

توسيط الثقة التنظيمية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي
دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع
الأعمال العام بمحافظة الدقهلية
د. أحمد عبد الحميد أمين حجازي

مدرس إدارة الأعمال
معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى توسيط الثقة التنظيمية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي. وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار توسيط الثقة التنظيمية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها إلى قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية عن طريق المقابلة الشخصية. ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٦٨ مفردة، في حين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم ادخالها للبرنامج بلغ ٣١٣ بنسبة تقدر بحوالي ٨٥% من إجمالي حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي ايجابي مباشر بين الشفافية الإدارية و الرضا الوظيفي وكذلك وجود ارتباط معنوي ايجابي غير مباشر بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي بتوسيط الثقة التنظيمية كما توصلت الدراسة إلى أن التأثير المباشر للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية دال إحصائياً عن مستوى ٠.٠١، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن التأثير المباشر للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ كما توصلت إلى أنه يزداد التأثير المعنوي الايجابي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية.

Abstract:

This research aimed to investigate the organizational trust as mediating factor between administrative transparency and job satisfaction.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between centering the organizational trust between administrative transparency and job satisfaction. A quantitative method with deductive approach was chosen in this research. In order to collect primary data, a questionnaire was designed and data have been collected from companies

Industrial workers for General business Dakahlia Governorate. The SPSS is used to process the primary data. Sample size is 368, and the valid questionnaires are 313 (85% of sample size).

The findings show that Administrative transparency is positively related to job satisfaction. Also, it shows that Administrative transparency has a positive effect on job satisfaction with centering the organizational trust.

تمهيد:

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير والآليات المستخدمة في المنظمات سواء الحكومية أو منظمات الأعمال الهادفة أو غير الهادفة للربح (طراونة، ٢٠٠٨)، وتتمثل هذه العناصر بوضوح في رسالة تلك الأجهزة وشرعية ومشروعية وجودها وأن تتسم إجراءاتها بالبساطة والوضوح والنشر الواسع للمعلومات ووجود مدونات أخلاقية (الغالي والعامري، ٢٠٠٥)، وعليه فإن الشفافية تفتح قنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وهي آداة مهمة لمحاربة الفساد والكشف عنه (الراشدي، ٢٠٠٧).

ولما كانت الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لأهميتها في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة جاءت أهمية تطبيقها في العمليات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة (أرتيمة، ٢٠٠٥).

وترتبط الشفافية بشكل كبير بالثقة حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر وتدعم مشاركة الجميع (Meyer, 2003) وقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية موضع اهتمام الدراسات الإدارية ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . (Quchi,1891)

وإذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر فإن أهميتها ستزداد بشكل مثير جداً في المستقبل نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة واعتمادها على المعلومات بدلاً من اعتمادها على التحكم السيطرة (السعودي، ٢٠٠٥).

وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظراً لأهميتها في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء، و الأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاليف لإنجاز الأهداف المشتركة. وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي في منظمات اليوم (Callaway,2009).

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل والتي لا تزال تحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات (Miller,2000). وتعد عملية دراسة الرضا الوظيفي من الأمور الهامة في الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام حيث يتم من خلال ذلك تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل. ونظراً لحجم الآمال والتوقعات المعقودة والذي يعول في تحقيقها على جهود العاملين، وبخاصة الشريحة المستفيدة من هذا القطاع بما يبرر ضرورة الوقوف على درجة الشفافية الإدارية بهذه الشركات في التعامل بمختلف المجالات والتعرف على مواطن الضعف فيها ودراسة أثرها على درجة الرضا الوظيفي لديهم.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

١- الإطار النظري:

ويشمل متغيرات الدراسة وهي: الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:

- المتغير الأول: الشفافية الإدارية:

يعرضها الباحث في النقاط التالية:

أ- المفهوم: قام الكثير من الكتاب والباحثين بوضع تعريفات مختلفة للشفافية الإدارية إلا أنه يوجد بينهم جدل كبير وعدم اتفاق حول وضع تعريف موحد وشامل للشفافية الإدارية. ويؤكد البعض على أهمية التوازن بين الشفافية واللاشفافية وأنه يجب تطوير وسيلة إرشادية لذلك وبشكل مناسب (Rosenzwegi,2004) في ظل وجود ثمن للسرية و ثمن للشفافية (Florini,2004). وينظر للشفافية على أنها: "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، وهي ببساطة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وتداولها عبر جميع وسائل الإعلام بطريقة مكشوفة وعلنية" (الراشدي، ٢٠٠٧). أما (العموش، ٢٠٠٠) فيرى بأن الشفافية تعد أهم عناصر الإدارة الجيدة. وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة كان الحكم جيداً والاستقرار متحققاً لأن الشفافية تعني المكاشفة بين الحكومة والشعب عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة. وتعرف الشفافية بأنها "جعل عملية صنع القرارات قريبة من المواطنين وألا تتخذ من أعلى" (أبو كريمة، ٢٠٠٥). أما (Koppal, 2004) فيرى بأن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة في النتائج. والشفافية كما يراها (Vaughan, 2000) هي: "حرية تدفق المعلومات بحيث

تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين" ويرى (Meyer, 2003) بأن مفهوم الشفافية تدريجياً نادراً ما استعمل في سياق المؤسسات وأن الشفافية تفهم كما تستعمل وأنها مرتبطة بشكل معقد بالثقة حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر وتدعم مشاركة الجميع. كما يعرف (Abel, 2002) الشفافية الإدارية بأنها الوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية ورسم الخطط والسياسات التي تتوافق مع العصر، كما تعنى التلاؤم مع أخلاقيات المهنة و أنظمة النزاهة والوطنية والكف عن إساءة استخدام الوظيفة العامة. ويرى (Vaughn, 2002) أن الشفافية الإدارية هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون المعلومات والعمليات في متناول الجميع، كما عرفها بأنها توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات، حيث أن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات ولكنها تحتوي أنواعاً مختلفة من المشاركة والمسئولية، وان استخدام أنواعها المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة. في حين يؤكد (unctad, 2006) على أن الشفافية هي المبدأ الذي يسمح للمتأثرين بالقرارات الإدارية والمالية أن يعرفوا ليس فقط الحقائق الأساسية ولكن الآليات والعمليات الكامنة وراء تلك القرارات حيث أنها الشرط الذي يلزم المديرين والموظفين وأهل الثقة أن يتصرفوا على نحو واضح ومتوقع ومفهوم ويمكن تفسيره. في حين ينظر (Sturges, 2007) للشفافية على أنها إتاحة المعلومات عن الأنشطة التي تهم الرأي العام بالدرجة التي تمكنهم من المحاسبة ويشير هذا التعريف إلى أن الشفافية تتعلق بإتاحة المعلومات وان هذه المعلومات تتعلق بالنشاط البشري، فالشفافية تعمل على توفير تفاصيل أعمال الشركات التجارية بدرجة تمكن المستثمرين من اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة استثمار أموالهم. ويؤكد (Breton, et al, 2007) أن الشفافية الإدارية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد فجعل الأمور شفافة يعنى القضاء على تباين المعلومات وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير. بينما يعتقد (Bennis, et al., 2008) أن الشفافية هي حرية تدفق المعلومات في نفس المنظمة وبين المنظمة وأطرافها المتعددة من أصحاب المصالح بما في ذلك العامة، حيث يعتبر تدفق المعلومات لأي منشأة مشابه لنظام العصب المركزي حيث تعتمد فعالية المنظمة عليها من حيث (القدرة على المنافسة، حل المشاكل، الإبداع، مقابلة التحديات العالمية) ويرى (زايد، ٢٠٠٩) أن الشفافية هي تعميم للمعلومات المتعلقة بحقوق العملاء والموظفين والخدمات التي يحق لهم القيام بها، وسبل الحصول على تلك الحقوق ويشمل ذلك التقاليد والعادات التي تمارسها المنظمات من أجل الصالح العام مثل عملية اختيار القائمين على السلطة ومراقبتهم، وقدرة المنظمة على إدارة مواردها بفاعلية و تنفيذ سياسات سليمة واحترام موظفيها وعملائها. وأخيراً يعرف (الطراونة و العضال، ٢٠١٠) الشفافية الإدارية بأنها فلسفة ومنهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف الأنشطة ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمات بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

وفي ضوء ما سبق، يخلص الباحث إلى أن الشفافية الإدارية هي حرية تدفق المعلومات في نفس المنظمة وبين المنظمة وأطرافها المتعددة، والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية ورسم الخطط والسياسات التي تتوافق مع العصر.

ب- أبعاد الشفافية الإدارية: وتم قياس هذا المتغير في الدراسة من خلال خمسة أبعاد هي: (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات) ويمكن توضيحها كما يلي:

١- **شفافية التشريعات:** الوضوح والبساطة والدقة والعلانية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل وكذلك النزاهة في تنفيذها، مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التشريعات وموضوعيتها واستقرارها وانسجامها مع بعضها بعضاً. (الطراونة، العضيلة، ٢٠١٠).

٢- **شفافية المعلومات:** الوضوح والدقة والمصادقية والحدثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهمة الوظيفة بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المستفيدين. (دعيس، ٢٠٠٤).

٣- **شفافية الاتصالات والعلاقات:** ان الاتصالات الشفافة تتضمن تعاون الافراد مع بعضهم البعض وعدم إخفاء المعلومات الهامة في المنظمة عن العاملين وتعتبر التغذية العكسية عنصراً أساسياً في الاتصالات الفعالة التي تنسم بالشفافية لكونها تتدفق في المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها. (Schermerhorn, et al., 2011).

٤- **شفافية تقييم الأداء:** الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى إشراك المقيم في جميع مراحل عملية التقييم، والإفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد. (ارتيمة، ٢٠٠٥).

٥- **شفافية اتخاذ القرارات:** الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الحرص على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح، وأن تهتم الإدارة العليا بأراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل. (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٦).

المتغير الثاني: الثقة التنظيمية

يعرض الباحث فيما يلي:

أ- مفهوم الثقة التنظيمية: يرى (السعودي، ٢٠٠٥) أن الثقة هي إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة. أما (الحوامدة، والهيبي، ٢٠٠٤) فيشير إلى أن الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة بالنسبة لهم. أما (Adams et al., 2008) فإنه يؤكد على أن الثقة هي عبارة عن التوقع الإيجابي للفرد أو الجماعة عن السلوك الأخلاقي للآخرين والذي يتمثل في قراراتهم وتصرفاتهم. ويعتقد (Masterson et al., 2000) أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والأتباع تتعلق بتوافر أربعة عناصر أساسية وهي: الاهتمام، والجدارة، والانفتاح، والثقة في الآخرين، حيث إن حصول العاملين على المخرجات والإجراءات والتفاعلات التنظيمية بشكل أكثر عدالة يزيد من شعورهم بالأمان وزيادة مستويات الثقة في رؤسائهم والمنظمة التي يعملون بها. أما (Shockley, 2009) فينظر للثقة التنظيمية على أنها بناء علاقة قوية بين القادة والأتباع بشكل ينتج عنه تنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة على أحسن وجه. ويعرف "Rotter" الثقة بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها (الغامدي، ١٩٩٠). في حين يعرفها "Gamson" بأنها احتمالية أن يعطى نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أى تأثير على هذا النظام (اللوزي، ١٩٩٠). ويرى كل من (Alto and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلى تحمل المخاطر الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته. كما ينظر (Gomez and Rose, 2001) إلى الثقة باعتبارها: توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً على ما بينهما من علاقات وقيم وأنماط مشتركة. في حين يرى كل من (Rubbel and Harrington, 2000) أن الثقة: هي ما يجمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة. ويعرفها (Luhmann, 1999) بأنها: توقع مبنى على أسس اجتماعية بأن كل من الأفراد والمنظمة يحمل كل منهما تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر. في حين يرى كل من (Gilbert and Ei-Ping, 1998) بأن الثقة التنظيمية هي: إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة، وفي المقابل إدراك القادة قيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع سيادة شعور عام بأن

كافة السياسات والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد ولا تعمل في غير صالحه. بينما يعرفها (Blomquist, 1997) بأنها توقع أحد الأطراف بمدى تمتع الطرف الآخر بالجدارة المناسبة والشعور الودى أو القيمة المعنوية والسلوك كأساس للتفاعل في إدراك الخبرة والمعرفة. بينما عرفها (متعب والعطوى، ٢٠٠٨) بأنها "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك". أما (الشكرى، ٢٠٠٨) فعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. وقد عرفها (هاشم والعايدى، ٢٠١٠) بأنها "الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية". ويرى (Chen and Dhillon, 2003) بأن الثقة التنظيمية هي الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) خمسة المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.

ب- **أبعاد الثقة التنظيمية:** تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحث منهم (Porumbescu et al., 2013)، (Starnes et al., 2012) و (Yang, 2005) وهي: (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل) واعتمد الباحث على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً في قيام الثقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لما يعنيه كل من هذه الأبعاد.

١) **الثقة بالإدارة العليا (المنظمة):** والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ إن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يروونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم (Robbins, 2003). ويرى (Porumbescu et al., 2013) أن الثقة تنبع من الاعتقاد بأن سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بأن سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تنبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. ويؤكد (Starnes et al., 2012) على إن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أى عندما

تعطى الثقة لأحد الأشخاص فأن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فإنه
يضمن زيادة الثقة.

(٢) الثقة بالمشرفين: أشار (Bagram and Hime, 2007) نقلاً عن (Mayer et al., 1995) إلى أن الثقة بالمشرف بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، أما النزاهة فهي إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة، أما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص. ويؤكد (Porumbescu et al., 2013) بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين. وعرفتها (الطائي، ٢٠٠٧) " بثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجازه للمهام الملقاة على عاتقه " ويؤكد (Porumbescu et al., 2013) على الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة العامودية داخل المنظمات العامة. تشير لها الدراسة الحالية بأنها ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث اهتمامهم بسعادتهم دائماً ونظرتهم للعمل باحترافية وتقاني.

(٣) الثقة بزملاء العمل:

هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الأخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (الطائي، ٢٠٠٧). تشير لها الدراسة الحالية بأنها ثقة الأفراد بعضهم ببعض الأخر داخل المنظمة اعتماداً على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والأمال.

المتغير الثالث: الرضا الوظيفي:

يعرض الباحث فيما يلي النقاط التالية:

أ- **المفهوم:** يقصد بالرضا الوظيفي بأنه تعبير عن أحاسيس ومشاعر العاملين تجاه الجوانب أو المظاهر المختلفة لوضع العمل أو هو عبارة عن مجموعة من المواقف تجاه العمل و يشير الرضا الوظيفي إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم (Ogaard, et al., 2008)، والرضا الوظيفي حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه (الحميضي، ٢٠٠٧). والرضا الوظيفي هو عبارة عن " الاستجابات

العاطفية التي تصدر عن الفرد تجاه جوانب عديدة من عمله، وتشمل شعور الموظف الإيجابي أو السلبي حيال وظيفته " (الكلابي، ١٩٩٧)٠ ويعرفه هانكين: المشار إليه في (العجاجي) فيقول "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي" حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله أنه يساوي التأثير المحيط بتأثير الإدارة العامة على الفرد (الشرابدة، ٢٠٠٨). ويرى (الحيدر، وابن طالب ٢٠٠٥). إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين. وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى حالة الرضا التام (الحيدر، ابن طالب ٢٠٠٥).

ب- **أبعاد الرضا الوظيفي** : للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها، كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راضياً عن عمله إن توفرت، أو مستاء من عمله و غير راض عنه أن نقصت. كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر و تتمثل فيما يلي :

١- **الرضا عن الأجر** : على الرغم من محاولة بعض الباحث تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه، إلا أن الأجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي و إستراتيجي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافا لما يذهب إليه هرزبرغ وأتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، فإن الأجر قد يتعدى ذلك بكثير ليرمز للمكانة الاجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار، وقد يترجم كمركز لتقدير واعتراف من طرف المنظمة لأهمية ودور العامل، وليس هذا فحسب، بل إن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية و تحسينها عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات وتبادل التعاملات و الزيارات، وهذا بالإضافة إلى أن مستوى الأجر قد يعكس درجة تفوق الفرد ونجاحه، الأمر الذي يجعله يأخذ طابعا اجتماعيا و معنويا لا يستهان به. ويرى أن العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة، خصوصاً في ضوء ما يسيطره

العامل من توقعات، فكلما تماشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا (بوطريفة حمو، وآخرون ٢٠٠٧).

٢- **الرضا عن العمل:** إن الترقية تعني تقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، و العكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة (فاروق، ٢٠٠٥).

٣- **الرضا عن الرؤساء:** يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد عليه الرئيس مع مرؤوسيه، وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة منتسجن التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، بالإضافة إلى إبداء تفهم لصعوباتهم، و التسامح عن أخطائهم، قد يربح ولأنهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل (ليكرت، ١٩٦١). ويؤكد (بو طريفة حمو، وآخرون، ٢٠٠٧) أن المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية يفقد ولأنهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الرضا عن العمل لديهم.

٤- **الرضا عن الزملاء:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله، وكلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق تواتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله (عاشور، ١٩٧٩).

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، توصل الباحث الى أبعاد متغيرات الدراسة ويوضحها الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١)
أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الباحث
الشفافية الإدارية	- شفافية المعلومات، شفافية السياسات، شفافية النظم والقوانين، شفافية القرارات واللوائح - الوضوح والعقلانية، شفافية القوانين في الأنظمة، شفافية اللوائح والتعليمات. - شفافية المعلومات، شفافية التشريعات، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء، شفافية الاتصالات والعلاقات.	(قديري، ٢٠١٤) (Vaughn, 2002) (Schermerhorn, et al., 2011), (ارتيمية، ٢٠٠٥)، (دعيبس، ٢٠٠٤)، (عبد الحليم وعيابة، ٢٠٠٦)، (الطراونة، العضايلة، ٢٠١٠)
الثقة التنظيمية	- المصدقية، الاعتمادية، المودة، المنفعة الذاتية. - النزعة لعمل الخير، الأمانة والاستقامة، الوفاء بالوعود، الثبات على المبدأ. - الاهتمام، الجدارة، والانفتاح، والثقة في الآخرين. - الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين. - الثقة بزملاء العمل. - الثقة في السياسات الإدارية الساندة، الثقة في الرؤساء، الثقة في دقة المعلومات، الثقة في فرص الإبداع، الثقة في القيم الساندة.	(Achockley, 2009) (إسكندر، ٢٠٠٧) (Masteron, et al, 2000) (Porumbescu et al., 2013) (Starnes et al., 2005)(Yang, 2012) (Bagraim and Hime, 2007) (الطاني، ٢٠٠٧) (Mayer et al., 1995) (العوامل، ١٩٩٥)
الرضا الوظيفي	- الرضا عن العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن المرتب، الرضا عن الرئيس المباشر. - الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء. - إحساس الفرد بالإنجاز، توفر فرص الترقية، تحمل المسؤولية، المشاركة في اتخاذ القرارات.	(الكلاي، ١٩٩٧)، (Alutto, 1986) (بوطريفة حمو، واخرون ٢٠٠٧)، (فاروق، ٢٠٠٥)، (عاشور، ١٩٧٩) (ليكرت، ١٩٦١) (Hersey & Blanchard, 1977), (ماهر، ١٩٩٧)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء الدراسات الموجودة بالجدول.

٢ - الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة الخاصة بالشفافية الإدارية:

إهتمت دراسة (Tan et al., 2000)، بمعرفة الاختلاف بين الثقة عند المشرفين والثقة في المشرفين والثقة في التنظيم. وقد وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية ودرجة الاستقلالية وحرية اتخاذ القرارات، وأن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة في المنظمات يجب أن يبدأ من خلال بناء العلاقات الشخصية الجيدة وخلق نظام عدالة يثق فيه العاملون.

جاءت دراسة (أبو النادى، ٢٠٠١) لترصد "تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. وهدفت إلى معرفة تصورات جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك وعددهم (٦٩) لبعض الممارسات الإدارية ذات الصلة بالشفافية". وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة وكان ترتيب هذه التصورات على التوالي، كما يلي (الاتصال والعلاقات، التعليمات، التطوير الإداري، واتخاذ القرارات).

وهدفت دراسة (Eggert, et al ., 2003) إلى التعرف على تأثير شفافية العلاقات التجارية على الرضا الوظيفي، وقد أجريت على ٣٠١ مديراً في قسم المشتريات بعدة شركات صناعية بألمانيا، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كمقياس إحصائي، كما تم استخدام قائمة الاستقصاء في جمع البيانات، وتمثل المتغير المستقل في شفافية العلاقة بين البائع والمشتري وتقاس شفافية البائع بالوضع الاقتصادي للبائع، قدرات البائع الفنية، الهيكل التنظيمي لشركة البائع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.

وركزت دراسة (Piotrowski, 2003) على تحليل أثر نتائج الإصلاحات الإدارية الفيدرالية لتطبيق قانون حرية المعلومات في أمريكا وتوصلت إلى أن نشاطات قانون حرية المعلومات كانت أساساً للمبادرات الإدارية، وأن هذه المبادرات تؤثر على الوظائف الحكومية. وأجرى (Akkermans et al., 2004) دراسة هدفت إلى خلق الشفافية لسلسلة التوريد الخاصة بقطاع الإلكترونيات وتوصلت الدراسة إلى أن شفافية المعلومات وحدها غير كافية فقد يلزم وجود ثقة بين الشركاء مبنية على فهم كل شريك خط الشركاء الآخرين وطريقة عملهم.

واهتمت دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) بالتعرف على واقع تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية وبينت النتائج أن تطبيق الشفافية كان ضعيفاً إذ لم يتم إشراك المواطن ولا تزويده بالمعلومات اللازمة بطريقة تسهل فهمها. كما توصلت الدراسة إلى وجود فساد في الإجراءات الحكومية وإلى وجود الكثير من المعوقات التي تعوق تبنى وتطبيق الشفافية وترتبط هذه المعوقات بتأثيره وبكثرة التشريعات والقوانين مما يؤدي إلى غموض فكرة الشفافية.

وأجرى (Lazic,2005) دراسة عن الشفافية الدولية في البوسنة والهرسك، هدفت إلى معرفة تصورات الناس عن الفساد في قطاع التعليم العالي والطرق المتبعة فيه ورغبة العاملين في الإبلاغ عنه والخطوات الضرورية لكشفه وتكونت عينة الدراسة من (٧٩٩) طالباً جامعياً وتوصلت إلى أن (٦٠%) من المستجيبين أكدوا وجود الفساد في الجامعات، وأن أكثر الكليات فساداً كانت كليات الطب والقانون والهندسة الميكانيكية. وأن أشكال الفساد تمثلت بدفع أو استلام رشاوى أثناء التأهيل للامتحانات، ومحاباة الأقارب والأساتذة.

وفى نفس السياق ركزت دراسة (ارتيمة، ٢٠٠٥)، على التعرف على واقع شفافية تقييم الأداء وكان من أبرز نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين في الوزارة كانت جيدة نحو مجالات الدراسة كافة كما تظهر الدراسة إن النمو القيادي السائد في الوزارة والذي لا يتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كان من أكبر المعوقات أمام شفافية التقييم.

وأجرى أبو كريم (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، إضافة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥). توصلت الدراسة إلى أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الرسمية في مجمله كان عالياً. إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. كما أظهرت النتائج أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية.

وجاءت دراسة (Stephans, 2007) لتؤكد على أهمية الشفافية في إدارة البيانات وتوضيح فائدة الشفافية في إدارة تلك البيانات وتوصلت الدراسة إلى الأسباب التي تؤكد ضرورة ممارسة الشفافية والمشاركة المؤسسية وأن المنظمات التي تمارس الشفافية في بياناتها تمنح ميزة وقيمة لجمهورها، وكذلك فإن للشفافية انعكاساً إيجابياً على تكلفة إدارة بيانات تلك المنظمات.

كما اهتمت دراسة (الطراونة، ٢٠٠٨) إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لكل من الشفافية والمساءلة كانت متوسطة، وأن هناك أثراً لدرجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة، وأن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثير في المساءلة، وتوصى الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة ويتم ذلك من خلال تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات، وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم الدعم لمقترحاتهم.

وهدفت دراسة (عمايرة، ٢٠٠٨) إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الشفافية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم كان متوسطاً في المجالات كافة، حيث جاء أكثر شفافية مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقات مع المجتمع المحلي.

وركزت دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) على التعرف على درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي قد تواجهها وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي:

هدفت دراسة (Miller, 2000) إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس المنطقة الجنوبية الشرقية وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين المشاركين في الاستطلاع، فضلاً عن عدم ارتفاع مستوى قلقهم إلى درجة تدفعهم إلى البحث عن فرص أخرى للعمل.

وقام (Joseph, 2004) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل للمعلمين ورضاهم الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي كان عالياً، وأن رضا المعلمين عن ظروف عملهم كان عالياً، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي والرضا عنه.

وأظهرت دراسة (شاويش، ٢٠٠٤) وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما

ارتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين .

واهتمت دراسة (Straiter,2005) : بدراسة أثر ثقة المشرفين بمروؤوسيتهم ومنظمتهم في الرضا والالتزام التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي أقوى من ثقة المشرف بالمروؤوسين والالتزام التنظيمي .

أما (الصليبي، ٢٠٠٥) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك الداعم في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب، ثم النمط الموجه، وأخيراً النمط المفوض .

وقد أجرى (الديحاني، ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين كان أعلى وبدلالة إحصائية من الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين كذلك تشير نتائج دراسة (Callaway,2009) إلى وجود ارتباط قوى بين الثقة والرضا الوظيفي .

واهتمت دراسة (الطشة وحوامدة، ٢٠٠٩) بإظهار درجة الالتزام بالشفافية الإدارية داخل المنظمات، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٨٠ موظفاً في وزارة التربية بدولة الكويت حيث أوضحت نتائج الدراسة أن الالتزام بالشفافية الإدارية يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي وقد أشارت الدراسة إلى وجود عدة أبعاد تعبر عن الشفافية الإدارية وهي، وضوح التشريرات والقوانين والأنظمة، كيفية اتخاذ القرارات، الأداء والتقييم، قنوات الاتصال، توافر المعلومات والبيانات وجودتها، وضوح الإجراءات واليات العمل، نظام المساءلة.

الدراسات السابقة الخاصة بالثقة التنظيمية:

توصلت دراسة (Louis, 1995) إلى وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين ومستويات الالتزام التنظيمي. أما دراسة (William and Wilkins, 2000) والتي استهدفت قياس أثر الثقة التنظيمية والتمكين في الالتزام التنظيمي، والتي أجريت على عينة من الممرضات العاملات في المستشفيات الكندية قوامها ٤١٢ مفردة و توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه كلما زادت الصلاحيات المفوضة للممرضات كلما زادت مستويات الثقة التنظيمية وبالتالي زادت درجة الالتزام العاطفي .

في حين نجد أن دراسة (France et al.,2006) قد توصلت إلى أن الإدراك الإيجابي للعدالة التنظيمية من جانب العاملين يحقق مستويات عالية من الثقة التنظيمية، وهو ما ينتج عنه نتائج إيجابية مثل انخفاض معدل دوران العمل، وزيادة مستويات الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة (الطائي، ٢٠٠٧): إلى تأكيد أهمية الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط في بغداد وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تمثل بوجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

في حين ركزت دراسة (Shah,2007) على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الثقة المتبادلة وسلوكيات الالتزام التنظيمي وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٥٠ فرداً في إحدى شركات البحوث في باكستان.

وهدفت دراسة (Yilmaz,2008) : إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية التركية وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك علاقات متوسطة المستوى، وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والفرعية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له.

وهدفت دراسة (رفاعي، ٢٠٠٩) لبحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بالجهاز الإداري بمحافظة أسيوط وتوصلت إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، و إلى جود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري.

وجاءت دراسة (فليح، ٢٠١٠): بعنوان: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت". وهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي وقد توصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي.

واهتمت دراسة (هاشم والعبدي، ٢٠١٠) : بمعرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة وقد توصلت إلى عدة توصيات أهمها ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء ثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

وفي دراسة (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010) والتي قامت بتوسيط العدالة الإجرائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، والتي أجريت على عينة من المعلمين في مدينة طهران قوامها ٦٥٢ مفردة توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية في الثقة التنظيمية، كما أشارت الدراسة إلى أن استخدام إجراءات عادلة في العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين تؤدي إلى زيادة ثقة المعلمين في رؤسائهم، كما كشفت الدراسة عن التأثير المعنوي غير المباشر للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية وذلك من خلال العدالة الإجرائية.

وجاءت دراسة (المسدي، ٢٠١١) عن العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين والتي طبقت على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركة غاز مصر – فرع طنطا. حيث أكدت على أن هناك تأثير معنوي إيجابياً بين كل من (إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية، أساليب التحفيز، أسلوب الإدارة المستخدم، نظم الاتصالات، الاعتمادية) وبين الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

أما دراسة (Bidarian & Jafari, 2012) فقد استهدفت اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بجامعة Islamic Azad في قبرص قوامها ٢٥٠ مفردة ، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على التأثير المعنوي الإيجابي لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في الثقة التنظيمية بينما لم تثبت الدراسة معنوية تأثير العدالة التوزيعية في الثقة التنظيمية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين خبرات العمل وإدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

- دراسات سابقة ربطت بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية:

بعد استعراض الدراسات السابقة في مجالي الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية كلاً على حده يتعرض الباحث في الجزء التالي لأهم الدراسات التي ربطت بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

دراسة (Mahoney, et al., 2004) استهدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، حيث طبقت على ٥١ دولة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية لا تشير فقط إلى الحصول على المعلومات

ولكن تشير إلى النشر الفعال للمعلومات والإفصاح عنها في الوقت المناسب وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية.

استهدفت دراسة (Jahansozi, 2006) اكتشاف العلاقة بين أصحاب المصالح والمنظمة في ضوء العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ١٨ عضواً من مجموعة متعهدي النفط في كندا، حيث تم استخدام المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وقد تمثل المتغير المستقل في الشفافية الإدارية والتي تقاس ب (التعاون، الالتزام التنظيمي، المساءلة) بينما المتغير التابع هو الثقة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أثبات مدى أهمية الشفافية في إعادة بناء الثقة داخل المنظمة وخلق علاقات طيبة بين أصحاب المصالح.

أجريت دراسة (Rawlins,2008) على عينة مكونة من ٣٦١ موظفاً بمنظمات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم قياس الشفافية كمتغير مستقل ب (حدثة المعلومة، مصداقية المعلومة، أهمية المعلومة، مشاركة أصحاب المصالح في تحديد المعلومة التي يحتاجونها، المساءلة) بينما تقاس الثقة التنظيمية كمتغير تابع ب (الجدارة، السمعة الطيبة، النزاهة)، وقد توصلت النتائج الى وجود علاقة طردية ايجابية بين الشفافية والثقة التنظيمية أي كلما زاد إدراك الموظف للشفافية كلما زاد إقباله على العمل ومن ثم زادت ثقته بالمنظمة.

أشارت دراسة (Thomas, et al., 2009) إلى دور شفافية المعلومات وسهولة الاتصالات في تطوير الثقة داخل المنظمة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢١٨ موظفاً بإحدى الشركات متعددة الجنسيات في مجال البترول بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر قاعدة من المعلومات مبنية على أسس سليمة من حيث (حدثة المعلومة، ملائمة المعلومة، مدى توافر المعلومة، توقيت المعلومة) باعتبارها من مكونات الشفافية الإدارية يساعد على زيادة الثقة التنظيمية بين القادة والمرؤوسين مما يؤدي إلى تحفيز العاملين ويرفع من الروح المعنوية لهم ويزيد من إقبالهم على العمل.

واهتمت دراسة (Norman, et al., 2010) بتوضيح تأثير الايجابية والشفافية على الثقة في القادة وفعاليتهم، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٠٤ مديراً في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى انه في حالة تطبيق المنظمات للشفافية الإدارية فإن ذلك

يؤدي إلى تشجيع العامل على القيام والاستمرار في العمل وتحسين أدائه ومن ثم تزيد فاعليته وثقته في رؤسائه والمنظمة التي يعمل بها .

وحاولت دراسة (Zimmer, et al., 2010) إثبات العلاقة بين ملاءمة المعلومات والإفصاح عن المعلومات والثقة التنظيمية حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٢٦٤ طالباً بإحدى الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت نتائج الدراسة إلى انه كلما كانت المنظمة أكثر ميلاً إلى الوضوح والإفصاح عن معلومات تتصف بالملاءمة والجودة كلما توافرت الثقة بين الإدارة والعاملين.

واستهدفت دراسة (Park, et al., 2011) إلى التعرف على دور الشفافية والثقة في العلاقة بين الفساد والرضا الوظيفي حيث طبقت على عينة قوامها ٣٤٨ موظفاً يعملون في الإدارة الوسطى بإحدى المنظمات بجنوب كوريا وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما تمكنت الإدارة من تطبيق الشفافية الإدارية داخل منظماتها سواء بإمكانية الحصول على المعلومة بسهولة أو بالإفصاح عن معلومات تتصف بالملاءمة والجودة كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين كما زاد ولائهم للمنظمة ومن ثم زادت ثقتهم في رؤسائهم .

ركزت دراسة (Michael, et al.,2011) على اكتشاف العلاقة بين الشفافية والنزاهة السلوكية والثقة وذلك في ضوء مزايا فرق العمل والأداء، وطبقت هذه على عينة مكونة من ٨٣ ممرضة و٥ مديرين من المنظمة الإقليمية للرعاية الصحية بشمال غرب أمريكا وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية والتي يستدل عليها من أن إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية الاتصال بين القائد ومروؤسيه ومن ثم يزيد ثقتهم في رؤسائهم.

وحاولت دراسة (Stephan,2011) كشف العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية حيث طبقت على عينة قوامها ٥٢٠ مفردة تم اختيارهم من العاملين بالمجالس المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أكدت نتائج الدراسة على أن (جودة المعلومات، توقيت المعلومة، مدى شموليه المعلومة، ملائمة المعلومة والإفصاح عنها) باعتبارهم من ضمن مكونات الشفافية الإدارية يؤثران ايجابيا على الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمروؤسين.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلات البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية ميسرة عددها ٥٠ مفردة من العاملين في الشركات الصناعية لقطاع الأعمال لاستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات

تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاثة مجموعات: الأولى الأقل من الوسط الحسابي والثانية أعلى من الوسط الحسابي والثالثة المحايدون، كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس النسبة

بيان	أقل من الوسط الحسابي		المحايد		أعلى من الوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %
الشفافية الإدارية	٢٣	٤٦%	١٧	٣٤%	١٠	٢٠%
الثقة التنظيمية	٢١	٤٢%	١٨	٣٦%	١١	٢٢%
الرضا الوظيفي	٢٥	٥٠%	١٩	٣٨%	٦	١٢%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٢) يتضح ما يلي:

- ١- انخفاض في مستوى الشفافية الإدارية من وجهة نظر مفردات العينة المختارة.
 - ٢- انخفاض في مستوى الثقة التنظيمية لدى مفردات العينة المختارة.
 - ٣- انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى مفردات العينة المختارة.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في " وجود قصور في مستوى كل من الشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وهو الأمر الذي يطرح التساؤل الرئيس التالي:
- هل يوجد علاقة بين كل من الشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي للعاملين في الشركات محل الدراسة؟
- وينبثق من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:
- ١- ما طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والشفافية الإدارية والرضا الوظيفي؟
 - ٢- ما طبيعة تأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية؟
 - ٣- ما طبيعة العلاقة بين كل من الشفافية الإدارية و الرضا الوظيفي؟

- ٤ - ما طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي؟
٥ - ما طبيعة توسيط الثقة التنظيمية بين كلاً من الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي؟
٦ - ما طبيعة الفروق بين العاملين بالشركات محل الدراسة بشأن متغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والتنظيمية ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

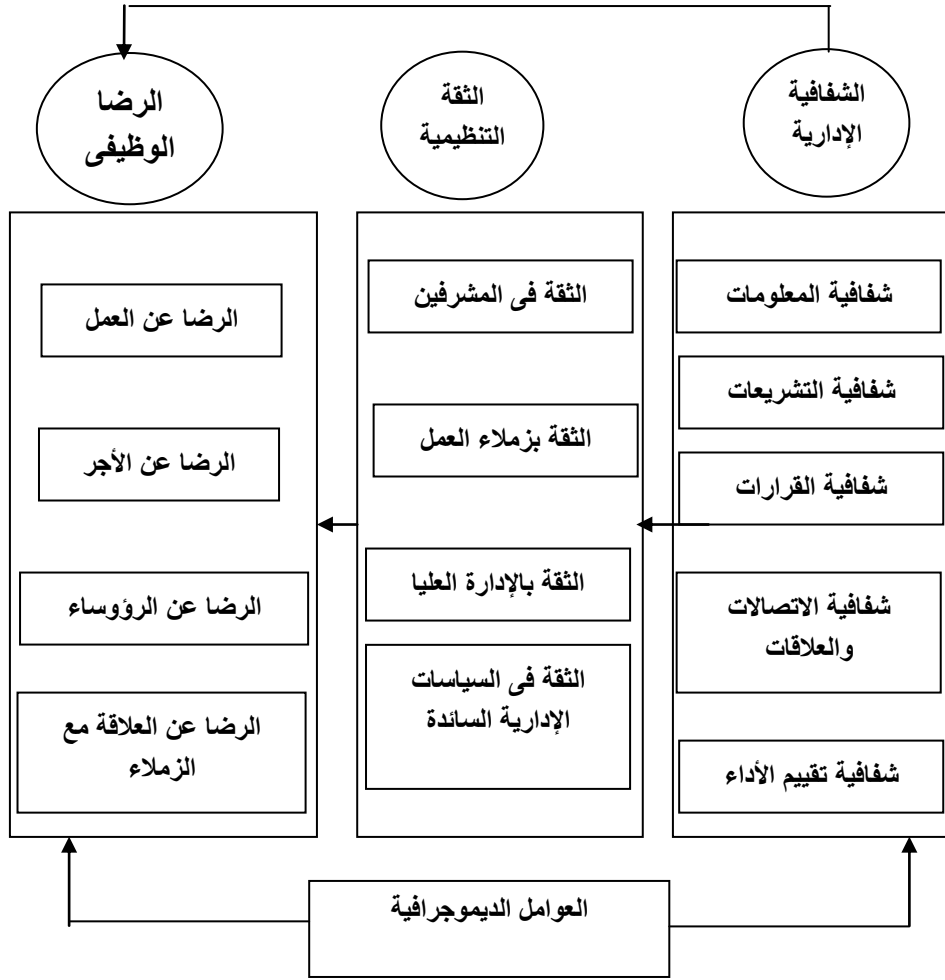
تبرز أهمية الدراسة مما يأتي:

- ١- يعتبر هدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في أى منظمة من المنظمات الحديثة هدفاً أساسياً لمساعدة المنظمة في الوصول إلى النتائج المرجوة من المنظمة وتحقيق الأهداف الموضوعية من قبلها، باعتبار العاملين هم حجر البناء الأساسي في هذه المنظمات.
- ٢- كما تتبع أهمية الدراسة من تعرضها لموضوع الشفافية الإدارية والتي تعتبر مقياساً للعديد من المشكلات الإدارية التي تتعرض لها منظمات اليوم، نتيجة لتمسك متخذي القرار بالأساليب التقليدية التي تعتمد على التسلط والدكتاتورية وفرض الرأي بدلاً من الإلهام والتحفيز والديمقراطية، مما يسبب الخنق لدى العاملين ويفرز لديهم العديد من المشكلات من أهمها عدم الرضا عن وظائفهم وبالتالي التأثير على أداء المنظمة ككل.
- ٣- قد تسهم النتائج والتوصيات التي ستتوصل لها الدراسة الحالية متخذى القرار في الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية للوقوف على حقيقة مبدأ الشفافية في مديرياتها وأثر ذلك على رضا العاملين فيها، مما يساعد في تلافى نقاط الضعف فيها، وتنمية النقاط الإيجابية للوصول إلى الفائدة المرجوة من هذه الشركات الصناعية التابعة لقطاع العمال العام بمحافظة الدقهلية.
- ٤- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحادثة موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية، فالشفافية تعتبر إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية، ولذلك من خلال توفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطوير نظم مساءلة لديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية وتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهها وفي مقدمتها الفساد الإداري وصولاً إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في المجالات جميعها، مما يقود بالتالي إلى تحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف الحكومة لكي تكون أكثر قدرة وكفاءة في تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير.
- ٥- يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بشكل وثيق بمجموعة

كبيرة من المتغيرات التنظيمية فالمنظمات التي تسودها أجواء الثقة هي منظمات تمتلك بلا شك مفاتيح النجاح، أما المنظمات التي تعاني من غياب أجواء الثقة، فإن هذا يؤثر سلباً على أدائها وعلى قيامها بنشاطاتها . ويقدم البحث الحالي توضيحاً لأهم مكونات الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة، و الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل) والذي سيساهم بشكل متواضع في استمرار الجهود البحثية بخصوص هذا الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١ - معرفة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.
- ٢ - معرفة درجة تأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية.
- ٣ - تحديد درجة تأثير الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي.
- ٤ - التعرف على درجة تأثير الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- ٥ - معرفة التأثير غير المباشر للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية.
- ٦ - التعرف على الفروق بين العاملين بالشركات محل الدراسة بشأن متغيرات الدراسة (الشفافية، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (السن، والنوع) والتنظيمية (المستوى التنظيمي، ونوع الوظيفة). ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بصياغة نموذج الدراسة بالشكل رقم (١):



شكل (١)
نموذج الدراسة
المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فروض الدراسة:

- تحقيقاً لأهداف الدراسة، يمكن للباحث صياغة الفروض التالية:
- ١- يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين كل من الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - ٢- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية.

- ٣- يوجد تأثير لأبعاد الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي.
- ٤- يوجد تأثير معنوي ايجابي للثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- ٥- تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.
- ٦- توجد فروق معنوية بين العاملين بالشركات محل الدراسة بشأن متغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي) وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية والتنظيمية.

سادساً: أسلوب البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، أساليب جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

أ - البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

- (١) **بيانات ثانوية:** وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
- (٢) **بيانات أولية:** وتم جمعها من العاملين في الشركات محل الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

ب - مجتمع البحث والعينة:

(١) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث في: العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

(٢) عينة البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث من:

العاملين في الشركات الصناعية بقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية وبلغ إجمالي عدد العاملين (٨٢٤١) مفردة وفقاً لسجلات شؤون العاملين بتلك الشركات وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٦٨) مفردة، وتم حسابها باستخدام برنامج حساب العينة عند مستوى ثقة ٩٥% (Sample size calculation) ، وكان عدد المستجيبين (٣١٣) مفردة عند مستوى معنوية ٥% ومعامل ثقة ٩٥% وتم توزيع العينة على الشركات بطريقة طبقية ومتناسبة مع حجم العينة في كل شركة، حتى يمكن الاطمئنان عند تعميم النتائج على المجتمع (محمود، ١٩٩٦).

اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة	عدد المستجيبين للدراسة
شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية	٣٢٦٣	%٤٠	١٥٣	١٢٠
شركة مضارب الدقهلية	٦٦٠	%٨	٣١	٢٠
شركة الدقهلية للغزل والنسيج	٢٨٢٨	%٣٤	١٣٠	١١٣
شركة مصر للزيوت والصابون	١٤٩٠	%١٨	٧٠	٥٩
المجموع	٨٢٤١	%١٠٠	٣٨٤	٣١٣

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة من مركز المعلومات ودعم القرار بمحافظة الدقهلية (٢٠١٤/ ٢٠١٥).

ج - أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في الاستقصاء. ولأغراض هذا البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه، وتشمل جزئين. الجزء الأول: لقياس متغيرات الدراسة وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع: الشفافية الإدارية (٢١ عبارة) ، الثقة التنظيمية (٣٢ عبارة) ، الرضا الوظيفي (٢٣ عبارة) . والجزء الثاني: يختص بالمتغيرات الديموجرافية، وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع.

د - أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين:

- ١- أسلوب الدراسة المكتبية وذلك من خلال الاطلاع على المراجع العلمية من كتب ودوريات متخصصة بهدف الإطار النظري لموضوع البحث.
- ٢- أسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على آراء العاملين بالشركات محل البحث حول توافر عناصر الشفافية الإدارية إلى جانب عناصر الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي وتحديد مدى العلاقة بين هذه المتغيرات.
- ٣- كما اعتمدت الدراسة بصفة أساسية على قائمة استبيان تضمنت بعض العبارات التي تعبر عن الثقة التنظيمية التي تشمل الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا، الثقة في السياسات الإدارية السائدة وقد اعتمد الباحث على الاستقصاء الذي وضعه (Scott, 1994) لما يتمتع به من درجة عالية من

الثبات والصدق كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات الاخرى منها دراسة (Defuria, 1998)، ودراسة (Mayer. etal. 1999) ودراسة (Ford, 2002) ودراسة (Wiswill.2003) ودراسة (محمد جلال، ٢٠٠٦) ويتكون هذا القسم من ثلاثين عبارة كل عشرة عبارات منها تعبر عن نمط معين من أنماط الثقة كما تضمنت القائمة بعض العبارات التي تعبر عن الشفافية الإدارية وعبارات أخرى تعبر عن الرضا الوظيفي .

هـ اختبارات الثبات والصدق لمتغيرات البحث:

(١) اختبار الصدق:

اعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق على صدق المحكمين وهو ما يسمى بصدق المحتوى: Content Validity، وتم إجراؤه. للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرض الباحث قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمختصين من أساتذة إدارة الأعمال قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

(٢) اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (٣) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس الشفافية الإدارية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٩٧٨، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٥٠ إلى ٠.٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠.٨٠ يعتبر مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).
- بالنسبة لمقياس الثقة التنظيمية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٩٣٤، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٩٢٤، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

جدول (٣)
نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المتغيرات
	معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات	
٠.٩٨٨	٠.٩٧٨	٣٢	٠.٩٧٨	٣٢	الشفافية الإدارية
٠.٩٦٦	٠.٩٣٤	٢١	٠.٩٣٤	٢١	الثقة التنظيمية
٠.٩٦١	٠.٩٢٤	٢٣	٠.٩٢٤	٢٣	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً: منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة.

ثامناً: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، ولذا تم تخصيص هذا الجزء لعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

بعد إجراء اختبار الثبات، يستلزم الأمر إجراء متوسط المقاييس لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الالتواء. ويتضح أن متغيرات الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وانحرافات معيارية مرتفعة ومعاملات التواء سلبية، وهذا قد يكون مؤشراً على الارتباطات الداخلية فيما بينها.

جدول (٤)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية			متغيرات الدراسة
الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٤٩٩ -	٠.٨٦	٢.٦٦	الشفافية الإدارية
٠.٢٥٦ -	٠.٧٢	٢.٧٢	الثقة التنظيمية
٠.٢٨١ -	٠.٦٨	٢.٦٩	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبارات الفروض:

١) العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية. والرضا الوظيفي: لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على: " يوجد ارتباط معنوي بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية. والرضا الوظيفي". وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في:

جدول (٥)

معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الشفافية الإدارية	الثقة التنظيمية.	الرضا الوظيفي
الشفافية الإدارية	١		
الثقة التنظيمية.	**٠.٨٥٠	١	
الرضا الوظيفي	**٠.٧٧٧	**٠.٨٧٩	١

** معنوية عند مستوى ٠.٠١.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٥) يتضح ثبوت صحة الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية. والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠١. ومما سبق يتضح أنه كلما زادت الشفافية الإدارية كلما أدى ذلك إلى زيادة كل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

٢- العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية:

لمعرفة هذه العلاقة، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية..".

وقام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل (٢):



شكل (٢)

النموذج المقترح لعلاقة الشفافية الإدارية بالثقة التنظيمية..

المصدر: إعداد الباحث.

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج ككل كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة الشفافية الإدارية بالثقة التنظيمية.

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية χ^2 (p. value) كـ	$0.05 >$	0.000
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	1
الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة الشفافية الإدارية بالثقة التنظيمية.

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
الشفافية الإدارية ← الثقة التنظيمية.	0.854^{**}	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

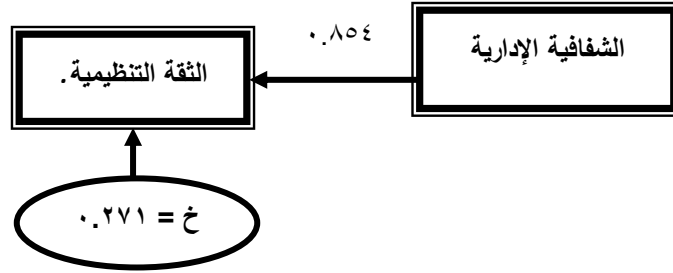
المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من جدول (٧) أن التأثير المباشر للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية. دال إحصائياً عند مستوى 0.01. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Asperin, 2007; Louis and Lombart, 2010) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية. في حين اختلفت مع دراسة (Perpelkin and Zhang, 2011) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية، في حين لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد الأخرى للشفافية الإدارية (الإثارة والتطور والمتانة) على الثقة التنظيمية ويخلص الباحث مما سبق إلى أنه كلما كانت الشفافية الإدارية قوية من حيث مصداقيتها، كلما ازدادت الثقة التنظيمية. أو بمعنى آخر، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية. إلى أن ادراك العاملين بوجود شفافية في اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية.

كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير بلغ ٠.٦٠، وهذا يعني أن الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر ٠.٦٠ من التباين المفسر في الثقة التنظيمية. كمتغير تابع والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٤٠.

ويتضح من النتائج السابقة ثبوت صحة الفرض الثاني.

وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل (٣).



شكل (٣): تأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٣- العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي:

لمعرفة هذه العلاقة، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي.

وقام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل (٤):



شكل (٤): النموذج المقترح لعلاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحث.

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى، وثبت معنوية النموذج ككل كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كـ χ^2 (p. value)	$0.05 >$	0.000
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	1
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
الشفافية الإدارية ← الرضا الوظيفي	**0.101	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01.

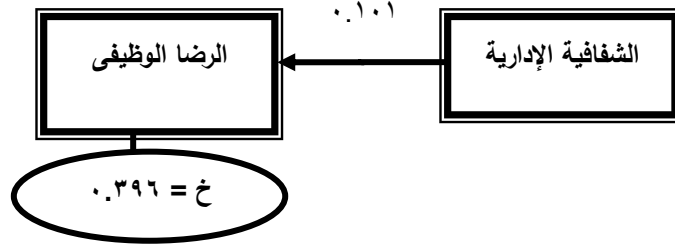
المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٩) أن التأثير المباشر للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى 0.01. ويخلص الباحث مما سبق إلى أنه كلما كانت الشفافية الإدارية قوية من حيث قراراتها يؤدي ذلك إلى رضا العاملين في هذه الشركات. أو بمعنى آخر، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي إلى أن ادراك العاملين لكل من شفافية المعلومات والتشريعات والقرارات والاتصالات وتقييم الأداء يزيد من الرضا الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير بلغ 0.604، وهذا يعني أن الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر 0.604 من التباين المفسر في الرضا الوظيفي كمتغير تابع والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.396.

ويتضح من النتائج السابقة ثبوت صحة الفرض الثالث.

وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل (٥).



شكل (٥): تأثير الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٤- العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي:

لمعرفة هذه العلاقة، قام الباحث بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للثقة على الرضا الوظيفي". وقام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل (٦):



شكل (٦): النموذج المقترح لعلاقة الثقة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحث.

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى، وثبت معنوية النموذج ككل كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة الثقة التنظيمية بالرضا الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كآ ^٢ (p. value)	> ٠.٠٥	٠.٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	< ٠.٩٠	١
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	> ٠.٠٦	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	< ٠.٩٥	١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقة الثقة التنظيمية. بالرضا الوظيفي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية ← الرضا الوظيفي	٠.٧٩٣**	٠.٠٠٠

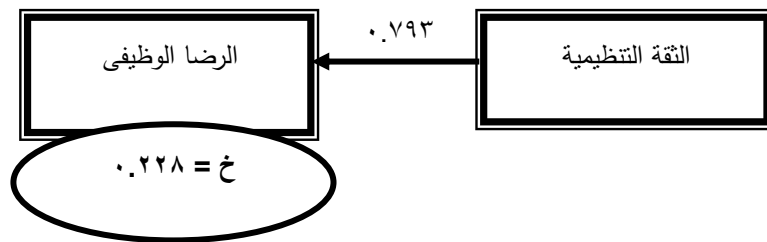
** معنوية عند مستوى ٠.٠١.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١١) أن التأثير المباشر للثقة على الرضا الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١. حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للثقة على الرضا الوظيفي عند مستوى ٠.٠١. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Alam and Yasin, 2010) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرضا الوظيفي على الثقة التنظيمية. حيث توصلت إلى أن الرضا الوظيفي هي المتغير المستقل والثقة التنظيمية هي المتغير التابع.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أنه كلما ازدادت ثقة العميل، كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي. أو بمعنى آخر، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للثقة على الرضا الوظيفي إلى أن زيادة الثقة التنظيمية - من حيث متغيرات الثقة التنظيمية التي تؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير بلغ ٠.٧٧٢، وهذا يعني أن الثقة التنظيمية كمتغير مستقل تفسر ٠.٧٧٢ من التباين المفسر في الرضا الوظيفي كمتغير تابع والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٢٢٨.

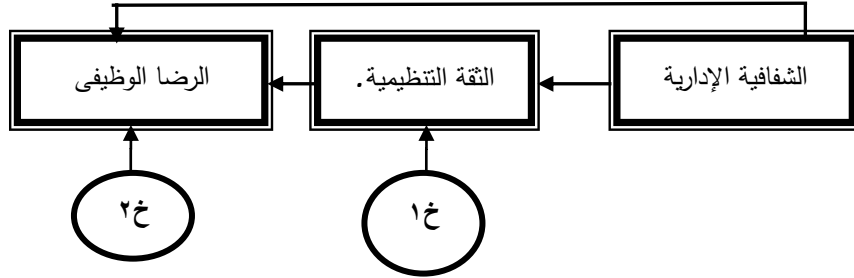
ويتضح من النتائج السابقة ثبوت صحة الفرض الرابع. وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل (٧).



شكل (٧): تأثير الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٥- علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية: لمعرفة هذه العلاقة، قام الباحث بصياغة الفرض الخامس الذي ينص على أنه "يزداد التأثير المعنوي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية".

وقام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل (٨):



شكل (٨): النموذج المقترح لعلاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية..

المصدر: إعداد الباحث.

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى، وثبت معنوية النموذج ككل كما هو موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية.

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كلاً χ^2 (p. value)	$0.05 >$	0.000
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	1
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	صفر
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول (١٣).

جدول (١٣)

نتائج اختبار النموذج المقترح للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية.

قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
			التابع	الوسيط	المستقل
**٠.٧٧٨	**٠.٦٧٧	*٠.١٠١	الرضا الوظيفي	الثقة التنظيمية	الشفافية الإدارية

* معنوية عند مستوى ٠.٠٥ . ** معنوية عند مستوى ٠.٠١ .

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

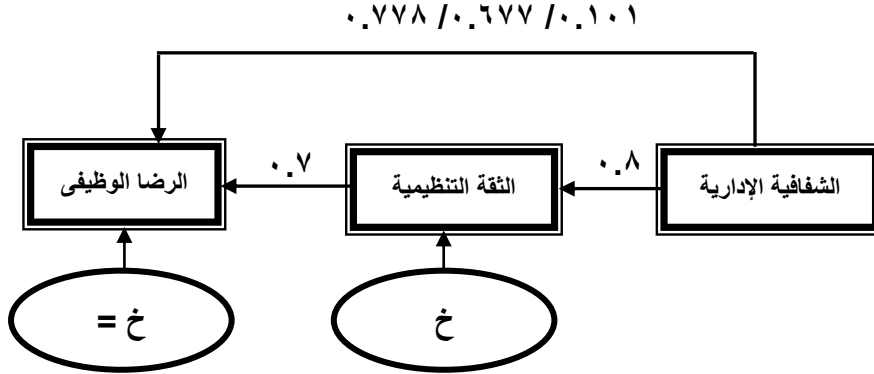
ويتضح من الجدول السابق:

- فيما يتعلق بالتأثير المباشر، وجد أن التأثير المباشر للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١، وهو تأثير معنوي إيجابي.
- فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر، فوجد أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الزيادة ٠.٦٧٧ (وهي قيمة المسار غير المباشر) ويرجع الباحث زيادة التأثير المعنوي الإيجابي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية إلى أن ادراك العاملين لكل من وفاء الإدارة بالشفافية الإدارية يزيد من تحسين مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد هذا الأداء أيضاً إذا توفرت الثقة التنظيمية. لذا، أدى دخول الثقة التنظيمية كمتغير وسيط إلى تحسين العلاقة المباشرة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.

كما أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بمعامل التفسير كما يلي:

- تفسر الشفافية الإدارية كمتغير مستقل نسبة ٠.٧٢٩ من التباين المفسر في الثقة التنظيمية. كمتغير تابع، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٢٧١.
 - يفسر كل من الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية نسبة ٠.٧٧٥ من التباين المفسر في الرضا الوظيفي، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٢٢٥.
- ومن النتائج السابقة، يتضح ثبوت صحة الفرض الخامس: حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسيط الثقة التنظيمية.

وبالتالي يمكن عرض نتائج اختبار هذا النموذج في الشكل رقم (٩):



شكل (٩): تأثير الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي عند توسط الثقة التنظيمية..

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٦- الفروق بين العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية بشأن متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

لمعرفة هذه الفروق، قام الباحث بصياغة الفرض السادس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: توجد فروق بين العاملين بالشركات محل الدراسة بشأن متغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والمستوى الوظيفي) وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- أ) توجد فروق معنوية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع.
ب) توجد فروق معنوية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي.

وتم اختبار هذه الفروض الفرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع:

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١٤).

جدول (١٤)

الفروق في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	متوسط الرتب	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
الشفافية الإدارية	ذكر	١٨٠	١٣٦.٦٨	٠.٦٩٦-	٠.٤٨٧
	أنثى	١٣٣	١٣٠.٠٩		
الثقة التنظيمية	ذكر	١٨٠	١٣٤.٧٦	٠.٢٠٤-	*٠.٠٤٢
	أنثى	١٣٣	١٢٤.٥٠		
رضا العاملين	ذكر	١٨٠	١٣٤.١٣	٠.٢١٦-	٠.٨٢٩
	أنثى	١٣٣	١٣٢.١١		

* معنوية عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق معنوية في ادراك العاملين لكل من الشفافية الإدارية، وثقة العاملين وفقاً للنوع. أي أنه لا توجد فروق معنوية في ادراك العاملين الذكور والإناث لكل من الشفافية الإدارية، وثقة العاملين، ويرجع الباحث هذا إلى أن معظم هؤلاء العاملين سواء ذكور أو إناث يقعون في مستوى تعليمي، ومستوى دخل متشابه، وبالتالي لا يختلف إدراكهم لهذه المتغيرات. أما فيما يتعلق باختلاف إدراكهم لرضا العاملين لصالح الذكور فإن ذلك يرجع إلى زيادة الالتزامات الأسرية المتعلقة بالمرأة العاملة وذلك مقارنة بالرجل مما يزيد من الضغوط عليها أثناء العمل، مما يؤدي إلى ضعف رضاها الوظيفي عن الرجل.

ويتضح من النتائج السابقة، ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً.
الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التنظيمي:

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز، حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١٥).

جدول (١٥)

الفروق في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

المتغير	المستوى الإداري	عدد المفردات	متوسط الرتب	قيمة (كا ^٢)	مستوى المعنوية
الشفافية الإدارية	إدارة دنيا	٢٠٠	١١٩.٤	١.٧٧٦	٠.٠٤١٤
	إدارة وسطى	٩٨	١١٣.٦		
	إدارة عليا	١٥	١٣٧.٨		
ثقة العاملين	المنخفض	٢٠٠	١١٤.١	٨.٧٠٢	*٠.٠٠١٣
	المتوسط	٩٨	١٢٠.٤		
	المرتفع	١٥	١٦٣.١		
رضا العاملين	المنخفض	٢٠٠	١١٥.٧	٢.٣٨٨	٠.٠٣٠٣
	المتوسط	٩٨	١٢٣.٣		
	المرتفع	١٥	١٣٩.٨		

* معنوية عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٥) وجود فروق معنوية بين العاملين وفقاً للمستوى الوظيفي بشأن كل من الشفافية الإدارية، وثقة العاملين، ورضا العاملين. أي أنه توجد فروق معنوية في ادراك العاملين وفقاً للمستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا لكل من الشفافية الإدارية، وثقة العاملين، ورضا العاملين، ويرجع الباحث هذا إلى وجود فروق بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فيما يخص توافر المعلومات، فكلما زاد المستوى الوظيفي زاد مستوى الشفافية الإدارية نتيجة توافر المعلومات، مما يؤدي إلى فروق في الثقة التنظيمية، والرضا وفقاً للمستويات الإدارية المختلفة.

ويتضح من النتائج السابقة، صحة الفرض الفرعي الثاني .

تاسعاً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

أ - ملخص نتائج البحث:

- (١) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من الشفافية الإدارية، وثقة العاملين، والرضا الوظيفي.
- (٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي للشفافية الإدارية على كل من ثقة ورضا العاملين في الشركات محل الدراسة.
- (٣) يوجد تأثير معنوي إيجابي لثقة العاملين على رضا العاملين.

٤) يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للشفافية الإدارية على رضا العاملين عند توطيد ثقة العاملين.

٥) عدم وجود فروق معنوية في ادراك العاملين لكل الشفافية الإدارية، وثقة العاملين وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في ادراك هؤلاء العاملين لهذه المتغيرات وفقاً للمستوى التنظيمي.

ب- توصيات البحث:

١) يجب على المسؤولين في الشركات محل الدراسة، ممارسة الشفافية الإدارية وتوافر كل ما يختص بالعمل من معلومات أمام جميع العاملين داخل كل حسب اختصاصه، مما يزيد من فهم العاملين لطبيعة أعمالهم، وأهمية الأدوار التي يقومون بها، وإحساسهم بالطمأنينة تجاه الشركات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم تجاه المنظمة، وزيادة رضاهم الوظيفي.

٢) يجب على المسؤولين في الشركات محل الدراسة الاهتمام ببناء الثقة لدى العاملين داخل هذه المؤسسات، وذلك من خلال الدعم من قبل الإدارة العليا للعاملين، مما يزيد من ثقة هؤلاء العاملين في الإدارة العليا، بالإضافة إلى الدعم من قبل المشرفين وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين وتوافر المعلومات أمامهم، والنزاهة في التعامل، هذا بالإضافة إلى دعم الثقة ما بين العاملين وذلك من خلال التركيز على فرق العمل، والعدالة في التعامل مع العاملين.

٣) توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم وتشجيعهم على كشف المخالفات المالية والإدارية التي تنتافي مع النزاهة عن طريق البرامج التدريبية والإعلامية لنشر ثقافة الشفافية الإدارية.

٤) بناء الثقة والعلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهما.

٥) العمل على إصدار لوائح وتشريعات جديدة تضمن حقوق العاملين تمشياً مع قيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الشركات في تعاملاتها مع العاملين.

٦) إعادة النظر في صياغة اللوائح والتشريعات والأنظمة التي يشوبها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة تؤدي ذلك إلى اتباع إجراءات عمل تتسم بالوضوح والنزاهة.

٧) العمل على توفير فرص الترقى والتقدم أمام العاملين وخلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين لربط الأفكار الإبداعية القابلة للتنفيذ لتصبح شرطاً للترقى للمناصب العليا، ويكون ذلك معلناً لجميع العاملين.

الفصل ٢ المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النادي، مرام فؤاد، تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (٢٠٠١)
- أبو كريم، أحمد فتحي، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفعالية الاتصال الإدارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (٢٠٠٥)
- أرتيمة، ماجدة سليمان، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (٢٠٠٥)
- إسكندر، سوزى، تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم، مجلة البحوث الإدارية - مصر، المجلد الخامس والعشرون، ص ١١٥-١٤٥. (٢٠٠٧)
- الحميضي، عبد العزيز، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (٢٠٠٧)
- الحوامدة، نضال، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في الشركات العامة الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني. (٢٠٠٤)
- الحيدر، عبد المحسن، والرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، ابن طالب، إبراهيم، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض. (٢٠٠٥)
- الديحاني، طلاع محمد، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت). ع ٢٠٠٧-٢٤. (٢٠٠٧)
- الراشدي، سعيد علي، الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (٢٠٠٧)

- السعودي، موسى أحمد، (٢٠٠٥) العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، مجلد دراسات، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الأول، ص ١٠٠-١١٤.
- الشمري، سالم بن مبارك، (٢٠٠٩) درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن.
- الصليبي، محمود عيد المسلم، (٢٠٠٥) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- الطائي، رشا ناصر، (٢٠٠٧) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لأراء عينة من المدربين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الطراونة، رشا نايل، (٢٠٠٨) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغالي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن، (٢٠٠٥) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
- الغامدي، عبدا لله عيد الغني، (١٩٩٠) الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، المجلد ١٤، ص ٤٧-٥٤.
- ألكلابي، سعد بن عبدا لله ورشيد، مازن بن فارس، (٢٠٠١) الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ١٣ (١).
- الكلابي، سعد بن عبدا لله، (١٩٩٧) العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لأنموذج هاكمان وأولدهام، الإدارة العامة ٣٧ (١)، ٤٥-١.
- اللوزي، سليمان أحمد وفيصل فخري، مرار، (١٩٩٠) تنظيمات، المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤ عدد ١، ص ٥-٢٨.
- المسدي، عادل عبد المنعم، (٢٠١١) العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين - دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود الرياض - المملكة العربية السعودية، المجلد الثاني،

- العدد الثاني والعشرون.
- حكمت، محمد فليح، (٢٠١٠) **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والثمانون.**
- حمو بو طريفة وآخرون، (٢٠٠٧) **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي ط ١ الدار الملكية للنشر والإشهار، الحراش الجزائر.**
- دعيبس، منال فؤاد، (٢٠٠٤) **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.**
- رفاعي، محمد رجب، (٢٠٠٥) **دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد الثاني، ٧٠-١٠٩.**
- سالم تيسير الشرايدة، (٢٠٠٨) **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط ١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.**
- شاويش، مصطفى (٢٠٠٤) **"إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد، ط ٣، عمان: دار الشروق.**
- عبد الحليم، أحمد وعبابنة، راند، (٢٠٠٦) **أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك ٢٥-٢٧، ص (٥٣-٧٨).**
- عمامرة، عدنان خالد محمود، (٢٠٠٨) **الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.**
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد، (٢٠٠٥) **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط ١ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.**
- ماهر، أحمد (١٩٩٧) **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية.**
- محمد جلال سليمان صديق، (٢٠٠٦) **أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، المجلة العلمية بكلية التجارة جامعة الأزهر العدد الثالث، ص ٤٩-١٠٧.**
- هاشم، صبحية قاسم، والعبادي، على رزاق جباد، (٢٠١٠) **أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢ العدد الأول.**

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abel M., (2002): "stress and coping Strategies", international *journal of human research*, p.365-381.
- Adams, B. et al., (2008), "Organizational trust in the Canadian forces", Defense *Research and Development Canada Toronto*.
- Akkermans, Henk, Bogerd, Paul & Doremalen, Jan Van (2004)., Travil, Transparency and Trust: A case study of computer supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics, *European Journal of Operational Research*, 153, PP. 445-456.
- Alto, p. and Kramer, R., Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, *Annual Review of Psychology*, Vol.5(1999), pp.569-598.
- Alutto, J. (1986). Job and organization questionnaire. *Unpublished form of Questionnaire*, State University of New York at Buffalo, N.Y.
- Bagram, Jeffrey J, Hime, Patricia ,(2007), "The Dimensionality Of Workplace Interpersonal Trust And Its Relationship To Workplace Affective Commitment" *Journal of industrial Lp sychology*, 33 (3), <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/394>.
- Bennis ,W., et al .,(2008) :"*Transparency – how leaders create a culture of candor*, San Francisco, Jossey Bass.
- Bidarian, S & Jafari, P . (2012) .The Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust .*Conference on Educational Research (CY- ICER-2012)* North Cyprus, US 08- 10.

- Breton, Albert et al, *The Economics of Transparency in Politics*, Ashgate Publishing Limited, *Braitain &USA*, 2007.
- Callaway. p, (4009) *The relationship between organizational trust and job satisfaction: An analysis in the U.S. Federal work force, Dissertation. Com.*
- Chen, S. C. and G. S. Dhillon (2003). "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E- Commerce." *Information Technology and Management* 4(2-3): 303-318.
- Eggert, A., et al ., 2003 Exploring the impact of relationship transparency on business relationship A cross – Sectional Study among Purchasing Managers in Germany " *Journal of industrial marketing management*, vol .32 no .3 pp:101-108.
- Florini, Ann (2004). Behind Closed Doors: Governmental transparency Gives Way to Secrecy, *Harvard International Review,From:* <http://hir.harvard.edu/articles/?id=1209>
- France, A.et al.,(2006), "The roles of organizational Justice and trust in a Gain –SHARINB –Control System; *Work Paper Series*, Jul ,27,date posted :Jan.11.wwwssnr.com.
- Gilbert, J., and Li-ping(1998), An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public personnel Management*, Vol.27,3, pp.321-338.
- Gomez, C, & Rosen ,B., 'The Leader- member Exchange As a link between Management Trust and Employee Empowerment' *Group and Organization Management*, vol. 26, No, 1, 2001)pp. 53-69

Hersery, P & Blanchard, K. (1977) Management of organizational: behavior, Prntice- Hall, Inc. NJ.

Inter-Organizational Trust: Some Issues in Conceptualization and operationlization of Trust\paper presented at the *European Academy of Management Trust, 2nd Annual Conference in Innovative Research in Management*, University of Technology, (Lappenranta: 2004) pp. 15-24.

Jahansoozi, U., (2006): "Organization-Stakeholder Relationship: Exploring Trust and Transparency", *Journal of Management Development*, Vol. 25, No.10, pp: 942-955.

Joseph, Jose (2004) Tlic Ivelauoiisiiip Among tvurkiuu Conditions, Job Satisfaction and Teachers Performance in Private schools under Kottayam Cooperative Agency ,Dissertation, Kerala, India.

Koppal, T. (2004). Demands for Transparency, Genomic and Phonemics. *Retrieved April 10*, (2004).

Lazic, Darijo, (2005). A "Copy-and-Paste" Approach to University Success, Transparency International Bsonia and Herzegovina (TI-BiH), Retrived November 10, (2007). *From <http://www.ti-bih.org>*.

Lious, K., (1995), Understanding Employee Commitment in public organization, *International Journal of public Administration* vol.18:1269-1295.

Luhmann, N., "Familiarity, Confidence, Trust: problems and Alternatives in Trust: Making and Breaking Cooperative Relations ".*Academy of Management Review*, vol. 60,(1999) p. 709.

- Mahoney, M., et al., (2004): "The impact of Transparency
A cross National study "*master thesis* Submitted To The
Faculty Of Graduate School of School Of The
University Of Exeter.
- Masterson, S.S.; Lewis, K.; Goldman, B.M.; and Taylor,
M.S. 2000. Integrating justice and social exchange: The
differing effects of fair procedures and treatment on
work relationships, *Academy of Management Journal*
43, 738-748.
- Mayers, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D., (1995),
An Integrative Models of Organizational Trust,
Academy of Management Review, Vol. 20., No. 3, pp.
709 – 734.
- Meyer, P. (2003). The Truth about Transparency, from
[http://www.
gwsae.org/excutiveupdate/2003/avgyst/truth.htm](http://www.gwsae.org/excutiveupdate/2003/avgyst/truth.htm).
- Michael, E., et al., (2010): "Team virtues and performance:
An Examination of Transparency, Behavioral Integrity,
and Trust " ,*Journal of business Ethics*, Vol. 99, No.2,
pp: 201-216.
- Miller, G. D. (2000). Job Satisfaction Among Teachers in
Member Schools of the Southeast Region of the
Association of Christian Schools International. *The
University of Tennessee, Dissertation Abstract
International*, **60** (6) 2130
- Norman, m et al., 2010" the impact of positivity and
transparency on trust in leaders and their perceived
effectiveness *the leadership quarterly vol.* 21 no 3 pp
350-364.

Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S. 2008, Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance, *Tourism Management*, No. 29.

ORGANIZATIONS", Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 38, <http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk/libhub?func=search&fromSimpleSearch=1&query=trust+supervisors>.

Park, H., et al., (2011): "The Roles of Transparency and Trust in The Relationship Between Corruption and Citizen Satisfaction" *International Review Administrative Sciences*, Vol. 77, No. 2, pp: 254-274.

Piotrowski, Jean, (2003). Governmental Transparency and the National Performance review: Implementing the Freedom of Information ACT, *DAI. A64/03*.

PORUMBESCU, Greg, PARK, Jungho, OOMSSELS, Peter, (2013) "BUILDING TRUST: COMMUNICATION AND SUBORDINATE TRUSTIN PUBLIC

PORUMBESCU, Greg, PARK, Jungho, OOMSSELS, Peter, (2013) "BUILDING TRUST: COMMUNICATION AND SUBORDINATE TRUSTIN PUBLICORGANIZATIONS", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 38.

Rawlins, B., (2008): "Measuring The Relationship Between Organizational Transparency and employee Trust ", *Pubic Relation Journal*, Vol.2, No.2, pp: 3-21.

- Robbins Stephen P., (2003), "Organizational behavior", 10th ed, Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rosenzweig, Paul, (2004).Calibrated Openness. *Harvard International Review*, Vol . (26), No(2).
- Rubbel,C.,and Harrington,S.5"The Relationship of Communication ,Ethical work Climate ,and Trust to Commitment and Innovation" *Journal of Business Ethics*,Vol.25, (2000)pp.313-328.
- Schermerhorn, J., et al ., (2011): " *introduction to management* " John wiley &sons.
- Seppanen. R, Blomqvist. K, and Sundqvist, S. (1997). Measuring inter-organizational Trust- a critical review of the empirical research in 1110-4000, *industrial marketing Management 36*.
- Shah, J., (2007), Organizational Culture and Job Satisfafaction: An Empirical Study of R& D organization (SZABIST) Available at ssrn : <http://ssrn.com/abstract-1293922>.
- Shockley, p. (2009), "Measuring organizational Trust: A Diagnostic Survey and International Indicator" *International Association of Business Communication*.
- Shockley, Pamela "(2009), Measuring Organizational Trust : A Diagnostic Survey and International Indicator, " *International Association of Business Communicators*.Blomqvist, K., et. al "Toward Measuring
- Starnes, Becky J., Truhon, Stephen A. and McCarthy, Vikkie (2012), "A Primer on Organizational Trust

Organizational Trust: Employee-Employer Relationships

- Stephan, G., (2011): "Understanding The Effects of Transparency and Trust", *Ph . D. Dissertation* (Utrecht School of Governance, Utrecht University).
- Stephens, R. Todd. (2007). Transparency of Data Management *Decision Making Review*. Vol.17, No. 10,Oct 2007.
- Straiter, K.L., (2005): The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their organizations on Job Satisfaction and organizational commitments, *International, Journal of leadership Studies*, Vol (13), N (1).
- Sturges, P, (2007): "What is This Absence Called Transparency? *International Review of Information Ethics*, vol.7 (February), pp: 2-13.
- Tan, Hwee Hoon, Tan Christy, S.F. 2000. Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization Trust, *Organize Genetic, Social and General Psychology Monographs*, (2)162: 241.
- Thomas, G., et al., (2009): "The Central Role Of communication, Information Transparency in Developing Trust and its Effect on Employee involvement", *Journal of Business Communication*, Vol.46, No.3, pp: 287-310.
- Unctad, A., (2006)" Transparency ", Unctad series on issues in international investment Agreement, united Nation ,new yourk and Geneva.
- Vaughn, R. (2000). Transparency-The Mechanisms: Open overnment and Accountability. Retrieved June 2, (2005)

from: <http://www.usinfo.state.gov/iournals/etdhr/08Q0/iide/vaughn.htm>.

Vaughn, R.2002. Transparency–The Mechanisms: Open Government and Accountability. Available on: www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm

William &Wikins, (2000), "The Effect of The organizational trust and Empowerment in restructured Health care on commitment ",*The Hournal of nursing administration*, sep,vol50,issue .9:413-423.

Yang, J. (2005). " The role of trust in organizations : do foci and bases matter phd dissertation, Faculty of the Louisiana State ,University.

Yilmaz, Kursad (2008): The Relationship Between organizational Trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools, *Journal of Applied Sciences*, 8.

Zeinabadi ,H .& Rastegarpour ,H.(2010),"Factor affecting teacher Trust in Principal: Testing the effect of transformational leadership and procedural justice ", *Social and Behavioral Sciences*, Vol.5:1004-1008.

Zimmer, J., et al., (2010): "Ivesting Online Information Disclosure : Effects Of information Relevance, Trust, and Risk", *Journal of Information & Management*, Vol .47, No. 3, pp: 115-123.