



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## **Administrative Transparency and its Relationship to the Organizational Trust for Female Teachers in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Master. Samaher Dalim Abdullah AlQahtani**

Foundation of Education Department, Comparative Education and Educational Management Specialization, King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

[Samaher.D.Qahtani@hotmail.com](mailto:Samaher.D.Qahtani@hotmail.com)

**Prof. Majeda Ibrahim Aljarodi**

Associate Professor of Higher Education Administration, King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

[aljaroudi@outlook.com](mailto:aljaroudi@outlook.com)

Received: 14-08-2023 Revised:09-11-2023 Accepted: 15-09-2023

DOI: [21608/BUHUTH.2023.228943.1546](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.228943.1546)

**Volume 3 Issue 12 (2023) Pp.91- 144.**

### **Abstract**

The study aimed to assess administrative transparency among primary school principals, measure organizational confidence among primary school teachers, and uncover the relationship between these two factors using a descriptive correlational approach and a questionnaire as research tools. The study found a high level of administrative transparency among primary school principals, with an overall average score of 3.73. This high level of transparency was observed across dimensions such as clarity in information (average score of 3.90), disclosure of information (average score of 3.83), and participation in decision-making (average score of 3.45), all rated as highly available. Similarly, organizational confidence among primary school teachers was found to be high, with an overall average score of 3.76. The dimensions of organizational confidence, including vertical trust (average score of 3.87), horizontal trust (average score of 3.82), and institutional trust (average score of 3.58), also received high ratings. The study revealed a statistically significant correlation between administrative transparency and organizational trust among female teachers. Key recommendations include emphasizing the importance of clarity in information, disclosure of information, and participation in decisions to enhance administrative transparency in Saudi Arabian schools. Additionally, the study underscores the significance of vertical trust, horizontal trust, and institutional trust in maintaining organizational culture and fostering a culture of administrative transparency and organizational trust among all teachers, male and female, as well as administrative leaders within the education system.

**Keywords:** administrative transparency, organizational trust, teachers, principals, education.

## الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمات في المملكة العربية السعودية

سماهر بنت دليم عبدالله الفحطاني

باحثة ماجستير - تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

[Samaher.D.Qahtani@hotmail.com](mailto:Samaher.D.Qahtani@hotmail.com)

د. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك

جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

[aljaroudi@outlook.com](mailto:aljaroudi@outlook.com)

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديرات المرحلة الابتدائية، بالإضافة إلى التعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية، والكشف عن العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى المعلمات. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية، متوفرة بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط عام (٣.٧٣)، وجاءت الأبعاد بالترتيب كالتالي: مبدأ الوضوح في المعلومات، بمتوسط (٣.٩٠)، و مبدأ الإفصاح عن المعلومات، بمتوسط (٣.٨٣)، ومبدأ المشاركة في القرارات، بمتوسط (٣.٤٥)، وكلها بدرجة توافر (كبيرة)، وأن درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية، متوفرة بدرجة (كبيرة) بمتوسط عام (٣.٧٦)، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي: مبدأ الثقة العمودية، بمتوسط (٣.٨٧)، ومبدأ الثقة الأفقية، بمتوسط (٣.٨٢)، ومبدأ الثقة المؤسسية، بمتوسط (٣.٥٨) وكلها بدرجة توافر (كبيرة)، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى المعلمات. ومن أهم توصيات الدراسة، تأكيدها على أهمية بُعد "الوضوح في المعلومات"، و"بُعد الإفصاح عن المعلومات"، و"بُعد المشاركة في القرارات"، لتفعيل الشفافية الإدارية بالمدارس في المملكة العربية السعودية، وكذلك تأكيدها على أهمية بُعد "الثقة العمودية"، و"بُعد الثقة الأفقية"، و"بُعد الثقة المؤسسية"، مما يساهم في الحفاظ على مستوى الثقافة التنظيمية، وتعزيز ثقافة الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية من خلال ترسيخ مفاهيمها لدى كافة المعلمين المعلمين والمعلمات والقيادات الإدارية في منظومة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية - الثقة التنظيمية - المعلمات - المديرات - التعليم

## المقدمة:

أصبحت العلاقات الإنسانية عاملاً رئيساً في جميع العمليات الإدارية، بل هي في الحقيقة الأساس الأول لهذه العمليات جميعها، وذلك إيماناً بأن القيادة الحكيمة هي التي تعتمد على احترام الفرد، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، ومنح جميع الحقوق الإنسانية، وإشباع ما يتوقعه من عمله من حاجات مادية ونفسية.

تعد الشفافية الإدارية أحد أخلاقيات الإدارة الحديثة، التي تلتزم بها الإدارة لضمان ممارسة سلوكيات إدارية سليمة من خلال توفير شبكة من المعلومات الواضحة والبسيطة التي تساعد على الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة، ووضوح إجراءات العمل وآلياته (الغميز، ٢٠١٦، ٣).

ولهذا فإنه يقع على عاتق الإدارة المدرسية مسؤولية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التعليمية، وتجويد مخرجاتها من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المتوافرة، ويرتبط ذلك بمدى كفاءة مدير المدرسة وقدرته على قيادة مدرسته، وإدارة عملياتها، وتسيير النظام التعليمي فيها عن طريق العمل وفقاً للمداخل الإدارية الحديثة، ومن أهمها: مدخل الشفافية الإدارية الذي يعتبر أسلوباً إدارياً قائماً على المكاشفة والوضوح (الثبيتي، ٢٠١٦، ٣٦١-٣٦٢).

وتعتبر الثقة التنظيمية أحد الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال والمهام، فإذا كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين بها؛ فإن أولئك الأفراد سيقومون ببذل المزيد من الجهد لإنجاز النتائج المرغوبة، أما في حالة نقص الثقة فإن ذلك سوف يُضعف كل المحاولات الرامية إلى توجيه انتباه الأفراد لإنجاز النتائج المرغوبة (الشتوي، ٢٠١٦، ٤).

ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، ومن الأدوار والمهام المسندة للمدير التربوي: تفعيل مبدأ الثقة التنظيمية مع مرؤوسيه بما يتناسب مع أهمية الدور الذي يمارسه، فغياب الثقة التنظيمية يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في بيئة العمل، والتي تتمثل في ضعف الأداء، وقلة الانتماء، وتفكك فريق العمل، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل المنظمة وقيادتها (الغانم، ٢٠١٨، ٦٩٦).

يتبين مما تقدم أن للقيادة المدرسية دوراً مهماً في بناء العلاقات الإنسانية القائمة على الوضوح والشفافية الإدارية والمرتبطة بالثقة التنظيمية، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي لدى العاملين في المؤسسة التعليمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تظهر أهمية بناء المؤسسات التربوية على أسس سليمة وواضحة خاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة فيها، من الأهمية الكبيرة لهذه المؤسسات في المجتمع. ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كالشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية لبناء العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات على أسس متينة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والتعليمية؛ يتضمن

المصداقية والثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه (المومني، ٢٠١٩، ١٠٣٥).

تعتبر وظيفة الإدارة من أهم الوظائف في المؤسسات التربوية، وتشير هذه الوظيفة بمفهومها العام إلى مسؤولية كبيرة تتطلب قدرًا لا بأس به من الخبرات، وكذلك بعض الخصائص التي تسهم في نجاح المؤسسة التربوية، كالعدالة والقدرة على اتخاذ القرار والحزم والشفافية. وعليه فإن المديرات في المدارس يقع على عاتقهن العمل على تحقيق درجة من هذه الخصائص؛ ليتمكن من إدارة المدرسة بكفاءة وجودة، خاصة وأن عليهن اتخاذ قرارات ذات طابع حساس تؤثر في كل مكونات العمل المؤسسي، وتحتاج هذه القرارات لأكثر قدر من الإجماع والمشاركة والثقة في اتخاذها، لذا فإن الوسيلة المهمة لحصولهن على هذا الإجماع والمشاركة هو الاتسام بالشفافية والصدق في التعاملات اليومية. وعندما تتوفر الثقة بين المديرية والمعلمة؛ فإن المعلمة تكون أكثر إنتاجية وتنافسية في عملها، وبالتالي تسهم في تحسين السلوك الإداري والتعليمي لجميع العاملات في المدرسة؛ حيث تؤدي هذه الثقة إلى تفعيل الأدوار في العملية التعليمية، وإلى تطوير قدرات المعلمات ورفع مستوى التميز داخل المدرسة.

وقد أشارت بعض الدراسات التي تم بحثها في الميدان المدرسي إلى أن هناك دلائل تشير إلى أن هناك درجة من انخفاض الشفافية في تعاملات المديرات في المدارس، مما يؤثر في سير العمل بالشكل المطلوب في المدارس. فقد أشارت دراسة العتيبي (٢٠١٥) إلى أن هناك انخفاضًا في درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى المديرات؛ من حيث الإفصاح عن البيانات والمعلومات، وهذا يتعلق بمستوى الوضوح الذي يُبديه مدير المدرسة حول الإجراءات المتعلقة بمنظومة العمل المدرسي. وأوضحت نتائج دراسة الثبتي (٢٠١٦) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

وذكرت دراسة المطيري والعمري (٢٠١٨) أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك ضرورة لرفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس التي تضمن الوضوح في المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وتفعيل قنوات الاتصال المفتوحة، وتبسيط إجراءات العمل. بينما أشارت دراسة الشتوي (٢٠١٦) إلى أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، وأن ضعف الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس بأبعادها الثقة العمودية والثقة الأفقية والثقة المؤسسية يعود إلى ندرة بناء علاقات مع المرؤوسين، مما يترتب على ذلك ضعف في الأداء، وقلة الانتماء، وتفكك فريق العمل. وذكرت دراسة الغانم (٢٠١٨) أن الثقة التنظيمية تؤدي دورًا في تحسين العلاقات وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد، كما أن ترسيخ الثقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس تساعد على التكاتف من أجل إنجاز الأهداف المشتركة.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع فإن ما كُتِبَ عنه من دراسات وبحوث عربية تجمع المتغيرين معًا (الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية) ظل محدودًا -على حد علم الباحثة- في مجال التعليم الجامعي والأكاديمي مع اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى دراسته في مجال التعليم العام.

ومما سبق تتضح الحاجة للدراسة الحالية ليطمئن توضيح درجة الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس بوصفها قيادة تعليمية ولها أثرها الواضح في تحقيق أهداف المجتمع المحلي للوصول إلى أهداف أعم وأشمل في منظومة التعليم، وعلاقة ذلك بالثقة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية؟

٢. ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية (الإفصاح عن المعلومات - الوصول إلى المعلومات - المشاركة في القرارات) لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض؟
٣. ما درجة الثقة التنظيمية (الثقة العمودية - الثقة الأفقية - الثقة المؤسسية) لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض؟
٤. ما علاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية (الثقة العمودية - الثقة الأفقية - الثقة المؤسسية) لدى المعلمات؟
٥. ما التوصيات المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية المؤسسات التعليمية؟

### الأهداف:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الاسس النظرية للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية.
٢. التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.
٣. الوقوف إلى درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.
٤. الكشف عن العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية (الثقة العمودية - الثقة الأفقية - الثقة المؤسسية) لدى المعلمات.
٥. التعرف على التوصيات المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية المؤسسات التعليمية.

### الأهمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية النظرية العلمية والعملية التطبيقية على النحو التالي:

#### ١- الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة في مواكبة الجهود المبذولة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية في جميع القطاعات، وخاصة قطاع التعليم، وهذا ما ورد في رؤية المملكة ٢٠٣٠ من كون حكومة المملكة تتطلب تطويراً من ناحية الأداء ليكون مواكباً للتطلعات والأمال، والحد من الهدر الإداري، واستحداث وحدات ممكنة في الحوكمة الرشيدة لمراقبة التنفيذ ومتابعة الأداء وفق أفضل الممارسات العالمية المتبعة.
- تسهم الدراسة الحالية في نشر مفهوم الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية؛ حيث تعتبر من المفاهيم الفعّالة في القيادة المدرسية.
- قلة الدراسات -على حد علم الباحثة- التي تناولت الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مجال القيادة المدرسية؛ مما يسهم في زيادة التراكم المعرفي وتعزيز الممارسات التي تؤدي إلى زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

#### ٢- الأهمية العملية:

- من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية بتزويد المسؤولين في وزارة التعليم بمعلومات عن مدى ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.
- تبرز أهمية الدراسة في إثراء القيادات التعليمية والتربوية في المدارس عن درجة ممارسة الثقة التنظيمية، وتأثيرها الواضح على كافة جوانب الأداء في المؤسسة التعليمية خاصة أداء المعلمات.

• تتطلع الدراسة الحالية إلى استثارة اهتمام الباحثين، في مجال الإدارة والإشراف التربوي لإجراء المزيد من البحوث والدراسات عن الشفافية الإدارية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مجال القيادة المدرسية.

- زيادة ممارسة المديرات لأليات الشفافية الإدارية مع العاملين بالمدرسة.
- زيادة العلاقات الإنسانية وتحسين المناخ التنظيمي داخل المدارس بالمملكة العربية السعودية.

### المصطلحات:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

#### ١- الشفافية الإدارية (Administrative Transparency):

تعرف الشفافية الإدارية اصطلاحاً بأنها "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح أفعالها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع (روح العصر)، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع" (السكران، ٢٠١١، ٢٠٣).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها نظام إداري قائم على الوضوح في آليات العمل والإفصاح عن المعلومات والمشاركة في القرارات التي تتخذها مديرة المدرسة.

#### ٢- أبعاد الشفافية الإدارية: (Administrative Transparency Dimensions):

- الإفصاح عن المعلومات إجرائياً: إفصاح مديرة المدرسة للمعلومات والبيانات، وإطلاع المعلمات عليها، ومناقشتهم في ذلك؛ بدءاً من التخطيط والمتابعة ثم التقييم، مع التأكد من إمام المعلمات بتلك المعلومات وقوانينها، وما يترتب عليها من إجراءات أو عقوبات معينة في حال عدم التطبيق.
- الوضوح في المعلومات إجرائياً: هي أن تكشف مديرة المدرسة عن المعلومات والعمليات الإدارية والقرارات التي تكون من حق المعلمات وتفيدهن في طبيعة عملهن.
- المشاركة في القرارات إجرائياً: إشراك مديرة المدرسة المعلمات في القرارات، وتبادل الآراء والأفكار، واقتراح حلول لمشكلات العمل، وتوظيف مقترحات المعلمات لصالح المدرسة.

#### ٣- الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

هي التوقعات الإيجابية للأفراد العاملين في المنظمة؛ إذ بالإمكان الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع الأهداف والسياسات في المنظمات التي يعملون بها (الخالدي، ٢٠١١، ٨٩).

وتعرف الباحثة الثقة التنظيمية إجرائياً: المشاعر الإيجابية التي تحملها المعلمات تجاه المديرات نتيجة ثقتهن بقدراتهن وإمكاناتهن؛ مما يعزز الانتماء للمدرسة، ويساعد على التكاتف من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

#### ٤- أبعاد الثقة التنظيمية: (Organizational Trust Dimensions):

- الثقة العمودية إجرائياً: ثقة المعلمات في مديرة المدرسة من حيث إحاطتها بالمهارات والأخلاق العالية، ومعرفتها بكافة تفاصيل العمل، وحرص المديرة على تعزيز نقاط الاتفاق والبعد عن نقاط الاختلاف، وعدالتها في التعامل مع جميع المعلمات ورفع الروح المعنوية لديهن.
- الثقة الأفقية إجرائياً: الثقة المتبادلة بين المعلمات، وتبادل الآراء والأفكار التي تساعد على تطوير أداء العمل وحل المشكلات، والحرص على التعامل مع الزملاء بشفافية.

- الثقة المؤسسية إجرائياً: أن تكون الإدارة جديرة بثقة المعلمات؛ من خلال تنويع الاتصالات مع المعلمات، وإشراكهن في القضايا المستقبلية، والتعامل مع الجميع بصدق ونزاهة.

### الحدود:

اقتصرت الدراسة الحالية على الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية لدى المديرات ومنها (الإفصاح عن المعلومات- الوضوح في المعلومات- المشاركة في القرارات)، وعلاقتها بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية- الثقة الأفقية- الثقة المؤسسية) لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.
٢. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٣هـ-٢٠٢١م.
٣. الحدود المكانية والبشرية: تطبيق أداة الدراسة الميدانية على معلمات التعليم العام في المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.

### المنهج:

استخدمت الباحثة المنهج البحث الوصفي الارتباطي؛ لملائمته لطبيعة الدراسة، ويعرف بأنه: "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر، من ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، ٢٠١٢، ٢٦١).

### الإطار النظري:

#### المحور الأول:

وتوضحه الدراسة كما يلي:

#### أولاً: الشفافية الإدارية

وتعرضه الدراسة من حيث:

#### ١- مفهوم الشفافية الإدارية (Administrative Transparency):

تعتبر الشفافية الإدارية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي انطلقت لتزايد الأصوات المطالبة بالإصلاح الإداري، وازدياد تبني المؤسسات العامة والخاصة لهذا المفهوم؛ نظراً لنتائجه في التركيز على دفع عملية التنمية والإنتاج، وبناء رابط من الثقة بين أعضاء المؤسسة. وترتبط الشفافية بعدة مفاهيم إدارية كفعالية الاتصال الإداري والثقة التنظيمية والمساءلة ومكافحة الفساد الإداري، وتعد الشفافية من أهم مقومات نجاح الإدارة (الغميز، ٢٠١٦، ١٠).

#### أ- التعريف اللغوي:

ورد مفهوم الشفافية في اللغة العربية بجنر (شفّ)، ويعرفها المعجم الوسيط (شفّ) الثوب ونحوه- شُفوقاً: رقّ حتى يُرى ما خلفه، والشفّ هو ستر رقيق يُستشف ما وراءه (المعجم الوسيط، ١٩٨٥، ٥٠٧). وفي قاموس Oxford English Readers مفهوم يُطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة، وفهمه، أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه.

#### ب- التعريف الاصطلاحي:

عرفت الشفافية الإدارية بأنها مجموعة من السلوكيات والأداء والآليات التي تقوم بها الإدارة تجاه الموظفين والمواطنين، وتتضمن تأكيد الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات

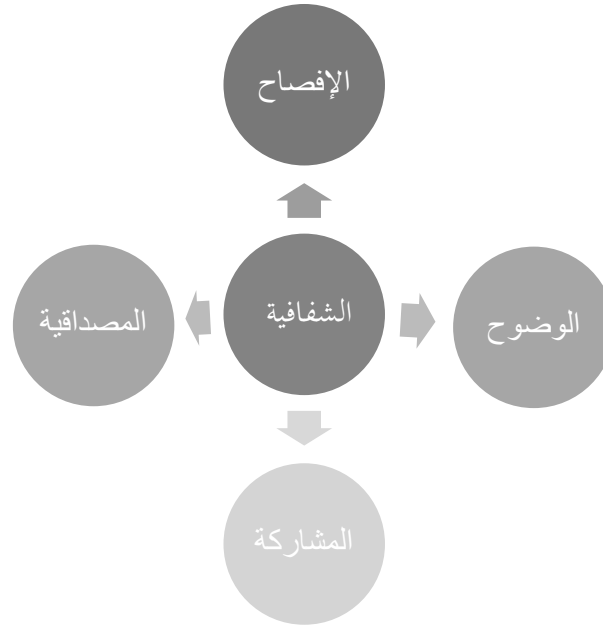
وآليات العمل ووضوحها، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، وموضوعية اتخاذ القرارات وامتلاك نُظُم واضحة للمساءلة ومكافحة الفساد وفق القياس المُعدّ لهذه الغاية (القرني، ٢٠٢٠، ١٦٢).

وقيل عن الشفافية الإدارية: إنها فلسفة إدارية تسعى لترسيخ ممارسات قائمة على الوضوح والإفصاح في الاتصال الإداري، والأنظمة والقوانين، والمعلومات والبيانات، وإجراءات العمل، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والمساءلة مما يسهم في تحسين أداء الإداريين في ظل المصادقية والعدالة والنزاهة (الطوب، ٢٠١٩، ٥).

وأشارت المؤمني إلى أن الشفافية الإدارية هي مجموعة من الإجراءات والآليات التي تقوم بها مديرات المدارس، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات مما يسهم في فاعلية تقييم الأداء والقضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادلة (المؤمني، ٢٠١٩، ١٠٣٨).

وذكر الثبيتي أن الشفافية الإدارية هي الصراحة والوضوح؛ أي: أن تتعامل إدارة المدرسة مع جميع العاملين والمتعلمين والمستفيدين من المدرسة بوضوح بعيداً عن الغموض والسرية؛ لأن كل ما يحدث داخل

المدرسة من تشريعات ولوائح وأنظمة وقرارات تهم الجميع (الثبيتي، ٢٠١٦، ٣٦٤). ويمكن جمع التعريفات السابقة من خلال ربطها بأربع كلمات، وهي المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة كما في الشكل التالي:



شكل رقم ١: جوهر الشفافية

المصدر: (أبو عبد الكريم، ٢٠١٦، ٦٥)

وتستنتج الباحثة بعد التأمل في التعريفات السابقة للشفافية الإدارية، بأنها اشتملت على الأفكار الرئيسية التالية:

- ❖ الشفافية الإدارية تعتمد على الوضوح والمصارحة وعدم الغموض.
- ❖ منهج عمل أخلاقي للكشف عن الفساد الإداري.
- ❖ الشفافية الإدارية هي الوضوح التام للتشريعات والقوانين.



❖ الشفافية الإدارية تتضمن المشاركة بين الإدارة والموظفين.

وتلخيصاً لما سبق، يمكن القول: إن الشفافية الإدارية هي فلسفة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والمشاركة والتدفق المستمر للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة.

## ٢- أهمية الشفافية الإدارية:

تمكن أهمية الشفافية الإدارية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، كما أن الشفافية تبدو ضرورية لمؤسسات العمل الإدارية، وذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها (الثبتي، ٢٠١٦، ٣٦٥).

وأشار (الشمري، ٢٠١٨، ١٢) إلى أن الشفافية الإدارية تكتسب أهميتها من التالي:

- تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وأشكاله؛ حيث إن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها.
- إن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء.
- تحقق الشفافية النزاهة للموظفين والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.

وتوضح (حكيم، ٢٠١٩، ٢٦) أن أهمية الشفافية الإدارية تكون في التالي:

- إبراز أركان نجاح التنمية المستدامة؛ لأنها توفر العمل في بيئة تتميز بالشفافية الإدارية الكاملة، مما يحقق جودة الأداء البشري.
- إتاحة المشاركة للآخرين في المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة في تقسيم العاملين، وتحقيق المساءلة.
- الإسهام في تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وسهولة إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة، والعكس.

وتظهر أهمية الشفافية الإدارية من خلال عملها في تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتسهيل عمليات تقييم الأداء، وتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحهما والوصول إلى ما يُعرف بالنظام المفتوح، إضافةً إلى كونها آلية للوصول إلى حكومة مفتوحة لتحقيق المساءلة (السبيعي، ٢٠١٣، ٢٦).

وترى الباحثة أن الشفافية الإدارية لها أهمية بالغة في جميع القطاعات، وبالتحديد في قطاع التعليم من خلال وضوح المعلومات والمشاركة والإفصاح وتبادل الآراء من أجل توفير مناخ تنظيمي متكامل يسوده الثقة والوضوح، مما يساهم في تحقيق أهداف المجتمع تجاه المدرسة، والوصول إلى أعلى الإمكانيات، وتوفير فريق عمل متماسك لتحقيق أهداف المدرسة.

### ٣- أنواع الشفافية الإدارية:

يمكن تصنيف أنواع الشفافية الإدارية كما أجمعت عليه العديد من الدراسات كالتالي:

#### أ- الشفافية الخارجية

وهي ترتبط في مؤسسات التعليم بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم؛ حيث ينبغي أن تنتهج إدارة المدارس المنهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة؛ من خلال طرحها للمناقشة، وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدرسة، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضحاً، مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي؛ حيث إن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل المدرسي يدفعه لدعم المدرسة ومساندتها في تأدية واجباتها (الشمري، ٢٠١٨، ١٩).

#### ب- الشفافية الداخلية

وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم جملةً من العلاقات، والتعاملات، والسلوكيات، والأداء الذي يتسم بالشفافية، والتي تحدث داخل هذه المؤسسات من توفر مناخ صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، وبضمن ذلك أيضاً المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي، وليس الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صنع القرار ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية، والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات (غيضان، ٢٠١٨، ١٩).

وصنّف (عمار، ٢٠١٥، ٨٠) الشفافية الإدارية إلى:

#### • الشفافية المدبجة

وهي الشفافية المنقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة، أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.

#### • الشفافية المؤدجة

وهي التي تنطلق من هدف محدد، وتخدم مصالح أيديولوجية مصدرها ومصمّم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين، ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.

#### • الشفافية الانتقائية

وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلانية؛ عندما تكون الأرقام والأحداث الإيجابية، وبالمبررات إن كان هناك أخطاء.

وترى الباحثة أن الدراسة الحالية مرتبطة بالشفافية الداخلية والخارجية أكثر من غيرها، وهذا ما يميزها عن غيرها؛ وذلك لاهتمام المدرسة بالمجتمع الخارجي، وتسعى المدرسة لتحقيق أهدافه وغاياته، وأيضاً تهتم بالمجتمع الداخلي وفريق العمل من أجل بناء بيئة عمل شفافة تسودها الثقة، وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية.

#### ٤- أبعاد الشفافية الإدارية في التعليم:

أشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد عديدة للشفافية الإدارية، وسوف تركز الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد كالتالي:

##### الأول: الإفصاح عن المعلومات

تشير الباحثة أن مبدأ الإفصاح عن المعلومات يشير إلى مفهوم إداري يسمح بالتعامل مع أي معلومات وبيانات، ويمكن المعلمة من المعرفة التامة بما هو مطلوب منها، وما يترتب عليها، وكذلك توفر المعلومات الصحيحة حينما تحتاجها المعلمات بشكل كامل وتام من غير غموض أو حذف أو إضافة، مع الاهتمام الكافي بالتوقيت؛ حتى لا تفقد أهميتها وبالتالي تصبح بدون أهمية، وإبلاغ المعلمات بالتعاميم والقوانين أولاً بأول وعدم الغموض في ذلك.

والإفصاح عن المعلومات تُعتبر الوسيلة الأساسية في التفاهم، وهي شرط أساسي لأي جهد بشري مشترك، فإفصاح الإدارة العامة عن سياستها وافتتاح نشاطها المركزي على المجتمع المحلي، والذي يحقق للإدارة مجموعة من الفوائد، من أهمها: الحصول على معلومات مجانية وسهلة تتعلق بنشاطها، ويؤثر في مستقبلها، ويوضح الحاجة إلى قوانين افتراضية، ويحول دون ظهور مشكلات تقع خلال تنفيذ القرارات يكون سببها نقص الوعي بشؤون القوانين المستقبلية (العيد، ٢٠١١، ١٨).

وفيما يتعلق بمجال الدراسة؛ فإن الإفصاح عن المعلومات هو إفصاح مديرة المدرسة عن المعلومات بكل وضوح وشفافية من غير غموض، والإفصاح بكل ما يتعلق بالخطط السنوية والفصلية والتعاميم والبرامج والأنشطة، وتقييم الأداء والزيارات الصفية، وجميع الأمور التي تحتاجها المعلمة، وبالتالي تصبح المعلومات واضحة ومتوفرة للمعلمة من دون تعقيد.

##### الثاني: الوضوح في المعلومات

تقصد الباحثة بالوضوح في المعلومات أن تكون المعلومات المقدمة للمعلمات مفهومة وخالية من الغموض، وأن تسعى الإدارة إلى توفير كافة المعلومات، والكشف عن الأنظمة والتعليمات والكيفية التي تسير عليها القوانين بصورة مفهومة وواضحة، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين، والتعليمات، ومعرفة الحقوق، والواجبات.

ويمكن القول: إن توفر المعلومات هو المكون الأساسي لتحقيق أهداف المنظمات بشكل عام، والمنظمات التعليمية بشكل خاص، وعندما يتم توفير المعلومة لجميع المعلمات فإنه يكون هناك إسهام في تطوير أعمالهم وتحسين أدائهم واتخاذ القرارات في الوقت المناسب فيؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية. ويرتبط توفر المعلومات بتحقيق الاتصال الفعال، فلا يمكن أن تتميز المدارس باتصال فعال دون توفر انسياب للمعلومات، ولا يُقصد بذلك توفر جميع المعلومات لجميع الموظفين داخل وخارج المنظمة التعليمية، ولكن المعلومات التي تكون من حقهم والتي تفيدهم في تطوير أنفسهم وسهولة إنجاز أعمالهم دون إلحاق الضرر بالمنظمة التعليمية (السلمي، ٢٠١٧، ٢١-٢٢).

وفيما يتعلق بمجال الدراسة؛ فإن الوضوح في المعلومات هو تقديم المعلومات للعاملين في المدرسة بصورة سهلة وبسيطة، والكشف عن قواعد العمل والأنظمة والقوانين وما يترتب عليها من عقوبات، وأن تكون هذه المعلومات مرنة يمكن تعديلها وتطويرها حسب ما تقتضيه الحاجة.

##### الثالث: المشاركة في القرارات

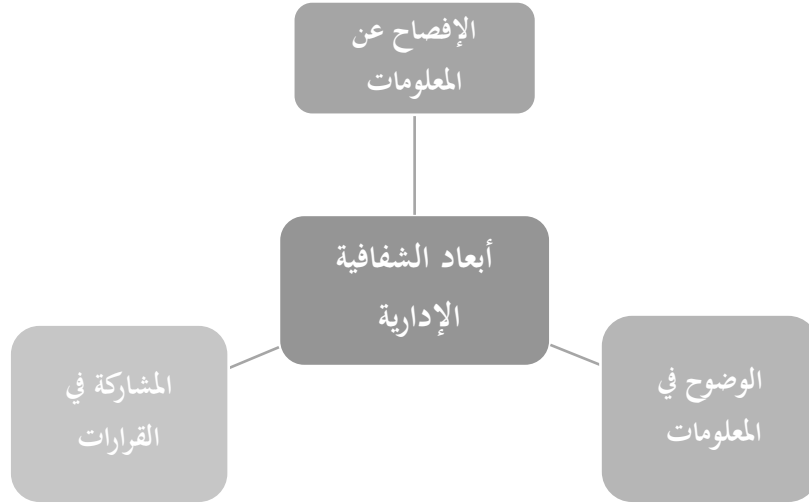
تقصد الباحثة بالمشاركة في القرارات تبادل الآراء والأفكار، وتحديد الأهداف التنظيمية بين مديرة المدرسة والمعلمات، وحل المشكلات والعمل بروح الفريق، ولا تنحصر فقط في تبادل الأفكار، بل

تتسع الدائرة إلى المشاركة في صنع القرارات، وبالتالي ستؤدي فرصة المشاركة إلى شفافية في التعاملات لتشمل التأثير في القرارات الصادرة من إدارة المدرسة.

والمشاركة في القرارات تُعد مكوناً أساسياً من مكونات الشفافية الإدارية، ولا يمكن تصوُّر وجود شفافية حقيقية في أجواء الانغلاق والجمود ومركزية القرار والالتزام بحرفية النظام (العبد، ٢٠١١، ١٨).

ولذلك فإن مقدار نجاح أيّ مدرسة يتمحور حول كفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب؛ حيث إن القرارات وليدة الظروف، والمدرسة بما فيها من فئة المعلمات ذاخرة بتنوع الرؤى والأفكار وطرق التفكير التي يمكن للمديرة التربوية أن تستفيد منها، بأن تشركهن باتخاذ القرارات وتقدير احتياجات المدرسة من الموارد البشرية والمادية من واقع خبرات المعلمات ومهاراتهن، وتُشجِّعهن على طرح الاقتراحات والآراء في القرارات التي تخصهن قبل اتخاذها، وهذا سيساعدها على اختيار ما هو أنسب بطريقة موضوعية ومعلنة، ولتحقيق الهدف المطلوب من القرار المتخذ يتطلب من مديرة متابعة عملية تنفيذه وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمات لنجاحه (السيبي، ٢٠١٨، ٣٨).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الشفافية الإدارية هي ممارسة إدارية تحقِّز مديرة المدرسة على التمسك بأخلاقيات المهنة، وتوفر بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة والشفافية من حيث الإفصاح عن المعلومات والأنظمة، والكشف عن قواعد العمل والقوانين وما يترتب عليها من عقوبات، أيضاً الوضوح في المعلومات وتسهيل الوصول إليها، وإزالة الغموض والضبابية منها، وتوضيح مفهوماها؛ مما يساعد ذلك على حُسن التعامل معها وسرعة الإنجاز دون الاعتماد على من يقوم بتفسيرها وتأويلها، والحرص على البعد عن التعقيد وتنظيم سير العمل، وفي ضوء الاستفادة من خبرات المعلمات ومهاراتهن وإشراكهن في القرارات المناسبة والرشيده بعيداً عن الموضوعية والتحيز، وبالتالي تتمكن المديرة من اتخاذ القرار الصائب الذي يصبُّ في مصلحة المدرسة.



شكل رقم (٢): أبعاد الشفافية الإدارية  
المصدر: (تصميم الباحثة).

### الشفافية الإدارية في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

نصت رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محورها الثالث: وطن طموح (حكومة فاعلة) على انتهاج الشفافية وعدم التهاون أو التسامح مطلقاً مع الفساد بكل مستوياته، سواء أكان مالياً أم إدارياً، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق مبدأ الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات. ويشمل ذلك اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة، عبر إعلان الأهداف والخطط ومؤشرات قياس الأداء، ومدى النجاح في تنفيذها للجميع، والعمل كذلك على توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، وتحسين معايير الحوكمة، بما سيحد من التأخير في تنفيذ الأعمال، وتحقيق هدف قيادة العالم في مجال التعاملات الإلكترونية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

تتطلب طبيعة مدرسة القرن الحادي والعشرين من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات تتسم بالشفافية والديمقراطية، وذلك من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف للوصول إلى أهداف المؤسسة التعليمية التي يرأسها، وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين ليشاركوا معه المسؤولية واتخاذ القرارات والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها؛ كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (العثمان، ٢٠١٩، ٣٣).

وفي الواقع؛ فإن وزارة التعليم قامت بمجهودات كبيرة في سبيل تحقيق الشفافية في المدارس وتمكين القادة من تحقيقها في الميدان، وسنّ وتشريع الأنظمة واللوائح اللازمة لذلك، مع إعطاء القادة الصلاحيات المساعدة لهم في عملهم، ونشرها عبر جميع قنوات التواصل لجميع شرائح المجتمع (السلمي، ٢٠١٧، ٧٤).

### ٦-متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق الشفافية الإدارية يتطلب العمل على إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية في العمل، ومن تلك المتطلبات كما ذكر (العاجز، ٢٠١٥، ١٨٤-١٨٥):

- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل؛ من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات؛ حيث يساعد ذلك في توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.
- إعداد كل مؤسسة برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها، والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك، ومساءلة المعنيين، والإعلان عن ذلك.
- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة، والتزام العاملين بها، والعمل كفريق واحد.
- برامج تثقيفية للعاملين الجدد؛ من خلال زيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها ومستوياتها الإدارية. وترى الباحثة أن تبني الإدارة المدرسية لتلك الممارسات والسلوكيات سينهض بها للبرقي والتميز في أدائها، لذا ينبغي للمديرات تحمّل المسؤولية، ونشر مفهوم الشفافية، والعمل بها؛ بهدف إيجاد جو من الثقة التنظيمية مع المعلمات.

## ثانياً: الثقة التنظيمية Organizational trust :

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

### ١- مفهوم الثقة التنظيمية

يبرز مفهوم الثقة التنظيمية كعامل رئيسي في تحديد فعالية العلاقات؛ حيث إن بناء العلاقات الشخصية يساعد على حرية التعبير بصدق، في حين أن غياب الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية، وتصلب المواقف الإنسانية، وينطبق ذلك على المدارس؛ لكونها إحدى المنظمات التعليمية (عامر، ٢٠١٨، ١٢٥).

التعريف اللغوي:

عرّف ابن منظور الثقة بأنها: مصدر كلمة وثق به يثق، وثاقة ووثقه أي ائتمنه، والثقة في الأمر إحكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق والمواثقة هي المعاهدة، والوثيق هو الشيء المحكم وهو العهد، وفي الأصل هو حبل، أو قيد، يشير به الأسير، أو الدابة (ابن منظور، ٢٠٠٣، ٤٤٧).

التعريف الاصطلاحي:

صفت الثقة التنظيمية بأنها: "تلك التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، التي رُوِيَ فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضرّ بالمصالح المشتركة (العريفي، ٢٠١٨، ١٣).

وهناك من أشار إلى أن الثقة التنظيمية مفهوم متعدّد الأبعاد؛ لأنه يشمل جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية؛ باختلاف مستوياتهم الوظيفية، ودرجاتهم العلمية، وخلفياتهم الاجتماعية، وأهداف ومخرجات تلك المؤسسة، فالثقة في الإدارة لا يمكن فهمها إلا في ضوء مهارات وقدرات المديرين التي مخرجاتها من مخرجات الموقف الإداري (محمود وآخرون، ٢٠١٨، ١٩٤).

وأشار الخالدي إلى أن الثقة التنظيمية هي توقعات العاملين في المنظمة والعاملين معها؛ حيث يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة لديهم، كما يمكن الاستمرار في العمل فيها أو التعامل معها بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاءة مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها تجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء (الخالدي، ٢٠١٠، ٦٦).

إن الثقة التنظيمية تشير إلى إيمان الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها، وأن هناك فهمًا متبادلاً بين الرئيس والمرؤوسين، وبين زملاء العمل، وأنهم يعملون جميعًا لتحقيق أهداف منظماتهم بهدوء وطمأنينة (أبو اسنيينة، ٢٠١٦، ٦٧).

وعرفت الثقة التنظيمية على أنها توقعات الأفراد واعتقاداتهم وإدراكهم لكفاءة النظام الإداري، والذي بدوره يعزز ثقتهم بإدارة المنظمة، وبالرؤساء المباشرين، وبالزملاء بالعمل (القرني، ٢٠١٧، ٣٣٢).

وتستنتج الباحثة بعد التأمل في التعريفات السابقة للثقة التنظيمية، بأنها اشتملت على الأفكار الرئيسية التالي:

- ❖ اختلاف مفهوم الثقة التنظيمية باختلاف وتعدد مستوياتها، ونظرة الباحثين إليها.
- ❖ الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد والجماعات والمعتمدة على اتخاذ قرارات عديدة من أجل تحقيق نتائج مرغوبة للفرد والجماعة.
- ❖ إن الثقة التنظيمية تشمل كافة العاملين في المؤسسات التعليمية باختلاف مستوياتهم الوظيفية. وتلخيصًا لما سبق، يمكن القول: إن الثقة التنظيمية مفهوم إداري يشمل كافة العاملين في المؤسسات على اختلاف مجالاتها، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية والتوقعات الإيجابية لدى المعلمات تجاه الإدارة والعاملين فيها، والتي تُبنى على الثقة التامة في التعاملات والنشاطات الإدارية.

## ٢- أهمية الثقة التنظيمية:

تزايدت الدراسات التي تؤكد على أهمية الثقة التنظيمية؛ وذلك لتأثيرها على العديد من العمليات الإدارية المختلفة، والتي تزيد من فاعلية الأداء وجودته، حيث إن الاهتمام بالثقة التنظيمية لم يكن حديثًا، فقد تناولته العديد من نظريات التنظيم؛ حيث أشار إليه ماسلو Maslow في نظرياته للحاجات الإنسانية، واصفًا تحقيق الذات بأنها الثقة بالنفس وثقة الآخرين بنا، كما تطرّق ما كجريجور McGregor في نظريته Y إلى أهمية الثقة في المرؤوسين، وربط ليكرت Likert تحقيق الرضا والنجاح برفع الثقة بين القيادة والمرؤوسين، كما أشار اوشي Ouchi's في نظريته Z إلى أن الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والمؤسسة تحقق الإنتاجية (كافي، ٢٠١٧، ١٣٦).

وتناول العديد من الباحثين دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض الجوانب، وأن لها الأثر الكبير في مخرجات العمل لكل المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية وعلى المدى البعيد، بالإضافة إلى أنها تؤثر على المرؤوسين في سلوكهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

ومن أبرز النقاط التي جاءت في أهمية الثقة التنظيمية كالتالي (القرني، ٢٠١٧، ٣٣٣):

- أ- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والشفافية.
  - ب- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
  - ج- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
  - د- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
  - هـ - الدافع للعمل والرغبة في تحمّل المزيد من المسؤولية.
  - و- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة.
  - ز- تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها.
  - ح- تقبّل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.
- وبشكل عام فإن العلاقة بين مديرة المدرسة والعاملين تتأكد بأهمية توفر الثقة التنظيمية، وما لها من انعكاسات إيجابية في الجوانب التالية كما ذكرها (الزهراني، ٢٠١٨، ٢٨):

- رفع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- رفع الإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء.
- تقليل التجديد والتطوير دون خوف.
- يولد الإبداع في الممارسات الإدارية، والتحليّ بالولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- الوضوح والشفافية في نقل المعلومات وتبادلها.

وبعد استقراء الباحثة لما سبق، تتضح أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؛ لما لها من آثار إيجابية على مديرة المدرسة والمعلمات، فالثقة التنظيمية تؤثر على المرؤوسين في تشكيل أنماط سلوكهم؛ حيث إنه عندما تتوفر الثقة بين المديرة والمعلمة؛ فإن المعلمة تكون أكثر إنتاجية وتنافسية في عملها، وبالتالي تسهم في تحسين السلوك الإداري والتعليمي لجميع العاملين في المدرسة. والثقة التنظيمية المتبادلة بين مديرة المدرسة والمعلمة تؤدي إلى تفعيل الأدوار في العملية التعليمية، وتسعى إلى تطوير قدرات المعلمات، ورفع مستوى التميز داخل المدرسة.

### ٣- أنواع الثقة التنظيمية:

يمكن تصنيف أنواع الثقة التنظيمية كما أجمع عليه العديد من الكُتاب واتبعت العديد من الدراسات

كالتالي:

#### الأول: الثقة التعاقدية:

يُقصد بها المشاركة بين الأطراف في المؤسسة الواحدة، والاتفاق بينهم، بحيث يتطلب ذلك الموافقة، والتعهد من قبلهم، ولا بد من الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان هذا الاتفاق حقيقياً أو غير صريح، ويتم بناء هذا النوع من الثقة، وتطويره، وتحسينه عن طريق التعاون، والمشاركة بين الأفراد، والتلاؤم في السلوك، والعلاقات عبر عقد السلوك الاجتماعي، أو النفسي للمعاملات اليومية، وتكون الممارسات السلبية والمخاطر أقل في هذا النوع من الثقة، حيث يرجع ذلك لاستنادها على الممارسات السلوكية النهائية، والمخرجات الملموسة، بدلاً من الاعتماد على الإحساس، والقيم، والمعتقدات، والاتجاهات (العضيلة، ٢٠١٨، ٢٣).

#### الثاني: الثقة المكشوفة:

وهي التوقعات من الأفراد عند قيامهم بعملية الاتصال، وكشف معلوماتهم ومشاعرهم، وآرائهم وقيمهم للآخرين، فإنهم سوف يُصغون إليه باحترام، واهتمام، ولن يستخدموا هذه المعلومات للإضرار به، وتتناول المكاشفة عدة درجات من الأقل خطراً؛ حيث تتمثل في الكشف عن الآراء، وحتى الأكثر خطورة والمتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية، والمشاكل الشخصية، كما أن هناك مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة وهي "الصدقة"؛ حيث تتشارك فيها المعلومات الشخصية و"المهام" التي تتم فيها مشاركة المعلومات، والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام (المبارك، ٢٠١٨، ٢٩).

#### -الثقة على مستوى الفرد:

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومرؤوسه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع، والابتكار (غرارة، ٢٠١٩، ٢٧).



### -الثقة على مستوى الجماعة:

وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر (غرارة، ٢٠١٩، ٢٧).

### -الثقة المستندة على العاطفة:

وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة؛ إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة (بنات، ٢٠١٦، ٢٠).

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن معرفة القادة بأنواع الثقة التنظيمية سوف يسهم في تكوين الوعي بأهمية الثقة التنظيمية، وبناء علاقات فعّالة مع المرؤوسين، وبالتالي توفير مناخ تنظيمي داخل المؤسسة، وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ٤- أبعاد الثقة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، والتي تم تحديدها بناء على وجهات نظر الباحثين، وقد تم تصنيفها إلى:

#### أ-الثقة العمودية:

وهي الثقة بالرئيس المباشر، وتنعكس كما ذكرها (عبد الله، ٢٠١٧، ٧٩٤) في المؤشرات التالية:

- ❖ تعامل الرئيس المباشر بالمهارة والأخلاق، وإحاطته بكافة تفاصيل عمله، وتفانيه في العمل.
- ❖ تعامل الرئيس المباشر مع مشكلات العاملين وكأنها مشكلاته الخاصة.
- ❖ اهتمام الرئيس المباشر بالاحتياجات الشخصية والوظيفية للعاملين، وتفاعله معهم.
- ❖ حرص الرئيس المباشر على تعزيز نقاط الاتفاق والبعد عن نقاط الاختلاف.
- ❖ تمتع الرئيس المباشر بالقبول من العاملين.
- ❖ اهتمام الرئيس المباشر برفع الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بسعادتهم.
- ❖ عدالة الرئيس المباشر في التعامل مع العاملين، والاستعداد للمسامحة والنسيان.

#### ب-الثقة الأفقية:

وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الآخر، اعتماداً على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (العسمي، الحنيطي، ٢٠١٩، ٤).

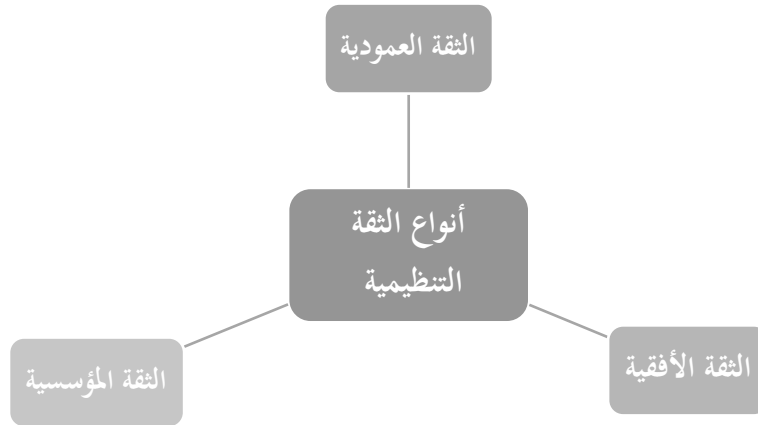
أن العلاقات بين أفراد المؤسسة من حيث التعاون وتبادل الآراء والأفكار له أثر إيجابي على أهداف المؤسسة، وسيصل بالمؤسسة إلى مستوى متطور، وذلك بسبب ثقة الأفراد ببعضهم البعض؛ حيث إنه عندما يسود في المؤسسة جو من الثقة التنظيمية فإن المرؤوس يتمكن من الإفصاح عن أفكاره ومشاعره.

#### ج- الثقة المؤسسية:

وتتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل (جبارين وآخرون، ٢٠١٨، ١٤).

وتكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن غياب الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (عامر، ٢٠١٨، ١٤٨).

وبالنظر إلى أبعاد الثقة التنظيمية، ترى الباحثة أن الثقة التنظيمية لدى المعلمات تبدأ من مستوى الرئيس المباشر (مديرة المدرسة)، فمن الضروري توافر أجواء مشجعة ومحفزة من مديرة المدرسة للمعلمات مما يتيح لهن فرص الإبداع في المدرسة، وكذلك قدرة مديرة المدرسة على التأثير على المعلمات وتوحيد جهودهن، واستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية. أيضاً الثقة بزملاء العمل لها أثر إيجابي في تبادل الآراء والخبرات وتبادل الزيارات الصفية مما ينعكس إيجاباً على أدائهن. وأخيراً الثقة بالمدرسة من خلال استخدام الأساليب التربوية الصحيحة وتنمية السلوكيات لدى المعلمات؛ حيث سيؤثر ذلك على سلوك المعلمات وتحسين الثقة التنظيمية لديهن تجاه مديرة المدرسة والزميلات والمدرسة.



شكل رقم ٣: أبعاد الثقة التنظيمية (تصميم الباحثة).

## ٥- الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

هناك أهمية استراتيجية في المدارس التي يتم بناؤها كنظام اجتماعي منفتح، ويؤدي مفهوم الثقة دوراً مهماً في نجاح هذه المدارس، وثمة أثر إيجابي واضح لمفهوم الثقة على نجاح البناء المدرسي، الذي يتضمن العديد من الأشخاص ذوي العلاقة، وهؤلاء الأشخاص هم مديرو المدارس، والعاملون الإداريون، والمعلمون، والطلاب، والعاملون في المناطق التعليمية، وأولياء الأمور. والثقة إحدى الواجبات التي ينبغي أن يتم وضعها في رؤية المدارس، كما ينبغي التصريح بالأهداف الخاصة بالثقة التنظيمية، من أجل وضع ثقة فاعلة بين هؤلاء الأشخاص ذوي العلاقة. إضافة لذلك يتم تحديد توقعات هؤلاء الأشخاص ذوي العلاقة نحو بعضهم، وأن تكون هذه التوقعات واضحة لجميع الأشخاص، وبعد أن يتم الوصول إلى إجماع في الرأي حول بيئة العمل، القواعد المستخدمة في بيئة العمل؛ فإن هناك ضرورة أيضاً لتحليل الترتيبات القانونية، وتحسين عملية الاتصال في المدرسة، إضافة لضرورة تسريع عملية تدفق المعلومات وللصفات الشخصية المرتبطة بمدير المدرسة من أجل توافر الثقة (الجار، ٢٠١٠، ٣١).

العوامل التي تساعد المدير على إيجاد جو من الثقة في المؤسسة التعليمية:

إن الثقة ليست التزاماً يفرضه العقل، بل هي أمر وجداني ينبع من القلب، فعندما تعتاد تقدير الآخرين وأخذ رأيهم مأخذ الجد، ستفي بوعدك وتحافظ على التزاماتك، ومن المستحيل أن ترى مؤسسة تعليمية ناجحة تسودها الثقة إلا إذا كان مديرها لا يحافظ على وعده، وعلى المدير أن يراعي العوامل التالية (الجسار، ٢٠١٠، ٣٣):

- ❖ أن يحترم كل عضو في المؤسسة أيًا كان عمله.
- ❖ أن يكون هو نفسه مثلاً يحتذىه الجميع بمحافظته على وعده والتزاماته وحرصه على تنفيذ المبادئ التي يؤمن بها.
- ❖ أن يكون له رؤية واضحة يفهمها الجميع.
- ❖ أن يتحلى برابطة الحزم في كافة الظروف والأوقات.

ومما سبق يتضح لنا أن المعلم حين يدرك أنه يعمل أكثر مما يأخذ، وأن جهوده المبذولة لا تلقى ما تستحقه من تقدير من إدارة المدرسة؛ فإن الثقة التنظيمية تتصدع إن لم تتلاش، فضعف الثقة التنظيمية عند المعلمين يلقي بظلاله على المناخ العام في المدرسة، وقد ينعكس سلباً على المجال التربوي، لذا لا بد من وضع حلول مناسبة من أجل بناء مناخ تنظيمي بين جميع العاملين في المدرسة.

### ثالثاً: مهام وصلاحيات الإدارة المدرسية في ضوء الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية:

حسبما ورد في تعريف إدارة التعليم فإن الهدف الرئيس من وجود المدير داخل المدرسة هو انسجام الطلبة والمعلمين بعضهم ببعض لتحقيق عملية تعليمية ودراسية ناجحة وهادفة على أعلى مستويات الإسناد والدعم للطلاب، لدى مدير المدرسة مجموعة من الصلاحيات التي يدير فيها العملية التدريسية بشكل صحيح دون حدوث أي مشكلات في المرحلة والقائنها هادفة وتوصيل المعلومات للطلاب بأسهل الطرق الممكنة (<https://eduschool40.blog>). وعليه فإن المهام الرئيسة للمدير حسب الأركان الإدارية للمهام تكون كالتالي:

#### ١- المهام الإدارية:

- هي المهام والواجبات الأساسية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها؛ حتى يتمكن من إدارة مدرسته بسهولة ويسر، وتهتم هذه المهام والواجبات بالعملية التعليمية، بنفس درجة الاهتمام التي تُوليتها للموارد التي تخدم العملية التعليمية، وهذه المهام هي (القرني، ٢٠١٩، ٣٧٠-٣٨٠):
- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة، والمحافظة عليها.
- الإشراف على التقارير عن سير العمل بالمدرسة، ورفعها للإدارات التعليمية.
- إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.
- إدارة شؤون الأفراد.
- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.
- إعداد الجداول المدرسية.
- إدارة المبنى المدرسي، والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.

## ٢- المهام الفنية:

ذكر (الباروت، ٢٠١٨، ٢٥٤) أن المهام الفنية للإدارة المدرسية تتمثل في:

- تحسين عمليات التدريس.
- تطوير النمو المهني للمعلمين.
- الكشف عن مواهب وإمكانات المعلمين، وتحقيق الانسجام والتعاون بينهم.
- حق قبول الإجازات ورفضها، ومساءلة المقصر والحسم عليه.
- توزيع الحصص والأنصبة حسب المصلحة التعليمية.
- منح المعلمين المتميزين حوافز تشجيعية أو مكافأة من موارد المدرسة.
- زيادة كفاءة المعلمين الإنتاجية؛ من خلال تشجيع الاتصال بينهم، واستغلال إمكانياتهم الفردية والاجتماعية.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تعددت أهدافها وتنوعت مجالاتها، فلم تعد العملية الروتينية التي تمارس عملياتها وفق منهج ثابت، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى توفير الإمكانيات اللازمة والوضوح في إجراءات العمل والتعامل بشفافية مع المعلمات دون غموض أو قيود، وتوفير جميع الإمكانيات اللازمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية. ومن المعروف أنه لكي تنجح مديرة المدرسة عليها أن تقوم بالدور المهني المتوقع منها، وممارسة صلاحيتها المختلفة بشفافية إدارية؛ لكي تضمن نجاح مدرستها.

ويتضح مما سبق أن الثقة التنظيمية تعمل على كسب وبناء علاقات حسنة في العمل، وتوفير مناخ صحي تنظيمي؛ مما قد يؤدي إلى نجاح العمل وضمن التعاون والتفاعل بين جميع الأطراف من أجل نجاح العملية التربوية.

### المحور الثاني الدراسات السابقة والتعليق عليها:

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية

ويتم عرض الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية على النحو التالي:

#### الدراسات العربية:

١. دراسة عربيات. (٢٠١١). بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وبلغت عينة الدراسة ١٠٠ مدير ومديرة. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة متوسطة في كافة المجالات.

٢. دراسة الحشاش. (٢٠١٤). بعنوان "درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وبلغت عينة الدراسة ٢٨١ رئيساً ومشرفاً تربوياً. ومن أهم

نتائج الدراسة أن تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة.

٣. دراسة الزعابي. (٢٠١٤). بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليمية، بدولة الإمارات بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدارسة الميدانية، وبلغت عينة الدراسة ٣٠٣ معلمين. ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

٤. دراسة التويجري. (٢٠١٥). بعنوان "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى لقياس مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ديالي بالتخطيط التعليمي، والثانية لقياس مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وبلغت عينة الدراسة ٣٤٧ معلماً ومعلمة. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي كان متوسطاً، وكذلك مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية كان متوسطاً.

٥. دراسة السهموري. (٢٠٢٠). بعنوان "واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة كأداة للدارسة الميدانية، وبلغت عينة الدراسة ٢٠٠ معلم ومعلمة. ومن أهم نتائج الدراسة أن واقع الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية، تُعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة والمؤهل والجنس.

### الدراسات الأجنبية:

١. دراسة كارثرسي. (٢٠٠٨). بعنوان "ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين".  
Carruthersy, Celeste. 2008 The Qualifications and Classroom Performance of Teachers Moving to Schools.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية في المدارس الحكومية في كاليفورنيا. واستخدمت الملاحظة والمقابلات الشخصية أداتان لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة ٥٥ معلماً ومعلمة. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية بين ممارسة الشفافية الإدارية في المدرسة، وزيادة فعالية أداء المعلمين.

٢. دراسة كلين. (٢٠١٢). بعنوان "سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل الصراعات بين مديري المدارس والمعلمين".

Klein, Joseph. 2102. The open policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff.

هدفت الدراسة إلى التعرف الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين. وقد اعتمد الباحث المنهج التجريبي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة ٢٩٤ معلمًا. ومن أهم نتائج الدراسة أن إعطاء القرارات دون شرح أسباب اتخاذها سبب تغيرًا كبيرًا في موقف المعلمين تجاه الإدارة، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية للمعلمين؛ حيث إن المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير كانت اتجاهات إجاباتهم أكثر من المعلمين الحاصلين على البكالوريوس.

٣. دراسة الابا واوقينتي مهن. (٢٠١٤). بعنوان "الشفافية التنظيمية وعلاقتها بأداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية اوغون الثانوية".

Alaba and Oguntimehin. 2014. Organizational Transparency and Teachers Job Performance in Ogun State Public Secondary Schools.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الشفافية التنظيمية ليكون مؤشرًا يمكن أن يُعَوَّل عليه في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية أوغون في نيجيريا، وكيفية تأثير هذه الشفافية على أداء المعلمين. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة ١٠٣٧ معلمًا. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الشفافية التنظيمية وأداء المعلمين، وأن الشفافية تزيد من عطاء المعلمين.

٤. دراسة نتسيل. (٢٠١٤). بعنوان "المساءلة والشفافية في إدارة تمويل المدارس في المدارس الابتدائية في مدينة جوهانسبرج".

NTSELE, C. 2014. Accountability and Transparency in Managing School Finance Primary School.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى المساءلة والشفافية في إدارة تمويل المدارس في المرحلة الابتدائية في مدينة جوهانسبرج. وقد اعتمدت الباحثة المنهج البحث النوعي، واستخدمت المقابلات أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس وموظفي المالية. ومن أهم نتائج الدراسة افتقار بعض المدارس إلى المساءلة والشفافية في إدارة شؤونها المالية، واختلال وظائف اللجان المالية من أبرز العوامل التي تعوق المدارس عن إدارة شؤونها المالية.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية: الدراسات العربية:

١. دراسة قموه. (٢٠١١). بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم".

هدفت الدراسة تعرف مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة 206 من قادة المدارس. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية في مجال المعلمين، وهذا يعني وجود علاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية. ومن

النتائج: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في كل المجالات بدرجة متوسطة.

٢. دراسة عايدة. (2016). بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم".

هدفت الدراسة تعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة ١٥٥ مديراً ومديرة. ومن أهم نتائج الدراسة: ضرورة اهتمام دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية بتنفيذ جميع المقترحات الإبداعية من قِبَل المدارس من خلال توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير، واحتفالات تكريم لجميع الأنشطة الإبداعية وزيادة البرامج التطويرية للمعلمين من أجل النمو المهني.

٣. دراسة عابنة. (٢٠١٧). بعنوان "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس".

هدفت الدراسة تعرف إلى واقع مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في ضوء بعض المتغيرات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة ١٨٢ مديراً ومديرة. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن بالأطراف الأخرى كانت متوسطة، وكان ترتيب ثقة مديري المدارس بالأطراف الأخرى تنازلياً كما يلي: الثقة بالمعلمين (عالية)، ثم الثقة بالطلبة (متوسطة)، ثم الثقة بأولياء الأمور (متوسطة). كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تُعزى إلى متغيرات: المنطقة، جنس المدير، مؤهله وخبرته.

#### الدراسات الأجنبية:

١. دراسة كيونلان. (٢٠٠٨). بعنوان "الخصائص الشخصية للمديرة وتأثيرها على الثقة التنظيمية في الإعداد التنظيمي".

Quinlan. 2008. Leader Personality Characteristics and Their Effects on Trust in the Organizational Setting

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السمات الشخصية للمديرين، وقدرة المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة ٢٢ عضواً من فريق مهني يعملون بالتعليم التمهيدي في نيوجيرسي. ومن أهم نتائج الدراسة: أهمية تمتع المدير بالرؤية الوفيرة الخصبية، والذكاء الانفعالي، والتعاون، والالتزام، والعاطفة الاهتمام بالموظفين من أجل التنبؤ بشدة سلوكيات الثقة التنظيمية.

٢. دراسة ألتين كورت ويليامز. (٢٠١٢). بعنوان "العلاقة بين مصادر قوة مديري المدرسة ومستويات الثقة التنظيمية للمعلمين في تركيا".

Altinkurt, Y & Yilmaz, K. (2012). Relationship Between the school Administrator Power Courses and Teachers Organizational Trust Levels in Turkey

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مصادر قوة مديري المدرسة على مستويات الثقة التنظيمية لمعلميها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة ٤٠٠ فرد في تركيا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين مرتفعة بشكل عام، وجاءت الثقة في الزملاء والثقة في المدير أعلى من الثقة في المساهمين (الطلاب،

وأولياء الأمور)، وأيضًا وجود علاقة ارتباطية بمستوى معتدل بين مصادر قوة المديرين ومدركات الثقة التنظيمية للمعلمين.

٣. دراسة بالسزكيوسز. (٢٠١٢). بعنوان "أثر الأداء على الثقة التنظيمية".

Paliszkiwicz, J. (2012). Orientation on Trust and Organizational.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الثقة التنظيمية بين المديرين والموظفين، وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في بولندا، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة ٢٠٥ مديرين. ومن أهم نتائج الدراسة: أن الثقة التنظيمية تعتبر الأساس لعلاقة عمل متناغمة، بالإضافة إلى أن المستقبل الآمن للمنظمة، وظروف العمل الجيدة، والمعاملة الحسنة، ووجود الأمن الوظيفي من شأنها أن تزيد من ثقة الموظفين في المنظمة، وبالتالي زيادة الثقة ترتبط بتحسين وتعزيز الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

٤. دراسة ديمير. (٢٠١٥). بعنوان "تأثير مستوى الثقة التنظيمية عند معلمي المدارس الابتدائية ووجود ثقافة القيادة للمعلم".

Demir, K. (2015). The effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مستوى الثقة التنظيمية عند معلمي المدارس الابتدائية ووجود ثقافة القيادة للمعلم، وقد استخدم الباحث المنهج المقارن، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكان عدد أفراد العينة ٣٧٨ معلمًا في تركيا. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تجاه مدارسهم إيجابية ومهمة لثقافة القيادة في المدرسة. وتبين أن مستوى الثقة في مديري المدارس لديها ارتباط كبير مع الثقة الإدارية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاستفادة:

- في ضوء عرض الدراسات السابقة فقد استفادت الباحثة في جوانب عديدة، منها:
- تحديد مشكلة الدراسة الحالية، كما أنها كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة الدراسة الحالية، وأهدافها.
- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة عند إعداد ومعالجة الإطار النظري، وعند بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وخطوات تصميمها.
- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة عند التعليق على نتائج الدراسة الحالية.
- الاطلاع على المقترحات التطويرية لتنمية الشفافية الإدارية لمديري المدارس.
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في رفع مستوى الشفافية الإدارية لمديري المدارس.

#### أوجه التميز:

- تتميز الدراسة الحالية في أنها تناولت الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لمعلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض، كما أنها من الدراسات القليلة التي تم تطبيقها على المدارس بمدينة الرياض -على حد علم الباحثة-.
- الدراسات والبحوث العربية التي تجمع المتغيرين معًا (الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية) ظل محدودًا -على حد علم الباحثة- في مجال التعليم الجامعي والأكاديمي مع اختلاف مجتمع الدراسة، مما دعا إلى دراسته في مجال التعليم العام.



### المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات التعليم العام في المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (١٥٦٥)، وذلك وفق الإحصائية الرسمية الأخيرة الصادرة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي (١٤٣٩-١٤٤٠هـ).

تتكون عينة الدراسة من (٣١٣) معلمة، وهي عينة عشوائية بسيطة وفقاً لجدول مورجان بنسبة ٢٠% وهامش الخطأ المسموح به ٥%.

#### جدول رقم (١) وصف تفصيلي لعينة الدراسة

المؤهل العملي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
	٢%	٢٣.٥%	٦١.١%	٣٤.٢%
سنوات الخبرة	أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ سنوات الى ١٠	أقل من ٥ سنوات	
	٨٩.٧%	٨.٢%	٢.١%	
الدورات التدريبية	أكثر من ٣ دورات	أقل من ٣ دورات	لم أتلق دورة	
	٩٤.٤%	١.٨%	١%	

#### ثانياً أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة):

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها؛ فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، والتي عرفها العساف (٢٠١٢، ٦٥) بأنها "عبارة عن أداة يشمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة؛ بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة".

#### ١- وصف أداة الدراسة:

لقد تكونت استبانة "الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لمعلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض" في صورتها النهائية من المحاور التالية:

المحور الأول: الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية (الإفصاح عن المعلومات، الوصول إلى المعلومات، المشاركة في القرارات) ويتكون من (١٥) عبارة.

المحور الثاني: الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية، الثقة الأفقية، الثقة المؤسسية) ويتكون من (١٥) عبارة.

ويقابل كل عبارة من عبارات هذه المحاور قائمة تحمل الاستجابات التالية: (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسط (٣) درجات، ضعيفة (٢) درجتين، ضعيفة جداً (١) درجة واحدة وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي.

## ٢-صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

أ- صدق المحكمين: يهتم هذا الجانب بالصورة الخارجية لأداة الدراسة؛ من حيث بنية العبارات وموضوعيتها وأهميتها، كذلك التراكم اللغوية ومدى مناسبتها بالنسبة للأفراد المستهدفين بالدراسة، كما يهتم هذا الجانب بمدى ملائمة أداة الدراسة للهدف الذي وُضِعَتْ من أجله، ومدى انساقها مع أسئلة الدراسة، ولقياس هذا الصدق تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، وتم التعديل على أداة الدراسة وإعدادها بصورتها النهائية في ضوء مقترحاتهم.

## جدول رقم (٢) الاستبانة في صورتها الاولية

درجة الموافقة					العبارة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
المبدأ الأول: الإفصاح عن المعلومات					
					١. تنتهج المديرية سياسة الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل لجميع المعلمات.
					٢. تتبنى المديرية فكرة إصدار التعليمات التي تضمن للمعلمات الحصول على حقوقهن.
					٣. توضح المديرية إجراءات العمل والعقوبات المترتبة على ذلك.
					٤. تطبق مديرة المدرسة إجراءات العمل على الجميع.
					٥. توضح المديرية المعلومات التي تحتاجها المعلمات لعملهن في التوقيت المناسب.
					٦. تبتعد المديرية عن كل ما يتعلق بالضبابية في التعليمات.
					٧. تنتهج المديرية سياسة المناقشة مع المعلمات في المعلومات والبيانات؛ بدءاً من التخطيط والمتابعة ثم التقويم.
المبدأ الثاني: الوضوح في المعلومات					
					١. تتصف الإجراءات والمعلومات الصادرة من إدارة المدرسة بالدقة.
					٢. تحدد المديرية المعلومات التي يحتاجها المعلمات.
					٣. تنتهج المديرية سياسة الوضوح في المعلومات التي تكون من حق المعلمات.
					٤. تسهل المديرية الوصول إلى معلومات واضحة وسهلة دون

					تعقيد.
					٥. تعلن المديرية عن جميع إجراءات العمل بكل مصداقية.
المبدأ الثالث: المشاركة في القرارات					
					١. تشرك المديرية المعلمات في رسم خطة المدرسة.
					٢. تشرك المديرية المعلمات في اتخاذ القرار.
					٣. تشرك المديرية المعلمات في اقتراح حلول للمشكلات.
					٤. تهتم المديرية باحتياجات المعلمات.
					٥. تحفز المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق.

**المحور الثاني: التعرف إلى درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.**

درجة الموافقة					العبارة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
المبدأ الأول: الثقة العمودية					
					١. مديرتي في المدرسة جديرة بالثقة وتتفاعل مع جميع المعلمات.
					٢. معرفة المديرية بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.
					٣. تسعى المديرية إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع جميع المعلمات، والابتعاد عن نقاط الاختلاف.
					٤. تهتم المديرية برفع الروح المعنوية لدى جميع المعلمات.
					٥. لا أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر.
					٦. تتعامل المديرية مع مشاكل الآخرين كأنها مشاكلها.
					٧. تتعامل المديرية بعدالة مع الجميع.
المبدأ الثاني: الثقة الأفقية					
					١. توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.
					٢. أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على تطوير أداء العمل وحل المشكلات.
					٣. لدي ثقة بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بشفافية.
					٤. أعتمد على زملائي؛ لأنهم حريصون على مصالحهم.
					٥. زملائي في العمل يُقيمون معي اتصالات؛ سعياً للفهم المشترك بيننا.
المبدأ الثالث: الثقة المؤسسية					

				١. إدارة المدرسة تسعى إلى الاهتمام باحتياجات المعلمات ورغباتهن.
				٢. تتعامل إدارة المدرسة بصدق ونزاهة مع الجميع.
				٣. تطبق إدارة المدرسة النظام على الجميع.
				٤. تشترك الإدارة جميع المعلمات بكل القضايا المستقبلية.
				٥. تسعى الإدارة إلى إقامة الاتصالات مع الجميع؛ سعياً للفهم المشترك.
				٦. تنظر الإدارة بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.

جدول رقم (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

• المحور الأول: درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.

درجة الموافقة					العبارة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					المبدأ الأول: الإفصاح عن المعلومات
					١. تمارس مديرة المدرسة سياسة الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل لجميع المعلمات.
					٢. توضح مديرة المدرسة التعاميم التي تضمن للمعلمات الحصول على حقوقهن.
					٣. توضح مديرة المدرسة إجراءات العمل والعقوبات المترتبة على مخالفتها.
					٤. تطبق مديرة المدرسة إجراءات العمل على جميع المعلمات.
					٥. تنتهج مديرة المدرسة سياسة مناقشة المعلمات في المعلومات والبيانات بدءاً من التخطيط والمتابعة ثم التقويم.
					المبدأ الثاني: الوضوح في المعلومات
					١. تتصف الإجراءات والمعلومات الصادرة من مديرة المدرسة بالدقة.
					٢. توضح مديرة المدرسة المعلومات التي تحتاجها المعلمات لعملهن في التوقيت المناسب.
					٣. تسهل مديرة المدرسة الوصول إلى معلومات واضحة وسهلة دون تعقيد.
					٤. تبتعد مديرة المدرسة عن كل ما يتعلق بالضبابية في إصدار التعليمات.

					٥. تعلن مديرة المدرسة عن جميع إجراءات العمل بكل شفافية.
المبدأ الثالث: المشاركة في القرارات					
					١. تشارك مديرة المدرسة المعلمات في رسم خطة المدرسة.
					٢. تشارك مديرة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرار.
					٣. تشارك مديرة المدرسة المعلمات في اقتراح حلول للمشكلات.
					٤. تهتم مديرة المدرسة باحتياجات المعلمات.
					٥. تحفز مديرة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق.

**المحور الثاني: التعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.**

درجة الموافقة					العبارة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
المبدأ الأول: الثقة العمودية					
					١. تتصف مديرة المدرسة بالتفاني في العمل.
					٢. تسعى مديرة المدرسة إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع جميع المعلمات والابتعاد عن نقاط الاختلاف.
					٣. تهتم مديرة المدرسة برفع الروح المعنوية لدى جميع المعلمات.
					٤. تتعامل مديرة المدرسة مع مشاكل المعلمات كأنها مشاكلها.
					٥. تتعامل مديرة المدرسة بعدالة مع جميع المعلمات.
المبدأ الثاني: الثقة الأفقية					
					١. توجد ثقة متبادلة مع زميلاتي في المدرسة.
					٢. تتبادل زميلاتي المعلومات التي تساعد على تطوير أدائهن في العمل.
					٣. توجد ثقة بأن زميلاتي في المدرسة يتعاملن معي بشفافية.
					٤. تعتمد زميلاتي في المدرسة على زميلاتهن الأخريات.
					٥. يوجد تواصل فعال بين زميلاتي في المدرسة.
المبدأ الثالث: الثقة المؤسسية					
					١. تسعى إدارة المدرسة إلى الاهتمام باحتياجات المعلمات ورغباتهن.
					٢. تتعامل إدارة المدرسة بعدالة ونزاهة مع جميع المعلمات.
					٣. تشارك إدارة المدرسة جميع المعلمات بكل القضايا المستقبلية.

				٤. تسعى إدارة المدرسة إلى تفعيل الاتصالات مع المعلمات سعياً للفهم المشترك.
				٥. تنظر إدارة المدرسة بعين الاعتبار لمصالح المعلمات عند اتخاذها القرارات.

ب- صدق الاتساق الداخلي: يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين العبارات الموجودة داخل نفس البُعد، ومدى اتساق هذه العبارات مع البُعد الذي ينتمي إليه، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي؛ من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٤) معاملات الارتباطات بيرسون لعبارات الاستبانة ومدى ارتباطها بالبُعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية لمحور " تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية (الإفصاح عن المعلومات، الوضوح في المعلومات، المشاركة في القرارات)".

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
المبدأ الأول: الإفصاح عن المعلومات.					
١	**٠.٨٣١	**٠.٨٤٩	٤	**٠.٨١٩	**٠.٨٢٠
٢	**٠.٨٩١	**٠.٨٩٠	٥	**٠.٨٤٦	**٠.٨٥١
٣	**٠.٩٤٠	**٠.٩٦٧			
المبدأ الثاني: الوضوح في المعلومات.					
١	**٠.٨٦١	**٠.٨٥٨	٤	**٠.٨٣٨	**٠.٨٤٠
٢	**٠.٨٨٧	**٠.٨٤٥	٥	**٠.٩٠٥	**٠.٨٩٠
٣	**٠.٨٩٤	**٠.٨٩١			
المبدأ الثالث: المشاركة في القرارات.					
١	**٠.٨٤٤	**٠.٨٥٠	٤	**٠.٩٠١	**٠.٨٨٥
٢	**٠.٨٨٠	**٠.٨٣٩	٥	**٠.٨١٠	**٠.٨٢٦
٣	**٠.٨٣٧	**٠.٨٢٧			

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة ومدى ارتباطها بالبُعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية لمحور مستوى ممارسة أبعاد محور "تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية (الإفصاح عن المعلومات، الوضوح في المعلومات، المشاركة في القرارات)"، جاءت العبارات موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور

الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة تُوضِّح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول رقم (٥) معاملات الارتباطات بيرسون لعبارات الاستبانة ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية لمحور " الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية، الثقة الأفقية، الثقة المؤسسية)".

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
المبدأ الأول: الثقة العمودية.					
١	**٠.٨٤٠	**٠.٨٤١	٤	**٠.٨٧٩	**٠.٨٨٠
٢	**٠.٨٧٩	**٠.٨٨٠	٥	**٠.٨٣٢	**٠.٨٤١
٣	**٠.٨٥١	**٠.٨٦٠			
المبدأ الثاني: الثقة الأفقية.					
١	**٠.٨٣٢	**٠.٨٢٦	٤	**٠.٨٦١	**٠.٨٧٠
٢	**٠.٨٤٩	**٠.٨٤٩	٥	**٠.٨٤٩	**٠.٨٣٨
٣	**٠.٨٣٢	**٠.٨٤١			
المبدأ الثالث: الثقة المؤسسية.					
١	**٠.٨٩٢	**٠.٨٩١	٤	**٠.٨٥١	**٠.٨٦٠
٢	**٠.٩٢١	**٠.٩١٩	٥	**٠.٨٩٢	**٠.٨٩١
٣	٠.٨٢٢**	**٠.٨٢٣			

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معامل ارتباط بيرسون = لعبارات الاستبانة ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية لمحور مستوى ممارسة أبعاد "الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية، الثقة الأفقية، الثقة المؤسسية)"، جاءت العبارات موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ج- الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة البُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البُعد، وجاءت النتائج كما يأتي:  
جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور: " تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية".

لأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
لبعد الأول: الإفصاح عن المعلومات.	**٠.٩٠٣
لبعد الثاني: الوضوح في المعلومات.	**٠.٩١١
لبعد الثالث: المشاركة في القرارات.	**٠.٩٠٤

\*\*دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل.

يتبين من الجدول رقم (٦)؛ أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد، والدرجة الكلية لمحور: "تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية"، الذي ينتمي إليه البعد- عالية؛ حيث تتراوح ما بين (٠.٩٠٤)\*\*، و(٠.٩١١)\*\*، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات الاستبانة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور: "الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية".

الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
لبعد الأول: الثقة العمودية.	**٠.٩٠٧
لبعد الثاني: الثقة الأفقية.	**٠.٨٩٧
لبعد الثالث: الثقة المؤسسية.	**٠.٩٠٥

\*\*دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل.

يتبين من الجدول رقم (٧)؛ أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد، والدرجة الكلية لمحور: "الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية"، الذي ينتمي إليه البعد- عالية؛ حيث تتراوح ما بين (٠.٨٩٧\*\* - ٠.٩٠٧\*\*)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات الاستبانة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

### ٣- ثبات أداة الدراسة:

ويُقصد به إلى أيّ درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٨) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة:

### جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاوِر الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: " تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية".	١٥	**٠.٩٠٦
المحور الثاني: "الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية".	١٥	**٠.٩٠٣
الثبات الكلي للاستبانة	٣٠	**٠.٩٠٥

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (٠.٩٠٦)\*\*، بينما بلغ معامل الثبات العام للمحور الثاني (٠.٩٠٣)\*\*، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠.٩٠٥)\*\*، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.



### ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بُدع ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي؛ حيث أعطيت الإجابة (كبيرة جداً = ٥ درجات)، (كبيرة = ٤ درجات)، (متوسطة = ٣ درجات)، (ضعيفة = درجتان)، (ضعيفة جداً = درجة واحدة)، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

الترج	الترميز (الوزن النسبي)	مدى الموافقة (قيمة المتوسط الحسابي)	مستوى درجة الموافقة
ضعيفة جداً	١	من ١ إلى ١.٨٠	ضعيفة جداً
ضعيفة	٢	١.٨١ إلى ٢.٦٠	ضعيفة
متوسطة	٣	٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
كبيرة	٤	٣.٤١ إلى ٤.٢٠	كبيرة
كبيرة جداً	٥	٤.٢١ إلى ٥.٠	كبيرة جداً

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الأسئلة المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٣- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون "person Correltion": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

## رابعاً: نتائج الدراسة:

### أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية، وجاءت النتائج كما تبيّن في الجداول التالية:

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى " درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
المبدأ الثاني: الوضوح في المعلومات.	٣.٩٠	١.١٢	١	كبيرة
المبدأ الأول: الإفصاح عن المعلومات	٣.٨٣	١.١٥	٢	كبيرة
المبدأ الثالث: المشاركة في القرارات	٣.٤٥	١.٢٨	٣	كبيرة
المتوسط العام للمحور ككل	٣.٧٣	١.١٨	كبيرة	

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠)؛ أن محور "درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية"، متوفرة بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من "المعلمات"، بمتوسط عام (٣.٧٣) وانحراف معياري (١.١٨)، وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة التوافر من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي:

١- توافر مبدأ "الوضوح في المعلومات"، بمتوسط (٣.٩٠)، وانحراف معياري (١.١٢) وبدرجة توافر (كبيرة).

٢- توافر مبدأ "الإفصاح عن المعلومات"، بمتوسط (٣.٨٣)، وانحراف معياري (١.١٥) وبدرجة توافر (كبيرة).

٣- توافر مبدأ "المشاركة في القرارات"، بمتوسط (٣.٤٥)، وانحراف معياري (١.٢٨) وبدرجة توافر (كبيرة).

تتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الحشاش. (٢٠١٤). والتي توصلت إلى أن تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة.

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بمدى تطبيق محور "درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية"، وذلك من خلال الجدول التالي:

أ- المبدأ الأول "الإفصاح عن المعلومات":

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "الإفصاح عن المعلومات"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى "الإفصاح عن المعلومات".

م	العبرة	الاستجابة (درجة الموافقة).													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الرتب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١.	توضح مديرة المدرسة إجراءات العمل والعقوبات المترتبة على مخالفتها.	١٧٠	٥٣.١	٨٩	٢٧.٨	٤٤	١٣.٧	٩	٢.٨١	٨	٢.٥٠	٤.٢٦	٠.٩٦	١	كبيرة جداً
٢.	تطبق مديرة المدرسة إجراءات العمل على جميع المعلمات.	١٣٦	٤٢.٥	٩٢	٢٨.٧	٦٤	٢٠.٠	١٥	٤.٦٩	١٣	٤.٠٦	٤.٠١	١.٠٨	٢	كبيرة
٣.	توضح مديرة المدرسة التعاميم التي تضمن للمعلمات الحصول على حقوقهن.	١٢٤	٣٨.٧	٧٤	٢٣.١	٦٩	٢١.٥	٢٦	٨.١٣	٢٧	٨.٤٤	٣.٧٦	١.٢٧	٣	كبيرة
٤.	تنتهج مديرة المدرسة سياسة مناقشة المعلمات في المعلومات والبيانات؛ بدءاً من التخطيط والمتابعة ثم التقويم.	١٠٨	٣٣.٧	٨٤	٢٦.٢	٧٩	٢٤.٦	٢٩	٩.٠٦	٢٠	٦.٢٥	٣.٧٢	١.١٩	٤	كبيرة
٥.	تمارس مديرة المدرسة سياسة الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل لجميع المعلمات.	٧٣	٢٢.٨	٨١	٢٥.٣	٩٨	٣٠.٦	٣١	٩.٦٩	٣٧	١١.٥	٣.٣٨	١.٢٥	٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل											٣.٨	١.١٥		كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن مبدأ "الإفصاح عن المعلومات" يتكون من (٥) عبارات، وجاءت جميع استجابات أفراد الدراسة على البعد بمستوى (كبير) ماعدا العبارة رقم (٥) جاءت بمستوى متوسط،

كما أن عبارات البُعد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٧٢ - ٤.٢٦). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (٣.٨٣) بانحراف معياري (١.١٥)، والعبارات التالية تناقش مدى درجة ممارسة (الإفصاح عن المعلومات)، وذلك على النحو التالي:

#### جاء في بداية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (توضح مديرة المدرسة إجراءات العمل والعقوبات المترتبة على مخالفتها) بالمرتبة (١) من بين العبارات المتعلقة (الإفصاح عن المعلومات)، بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، وبدرجة توافر (كبيرة جداً)، **وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اهتمام مديرة المدرسة بتوضيح إجراءات العمل داخل المدرسة يؤدي لوضوح التعليمات مما قد يساهم في الالتزام بها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠١٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة عالية.**

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تطبق مديرة المدرسة إجراءات العمل على جميع المعلمات) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة (الإفصاح عن المعلومات)، بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وانحراف معياري (١.٠٨)، وبدرجة توافر (كبيرة)، **وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن شفافية مديرة المدرسة في تطبيق الإجراءات قد يساعد من زيادة الكفاية وفعالية الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمراني (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بلقرن للشفافية الإدارية جاءت بدرجة عالية.**

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (توضح مديرة المدرسة التعاميم التي تضمن للمعلمات الحصول على حقوقهن) بالمرتبة (٣) من بين العبارات المتعلقة (الإفصاح عن المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (١.٢٧)، وبدرجة توافر (كبيرة)، **وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن شفافية مديرة المدرسة في توضيح التعاميم للمعلمات قد يؤدي لضمان حقوقهن.**

#### بينما جاء في نهاية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تنتهج مديرة المدرسة سياسة مناقشة المعلمات في المعلومات والبيانات بدءاً من التخطيط والمتابعة ثم التقويم) بالمرتبة (٤) من بين العبارات المتعلقة (الإفصاح عن المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري (١.١٩)، وبدرجة توافر (كبيرة)، **وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة المديرة للشفافية في المعلومات والبيانات من غير غموض قد يساهم في زيادة كفاءة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمراني (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء جاءت بدرجة عالية.**

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (تمارس مديرة المدرسة سياسة الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل لجميع المعلمات) بالمرتبة (٥) من بين العبارات المتعلقة (الإفصاح عن المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وانحراف معياري (١.٢٥)، وبدرجة توافر (متوسطة). **وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإفصاح عن المعلومات يُعتبر الوسيلة الأساسية في التفاهم، إفصاح المديرة عن المعلومات قد يحقق مجموعة من الفوائد من أهمها: نشاط وفعالية المعلمات.**

ب- المبدأ الثاني "الوضوح في المعلومات":

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "الوضوح في المعلومات"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى "الوضوح في المعلومات".

م	العبارة	الاستجابة (درجة الموافقة).																
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
١.	تعلن مديرة المدرسة عن جميع إجراءات العمل بكل شفافية.	١٣٤	٤١.٨٨	٨٥	٢٦.٥	٦	١٩.٠	٦١	١٩.٠	٦	٢٥	٧.٨١	١٥	٤.٦٩	٣.٩٣	١.١٥	١	كبيرة
٢.	تتصف الإجراءات والمعلومات الصادرة من مديرة المدرسة بالدقة.	١١٢	٣٥.٠٠	١١	٣٥.٠	٢	٢١.٢	٦٨	٢١.٢	٥	١٥	٤.٦٩	١٣	٤.٠٦	٣.٩٢	١.٠٥	٢	كبيرة
٣.	تسهّل المدرسة الوصول إلى معلومات واضحة وسهلة دون تعقيد.	١٢٥	٣٩.٠٦	٨٢	٢٥.٦	٣	٢٣.٧	٧٦	٢٣.٧	٥	٢٤	٧.٥٠	١٣	٤.٠٦	٣.٨٨	١.١٣	٣	كبيرة
٤.	تبتعد مديرة المدرسة عن كل ما يتعلق بالضبابية في إصدار التعليمات.	١٢٥	٣٩.٠٦	٨١	٢٥.٣	١	٢٤.٦	٧٩	٢٤.٦	٩	٢١	٦.٥٦	١٤	٤.٣٨	٣.٨٨	١.١٣	٣	كبيرة
٥.	توضح مديرة المدرسة المعلومات التي تحتاجها المعلمات لعملهن في التوقيت المناسب.	١٢٣	٣٨.٤٤	٩١	٢٨.٤	٤	٢٠.٩	٦٧	٢٠.٩	٤	٢٤	٧.٥٠	١٥	٤.٦٩	٣.٨٨	١.١٤	٤	كبيرة
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل												٣.٩	١.١٢	كبيرة		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن مبدأ "الوضوح في المعلومات" يتكون من (٥) عبارات، وجاءت جميع استجابات أفراد الدراسة على جميع عبارات البعد بمستوى (كبيرة)، كما أن عبارات البعد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٨٨ - ٤.٦٩). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٩٠) بانحراف معياري (١.١٢)، والعبارات التالية تناقش مدى درجة ممارسة (الوضوح في المعلومات)، وذلك على النحو التالي:

### جاء في بداية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (تعلن مديرة المدرسة عن جميع إجراءات العمل بكل شفافية) بالمرتبة (١) من بين العبارات المتعلقة (الوضوح في المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وانحراف معياري (١.١٥)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن شفافية المديرة قد يساهم في وضوح إجراءات العمل بحيث تكون المعلومات المقدمة للمعلمات مفهومة وخالية من الغموض. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعابي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية جاءت بدرجة عالية.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تتصف الإجراءات والمعلومات الصادرة من مديرة المدرسة بالدقة) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة (الوضوح في المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وانحراف معياري (١.٠٥)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أهمية إفصاح مديرة المدرسة للمعلومات بكل وضوح وشفافية من غير غموض، والإفصاح بكل ما يتعلق بالخطط السنوية والفصلية والتعاميم والبرامج والأنشطة وتقييم الأداء والزيارات الصفية وجميع الأمور التي تحتاجها المعلمة، وبالتالي تصبح المعلومات واضحة ومتوفرة للمعلمة من دون تعقيد.

### بينما جاء في نهاية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٣، ٤)، وهي: (تسهل مديرة المدرسة الوصول إلى معلومات واضحة وسهلة دون تعقيد، تبتعد مديرة المدرسة عن كل ما يتعلق بالضبابية في إصدار التعليمات) بالمرتبة (٣، ٤) من بين العبارات المتعلقة بـ(الوضوح في المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (١.١٣)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة أن شفافية المديرة في توفير كافة المعلومات، والكشف عن الأنظمة والتعليمات والكيفية التي تسيّر عليها القوانين بصورة مفهومة وواضحة دون ضبابية وذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين، والتعليمات، ومعرفة الحقوق للمعلمات.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (توضح مديرة المدرسة المعلومات التي تحتاجها المعلمات لعملهن في التوقيت المناسب) بالمرتبة (٥) من بين العبارات المتعلقة (الوضوح في المعلومات)، بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (١.١٤)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أهمية أن تكشف مديرة المدرسة عن المعلومات والعمليات الإدارية والقرارات التي تكون من حق المعلمات وتفيدهن في طبيعة عملهن في الوقت المناسب.

### ج- البعد الثالث – "المشاركة في القرارات":

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "المشاركة في القرارات"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى "المشاركة في القرارات".

م	العبرة	الاستجابة (درجة الموافقة)													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١.	تحفز مديرة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق.	١٢٤	٣٨.٧	٧٨	٢٤.٣	٦٩	٢١.٥	٢٥	٧.٨١	٢٤	٧.٥٠	٣.٧٩	١.٢٤	١	كبيرة
٢.	تهتم مديرة المدرسة باحتياجات المعلمات.	٩٦	٣٠.٠	٨٣	٢٥.٩	٧٤	٢٣.١	٣٧	١١.٥	٣٠	٩.٣٨	٣.٥٦	١.٢٨	٢	كبيرة
٣.	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في اقتراح حلول للمشكلات.	٨٩	٢٧.٨	٨٠	٢٥.٠	٧٦	٢٣.٧	٤٣	١٣.٤	٣٢	١٠.٠	٣.٤٧	١.٢٩	٣	كبيرة
٤.	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في رسم خطة المدرسة.	٧١	٢٢.١	٧٨	٢٤.٣	٧٨	٢٤.٣	٥٥	١٧.١	٣٨	١١.٨	٣.٢٨	١.٣	٤	متوسطة
٥.	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرار.	٦٥	٢٠.٣	٦٦	٢٠.٦	٨٨	٢٧.٥	٦٢	١٩.٣	٣٩	١٢.١	٣.١٨	١.٢٩	٥	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل													
		٣.٤٥	١.٢٨	كبيرة											

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن مبدأ "المشاركة في القرارات" يتكون من (٥) عبارات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على بمستوى (كبير) للعبارات (٣،٢،١) بينما جاءت الاستجابات متوسطة للعبارتين (٥،٤)، كما أن عبارات البعد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٧٩ - ٣.١٨). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٤٥) بانحراف معياري (١.٢٨)، والعبارات التالية تناقش مدى درجة ممارسة (المشاركة في القرارات)، وذلك على النحو التالي:

جاء في بداية الترتيب كلّ من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (تحفز مديرة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق) بالمرتبة (١) من بين العبارات المتعلقة (المشاركة في القرارات)، بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري (١.٢٤)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن تبادل الآراء والأفكار بين المديرة والمعلمات، والعمل بروح الفريق قد يسهم في شفافية التعاملات مع بعضهم البعض.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تهتم مديرة المدرسة باحتياجات المعلمات) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة (المشاركة في القرارات)، بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (١.٢٨)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن مقدار نجاح أي مدرسة يتمحور حول كفاءة قيادتها في تلبية احتياجات البيئة المدرسية.

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (تشارك مديرة المدرسة المعلمات في رسم اقتراح حلول للمشكلات) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة (المشاركة في القرارات)، بمتوسط حسابي (٣.٤٧)، وانحراف معياري (١.٢٩)، وقد تعزو الباحثة إلى أن اقتراح حلول للمشكلات قد يؤدي في توظيف مقترحات المعلمات لصالح المدرسة.

بينما جاء في نهاية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تشارك مديرة المدرسة المعلمات في رسم خطة المدرسة) بالمرتبة (٤) من بين العبارات المتعلقة (المشاركة في القرارات)، بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وانحراف معياري (١.٣٠)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أهمية إشراك المعلمات في رسم خطة المدرسة وتبادل الآراء مما قد يؤدي إلى توظيف مقترحاتهن في صالح المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (تشارك مديرة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرار) بالمرتبة (٥) من بين العبارات المتعلقة (المشاركة في القرارات)، بمتوسط حسابي (٣.١٨)، وانحراف معياري (١.٢٩)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى الاستفادة من خبرات المعلمات وإشراكهن في القرارات الرشيدة والمناسبة التي يمكن للمديرة التربوية أن تستفيد منها.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني :**

**السؤال الثاني: ما درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١٤) استجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
المبدأ الأول: الثقة العمودية.	٣.٨٧	١.١٦	١	كبيرة
المبدأ الثاني: الثقة الأفقية.	٣.٨٢	١.٠٤	٢	كبيرة
المبدأ الثالث: الثقة المؤسسية.	٣.٥٨	١.٢١	٣	كبيرة
المتوسط العام للمحور ككل	٣.٧٦	١.١٤	كبيرة	

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٤)؛ أن محور "درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية"، متوفرة بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من "المعلمات"، بمتوسط عام (٣.٧٦) وانحراف معياري (١.١٤)، وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة التوافر من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي:

١- توافر مبدأ "الثقة العمودية"، بمتوسط (٣.٨٧)، وانحراف معياري (١.١٦) وبدرجة توافر (كبيرة).

٢- توافر مبدأ "الثقة الأفقية"، بمتوسط (٣.٨٢)، وانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة توافر (كبيرة).

٣- توافر مبدأ "الثقة المؤسسية"، بمتوسط (٣.٥٨)، وانحراف معياري (١.٢١) وبدرجة توافر (كبيرة).

تتنفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الصقير (٢٠١٤)؛ والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة كانت كبيرة. وجاء ترتيب



أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية، الثقة الأفقية بدرجة كبيرة، بينما كانت درجة الثقة المؤسسية بدرجة متوسطة).

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بمدى توافر محور "درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية"، وذلك من خلال الجداول التالية:

أ- المبدأ الأول - الثقة العمودية:

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "الثقة العمودية"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى "الثقة العمودية".

م	العبرة	الاستجابة (درجة الموافقة)													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تتصف مديرة المدرسة بالتقاني في العمل.	١٤٣	٤٤.٦٩	١٠	٣١.٥	٥٧	١٧.٨	١٠	٣.١٣	٩	٢.٨١	٤.١٢	٠.٩٩	١	كبيرة
٢	تسعى مديرة المدرسة إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع جميع المعلمات والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	١٢٦	٣٩.٣٨	٨٦	٢٦.٨	٦٩	٢١.٥	٢٤	٧.٥٠	١٥	٤.٦٩	٣.٨٩	١.١٥	٢	كبيرة
٣	تهتم مديرة المدرسة برفع الروح المعنوية لدى جميع المعلمات.	١٢٣	٣٨.٤٤	٩١	٢٨.٤	٥٧	١٧.٨	٣٥	١٠.٩	١٤	٤.٣٨	٣.٨٦	١.١٧	٣	كبيرة
٤	تتعامل مديرة المدرسة بعدالة مع جميع المعلمات.	١١٨	٣٦.٨٨	٨٦	٢٦.٨	٦٥	٢٠.٣	٢٥	٧.٨١	٢٦	٨.١٣	٣.٧٧	١.٢٥	٤	كبيرة
٥	تتعامل مديرة المدرسة مع مشاكل المعلمات كأنها مشاكلها.	١١١	٣٤.٦٩	٨٠	٢٥.٠	٧٠	٢١.٨	٣٩	١٢.١	٢٠	٦.٢٥	٣.٧٠	١.٢٣	٥	كبيرة
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل										٣.٨٧	١.١٦	كبيرة	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن بُعد "الثقة العمودية" يتكون من (٥) عبارات، وجاءت جميع استجابات أفراد الدراسة على البعد بمستوى (كبير)، كما أن عبارات البعد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٧٠ - ٤.١٢). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (٣.٨٧) بانحراف معياري (١.١٦)، والعبارات التالية تناقش مدى درجة ممارسة (الثقة العمودية)، وذلك على النحو التالي:

جاء في بداية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (تتصف مديرة المدرسة بالتفاني في العمل) بالمرتبة (١) من بين العبارات المتعلقة (الثقة العمودية)، بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وانحراف معياري (٠.٩٩)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى إيمان مديرة المدرسة بعملها وشعورها بالانتماء إلى بيئة المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشتوي (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تسعى مديرة المدرسة إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع جميع المعلمات والابتعاد عن نقاط الاختلاف) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة (الثقة العمودية)، بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (١.١٥)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الثقة التنظيمية داخل المدرسة تهدف إلى تعزيز نقاط الاتفاق بين المعلمات، والبعد عن نقاط الاختلاف.

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (تهتم مديرة المدرسة برفع الروح المعنوية لدى جميع المعلمات) بالمرتبة (٣) من بين العبارات المتعلقة (الثقة العمودية)، بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (١.١٧)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الاهتمام برفع الروح المعنوية يسهم في الثقة التنظيمية داخل المدرسة وتعزيز بيئة العمل داخل المدرسة.

بينما جاء في نهاية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تتعامل مديرة المدرسة بعدالة مع جميع المعلمات) بالمرتبة (٤) من بين العبارات المتعلقة (الثقة العمودية)، بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (١.٢٥)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أهمية العدالة كونها من أهم الركائز التي يقوم عليها العمل المدرسي؛ ولما لها من دور في تنمية وتنظيم واستثمار العمل المؤسسي داخل المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (تتعامل مديرة المدرسة مع مشاكل المعلمات كأنها مشاكلها) بالمرتبة (٥) من بين العبارات المتعلقة (الثقة العمودية)، بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (١.٢٣)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن ذلك قد يساهم في حل المشكلات بشكل أفضل وموضوعي.

ب- المبدأ الثاني – الثقة الأفقية:

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "الثقة الأفقية"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى "الثقة الأفقية".

م	العبارة	الاستجابة (درجة الموافقة)													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		درجة الموافقة	الرتب		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	توجد ثقة متبادلة مع زميلاتي في المدرسة.	١١٣	٣٥.٣	٩٨	٣٠.٦	٨٣	٢٥.٩	١٣	٤.٠٦	١٣	٤.٠٦	٣.٨٩	١.٠٦	٢	كبيرة
٢	تبادل زميلاتي المعلومات التي	١٢٢	٣٨.١	١٠	٣١.٨	٧١	٢٢.١	١٥	٤.٦٩	١٠	٣.١٣	٣.٩٧	١.٠٣	١	كبيرة

													تساعد على تطوير أدائهن في العمل.	
كبيرة	٤	١.٠١	٣.٨١	٣.١٣	١٠	٥.٦٣	١٨	٢٧.١	٨٧	٣٥.٠	١١	٢٩.٠	٩٣	٣
كبيرة	٥	١.٠٩	٣.٥٨	٤.٣٨	١٤	١٠.٦	٣٤	٣٠.٩	٩٩	٣٠.٦	٩٨	٢٣.٤	٧٥	٤
كبيرة	٣	١.٠١	٣.٨٥	٢.٨١	٩	٥.٠٠	١٦	٢٧.٨	٨٩	٣٣.٤	١٠	٣٠.٩	٩٩	٤
كبيرة		١.٠٤	٣.٨											
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل														

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن مبدأ "الثقة الأفقية" يتكون من (٥) عبارات، وجاءت جميع استجابات أفراد الدراسة على جميع عبارات البعد بمستوى (كبير)، كما أن عبارات البعد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٥٨ - ٣.٩٧). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٨٢) بانحراف معياري (١.٠٤)، والعبارات التالية تناقش مدى درجة ممارسة (الثقة الأفقية)، وذلك على النحو التالي:

جاء في بداية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تتبادل زميلاتي المعلومات التي تساعد على تطوير أدائهن في العمل) بالمرتبة (١) من بين العبارات المتعلقة (الثقة الأفقية)، بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (١.٠٣)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى تبادل الآراء والأفكار قد يكون له أثر إيجابي على أهداف المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (توجد ثقة متبادلة مع زميلاتي في المدرسة) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة (الثقة الأفقية)، بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (١.٠٦)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى شعور المعلمات بأنهن فريق عمل واحد يعملن في جماعية تحت هدف واحد بما قد يسهم في تحقيق الثقة بينهن.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (يوجد تواصل فعال بين زميلاتي في المدرسة) بالمرتبة (٣) من بين العبارات المتعلقة (الثقة الأفقية)، بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وانحراف معياري (١.٠٩)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن أهمية التواصل بين المعلمات مما قد يساهم في رفع الثقة بينهن.

بينما جاء في نهاية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (توجد ثقة بأن زميلاتي في المدرسة يتعاملن معي بشفافية) بالمرتبة (٤) من بين العبارات المتعلقة (الثقة الأفقية)، بمتوسط حسابي (٣.٨١)، وانحراف معياري (١.٠١)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أهمية الثقة المتبادلة بين المعلمات مما قد يساهم في خلق بيئة عمل ناجحة.

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تعتمد زميلاتي في المدرسة على زميلاتها الأخريات) بالمرتبة (٥) من بين العبارات المتعلقة (الثقة الأفقية)، بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وانحراف معياري (١.٠٩)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن بيئة المدرسة يسودها جو من التعاون والتماسك وتبادل الخبرات.

ج- البعد الثالث – "الثقة المؤسسية":

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من درجة مستوى "الثقة المؤسسية"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (١٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى "الثقة المؤسسية".

م	العبارة	الاستجابة (درجة الموافقة)													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تسعى إدارة المدرسة إلى الاهتمام بالمعلمات وطلباتهن.	٨٦	٢٦.٨	٨٣	٢٥.٩	٨٨	٢٧.٥	٣٣	١٠.٣	٣٠	٩.٣٨	٣.٥١	١.٢٤	٤	كبيرة
٢	تتعامل إدارة المدرسة بعدالة ونزاهة مع جميع المعلمات.	١٠	٣٤.٠	١٠	٣١.٨	٦٢	١٩.٣	٣١	٩.٦٩	١٦	٥.٠٠	٣.٨٠	١.١٥	١	كبيرة
٣	تشارك إدارة المدرسة جميع المعلمات بكل القضايا المستقبلية.	٧٩	٢٤.٦	٧٣	٢٢.٨	٩٣	٢٩.٠	٤٢	١٣.١	٣٣	١٠.٣	٣.٣٨	١.٢٧	٥	متوسطة
٤	تسعى إدارة المدرسة إلى تفعيل الاتصالات مع المعلمات؛ سعياً للفهم المشترك.	٩٠	٢٨.١	٩٣	٢٩.٠	٨٥	٢٦.٥	٣٤	١٠.٦	١٨	٥.٦٣	٣.٦٣	١.١٦	٢	كبيرة
٥	تنظر إدارة المدرسة بعين الاعتبار لمصالح المعلمات عند اتخاذها القرارات.	٨٨	٢٧.٥	٩٧	٣٠.٣	٧٦	٢٣.٧	٢٨	٨.٧٥	٣١	٩.٦٩	٣.٥٧	١.٢٤	٣	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل											٣.٥	١.٢١		كبيرة
												٨			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن مبدأ "الثقة المؤسسية" يتكون من (٥) عبارات، وجاءت جميع استجابات أفراد الدراسة على جميع عبارات البعد بمستوى (كبيرة)، كما أن عبارات البعد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٨٠ – ٣.٣٨). كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٥٨) بانحراف معياري (١.٢١)، والعبارات التالية تناقش مدى درجة ممارسة (الثقة المؤسسية)، وذلك على النحو التالي:

جاء في بداية الترتيب كل من العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تتعامل إدارة المدرسة بعدالة ونزاهة مع جميع المعلمات) بالمرتبة (١) من بين العبارات المتعلقة (الثقة المؤسسية)، بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (١.١٥)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أهمية تحقيق المساواة، وتكافؤ الفرص لتوفير بيئة تعليمية يسودها روح المنافسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العريفي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تسعى إدارة المدرسة إلى تفعيل الاتصالات مع المعلمات سعياً للفهم المشترك) بالمرتبة (٢) من بين العبارات المتعلقة بـ(الثقة المؤسسية)، بمتوسط حسابي (٣.٦٣)،

وانحراف معياري (١.١٦)، وبدرجة توافر (كبيرة)، **تعزو الباحثة** سبب ذلك إلى أن زيادة فرص الاتصال يساهم في تحقيق روح فريق العمل.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (تتظر إدارة المدرسة بعين الاعتبار لمصالح المعلمات عند اتخاذها القرارات) بالمرتبة (٣) من بين العبارات المتعلقة بـ(الثقة المؤسسية)، بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (١.٢٤)، وبدرجة توافر (كبيرة).

**بينما جاء في نهاية الترتيب كل من العبارات التالية:**

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (تسعى إدارة المدرسة إلى الاهتمام باحتياجات المعلمات ورغباتهن) بالمرتبة (٤) من بين العبارات المتعلقة (الثقة المؤسسية)، بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (١.٢٤)، وبدرجة توافر (كبيرة)، **وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أهمية إشباع الاحتياجات لزيادة انتماء المعلمات للمدرسة.**

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (تشارك إدارة المدرسة جميع المعلمات بكل القضايا المستقبلية) بالمرتبة (٥) من بين العبارات المتعلقة (الثقة المؤسسية)، بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وانحراف معياري (١.٢٧)، وبدرجة توافر (كبيرة)، **وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مشاركة المديرية للمعلمات يساهم في وضع أفضل البدائل التي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة ووضع رؤية استراتيجية تساهم في تطويرها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ألتين كورت وويليامز (٢٠١٢)؛ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين مرتفعة، كما تتفق مع دراسة ديمير (٢٠١٥)؛ والتي توصلت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تجاه مدارسهم إيجابية ومهمة لتعزيز ثقافة القيادة في المدرسة.**

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث :**

السؤال الثالث: ما العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض؟

جدول رقم (١٨) العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.

الأبعاد	المبدأ الأول: الثقة العمودية.	المبدأ الثاني: الثقة الأفقية.	الثالث: الثقة المؤسسية.	محور الثقة التنظيمية ككل
المبدأ الأول: الإفصاح عن المعلومات.	**٠.٨٢٨	**٠.٥٥٢	**٠.٨٢٧	**٠.٨٠٧
المبدأ الثاني: الوضوح في المعلومات.	**٠.٨٦٨	**٠.٦٠٩	**٠.٨٤٣	**٠.٨٤٧
المبدأ الثالث: المشاركة في القرارات.	**٠.٨٨٨	**٠.٦٤٢	**٠.٩٠٩	**٠.٨٩٠
محور الشفافية الإدارية ككل.	**٠.٩١١	**٠.٦٣٨	**٠.٩١٠	**٠.٨٩٨

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن شبكة العلاقات تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الإفصاح عن المعلومات والثقة العمودية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢٨).

- وجود علاقة ارتباطية بين مبدأ الإفصاح عن المعلومات والثقة الأفقية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٥٥٢).

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الإفصاح عن المعلومات والثقة المؤسسية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢٧).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الإفصاح عن المعلومات والثقة التنظيمية ككل حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٠٧).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الوضوح في المعلومات والثقة العمودية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٨).
- وجود علاقة ارتباطية بين مبدأ الوضوح في المعلومات والثقة الأفقية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٦٠٩).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الوضوح في المعلومات والثقة المؤسسية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٤٣).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الوضوح في المعلومات والثقة ككل حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٤٧).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ المشاركة في القرارات والثقة العمودية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٨٨).
- وجود علاقة ارتباطية بين مبدأ المشاركة في القرارات والثقة الأفقية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤٢).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ المشاركة في القرارات والثقة المؤسسة حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٩٠٩).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ المشاركة في القرارات والثقة التنظيمية ككل حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٩٠).
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مبدأ الشفافية الإدارية ككل والثقة العمودية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٩١١).
- وجود علاقة ارتباطية بين مبدأ الشفافية الإدارية ككل والثقة الأفقية حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٨).
- وجود علاقة ارتباطية بين مبدأ الشفافية الإدارية ككل والثقة المؤسسة حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٩١٠).
- وجود علاقة ارتباطية بين مبدأ الشفافية الإدارية ككل ومبدأ الثقة التنظيمية ككل حيث أن قيمة معامل الارتباط (٠,٨٩٨).

#### خلاصة نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية، لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية؟"

جاءت النتائج أن درجة تطبيق الشفافية كانت بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من "المعلمات"، بمتوسط عام (٣.٧٣) وانحراف معياري (١.١٨)، وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة التوافق من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي:

١. توافر مبدأ "الوضوح في المعلومات"، بمتوسط (٣.٩٠)، وانحراف معياري (١.١٢) وبدرجة توافر (كبيرة).
٢. توافر مبدأ "الإفصاح عن المعلومات"، بمتوسط (٣.٨٣)، وانحراف معياري (١.١٥) وبدرجة توافر (كبيرة).
٣. توافر مبدأ "المشاركة في القرارات"، بمتوسط (٣.٤٥)، وانحراف معياري (١.٢٨) وبدرجة توافر (كبيرة).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "ما درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية؟"

جاءت نتائج محور "درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض" بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر أفراد الدراسة من "المعلمات"، بمتوسط عام (٣.٧٦) وانحراف معياري (١.١٤)، وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة التوافر من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي:

١. توافر مبدأ "الثقة العمودية"، بمتوسط (٣.٨٧)، وانحراف معياري (١.١٦) وبدرجة توافر (كبيرة).
٢. توافر مبدأ "الثقة الأفقية"، بمتوسط (٣.٨٢)، وانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة توافر (كبيرة).
٣. توافر مبدأ "الثقة المؤسسية"، بمتوسط (٣.٥٨)، وانحراف معياري (١.٢١) وبدرجة توافر (كبيرة).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "ما العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض؟"

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض؛ حيث إن قيمة الارتباط (٠.٨٩٨\*\*)، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)؛ أي أنه كلما كان هناك شفافية إدارية بدرجة توافق كبيرة ساهم ذلك في ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض.

### المحور الرابع: توصيات الدراسة والمقترحات الإجرائية:

من خلال نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية الآتية:

### أولاً: توصيات الدراسة:

- (١) توصلت النتائج إلى أن محور "درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديرات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية"، متوفرة بدرجة (كبيرة)؛ ولذا توصي الدراسة وتؤكد على أهمية بُعد "الوضوح في المعلومات"، بُعد "الإفصاح عن المعلومات"، وبُعد "المشاركة في القرارات"، لتفعيل الشفافية الإدارية بالمدارس السعودية.
- (٢) توصلت النتائج إلى أن محور "درجة الثقة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية شمال مدينة الرياض في ضوء أبعاد الثقة التنظيمية متوفرة بدرجة (كبيرة)؛ ولذا توصي الدراسة وتؤكد على أهمية

- بُعد "الثقة العمودية"، "وَبُعد الثقة الأفقية"، "وَبُعد الثقة المؤسسية"، مما يساهم في الحفاظ على مستوى الثقافة التنظيمية.
- (٣) تعزيز ثقافة الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية من خلال ترسيخ مفاهيمها لدى كافة المعلمين المعلمين والمعلمات والقيادات الإدارية في منظومة التعليم.
- (٤) تشجيع مديرات المدارس على مراجعة الإجراءات الإدارية وإعلانها للمعلمات بشكل دوري دون قيود أو ضبابية.
- (٥) توجيه مديرات المدارس لتطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية الإدارية والتخلي عن الأساليب القديمة.
- (٦) العمل على التخفيف من حدة المركزية وتفعيل المشاركة بين المديرات والمعلمات في عملية رسم الخطط المدرسية وكذلك اشراكهن في المشاركة في القرارات.
- (٧) إشراك كافة المعلمين والمعلمات في رسم السياسات وصنع القرارات من أجل زيادة الثقة التنظيمية وإيجاد مناخ تنظيمي مبني على الثقة التنظيمية.

### ثانياً: المقترحات الإجرائية:

من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- (١) متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية بالمدارس السعودية في أبعادها بُعد "الوضوح في المعلومات"، بُعد "الإفصاح عن المعلومات"، وِبُعد "المشاركة في القرارات".
- (٢) متطلبات الحفاظ على مستوى الثقافة التنظيمية في أبعادها بُعد "الثقة العمودية"، "وِبُعد الثقة الأفقية"، "وِبُعد الثقة المؤسسية".
- (٣) تصور مقترح لمديرات المدارس لتطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية الإدارية.
- (٤) واقع توفر أبعاد الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- (٥) معوقات الشفافية الإدارية من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، أبو أفضل جمال الدين. (٢٠٠٣). *لسان العرب*. ط٦. بيروت دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو عبد الكريم، أحمد. (٢٠١٦). *الشفافية والقيادة في الإدارة*. ط١. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو اسنينة، عونية طالب. (٢٠١٦). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة، ١٤ع. مج٤. ٦٣ - ٩٤.
- الباروت، عبد الله بن صالح عبد الله. (٢٠١٨). ممارسة قائد المدرسة الابتدائية بمحافظة الأحساء للصلاحيات الممنوحة له. مجلة البحث العلمي في التربية: - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٩ع، ١٣ج، ٢٤٧، ٢٧١.
- البلوي، عبير. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة. الأردن.
- بنات، عايدة. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائي بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية الجامعة الإسلامية. غزة.
- التويجري، صائب. (٢٠١٥). مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط..
- الثبيتي، خالد عواض عبد الله. (٢٠١٦). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. المجلة التربوية. جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي. ١٢٠ع. مج٣٠. ٣٦١ - ٤٠٦.
- جبارين، أحمد؛ أبو سمرة، محمود؛ أبو صاع، جعفر. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ١٤ع. مج٦. ١٢-٢٣.
- الجبسار، علي. (٢٠١٠). الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس كما يراها المعلمون. الأردن: حمادة للنشر والتوزيع.
- الحشاش، خالد. (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- حكمي، زهرة. (٢٠١٩). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإعلام التربوي في مدارس التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والإشراف التربوي. كليات الشرق العربي. الرياض.

الحويطي، أحمد بن عودة بن سليم، وAbdel-Fattah، M. F. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية: كلية التربية، جامعة سوهاج. مج ٥١. ٥١٥ - ٥٤٧.

الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (٢٠١١). معجم الإدارة. ط١. عمان: دار أسامة للنشر.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي، واليحيى، دلال عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠١٦). درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٧٤. مج ٥. ٥٠٩ - ٥٣٨.

الزبيدي، محمد بن حامد محمد، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٣). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة.

الزعابي، سليمان. (٢٠١٤). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة البحرين. ١٤. مج ١٥. ٤٥٩ - ٤٨٥.

الزهراني، غرم الله. ٢٠١٨، القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والإشراف التربوي. كليات الشرق العربي. الرياض.

السبيعي، فارس. (٢٠١٣). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. ط١. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

السبيعي، مريم. (٢٠١٨). درجة تطبيق مديرات مدارس محافظة الخرج للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. الخرج.

السكرانة، بلال. (٢٠١١). الفساد الإداري. عمان: دار وائل للنشر.

السلمي، مشعف بن حامد بن حباب. (٢٠١٧). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس. ١٨٧٤. ٥٨ - ٩٢.

السمهوري، آلاء خليل عارف. (٢٠٢٠). واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الأندلس: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - مخبر نظرية اللغة الوظيفية. ٢٢٤. مج ٦. ٤٤٧ - ٢٧٨.

الشتوي، سليمان بن عبد الله بن إبراهيم. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية: كلية التربية، جامعة أسيوط. ٢٤. مج ٣٢. ٢٨٦ - ٣٢٣.

الشمراي، خلف. (٢٠١٣). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة. الباحة.

الشمري، بريكان. (٢٠١٨). واقع تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

- الشمري، هياء بنت سحلي بن غازي، والموسى، ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- الصقير، عبد المحسن. (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين وكلاءهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الطوب، ريم بنت عبد العزيز بن إبراهيم. (٢٠١٩). آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية بجامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة. ٢٢٤. مج ٣. ١ - ٢٧.
- العاجز، فؤاد على، والحلاق، دينا. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ع ١٦. مج ٥. ١٧٩ - ٢١٠.
- عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم. (٢٠١٨). أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي إدارة قويسنا التعليمية مستقبل التربية العربية: القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية. ع ١١٣. مج ٢٥. ١٢٥-١٩٨.
- عبابنة، صالح أحمد أمين، وعبابنة، إلهام أحمد أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين- مركز النشر العلمي. ع ٤٤. مج ١٨. ٥٩٥-٦٢٤.
- عبد الله، محمد حمزة أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف. مجلة كلية الآداب: كلية الآداب، جامعة طنطا. ع ٣٠٤. مج ٢. ٧٨٥ - ٨٣٩.
- العتيبي، فهد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- العثمان، خولة بنت فهد. (٢٠١٩). واقع تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات في منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- العرفي، دلال. ٢٠١٨. مستوى الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء.
- العسمي، سماح بنت عبد القادر، والحنيطي، محمد بن فالح. (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة. ع ٦. مج ٣. ١-١٨١.

العضيلة، محمد. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية لدى مديري مكاتب التعليم وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

العبد، محمد علي عثمان، والرشيدة، نايل سالم فلاح. (٢٠١١). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الكرك.

الغانم، مها محمد عيد سالم. (٢٠١٨). تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية: كلية التربية، جامعة طنطا. ٣٤. مج ٧١. ٦٩٥ - ٧١٥. غرارة، فريال. (٢٠١٩). الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

الغميز، وفاء تركي. (٢٠١٩). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة. ٣٢٤. مج ٣. ٢٥ - ٤٠.

غيضان، ميساء. (٢٠١٨). ممارسة الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين. ط١. الأردن: دار زهدي للنشر والتوزيع.

القحطاني، عبير. (٢٠١٢). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

القرني، حمدة عبدة هاشم، وكريم، منى خالد. (٢٠١٩). قياس مدى ممارسة قائدات المدارس للصلاحيات الممنوحة لهن ومعوقات تطبيقه. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: مصر، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ٢٩٤، ٢٢٤-٣٦٢.

القرني، علي بن حسن. (٢٠٢٠). أنموذج مقترح لقياس الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الآداب والعلوم الإنسانية: جامعة الملك عبد العزيز. ١٣٤. مج ٢٨. ١٥٧ - ١٩٨.

القرني، علي حسن. (٢٠١٧). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية. كلية التربية، جامعة طيبة. كلية التربية. ٣٤. س ١٢. ٣٢٢-٣٥١.

قموة، سحر. (٢٠١١). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

كافي، مصطفى يوسف. ٢٠١٧. الاتصال والصراع التنظيمي. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المبارك، رشا. (٢٠١٨). العلاقة بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

محمود، محمد جابر؛ حسن، منال محمد بكري؛ أحمد، ننسي أحمد فؤاد. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية: كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ع٣٧٤، ١٩٠ - ٢٠٤.

المطيري، وردة بنت عبد الله، والعمري، جمال فواز. (٢٠١٨). الشفافية الإدارية لدى المديرات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة: دراسة ميدانية. المجلة التربوية: كلية التربية، جامعة الكويت. ع١٢٧٤. مج ٣٢. ٢٣٣ - ٢٧٥.

المعجم الوسيط. (١٩٨٥). مجمع اللغة العربية. القاهرة: طابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية.

المومني، حنان أحمد حمد. (٢٠١٩). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والتربوية، جامعة النجاح الوطنية. ع ٦. مج ٣٣. ١٠٣٤ - ١٠٦٠.

وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٦).

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Alaba, Adebola. O, & Oguntimehin Yekinni A. (2014). Organizational Transparency and Teachers Job performance in Ogun State Public Secondary schools. The international Institute for science, Technology and Education.

Altinkurt, Y & Yilmaz, K. (2012). Relationship Between the school Administrator Power Courses and Teachers Organizational Trust Levels in Turkey. Journal of Management Development. 31 (1), 58-70.

Carruthersy, Celeste. (2008). The Qualifications and classroom performance of teachers moving to schools.

Demir, K. (2015). The effect of Organizational Trust on the culture of Teacher Leadership in Primary Schools. Educational Science: Theory and practice. 15 (3). 621-634.

Klein, Joseph. (2012). The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principal and Staff. International Journal of educational Management. V26. N6. 550 – 564.

NTSELE, C. (2014). Accountability and transparency in Managing School Finance at Primary School in Johannesburg South. Master of Education, University of South Africa, Pretoria.

Oxford English Readers Dictionary, (1959), London, Oxford press, P. 464.

Paliszkiwicz, J. (2012). Orientation on Trust and Organizational.

Quinlan, L. (2008). Leader Personality Characteristics and Their Effects on Trust in the Organizational Setting. A thesis the doctor in college of social and behavioural science. Walden University, New Jersey.

### ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). النشرة التفصيلية لبرامج تحقيق الرؤية. تم استرجاعها في تاريخ ٢ جمادى الثاني من ١٤٤٢ هـ من:

[/https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview](https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview)

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (٢٠٢٠). إحصاء إلكتروني. تم استرجاعها في تاريخ ٢٨ جمادى الثاني من ١٤٤٢ هـ من:

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/Pages/Statistics.aspx>