، وبذلك يتم تنمية روح التعاون بين العاملين وكذلك تنمية الإحساس لديهم بالترابط فيما بينهم ، كما يعمل الإتصال على إستثارة الدافعية والتحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب إذ أن الدافعية وأهدافها يعتمد على الإتصال وأساليبها فالإتصال له دور هام فى عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم إذ أن تلك العمليات تعد فى أساسها عملية إتصال بين الرئيس والمرؤوس ، فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسية وأفقية سليمة كلما زادت كفاءتهم فى الرقابة والمتابعة والتأكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها من خلال إرتداد المعلومات وبذلك فإن عملية الإتصال وما توفره من المعلومات متبادلة تسهم بوضوح فى عملية المتابعة والرقابة ، كما أن للإتصال دور غير مباشر فى زيادة الإنتاج وكفاءته وذلك من خلال مسؤوليته عن تنظيم عملية تدفق المعلومات بين الأجزاء والمراحل المختلفة للمشروع ، وكلما كانت المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية وكلما زادت كميتها المتبادلة بين الأفراد وأقسام المشروع المختلفة كلما أدى ذلك إلى رفع كفاءتها الإنتاجية ، فكلما كان الرئيس على إتصال بمرؤوسيه ويلقى تعليماته وتوجيهاته ويعرف مشاكلهم ويطلع على تقاريرهم عن سير العمل كلما أدى ذلك إلى الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات الجديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية . (30 : 172 ، 173)

ويشير احمد الحسينى (2005) أن وجود الثقة التنظيمية يعنى الكثير من النجاح والبعد عن الإخفاق في العمل الإدارى لذا بداعت تظهر في أدوار المؤسسة وعلاقتها وأنها تعد القلب النابض لكل فلسفة إدارية حيث أن نوع الهيكل التنظيمى وطبيعة الشكل الوظيفى ونمط العلاقات في العمل ومناخ الإتصال المفتوح ومشاركة العاملين وتمكينهم ونظم المكافآت والحوافز تعد بمثابة مؤشرات للثقة التنظيمية . (1: 18)

وتختلف الباحثة مع ما أشارت إليه نتيجة إستجابات عينه البحث حيث أنه إلى حدما توجد ثقة متبادلة بين المشرفين والمرؤوسين .

### جدول (15)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص بدور شفافية تقييم الأداء فى تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=190

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	35	163	85.789	17	8.947	10	5.263	533	93.509	235.654
2	36	142	74.737	33	17.368	15	7.895	507	88.947	149.127
3	37	182	95.789	6	3.158	2	1.053	560	98.246	333.644
4	38	131	68.947	46	24.211	13	6.842	498	87.368	117.043
5	39	165	86.842	13	6.842	12	6.316	533	93.509	244.812

102.864	85.614	488	10.526	20	22.105	42	67.368	128	40	6
89.190	84.035	479	13.158	25	21.579	41	65.263	124	41	7
132.011	87.895	501	8.421	16	19.474	37	72.105	137	42	8
144.643	88.421	504	8.947	17	16.842	32	74.211	141	43	9
104.411	85.439	487	11.579	22	20.526	39	67.895	129	44	10

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$

يوضح جدول (15) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الخامس الخاص بدور شفافية تقييم الأداء فى تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ويتضح أن قيمة كا2 الجدولية وقيمتها ( $5.99$ ) أقل من قيمة كا 2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين ( $89.190$  إلى  $333.644$ ) وهى دالة إحصائيا لجميع العبارات كما يتضح أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين ( $98.246\%$ ) كأكبر قيمة و ( $84.035\%$ ) كأصغر قيمة

وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث للذين أختاروا (نعم) فى العبارة رقم (37) بنسبة  $95,78\%$  وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (41) بنسبة  $95,26\%$  ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث للذين أختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (40) بنسبة  $22,10\%$  وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (37) بنسبة  $3,15\%$  وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث للذين أختاروا ( لا ) فى العبارة رقم (41) بنسبة  $13,15\%$  وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (37) بنسبة  $1,05\%$ ، ومثلت العبارة رقم (37) أعلى وزن نسبي  $560$  وأكثر أهمية نسبية  $98,24$  بين عبارات المحور بينما مثلت العبارة رقم (41) أقل وزن نسبي  $479$  وأقل أهمية نسبية  $84,03$  بين عبارات المحور .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها فى ضوء التساؤل الخامس" ماهو دور تقييم الأداء فى تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ "؟

وهذا يشير إلى أن وجود آلية متبعة ومعروفة لجميع العاملين لتقييم الأداء يساعد فى تحقيق الثقة التنظيمية ، فضلاً عن إطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء وتبادل الآراء ومناقشتها يساعد فى تحقيق تغذية راجعة والإستفادة من نقاط القوة وتجنب الأخطاء يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة بين الإدارة ومديرى الإدارات والمرؤوسين .

وينفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة ماجدة سليمان أرتيمة (2005) أن شفافية تقييم الأداء تشير إلى الوضوح والدقة والموضوعية والعلانية والنزاهة فى عملية تقييم الأداء مع مناقشة نتائج ذلك التقييم مع العاملين أنفسهم والإستفادة من ذلك فى إتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بالموارد البشرية مثل الحوافز والنقل والترقية. (31)

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة نها بنت صالح عبد العزيز الكريم (2017) التي أكدت على موافقة عينه الدراسة على أهمية الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة الجامعة والثقة بين زملاء العمل ، ووجود علاقة إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية ( الثقة بالزملاء والثقة بالمشرفين والثقة بإدارة الجامعة ) وبين التطوير التنظيمي (42)

وتذكر نعيمة محمد حرب (2011) أن من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية هو تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة بدون تعقيد من قبل الموظفين. (41: 16)

ويرى موسى اللوزي (2002) أنه يجب أن تكون الأسس التي يتم التقييم بموجبها معروفة ومحددة تساعد في المقارنة بين أداء العامل وبين الأهداف الموضوعية أو التوقعات أو متطلبات العمل ، ويجب أن توفر أساساً للحكم على أداء العامل فيما إذا حقق الأداء المطلوب أم لم يحقق أو أنه تجاوز التوقعات في أدائه. (39: 82)

ويذكر فهد عبد الرحمن رمزي (2013) أن تقييم الأداء المؤسسي والفردى خاصة للقيادات العليا من متطلبات الشفافية الإدارية لأنه يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ، ولا بد له من أن يتحقق دورياً وبشكل منتظم ، وتتطور ألياته ومعاييرها وتتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية وأن تخضع نتائج الحوار والنقاش وتعلن نتائجها للرأي العام ضمن إليه يتفق عليها . (28 : 25)

ويذكر أنس عبد الباسط عباس (2011) أنه من المصلحة العامة نشر نتائج التقييم على الأفراد ومناقشتهم فيها إذا طلبوا ذلك فيساعد ذلك في إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والعاملين وتوضيح أحسن الطرق للأداء ، ولا شك أن الصراحة المتبادلة بين العاملين عن أسباب ترتيبهم على نحو معين من حيث الأقدمية أو الكفاءة تعتبر سياسة رشيدة تتيح لكل فرد تبين نواحي الضعف فيه وأن يتعرف على رأى المشرف في تصرفاته ونشاطه حتى يتمكن من إصلاح عيوبه . (10 : 261)

ويشير عبد الحميد المنسى (2009) أن زيادة التفاعلات المباشرة بين العاملين والمصارحة والمكاشفة بينهم كتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم بصدق وشفافية لتوفير مناخ تنظيمي بناء لخلق الثقة التنظيمية ، حيث أن المصارحة والمكاشفة بين العاملين تعد من إحدى محددات الثقة التنظيمية بين العاملين حيث أنه كلما زادت المصارحة والمكاشفة بين العاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين. (24)

وتختلف الباحثة مع ما أشارت إليه نتائج إستجابة عينة البحث في أن ترقية العاملين إلى حد ما تعتمد على الكفاءة ونتائج الأداء، كما أنه إلى حد ما هناك عدالة بين العاملين في توزيع المهام الوظيفية وفقاً لتخصصاتهم وهذا يؤثر بدوره على الثقة بالإدارة داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

وترى الباحثة أن الشفافية الإدارية ترتبط بتقييم الأداء إرتباطاً وثيقاً ولذلك يجب أن تكون معايير التقييم واضحة ومعلنة للجميع لا لبس فيها ولاغموض ، كما يجب أن تكون أدوات ووسائل التقييم معروفة وإجراءاتها بسيطة بعيدة عن التعقيد ، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة والوصول إليها سهل .

### جدول (16)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور السادس الخاص بدور شفافية المساءلة الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية

الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ن=190

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	45	88.421	168	7.895	15	3.684	7	541	94.912	259.970
2	46	93.158	177	3.684	7	3.158	6	551	96.667	306.012
3	47	92.632	176	3.158	6	4.211	8	548	96.140	300.675
4	48	77.368	147	13.158	25	9.474	18	509	89.298	166.180
5	49	69.474	132	18.947	36	11.579	22	490	85.965	113.222
6	50	62.632	119	22.105	42	15.263	29	470	82.456	74.727
7	51	93.684	178	3.684	7	2.632	5	553	97.018	311.444
8	52	72.632	138	13.684	26	13.684	26	492	86.316	132.043
9	53	64.737	123	21.053	40	14.211	27	476	83.509	85.653
10	54	58.947	112	23.158	44	17.895	34	458	80.351	56.885

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$

يوضح جدول (16) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور السادس الخاص بدور شفافية المساءلة الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ ويتضح أن قيمة كا2 الجدولية وقيمتها ( $5.99$ ) أقل من قيمة كا 2 المحسوبة والتي إنحصرت ما بين ( $56.885$  إلى  $311.444$ ) وهي دالة إحصائياً لجميع العبارات كما يتضح أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين ( $97.018\%$ ) كأكبر قيمة و ( $80.351\%$ ) كأصغر قيمة

وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث اللذين أختاروا ( نعم ) في العبرة رقم ( 51 ) بنسبة  $93,68\%$  وكانت أقل نسبة في العبرة رقم ( 54 ) بنسبة  $85,94\%$  ، وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث اللذين أختاروا ( إلى حد ما ) في العبرة رقم ( 54 ) بنسبة  $23,15\%$  وكانت أقل نسبة في العبرة رقم ( 47 ) بنسبة  $3,15\%$  ، وكانت أعلى نسبة في أراء عينة البحث اللذين أختاروا ( لا ) في العبرة رقم ( 54 ) بنسبة  $17,89\%$  وكانت أقل نسبة في العبرة رقم ( 51 ) بنسبة  $2,63\%$  ، ومثلت العبرة رقم ( 51 ) أعلى وزن نسبي  $553$  وأكثر أهمية نسبية  $97,01$  بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبرة رقم ( 54 ) أقل وزن نسبي  $458$  وأقل أهمية نسبية  $80,35$  بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل السادس " ماهو دور المساءلة الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة

### كفر الشيخ ؟"

وهذا يشير إلى أن إهتمام مديرية الشباب والرياضة بكفر الشيخ بتحديد نظام واضح وآليات محددة للمساءلة في حالة ارتكاب أخطاء فضلاً عن منح السلطة الكافية لمن يقومون بالمساءلة يزيد من ثقة العاملين بالإدارة ، وكما أن شفافية المساءلة التي تقوم على معلومات موثوقة تزيد من الثقة التنظيمية حيث أن المساءلة الإدارية أداة إيجابية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء وتصحيح المسار لتحقيق الأهداف المنشودة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة رفيق عبدالحميد الفالوجي (2014) أن المسألة الإدارية تهدف إلى تعزيز أنظمة الإدارة العامة بما يكفل من تحسين مستويات الأداء لدى الموظفين من خلال رفع كفاءة النظم الإدارية لدى الموظفين والحد من البيروقراطية واوروتين ووضع العراقيل أمام الناس. (18)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلين Klien (2012) التي أشارت إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة (49 : 550 - 564)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة باسم على حوامة ، محمد حسن جرادات (2005) أن للمسألة دور كبير في توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية وتنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة ، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء ومعرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح ، وتوجيه تركيز العاملين على نتائج أعمالهم وتحسين الأساليب المستخدمة في تسير أمور العمل وإعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية والمساعد على الإبداع والإبتكار حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن يُنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك . (12)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد حجاب عتودي (2017) التي أشارت إلى أن من ملامح الثقة التنظيمية إمكانية الإعتماد على زملاء العمل بالقيام بالعمل أثناء الغياب ، كما أن مستوى الأداء جاء بدرجة متوسطة وأن من أبرز مستويات الأداء إمكانية تحملهم المسؤولية . (3)

ويذكر كلاً من محمود غنيم الطشة ، باسم على حوامة (2009) أن من أهم المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية هو الإستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات ، الأمر الذي يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بعملية الإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء في تنفيذ الشفافية في الإدارة .

( 36: 227 )

وتشير منى عبدالهادى المرشد (2014) أن الثقة التنظيمية لى تتجح فى تحسين الأداء وتميزه لآبد من توافر عدد من الأبعاد المهمة منها تحسين السياسات الإدارية والسلوك القياى المميز وتوفير فرص الإبداع ، وتحقيق الذات للعاملين ، وتفعيل القيم التنظيمية والشفافية فى المنظمة ودقة المعلومات المتاحة وإمكانية الحصول عليها فى الوقت المناسب ومصداقيتها .  
(24 : 38)

وترى الباحثة أن شفافية المساءله يجب أن تقوم وفق أليات واضحة ومعلنه لجميع العاملين بالمديرية وأن تتوافر المعلومات الصحيحة للقيام بعمليات المساءلة ، ومناقشة العاملين للجزاءات الواقعة فى حالة المخالفة .

**الإستنتاجات والتوصيات :**

**أولاً : الإستنتاجات :**

**فى ضوء أهداف البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :**

1. شفافية المعلومات تلعب دوراً واضحاً فى تحقيق الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وذلك من خلال إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات والأرقام بالإضافة إلى موضوعية ومصداقية هذه المعلومات وتوفرها بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفى يساهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الثقة التنظيمية ، كما أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى إرتباط مديريات الشباب والرياضة بالأندية الرياضية ومراكز الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد فى تحقيق الثقة بالمديرية .
2. إطلاع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ على اللوائح والقوانين فضلاً توضيح أى غموض فى نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة ، وتوضيح واجبات ومسئوليات العاملين يزيد من الثقة بالمشرفين بالإضافة إلى الإهتمام بمراجعة وتحديث اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع المستجدات الرياضية يزيد من ثقة العاملين بالمديرية .
3. إهتمام مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة كفرالشيخ بتشجيع العاملين على إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وكذلك تقديم الإقتراحات والإعلان عن القرارات التى تتخذها الإدارة يساعد فى زيادة التفاهم المشترك بين المستويات الإدارية ورفع الروح المعنوية وينمى أسلوب المشاركة ويزيد من ثقتهم بأنفسهم .
4. شفافية الإتصالات لها دور أساسى فى تحقيق الثقة التنظيمية من خلال وجود نظام إتصال مفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة ، فضلاً عن سعى الإدارة لإقامة وتوسيع الإتصالات يزيد من ثقة العاملين بالإدارة كما يساهم فى زيادة نشاط المرؤسين ومتابعة تقارير الأداء بإستمرار .



5. إتباع آليات تقييم واضحة ومعلنة لجميع العاملين بما يتيح للعاملين الإطلاع على نتائج الأداء وتقارير تقييمهم يساعد في تحقيق تغذية راجعة والتعرف على نقاط القوة وتدعيمها وتجنب نواحي الضعف يساهم في زيادة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين والمشرفين وأن إعتقاد آليات وإجراءات الترقية للعاملين على الكفاءة في الأداء يدعم من ثقة العاملين.

6. المساءلة الإدارية هدفها الأساسى هو رفع كفاءة أداء العاملين والتأكد من أن العمليات الإدارية تسير وفقاً لما هو مخطط له حيث تتبع المديرية ألياً واضحة للمساءلة تتسم بالعدالة مع منح الصلاحيات للعاملين للقيام بأعمالهم ،والمساءلة الإدارية ترتبط ارتباط وثيق بالشفافية الإدارية ولا يمكن تطبيق الشفافية فى غياب المساءلة ، كما أن تطبيق المساءلة على جميع العاملين دون تمييز يزيد من ثقة العاملين بعدالة الإدارة .

ثانياً : توصيات البحث :

فى ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة للتوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على تعزيز مستوى الشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الثقة التنظيمية ضرورة الإهتمام بتعزيز قنوات الإتصال المفتوحة بين الرؤساء والمرؤسين لتطوير الأداء داخل المؤسسات الرياضية .
2. ضرورة الإلتزام بتطبيق العدالة بين العاملين فى توزيع المهام الوظيفية وفقاً لتخصصاتهم
3. الإهتمام بتعزيز عمليات الرقابة الذاتية داخل المؤسسات الرياضية .
4. حرص المؤسسات الرياضية على نشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل مصداقية وموضوعية .
5. ضرورة أن تسن المؤسسات الرياضية اللوائح والقوانين التى تلزم بتطبيق الشفافية مما يساعد فى تحقيق الثقة التنظيمية .
6. أن تهتم المؤسسات الرياضية بتعزيز الجهود لتطوير الثقة التنظيمية المتبادلة بين المستويات الإدارية بوضع سياسات واضحة تطبق على الجميع بعدالة .
7. ضرورة إهتمام المؤسسات الرياضية بمراجعة القوانين واللوائح والتشريعات التى تعمل على إحداث تغييرات فى سلوك الأفراد والتى تعوق إدخال الأساليب الإدارية الحديثة.
8. إجراء العديد من البحوث المتعلقة بالثقة التنظيمية والشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية :

1- أحمد الحسينى  
الثقة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسى بجمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، العدد السابع عشر ،

- 2005 م .
- 2- أحمد بن حسن الوزاب الزهراني
- الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012م.
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة جازان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2017م.
- أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الإداري من وجهة الإدارة الإشرافية ، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والإقتصادي ، جامعة اليرموك ، إبريل ، 2001م .
- مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالإتصال الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2005 م .
- تقويم الأداء الإداري بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية ، أطروحة ماجستير ، جامعة بنها ، كلية التربية الرياضية ، 2007 م .
- أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، 2012م .
- دورية متخصصة ومحكمة يصدرها كل ثلاث أشهر معهد الإدارة العامة بالرياض ، المملكة العربية السعودية ، العدد 46، السنة الثالثة والعشرون ، شوال 1405 م .
- الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الحادي والثلاثون ، 2014م.
- إدارة الأعمال وفق منظور متطور ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 م .
- دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة ، دراسة ميدانية في الجماعات الأردنية الخاصة ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 11، العدد 2، 2008م.
- درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، الجزء الثاني ، 2005 م .
- 3- أحمد حجاب عتودي
- 4- أحمد عبد الحليم ، رائد عباينة
- 5- احمد فتحى أبو كريم
- 6- أحمد محمد عبدالله
- 7- أحمد يوسف دودين
- 8- الإدارة العامة
- 9- أميرة خضير كاظم
- 10- أنس عبدالباسط عباس
- 11- إياد التميمي ، شاعر الخشالي
- 12- باسم على حوامة ، محمد حسن جرادات

- 13- بشير عربيات  
الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم ، مجلة التربية ( جامعة القاهرة ) مصر ، العدد 145 ، الجزء الأول ، 2001 م.
- 14- بلال خلف السكارنه  
الفساد الإداري ، دا وائل للنشر ، عمان ، 2011م.
- 15- جمانة أحمد عباينة  
الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ، العقبات والحلول ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، أربد ، 2013 م .
- 16- حسن أحمد الشافعي  
الإتصال في التربية البدنية الرياضية ، ط 1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 م .
- 17- خالد سعد برهم الحشاش  
درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2014 م .
- 18- رفيق عبدالحميد الفالوجي  
الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الإتصالات الخلوية جوال ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2014 م.
- 19- رنا ناصر صبر الطائي  
الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والإقتصاد ، إدارة أعمال ، جامعة بغداد ، 2007 م .
- 20- سامي الطوخي  
الإدارة بالشفافية ، مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مجلة علمية محكمة ، العدد الأول ، يناير ، 2002م.
- 20- سعيد علي الرشيدى  
الإدارة بالشفافية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 م .
- 21- طاهر محسن منصور الغالبي ،  
وائل محمد صبحي إدريس  
الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009م.

- 22- عادل سالم معاينة ،  
رامى جمال أندراوس
- 23- عبدالحميد المنسى
- 24- عفاف عبد المنعم درويش
- 25- غنيم حمود الطشة
- 26- فارس علوش السبيعي
- 27- فهد عبدالرحمن رمزي
- 28- كريم محمد محمود الحكيم
- 29- كمال عبدالرحمن درويش ، محمد  
محمد الحماحمي ،  
سهير مصطفى المهندس
- 30- ماجد سليمان أرتيمة
- 31- مازن رشيد
- درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية  
العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية ، مجلة العلوم  
التربوية والنفسية ، 2009م .
- أثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية  
للمرؤسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص  
بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،  
جامعة المنصورة ، مصر ، 2010م .
- تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية/ المعلومات، اتخاذ  
القرار، الاتصال، المتابعة، الرقابة، منشآت المعارف ،  
2009.
- الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات  
التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت ، مجلة كلية  
التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد الثاني العدد الثامن  
والثلاثون ، 2014 م .
- دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في  
القطاعات الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف  
للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010م .
- الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم  
بمنطقة مكة المكرمة من وجهه نظر المديرين  
والمشرفين ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة  
المكرمة ، 2013م .
- قياس الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب  
والرياضة بمحافظة الدقهلية ، الجزء السابع ، أكتوبر ،  
2019م .
- الأسس العلمية للإدارة الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب  
للنشر ، القاهرة ، 2009م .
- شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم ،  
دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ،  
2005م .
- الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية  
السعودية ، بعض المحددات والآثار ، مجلة الإدارة  
العامة ، العدد الثالث ، 2003م .

- 32- محمد عبد المحسن الصغير  
 ممارسة مديري مدارس التعليم بمنطقة القصيم  
 للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
 من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم ، رسالة  
 ماجستير ، أم القرى ، مكة المكرمة ، 2014 م .
- 33- محمد فارس  
 العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ، دراسة  
 ميدانية على جامعة الأزهر ، غزة ، مجلة الجامعة  
 الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد  
 22، العدد الثاني ، 2014م .
- 34- محمد قاسم القريوتي  
 نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والتوزيع  
 ، الطبعة الرابعة ، 2010م .
- 35- محمود غنيم الطشة ،  
 36- اسم على حوامة  
 37- مصطفى محمود أبو بكر  
 38- منى عبدالهادي المرشد  
 39- موسى اللوزي  
 40- نجيب نجم ، كريم خوله  
 41- نعيمة محمد حرب  
 42- بنت صالح عبد العزيز الكريم
- ممارسة مديري مدارس التعليم بمنطقة القصيم  
 للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
 من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم ، رسالة  
 ماجستير ، أم القرى ، مكة المكرمة ، 2014 م .
- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر ، غزة ، مجلة الجامعة  
 الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد  
 22، العدد الثاني ، 2014م .
- نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والتوزيع  
 ، الطبعة الرابعة ، 2010م .
- درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في  
 دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، المجلة  
 التربوية ، المجلد 24 ، العدد 93 ، 2009 م .
- بناء العدالة والنزاهة والمساءلة في سياسات التنمية ،  
 مؤتمر أفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة  
 الإدارية ، منظور إستراتيجي ، القاهرة ، المنظمة العربية  
 للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، 2001م .
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية  
 على موظفات جامعة الأميرة نور بنت عبدالرحمن ،  
 رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك العربية  
 نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2014م .
- التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ،  
 الطبعة الأولى ، عمان ، 2002م .
- دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
 دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في  
 مديرية بلدية كركوك ، مجلة أداب الفراهيدي ، العدد  
 19 ، 2014م .
- واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات  
 الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة  
 الإسلامية ، غزة ، 2011م .
- أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية  
 على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة  
 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، قسم  
 الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة  
 العربية السعودية ، 2017م .

43-نواف كنعان

إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار  
الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003م.

## ثانيا المراجع الأجنبية

- 44-Brenton, Albert et al : The economic oTransparency in politics  
Ashgate publishing limited Braitain  
&usA,2007 .
- 45-Dirks,K.t.,Ferrin,c., : "Trust in leadership meta analytic  
findings and implications for research  
practices Journal of Applied  
psychology.vol 87 ,no. 10 ,pp. 611-  
628.(2002).
- 46-Hancock , Nick : Academic Middle Mangament in  
Hellawell,David E . Higher Education ia game of Hide and  
seek journal of Higher Education policy  
and Management / vol – 25 (1) , ( 2003 )
- 47-Kaarsemaker , Eric, et : The oxford Hand book of participation  
al ., in organization : Employee share  
ownership , oxford university press ,  
Newyork,st Editions ( 2010).
- 48-Kallebery, A., : union and company trust and citizenship  
Behaviors paper presented to in dustrial  
Relations Resaereh Association Meeting  
Appelbaum,E,sleigh,s.,  
forBetter or worse ,san Diego,,january,3, (2004).
- 49-Klien , goseph : " The open – Door polickey :  
Transparency minimizes conflicts  
between school principals and staff "  
international journal of Education  
Management ,v26n6 ( 2012 )
- 50-Martins,Mico, : "Amodel for managing Trust"  
international journal of man power ,vol  
.23,no.8, pp .754- 769, (2008).
- 51-Mcallister, : D,Affect and cognition-based trust as  
foundations for interpersonal  
cooperation in organizations Academy  
of ,management journal ,vol,38,n0,I  
.pp.27-37,(2010
- 52-Menendes,marta : Access to public services and  
andRecanation Francesca : corruption: the case of peru  
2002,from:http://lwww.grade  
.org.pelevent to  
/nipconference/private/Menendez-  
abstract . pdf html.

- 53-Norman, steven et al : The Impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and Their perceived Effectiveness ,The leader ship quarterly ,Elsevier ,sciencw Direct,united states , 350- 364 , 2010 .
- 54-Thomas,G ,el. ,( 2009) : The central role of communication in formation Transparency in developing trust and its effect on employee involvement , journal . business communication , vol 1046,No,3 p.
- 55=Vaccora, A . & sison : Transparency in business : The perspective of catholic social Teaching and The caritas in veritate , journal of Business Ethics , vol .1100

ثالثاً مواقع شبكة المعلومات الدولية

- 56-[http://www.joiba.com\\_eclwp.content\plugins\index.htm](http://www.joiba.com_eclwp.content\plugins\index.htm).
- 57-F0rme : <http://www.Wikihow.com/Build-Trust>
- 58-[WWW.Transparancy.org](http://WWW.Transparancy.org) بتاريخ 18 \5 \2010م.

## ملخص البحث

دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ

م.د/ أسماء عبد الحكيم فتوح عبد الجواد

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه

يُمثل مجتمع البحث كل من مدير مديرية الشباب والرياضة وكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة ،ومديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ .

في ضوء أهداف البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :

1. شفافية المعلومات تلعب دوراً واضحاً في تحقيق الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وذلك من خلال إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات والأرقام بالإضافة إلى موضوعية ومصداقية هذه المعلومات وتوفيرها بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية ، كما أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى إرتباط مديريات الشباب والرياضة بالأندية الرياضية ومراكز الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمديرية .

2. إطلاع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ على اللوائح والقوانين فضلاً توضيح أى غموض في نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة ، وتوضيح واجبات ومسئوليات العاملين يزيد من الثقة بالمشرفين بالإضافة إلى الإهتمام بمراجعة وتحديث اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع المستجدات الرياضية يزيد من ثقة العاملين بالمديرية .

في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة للتوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على تعزيز مستوى الشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الثقة التنظيمية ضرورة الإهتمام بتعزيز قنوات الإتصال المفتوحة بين الرؤساء والمرؤسين لتطوير الأداء داخل المؤسسات الرياضية .

2. ضرورة الإلتزام بتطبيق العدالة بين العاملين في توزيع المهام الوظيفية وفقاً لتخصصاتهم



### Research Summary

#### The role of the administration with transparency in achieving organizational confidence in the Directorate of Youth and Sports in Kafr El-Sheikh Governorate

*Dr. Asmaa Abdel Hakim Fattouh Abdel Gawad*

The current research aims to identify the role of management with transparency in achieving organizational confidence for workers in the Directorate of Youth and Sports in Kafr El-Sheikh Governorate.

The researcher used the descriptive approach using survey studies as one of its patterns, due to its relevance to the nature and objectives of the research. The research community is represented by the director of the Directorate of Youth and Sports, the Undersecretary for Youth and the Directorate for Sports, and the directors of departments and administrators working in the Directorate of Youth and Sports in Kafr El-Sheikh Governorate.

In light of the research objectives, the researcher reached the following conclusions:

.1Information transparency plays a clear role in achieving organizational trust in its three dimensions, through the flow and flow of information, data and numbers, in addition to the objectivity and credibility of this information and its provision in line with job performance requirements contributes greatly to achieving organizational confidence, and information transparency contributes significantly to problems Work In addition to the association of youth and sports directorates with sports clubs, youth centers and the surrounding community, it is necessary to provide accurate data and information, which helps in achieving confidence in the directorate.

.2Informing the employees of the Directorate of Youth and Sports in Kafr El-Sheikh Governorate about the regulations and laws, as well as clarifying any ambiguity in the text of the laws that supports confidence in the administration, and clarifying the duties and responsibilities of the workers increases confidence in the supervisors, in addition to paying attention to reviewing and updating the regulations and legislation in line with the sports developments that increase the confidence of the employees of the Directorate.

In light of the research results, the researcher reached the following recommendations:

.1The need to work to enhance the level of administrative transparency in sports institutions to achieve organizational confidence. The need to pay attention to strengthening open channels of communication between presidents and subordinates to develop performance within sports institutions.

.2The necessity of adhering to the application of justice among employees in distributing job tasks according to their specializations