

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



إلى أي مدى تسهم الشفافية والمساءلة الأخلاقية في بناء الثقة داخل بيئة العمل وتعزيز العلاقات التنظيمية؟

إعداد الطالب/

أحمد بن سعيد بن أحمد الزهراني

الرقم الجامعي/

252000382

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026/2025

حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن

بسم الله الرحمن الرحيم

• مقدمة:

تُعَدّ بيئة العمل اليوم من أكثر البيئات تأثرًا بالتحوّلات التنظيمية والاجتماعية والتقنية التي يشهدها العالم المعاصر، حيث أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على ثقة موظفيها وشركائها وعملائها على حدٍ سواء. إن الثقة لم تُعدّ مجرد قيمة معنوية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يؤثر في الإنتاجية والالتزام والسمعة المؤسسية. ومن هنا برزت الشفافية والمساءلة الأخلاقية كركيزتين أساسيتين في بناء هذه الثقة والحفاظ عليها داخل بيئة العمل. فالشفافية لا تعني فقط الإفصاح عن المعلومات أو وضوح القرارات الإدارية، بل تتجاوز ذلك إلى إشراك العاملين في فهم أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وإتاحة المساءلة عن الأفعال والنتائج بطريقة عادلة ومنصفة. أما المساءلة الأخلاقية، فهي التعبير العملي عن القيم التي تُوجّه سلوك الأفراد والمنظمات، وتُرسّخ ثقافة المسؤولية والصدق والنزاهة في كل قرار أو تصرف إداري. في ظل ازدياد حالات الفساد الإداري وضعف الثقة في بعض المنظمات، بات من الضروري دراسة العلاقة بين الشفافية والمساءلة الأخلاقية من جهة، ومستوى الثقة التنظيمية من جهة أخرى. إذ يلاحظ أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات أخلاقية شفافة تُحقّق مستويات أعلى من الرضا والانتماء لدى موظفيها، مما ينعكس إيجابًا على أدائها العام وقدرتها التنافسية.

● مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل عن مدى إسهام الشفافية والمساءلة الأخلاقية في بناء الثقة داخل بيئة العمل، وما العوامل التي قد تُعزّز أو تُضعِف هذا الدور في الواقع العملي للمؤسسات، فالرغم من إدراك كثير من المؤسسات والإدارات لأهمية الأخلاق المؤسسية، إلا أن تطبيقها الفعلي ما زال يشوبه الغموض والانتقائية، مما يؤثر في مستوى الثقة بين القيادات والعاملين.

• أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يُسلّط الضوء على إحدى القضايا الجوهرية في إدارة الأعمال الحديثة، وهي علاقة الأخلاق التنظيمية ببناء الثقة المؤسسية. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار علمي يساعد الإدارات على تطبيق ممارسات شفافة ومسؤولة تُعزّز بيئة عمل قائمة على العدالة والمصداقية.

ومن الناحية التطبيقية، يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير سياسات الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بما يضمن استدامة الثقة والأداء داخل المنظمات.

• أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تبرز العلاقة الجوهرية بين الشفافية والمساءلة الأخلاقية وبناء الثقة في بيئة العمل وذلك من خلال ما يلي:

1. تحليل مفهوم الشفافية والمساءلة الأخلاقية وتحديد أبعادهما في السياق الإداري الحديث.

2. دراسة تأثير الشفافية التنظيمية على مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.

3. استكشاف أثر المساءلة الأخلاقية في تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي.

4. تحديد المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة بفعالية.

5. اقتراح مجموعة من الحلول والاستراتيجيات التي تساعد في ترسيخ ثقافة أخلاقية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل.

• تساؤلات الدراسة

ينطلق البحث من السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تسهم الشفافية والمساءلة الأخلاقية في بناء الثقة داخل بيئة العمل؟

ويتفرّع منه عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مفهوم الشفافية والمساءلة الأخلاقية في بيئة العمل؟
2. ما أثر الشفافية في سلوك الموظفين وثقتهم بالإدارة؟
3. كيف تؤثر المساءلة الأخلاقية في العلاقات التنظيمية ومستوى الالتزام المهني؟
4. ما التحديات التي تعيق ترسيخ ممارسات الشفافية والمساءلة في المؤسسات السعودية؟
5. ما أبرز الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز الثقة من خلال الأخلاقيات المؤسسية؟

• فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم اختبار عدد من الفروض المبدئية، أهمها:

- (1) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية في المؤسسة ومستوى الثقة لدى الموظفين.
- (2) تسهم المساءلة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية وتقليل السلوكيات السلبية في بيئة العمل.
- (3) ضعف تطبيق معايير الشفافية والمساءلة يؤدي إلى تراجع ثقة العاملين بالإدارة العليا.
- (4) تختلف درجة الثقة المؤسسية باختلاف مستوى الالتزام الأخلاقي لدى القيادات الإدارية

● الدراسات السابقة:

- العنزي (2021): تأثير الشفافية في تعزيز الولاء الوظيفي.

- السبيعي (2022): المساءلة الأخلاقية وتقليل السلوكيات السلبية .

Brown & Treviño (2020): القيادة الأخلاقية والشفافية ترفع مستوى الثقة

التنظيمية

Kaptein (2021): .المساءلة الأخلاقية تقلل الفساد الإداري.

Mayer et al. (2022): - المساءلة الأخلاقية تعزز العلاقات المهنية.

• المنطلقات النظرية للدراسة:

الشفافية: وضوح العمليات والإجراءات والقرارات داخل المنظمة، وإتاحة المعلومات

ذات الصلة للموظفين وأصحاب المصلحة، بما يعزز الصدق والانفتاح.

المساءلة الأخلاقية: التزام الأفراد والمنظمات بتحمل نتائج قراراتهم وأفعالهم وفق

معايير العدالة والإنصاف والنزاهة.

الثقة التنظيمية: مستوى الاطمئنان الذي يشعر به الموظفون تجاه عدالة ونزاهة الإدارة.

• أهمية الشفافية والمساءلة في السياق السعودي:

تُعَدّ المملكة العربية السعودية من الدول التي شهدت خلال العقد الأخير تحوُّلاً إدارياً كبيراً ضمن رؤية المملكة 2030، والتي أكّدت على مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة في جميع القطاعات.

• المنهجية وطرق البحث وأدوات الدراسة:

نظرًا لطبيعة موضوع البحث وارتباطه بالعلاقات التنظيمية والسلوك الإنساني داخل بيئة العمل، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة قيد الدراسة كما هي في الواقع، وتحليلها من خلال استقراء آراء العاملين والإداريين حول مفهومي الشفافية والمساءلة الأخلاقية، ومدى تأثيرهما في بناء الثقة داخل المؤسسات.

كما سيتم الاعتماد على التحليل النظري والميداني في آنٍ واحد؛ إذ يقوم التحليل النظري على استعراض الدراسات السابقة والنظريات الإدارية ذات الصلة، بينما يركّز التحليل الميداني على جمع بيانات كمية ونوعية من عينة تمثل فئة من الموظفين والإداريين في مؤسسات سعودية مختارة.

• مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من مجموعة العاملين في المؤسسات السعودية الخاصة وشبه الحكومية، وخاصة تلك التي تمتلك هيكلًا إداريًا واضحًا ونظمًا للحكومة المؤسسية. أما عينة البحث فستُختار بطريقة عشوائية طبقية لتشمل المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، المتوسطة، والإشرافية). يُقدّر حجم العينة بـ (150 إلى 200 مشارك) لضمان تمثيل كافٍ للآراء، مع مراعاة التنوع في الجنس، والعمر، والخبرة، وطبيعة العمل.

• أدوات جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على أداة رئيسية هي الاستبيان المصمم بطريقة علمية لقياس المتغيرات التالية:

1. مستوى الشفافية داخل المؤسسة.
2. درجة تطبيق المساءلة الأخلاقية.
3. مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين والإدارة.

كما سيتم تدعيم البيانات من خلال مقابلات شبه مقننة مع عدد من القيادات الإدارية بهدف التعمق في فهم السلوك الأخلاقي من منظور إداري.

وستُحلَّل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS) لاستخراج معاملات الارتباط والانحدار التي توضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

• الإطار النظري والمنهجي المقترح

يستند البحث إلى مجموعة من النظريات الإدارية ذات العلاقة، ومن أهمها:

1. نظرية الثقة التنظيمية (Organizational Trust Theory)

التي تفسر كيفية تكوين الثقة بين العاملين والإدارة استنادًا إلى العدالة، الصدق، والتوقعات المتبادلة.

2. نظرية الأخلاق المؤسسية (Corporate Ethics Theory)

والتي تؤكد أن السلوك الأخلاقي لا يُبنى على اللوائح فحسب، بل على ثقافة مؤسسية تؤمن بالشفافية والمساءلة كقيم استراتيجية.

3. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

التي ترى أن القائد الشفاف والمُلهم هو الذي يُرسخ الثقة عبر القدوة والممارسات الأخلاقية اليومية.

• حدود الدراسة:

1. المحدد الزمني: يركز البحث على التطورات والممارسات الأخلاقية في بيئة العمل خلال السنوات الخمس الأخيرة (2020-2025).
2. المحدد المكاني: سيتم تطبيق الدراسة على عدد من المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
3. المحدد البشري: يشمل البحث آراء الموظفين والإداريين في المستويات المتوسطة والعليا.
4. المحدد الموضوعي: يتناول البحث فقط العلاقة بين الشفافية والمساءلة الأخلاقية والثقة التنظيمية.

• الإطار النظري (المفاهيم الأساسية)

❖ الشفافية Transparency :

تعني وضوح العمليات والإجراءات والقرارات داخل المنظمة، وإتاحة المعلومات ذات الصلة للموظفين وأصحاب المصلحة، بما يعزز بيئة يسودها الصدق والانفتاح والثقة. وتعد الشفافية الإدارية أحد أهم عناصر الحوكمة الرشيدة، إذ تساهم في تقليل الشكوك وتعزيز العدالة والمساءلة.

❖ المساءلة الأخلاقية Ethical Accountability :

هي التزام الأفراد والمنظمات بتحمل نتائج قراراتهم وأفعالهم وفق معايير العدالة والإنصاف والنزاهة، مع الخضوع لتقييم داخلي وخارجي شفاف.

وتمثل المساءلة الأخلاقية تجسيداً عملياً للقيم المؤسسية، وتشكل آلية لضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية.

❖ الثقة التنظيمية Organizational Trust :

تُعرّف بأنها مستوى الاطمئنان الذي يشعر به الموظفون تجاه عدالة ونزاهة الإدارة، ومدى مصداقيتها في الوعود والسياسات.

الثقة ليست ناتجاً فورياً، بل تُبنى تدريجياً من خلال سلوك إداري شفاف، وتطبيق عادل للمساءلة، وتواصل صادق ومستمر.

• أهمية الشفافية والمساءلة الأخلاقية في السياق السعودي:

تُعَدّ المملكة العربية السعودية من الدول التي شهدت خلال العقد الأخير تحولًا إداريًا وتنظيميًا كبيرًا ضمن رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة في جميع القطاعات. فقد أصبحت القيم الأخلاقية والممارسات المهنية الرشيّدة أحد المرتكزات الأساسية للتنمية الإدارية وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة والخاصة.

إن التوجه الوطني نحو بناء مؤسسات حديثة قائمة على النزاهة والمساءلة عزّز الحاجة إلى دراسات علمية تُحلل العلاقة بين الأخلاقيات المؤسسية والثقة داخل بيئة العمل السعودية. فالثقة في القيادات الإدارية تعدّ حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة والاستقرار الوظيفي، وهي لا تُبنى إلا من خلال شفافية القرارات ووضوح المعايير التي تحكم السلوك الإداري.

كما أن التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة في المملكة — مثل التوسع في التحول الرقمي، وتمكين المرأة، ودعم رواد الأعمال — فرضت على المؤسسات السعودية أن تُراجع منظوماتها الأخلاقية والإدارية لتواكب معايير الحوكمة الحديثة. وهنا تبرز أهمية

المساءلة الأخلاقية ليس بوصفها مجرد أداة رقابية، بل كقيمة مؤسسية تعكس التزام المنظمة تجاه موظفيها ومجتمعها.

إن دراسة هذا الموضوع في السياق السعودي تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تعزيز ثقافة العمل الأخلاقي، وتزويد صنّاع القرار بتوصيات عملية تسهم في ترسيخ مبدأ الشفافية كرافد رئيس للثقة التنظيمية، خصوصاً في ظل التنافسية المتزايدة في سوق العمل السعودي.

• الدراسات السابقة والاتجاهات البحثية الحديثة:

لقد تناولت العديد من الدراسات العربية والعالمية موضوع الشفافية والمساءلة الأخلاقية من زوايا متعددة، وأكّدت على أثرهما البالغ في بناء الثقة داخل المؤسسات. وتشير الاتجاهات الحديثة في البحوث الإدارية إلى أن الشفافية لم تعد خياراً تنظيمياً بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة المؤسسية وتحقيق العدالة التنظيمية.

1- الدراسات العربية

- تناولت دراسة (العنزي، 2021) أثر الشفافية في تعزيز الولاء الوظيفي، وخلصت إلى أن مستوى الثقة يرتفع كلما كانت المعلومات الإدارية متاحة وواضحة أمام العاملين.
- وأشارت دراسة (السبيعي، 2022) إلى أن المساءلة الأخلاقية تسهم في تقليل السلوكيات التنظيمية المنحرفة، مثل المحاباة والتمييز الوظيفي، مما يخلق بيئة أكثر عدالة.
- أما دراسة (الحربي، 2023) فبيّنت أن تطبيق الشفافية في التقييم الوظيفي يزيد من الثقة بالإدارة ويقلل من معدل دوران الموظفين.

2- الدراسات الأجنبية

- أظهرت دراسة (Treviño, 2020 & Brown) أن القيادة الأخلاقية التي تمارس الشفافية في القرارات تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية بنسبة ملحوظة، وتُعد نموذجًا للسلوك الأخلاقي الفعّال.
- كما أوضح (Kaptein, 2021) أن المؤسسات التي تتبنى المساءلة الأخلاقية بشكل ممنهج تقل فيها حالات الفساد الإداري، وتزداد فيها الثقة بين العاملين والإدارة العليا.
- وفي دراسة (Mayer et al., 2022)، تبين أن وجود نظام واضح للمساءلة الأخلاقية يُعدّ أهم العوامل التي تؤدي إلى استدامة العلاقات المهنية الإيجابية داخل المؤسسة.

❖ تحليل عام للدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على أن الثقة التنظيمية تتأثر تأثيرًا مباشرًا بمستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، إلا أن الفجوة تكمن في قلة الأبحاث التطبيقية في السياق السعودي التي تدمج بين المفهومين في إطار واحد متكامل.

كما أن أغلب الدراسات ركزت على أحد الجانبين (إما الشفافية أو المساءلة الأخلاقية)، في حين لم يتم التوسع في دراسة العلاقة التفاعلية بينهما بوصفهما عنصرين متكاملين يؤثران في بناء الثقة المؤسسية.

وبناءً على ذلك، يأتي هذا البحث لسدّ هذه الفجوة العلمية من خلال تحليل العلاقة بين الشفافية والمساءلة الأخلاقية كمنظومة واحدة متكاملة تهدف إلى تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي في بيئة العمل السعودية.

• خاتمة تمهيدية:

ختامًا، فإن دراسة الشفافية والمساءلة الأخلاقية كأداة لبناء الثقة في بيئة العمل تمثل إسهامًا علميًا مهمًا في مجال إدارة الأعمال، إذ تجمع بين البعد الأخلاقي والسلوكي والإداري في آنٍ واحد، ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات السعودية على تطوير سياساتها التنظيمية وترسيخ مبادئ الأخلاق المهنية التي تُعزز الثقة والاستدامة المؤسسية.

