

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



دور الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات
الحكومية السعودية

**The Role of Transparency and Accountability in
Building Organizational Trust in Saudi
Government Institutions**

إعداد الطالب/

أحمد بن سعيد بن أحمد الزهراني

الرقم الجامعي/

252000382

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026/2025

حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية، انطلاقاً من أهمية هذين المتغيرين في تحسين جودة العلاقات التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتتبع أهمية الدراسة من ارتباطها المباشر بالتحويلات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، وما تتطلبه هذه التحويلات من ترسيخ مبادئ الحوكمة والنزاهة والوضوح في العمل الحكومي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها في سياقها التنظيمي، كما بُني الإطار النظري على عدد من المرتكزات العلمية، أبرزها نظرية الثقة التنظيمية، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية القيادة الأخلاقية، واستعرضت الدراسة مجموعة من الأدبيات والدراسات الحديثة التي تناولت الشفافية والمساءلة والثقة التنظيمية في البيئات العامة والتعليمية والصحية، مع بيان أوجه الاستفادة منها والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم كيفية إسهام الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل الحكومي السعودي، في ظل ما قد ينشأ عن ضعف الوضوح في الإجراءات أو تفاوت تطبيق المساءلة من أثر سلبي على الالتزام والانتماء والتعاون المهني، وتخلص الدراسة إلى أن تعزيز الشفافية في تدفق المعلومات، وعدالة المساءلة في مختلف المستويات الإدارية، يمثلان مدخلاً رئيساً لدعم الثقة التنظيمية وتحسين المناخ الوظيفي، كما تقدم الدراسة إطاراً منهجياً قابلاً للتطبيق في الدراسات الميدانية اللاحقة داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، المساءلة، الثقة التنظيمية، بيئة العمل، المؤسسات الحكومية السعودية، الحوكمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

أصبحت الشفافية والمساءلة من المفاهيم المركزية في الخطاب الإداري المعاصر، ولا سيما في القطاع الحكومي الذي يتعامل بصورة مباشرة مع المصلحة العامة واحتياجات المواطنين والمستفيدين، فكلما اتسمت القرارات والإجراءات بالوضوح، وتوفرت آليات مساءلة عادلة ومنظمة، كان ذلك أكثر قدرة على بناء الثقة داخل بيئة العمل، وتعزيز القناعة لدى العاملين بأن المؤسسة تدار على أسس من العدالة والانساق والالتزام المهني، وتزداد أهمية هذا الموضوع في المؤسسات الحكومية السعودية في ظل ما تشهده من تطوير تشريعي وتنظيمي، واتجاه متزايد نحو تحسين الحوكمة ورفع جودة الخدمات.

وتفهم الشفافية هنا بوصفها وضوحًا في المعلومات والإجراءات والمعايير، وإتاحة ما يلزم من البيانات للعاملين بما يساعدهم على فهم القرارات والسياقات التنظيمية التي تحكم عملهم، أما المساءلة فهي ليست مجرد محاسبة لاحقة، بل نظام متكامل يحدد المسؤوليات، ويقيس الأداء، ويؤكد أن السلطة تقتزن دائمًا بالمسؤولية، وعندما تجتمع الشفافية مع المساءلة في بيئة عمل واحدة، فإنهما تسهمان في تقليل الشك التنظيمي، وتحدان من الإحساس بالتفاوت أو التحيز، وتدعمان ثقة الموظف في إدارته وزملائه والمؤسسة التي يعمل فيها.

وتشير الأدبيات إلى أن الثقة التنظيمية لا تنشأ تلقائيًا، بل تتكون تدريجيًا من خلال تجارب يومية متكررة يعيشها العاملون داخل المؤسسة، فالموظف يبني ثقته عندما يجد أن المعلومات لا تُحجب من غير سبب، وأن التقييم الوظيفي يتم وفق معايير معروفة، وأن المساءلة لا تطبق بصورة انتقائية، وأن الإدارة قادرة على تفسير قراراتها وتحمل مسؤوليتها، وفي المقابل، فإن ضبابية الإجراءات أو التفاوت في المساءلة قد يقودان إلى تراجع الثقة وظهور سلوكيات مثل العزوف عن المشاركة، أو ضعف الالتزام، أو الانسحاب النفسي من العمل.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في دور الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على الأبعاد التنظيمية والإدارية للموضوع، وعلى كيفية الاستفادة من نتائجه في تطوير الممارسة المؤسسية، كما تستند الدراسة إلى أهمية هذا الموضوع في السياق السعودي، حيث نصت رؤية المملكة 2030 على تبني إصلاحات واسعة في الشفافية والمساءلة، وعلى بناء حكومة فعالة وشفافة وخاضعة للمحاسبة، وهو ما يمنح الدراسة راهنتها وأهميتها التطبيقية في آن واحد.

1-2 مشكلة الدراسة

على الرغم من أن المؤسسات الحكومية السعودية تشهد تطورًا متزايدًا في الأنظمة والإجراءات والسياسات الإدارية، فإن بناء الثقة داخل بيئة العمل ما يزال يتأثر بدرجة وضوح القرارات، وفعالية الاتصال الداخلي، وعدالة تطبيق المساءلة، فالثقة التنظيمية في البيئات الحكومية لا ترتبط فقط بالكفاءة الفنية أو الإنجاز الإداري، بل تتشكل أيضًا من إحساس العاملين بأن المؤسسة تتعامل معهم بوضوح وإنصاف، وأن جميع المستويات الإدارية تخضع للمعايير نفسها دون تمييز أو غموض.

وتظهر المشكلة بصورة أكثر وضوحًا عندما يلاحظ العاملون تفاوتًا في تفسير القرارات، أو عدم وضوح أسباب بعض الإجراءات، أو ضعفًا في الإفصاح عن المعايير المنظمة للتقييم والترقية والمساءلة، كما قد تنشأ المشكلة حين تُطبق المساءلة بشكل غير متسق، أو حين يُنظر إليها على أنها أداة رقابية عقابية أكثر من كونها وسيلة إصلاحية تدعم المسؤولية المؤسسية، وفي هذه الحالة، تتراجع الثقة داخل بيئة العمل، ويضعف الشعور بالعدالة، وينعكس ذلك على التعاون المهني ومستوى الانتماء والالتزام الوظيفي.

وتؤكد الدراسات الحديثة وجود علاقة وثيقة بين الشفافية والثقة التنظيمية، كما تشير إلى أن المساءلة العادلة تدعم وضوح الأدوار وتحد من السلوكيات السلبية وتدعم الاستقرار الوظيفي، غير أن الربط بين الشفافية والمساءلة معًا، ودراسة أثرهما المشترك في بناء الثقة داخل المؤسسات الحكومية السعودية تحديدًا، لا يزال بحاجة إلى مزيد من المعالجة العلمية، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الدور الذي تؤديه الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية، والكشف عن طبيعة هذه العلاقة وأبعادها التنظيمية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما دور الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية؟

3-1 تساؤلات الدراسة

- ما مستوى ممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى تطبيق المساءلة في المؤسسات الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

4-1 أهداف الدراسة

- تحليل مفاهيم الشفافية والمساءلة والثقة داخل بيئة العمل في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الشفافية وبناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المساءلة وبناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.
- توضيح المنطلقات النظرية التي تفسر ارتباط الشفافية والمساءلة بالثقة التنظيمية.
- اقتراح إطار تطبيقي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية السعودية في دعم الثقة التنظيمية.

1-5 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أنها تتناول موضوعاً يجمع بين ثلاث متغيرات رئيسة لها وزنها في أدبيات الإدارة والتنظيم، وهي الشفافية، والمساءلة، والثقة داخل بيئة العمل. كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في السياق الحكومي، وهو سياق يحتاج إلى مزيد من الدراسات العربية المتخصصة. وتدعم الدراسة كذلك عدداً من الأطر النظرية المرتبطة بالثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والأخلاق المؤسسية، وتفتح المجال أمام دراسات لاحقة يمكن أن تبني على نتائجها في قطاعات أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية السعودية. فالنتائج المتوقعة يمكن أن تفيد القيادات الإدارية، وإدارات الموارد البشرية، ووحدات الحوكمة والالتزام، ووحدات التطوير المؤسسي، من خلال تقديم مؤشرات تساعد على تعزيز الوضوح في الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع عدالة المساءلة، بما ينعكس على تقوية الثقة بين الموظفين والإدارة. كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم تصميم برامج تدريبية وتوعوية تتعلق بثقافة الشفافية والمسؤولية المهنية داخل الجهات الحكومية.

1-6 فرضيات الدراسة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية وبناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة وبناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول الشفافية والمساءلة والثقة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

7-1 حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على بحث دور الشفافية والمساءلة في بناء الثقة داخل بيئة العمل.
- الحد المكاني: تركز الدراسة على المؤسسات الحكومية السعودية، مع إمكانية التطبيق الميداني على جهة حكومية أو أكثر في المدن الرئيسية.
- الحد الزمني: تتناول الدراسة الأدبيات والتطبيقات ذات الصلة خلال الفترة الحديثة مع إيلاء اهتمام خاص بالدراسات المنشورة في السنوات الأخيرة.
- الحد البشري : تستهدف الدراسة الموظفين والإداريين في المؤسسات الحكومية السعودية.

8-1 المصطلحات الإجرائية

- الشفافية: يقصد بها في هذه الدراسة درجة وضوح الإجراءات والقرارات وتدفق المعلومات داخل المؤسسة الحكومية، وإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين بما يعزز الفهم والمشاركة والثقة.
- المساءلة: يقصد بها النظام الذي يحدد المسؤوليات ويقيس الأداء ويضمن محاسبة العاملين والقيادات وفق معايير واضحة وعادلة ومتسقة.
- الثقة داخل بيئة العمل: يقصد بها درجة الاطمئنان التي يشعر بها العاملون تجاه عدالة الإدارة ونزاهتها ووضوح سلوكها التنظيمي، بما يدعم التعاون والالتزام والانتماء الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الشفافية: المفهوم والأبعاد والأهمية

تشير الشفافية في الأدبيات الإدارية إلى استعداد المؤسسة للإفصاح عن المعلومات ذات الصلة، وتوضيح القرارات والإجراءات، وتيسير الوصول إلى البيانات اللازمة لفهم كيفية الإدارة واتخاذ القرار. وقد ربط (Rawlins 2008) الشفافية بمستوى الانفتاح الذي تظهره المؤسسة في تواصلها مع العاملين وأصحاب المصلحة، مؤكداً أن الشفافية لا تقتصر على إتاحة المعلومات، بل تشمل الصراحة والمساءلة والوضوح في مقاصد المؤسسة وسلوكها. وفي السياق الحكومي، تزداد أهمية الشفافية لأنها ترتبط بالمصلحة العامة والثقة في الإدارة العامة ومشروعية قراراتها.

وتتجسد الشفافية تنظيمياً في عدد من الأبعاد، من أبرزها: وضوح المعلومات، وإشراك العاملين في فهم القرارات، وتفسير الإجراءات، وإتاحة القنوات التي تسمح بالاستفسار والتغذية الراجعة. وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن الشفافية تتضمن كذلك تدفق المعلومات في الوقت المناسب، ومشاركة المعنيين في القرار، ووجود قدر من الإفصاح يحد من الغموض التنظيمي. وهذا ما يظهر بوضوح في دراسة Meriç و Öz (2025) التي عرفت الشفافية المدرسية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: المشاركة في اتخاذ القرار، وتدقيق المعلومات، والمساءلة.

ولا تكمن قيمة الشفافية في بعدها الاتصالي فقط، بل في أثرها التراكمي على الثقافة التنظيمية. فالإدارة التي توضح قراراتها وتفسر سياساتها وتلتزم بمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل اليومي، تكون أكثر قدرة على الحد من الشائعات، وتقليل سوء الفهم، وتخفيف الشكوك بين الموظفين. وفي المقابل، فإن ضعف الشفافية غالباً ما يولد تصورات سلبية عن المحاسبة أو التحيز أو غياب العدالة، الأمر الذي يجعلها متغيراً مؤثراً بصورة مباشرة في بناء الثقة داخل بيئة العمل.

2-2 المساءلة: المفهوم والخصائص والوظائف التنظيمية

المساءلة مفهوم ملازم للإدارة الرشيدة، ويعني تحمل الأفراد والجهات مسؤولية قراراتهم وأعمالهم أمام جهة رقابية أو تنظيمية أو اجتماعية، وفق معايير واضحة ومعلنة. وفي المؤسسات الحكومية، تُعد المساءلة عنصراً جوهرياً في الحوكمة، لأنها تضمن أن السلطة المقترنة بالمنصب تُمارس ضمن حدود المسؤولية القانونية والإدارية والأخلاقية. وتشمل المساءلة جوانب متعددة، مثل تحديد المسؤوليات، ومتابعة الأداء، والتقويم، وتصحيح الانحرافات، والتعلم المؤسسي الناتج عن المراجعة والتقييم.

وتتميز المساءلة الفاعلة بعدة خصائص، أهمها الوضوح والاتساق والعدالة. فالوضوح يعني أن تكون الأدوار والمسؤوليات ومعايير الحكم معروفة ومفهومة. والاتساق يعني أن تُطبق القواعد على الجميع دون انتقائية. أما العدالة فتقتضي أن تكون المساءلة وسيلة لضبط الأداء وتحسينه لا أداة لإنتاج الخوف أو التفاوت. وتشير الأدبيات إلى أن غياب هذه الخصائص يحول المساءلة من آلية تصحيحية بناءة إلى مصدر توتر وانعدام ثقة داخل المؤسسة.

وفي ضوء الأدبيات الحديثة، ترتبط المساءلة بمستويين: مستوى نظامي ينظم الأداء و يقيس الالتزام، ومستوى ثقافي يعكس مدى قبول العاملين للمحاسبة بوصفها جزءاً طبيعياً من العمل المؤسسي. وقد أبرزت الأدبيات المتعلقة بالقطاع العام أن المساءلة تصبح أكثر أثراً عندما تقترن بالشفافية؛ لأن الإفصاح والوضوح يهيئان بيئة مناسبة لفهم المعايير التي تتم على أساسها المحاسبة، ويجعلانها أكثر قبولاً لدى العاملين.

2-3 الثقة التنظيمية داخل بيئة العمل

الثقة التنظيمية مفهوم مركزي في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وتعبر عن توقعات إيجابية لدى العاملين تجاه نوايا الإدارة وسلوكها، وتجاه عدالة السياسات واستقرار المعايير. ويُعد النموذج الذي قدمه Mayer و Davis و Schoorman (1995) من أشهر النماذج التي فسرت الثقة التنظيمية، إذ ربط الثقة بثلاثة عناصر: القدرة، والنية الحسنة، والنزاهة. وهذه العناصر تمثل في مجموعها أساساً للحكم على مدى أهلية الطرف الإداري للثقة به.

وتظهر الثقة التنظيمية في بيئة العمل من خلال عدد من المؤشرات، مثل استعداد العاملين للتعاون، وقبول القرارات الإدارية، والانفتاح في التواصل، وانخفاض السلوكيات الدفاعية، وارتفاع الانتماء والالتزام الوظيفي. كما أن الثقة لا تقتصر على الثقة في القيادة، بل تمتد لتشمل الثقة في الزملاء، وفي الأنظمة والإجراءات، وفي المؤسسة بوصفها كياناً منظماً وعادلاً.

وتشير الأدبيات إلى أن الثقة التنظيمية تتأثر بقوة بإدراك العاملين للعدالة والوضوح والاتساق في الممارسة الإدارية. فالعدالة الإجرائية والتفاعلية، كما تناولها Colquitt (2001)، ترتبط بدرجة كبيرة بثقة الأفراد في أن المؤسسة تتعامل معهم بصورة منصفة ومحترمة. ومن ثم فإن الشفافية والمساءلة تمثلان من الناحية العملية مدخلين رئيسيين لبناء الثقة داخل بيئة العمل.

2-4 العلاقة بين الشفافية والمساءلة والثقة

العلاقة بين الشفافية والمساءلة والثقة ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية متبادلة. فالشفافية تتيح للعاملين فهم ما يجري داخل المؤسسة، والمساءلة تضيف على هذا الفهم بعداً عملياً يضمن أن القرارات والإجراءات تخضع للمعايير. وعندما يتوافر الوضوح مع المساءلة العادلة، ينشأ شعور متزايد لدى العاملين بأن المؤسسة جديرة بالثقة. أما إذا توفر أحد المتغيرين دون الآخر، فإن أثره يظل محدوداً؛ فالشفافية دون مساءلة قد تتحول إلى مجرد إفصاح لا يغير السلوك، والمساءلة دون شفافية قد تُفسر بوصفها ممارسة انتقائية أو غامضة.

وقد أظهرت الأدبيات التطبيقية أن الشفافية تعزز الثقة في المؤسسات العامة عندما تقتصر بمعلومات ذات معنى وبإشارات واضحة إلى الأداء الفعلي. ففي دراسة Alessandro وآخرين (2021) تبين أن تقديم المعلومات للمواطنين يؤثر في إدراكهم لشفافية الحكومة، وأن محتوى المعلومات وأداء الحكومة عنصران مهمان في تشكيل الثقة. كما أظهر López و Fontaine (2019) أن الشفافية تساهم في تعزيز المساءلة العامة عندما تُصاغ ضمن آليات مؤسسية وتشاركية واضحة، ما يدعم القول إن أثر الشفافية يتعزز حين ترتبط ببنية مساءلة حقيقية.

وفي البيئة الداخلية للمؤسسة، تؤدي العلاقة نفسها دورًا مماثلًا. فالموظفون لا يكتفون بإعلان الإدارة عن القواعد والسياسات، بل يتابعون كيف تُطبق هذه القواعد، وعلى من تُطبق، وما إذا كانت هناك استثناءات غير مبررة. ومن هنا فإن العدالة في المساءلة، والاتساق في التنفيذ، والإفصاح عن الأسس والمعايير، كلها عناصر تصب في بناء الثقة داخل بيئة العمل.

2-5 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الشفافية والمساءلة والثقة داخل بيئة العمل. ويعد استحضار هذه المنطلقات مهماً ليس فقط لتأصيل الدراسة علمياً، بل أيضاً لفهم الكيفية التي تتشكل بها الثقة التنظيمية في البيئات الحكومية.

أول هذه المنطلقات هو نظرية الثقة التنظيمية كما عرضها Mayer وآخرون (1995)، والتي ترى أن الثقة تتشكل بناءً على تقدير العاملين لقدرة الجهة الإدارية، ونزاهتها، وحسن نيتها. ووفقاً لهذا التصور، فإن الشفافية توفر إشارات للنزاهة والوضوح، بينما تعكس المساءلة الجادة قدرة المؤسسة على تحمل المسؤولية والالتزام بالمعايير.

أما المنطلق الثاني فهو نظرية العدالة التنظيمية، وخصوصاً أبعادها الإجرائية والتفاعلية والإعلامية. فقد بين Colquitt (2001) أن إدراك العدالة يتأثر بطريقة اتخاذ القرار، وكيفية التواصل بشأنه، وطبيعة المعاملة التي يتلقاها الأفراد، ومدى كفاية التفسيرات المقدمة لهم. وهذا يعني أن الشفافية ترتبط بصورة خاصة بالعدالة الإعلامية، بينما ترتبط المساءلة بالعدالة الإجرائية والتفاعلية، وكلها تؤثر في الثقة التنظيمية.

والمنطلق الثالث هو نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن العلاقات داخل المنظمة تبنى على التبادل المتدرج للمنافع والالتزامات. وفي هذا السياق، إذا أدرك العاملون أن المؤسسة تقدم لهم بيئة قائمة على الوضوح والاحترام والعدالة في المساءلة، فإنهم يميلون إلى الرد بسلوكيات إيجابية مثل الالتزام والمشاركة والثقة. وقد دعمت دراسة Iddrisu و Mohammed (2024) هذا الاتجاه حين أوضحت أن الثقة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين مشاركة الموظف والأداء في القطاع العام.

كما تستفيد الدراسة من منطلق القيادة الأخلاقية، الذي يفترض أن سلوك القيادة يمثل مرجعاً عملياً يحدد حدود المقبول داخل المؤسسة. فالإدارة التي تلتزم بالشفافية وتقبل المساءلة عن قراراتها تعطي للعاملين نموذجاً أخلاقياً يقلل من الغموض ويزيد من الثقة. ومن ثم فإن هذا المنطلق يساعد على تفسير أثر القيادة الإدارية في تفعيل الشفافية والمساءلة بوصفهما ممارستين يومييتين لا مجرد شعارات تنظيمية.

2-6 الشفافية والمساءلة في السياق السعودي

يكتسب موضوع الدراسة أهمية خاصة في السياق السعودي بالنظر إلى ما أكدته رؤية المملكة 2030 من تبني إصلاحات واسعة في الشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية. فقد نصت الرؤية بوضوح على تبني إصلاحات واسعة في الشفافية والمساءلة، وعلى قياس أداء الأجهزة الحكومية ومحاسبتها على أوجه القصور، بما يعكس توجهها رسمياً نحو ترسيخ الحوكمة ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

كما تعزز هذا التوجه من خلال سياسات ومبادرات تنظيمية حديثة، ومنها سياسة الحكومة الرقمية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية، والتي أكدت على مبادئ مثل الشفافية، ومشاركة المستفيدين، وتبادل المعلومات، والالتزام بالسياسات والمعايير، وتحمل المسؤولية عن التنفيذ. وتوضح هذه الوثائق الرسمية أن الشفافية والمساءلة لم تعودا مطلبين نظريين، بل جزءاً من الأطر التنظيمية التي توجه تطوير العمل الحكومي في المملكة.

ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين الشفافية والمساءلة والثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية تتسق مع هذا التحول الوطني، وتساعد على نقل النقاش من المستوى النظامي العام إلى المستوى التنظيمي الداخلي؛ أي إلى كيفية انعكاس هذه المبادئ على علاقة الموظف بإدارته وعلى المناخ التنظيمي اليومي داخل الجهة الحكومية.

2-7 الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع عرض هدف كل دراسة ومنهجيتها وأبرز نتائجها، بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، بما يساعد على تحديد موضع الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة.

الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج
Meriç & Öz (2025)	بحث أثر الشفافية المؤسسية في التنبؤ بالثقة التنظيمية.	دراسة كمية على 595 معلماً، واستخدام الارتباط والانحدار المتعدد.	وجود علاقة موجبة قوية بين الشفافية والثقة التنظيمية، وكانت المساءلة من أقوى الأبعاد تفسيراً للثقة.
Haider (2024)	تحليل أثر الشفافية التنظيمية في الثقة والولاء في المؤسسات الصحية الحكومية.	استبانة على 233 موظفاً وتحليل تباين وانحدار متعدد.	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية من جهة والثقة والولاء من جهة أخرى، مع توصية بتعزيز التدريب على الشفافية.
Iddrisu & Mohammed (2024)	فحص أثر صوت الموظف في أداء القطاع العام مع اختبار الدور الوسيط للثقة والثقافة.	تحليل كمي باستخدام-PLS SEM على 503 موظفين في القطاع العام.	أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية وسيط قوي بين ممارسات المشاركة والأداء العام، ما يؤكد مركزية الثقة في المؤسسات العامة.
Alessandro et al. (2021)	اختبار ما إذا كان تزويد الأفراد بالمعلومات يعزز إدراك الشفافية والثقة في الحكومة.	تجربة مسحية إلكترونية في سياق حكومي.	أثر المعلومات في إدراك الشفافية والثقة، كما تبين أن محتوى المعلومات وأداء الحكومة عاملان مهمان في تشكيل الثقة.
López & Fontaine (2019)	تفسير الكيفية التي تعزز بها الشفافية المساءلة العامة.	دراسة تحليلية باستخدام تتبع العمليات في حالة مؤسسية.	الشفافية تحسن المساءلة عندما تُترجم إلى ترتيبات مؤسسية وتنسيق وتفاعل تشاركي، وليست مجرد كشف للمعلومات.
Rawlins (2008)	قياس العلاقة بين الشفافية التنظيمية وثقة الموظفين.	تطوير مقياس للشفافية وتحليل العلاقة مع الثقة لدى العاملين.	أكدت النتائج أن ارتفاع مستوى الشفافية المؤسسية يرتبط بارتفاع الثقة في المنظمة وسمعتها ونزاهتها.

يتضح من الدراسات السابقة أن الشفافية ترتبط في معظمها بنتائج إيجابية على الثقة والولاء والرضا والانتماء، سواء في المؤسسات العامة أو في البيئات التعليمية والصحية. كما يظهر من هذه الدراسات أن المساءلة ليست متغيراً منفصلاً عن الشفافية، بل تشكل في كثير من الأحيان أحد أبعادها العملية أو أحد الآليات التي تجعلها مؤثرة في الواقع المؤسسي.

ومن أوجه التشابه بين الدراسات السابقة أنها تؤكد جميعها تقريباً أن الوضوح في المعلومات، وعدالة الإجراءات، واتساق الممارسة، عناصر ترتبط إيجاباً بالثقة التنظيمية أو العامة. كما تتشابه في اعتمادها على المنهج الكمي في جانب كبير منها، واستخدام أدوات الاستبانة وتحليل العلاقات الإحصائية. وفي المقابل، تختلف هذه الدراسات في طبيعة المجتمع المدروس؛ فبعضها تناول بيئات تعليمية، وبعضها تناول الصحة أو الإدارة العامة، وبعضها ركز على ثقة المواطنين بالحكومة بدل ثقة الموظفين داخل المؤسسة.

أما الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية فتتمثل في أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت الشفافية أو الثقة أو المساءلة كلاً على حدة، أو تناولت أثر الشفافية في سياقات غير حكومية أو غير سعودية. كما أن الربط الصريح بين الشفافية والمساءلة معاً في بناء الثقة داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية ما يزال محدوداً. ولذلك تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال الجمع بين المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد داخل السياق الحكومي السعودي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع؛ لأنه يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية. ويقوم هذا المنهج في الدراسة الحالية على شقين متكاملين: الشق النظري، ويهدف إلى تأصيل مفاهيم الشفافية والمساءلة والثقة وعرض الأدبيات والدراسات السابقة؛ والشق الميداني، ويهدف إلى قياس تصورات العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية تجاه هذه المتغيرات، واختبار العلاقة بينها إحصائياً.

ولا يقتصر تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على الوصف العام أو السرد المفاهيمي، بل يتضمن تحديد مجتمع الدراسة، وبناء أداة مناسبة للقياس، وجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات. وبذلك يكون المنهج هنا إطاراً عملياً متكاملًا، وليس مجرد وصف نظري لطريقة البحث.

2-3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية. ولأغراض الضبط المنهجي وإمكان التنفيذ، تقترح الدراسة أن يقتصر التطبيق الميداني على العاملين في عدد من الجهات الحكومية الخدمية أو التنظيمية داخل المملكة، مثل القطاعات الصحية أو الجهات البلدية أو بعض الهيئات الحكومية ذات الارتباط المباشر بالخدمات العامة. ويعد هذا التحديد أكثر دقة من الاكتفاء بعبارة عامة مثل المؤسسات الحكومية، لأنه يسهل تحديد المجتمع الأصلي للعينة، ويزيد من قابلية الأداة للتطبيق والتحليل.

وفي حال التطبيق الفعلي، يمكن اختيار مؤسسات حكومية في مدينة أو منطقتين إداريتين لتمثيل المجتمع الأصلي، على أن تشمل العينة موظفين من مستويات إدارية مختلفة، بما يتيح قياس التصورات التنظيمية من زوايا متعددة. كما يمكن حصر المجتمع في الموظفين الإداريين والفنيين والمشرفين دون الوظائف المؤقتة أو المتعاقد قصيرة الأجل إذا اقتضت طبيعة التطبيق ذلك.

3-3 عينة الدراسة

تُختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية متناسبة مع الفئات الوظيفية، بحيث تمثل المستويات الإدارية المختلفة داخل الجهات الحكومية محل الدراسة. وتعد العينة الطبقية مناسبة في هذا النوع من الدراسات؛ لأنها تقلل من احتمالات التحيز، وتسمح بالمقارنة بين فئات وظيفية مختلفة مثل الإدارة الوسطى والموظفين التنفيذيين والمشرفين.

وفي ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، يمكن أن يتراوح الحجم المناسب للعينة بين 250 و350 مفردة، بحسب حجم المجتمع الأصلي وعدد الجهات المختارة للتطبيق. ويُعد هذا الحجم كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية الأساسية مثل الارتباط والانحدار وتحليل الفروق بين المتوسطات.

3-4 أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية. وقد روعي في بناء الاستبانة أن تغطي أبعاد المتغيرات الثلاثة بصورة واضحة ومباشرة، وأن تكون عباراتها مناسبة للسياق الحكومي، وخالية من الغموض، وقابلة للقياس الكمي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

المحور	الوصف	عدد الفقرات المقترح
الشفافية	يقيس وضوح المعلومات والإجراءات، وشرح القرارات، وتدفق المعلومات، وإتاحة الاستفسار.	8
المساءلة	يقيس وضوح المسؤوليات، وعدالة المحاسبة، واتساق تطبيق الأنظمة، ووجود معايير معلنة للتقويم.	8
الثقة داخل بيئة العمل	يقيس الثقة في الإدارة، والثقة في عدالة القرارات، والاطمئنان إلى نزاهة المؤسسة.	8
البيانات الأولية	تشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس، العمر، الخبرة، والمسمى الوظيفي.	4

ومن الأمثلة على فقرات محور الشفافية: توضح الإدارة أسباب القرارات المهمة للعاملين، وتتاح لي المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب. ومن الأمثلة على محور المساءلة: تطبق معايير المساءلة على الجميع بصورة عادلة، وتوجد إجراءات واضحة لمراجعة الأداء ومعالجة القصور. أما محور الثقة فيمكن أن يتضمن عبارات مثل: أثق في نزاهة الإدارة داخل الجهة التي أعمل فيها، وأشعر أن القرارات الإدارية تتخذ وفق أسس منصفة.

3-5 صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة، تُعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس والتقويم؛ وذلك للحكم على مدى سلامة الصياغة وارتباط الفقرات بالمحاور التي تقيسها وملاءمتها للسياق الحكومي السعودي. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تُجرى التعديلات اللازمة بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

أما ثبات الأداة، فيمكن التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وللاستبانة ككل، على أن تعد القيم المقبولة إحصائيًا دليلاً على مناسبة الأداة للتطبيق. كما يمكن استخدام الصدق البنائي من خلال معاملات الارتباط بين الفقرة والمحور، وبين كل محور والدرجة الكلية.

3-6 إجراءات جمع البيانات

في حال التطبيق الميداني الفعلي، تبدأ إجراءات جمع البيانات بالحصول على الموافقات النظامية اللازمة من الجهة أو الجهات الحكومية المستهدفة. ثم تُوزع الاستبانة ورقياً أو إلكترونياً وفق ما تسمح به الجهة، مع توضيح الغرض العلمي من الدراسة، والتأكيد على سرية البيانات، وأن المشاركة لأغراض البحث العلمي فقط. وبعد استعادة الاستبانات، تُراجع للتحقق من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.

3-7 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة، يمكن استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يماثلها. وتشمل المعالجات الإحصائية المقترحة: التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الأولية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل محور، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار أثر الشفافية والمساءلة في الثقة، واختبارات الفروق المناسبة مثل اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي بحسب طبيعة المتغيرات الشخصية والوظيفية.

3-8 الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بجملة من الاعتبارات الأخلاقية، من أهمها: استخدام البيانات للأغراض العلمية فقط، والحفاظ على سرية هوية المشاركين، وعدم نشر أي بيانات فردية يمكن أن تكشف عن الأشخاص أو الجهات، والالتزام بالعرض الموضوعي للنتائج دون انتقاء أو تحريف. كما تلتزم الدراسة بنسبة الأفكار والاقتباسات إلى مصادرها الأصلية في متن الدراسة وقائمة المراجع.

الفصل الرابع: النتائج المتوقعة والتوصيات المقترحة

4-1 النتائج المتوقعة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، يُتوقع أن تكشف الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية داخل المؤسسات الحكومية السعودية ومستوى الثقة داخل بيئة العمل. ويعني ذلك أن وضوح الإجراءات وتدفق المعلومات وشرح القرارات من شأنها أن ترفع من مستوى الاطمئنان لدى العاملين، وأن تقلل من الشك التنظيمي، وأن تدعم القناعة بعدالة المؤسسة.

كما يُتوقع أن تظهر النتائج وجود أثر للمساءلة في بناء الثقة، خاصة عندما تُطبق وفق معايير واضحة ومتسقة على جميع العاملين. فالمساءلة العادلة لا تُضعف الثقة كما قد يُظن أحياناً، بل تدعمها إذا شعر العاملون أنها ترتبط بأهداف تنظيمية منصفة وتُمارس على الجميع دون استثناءات غير مبررة.

ومن النتائج المتوقعة أيضاً أن يكون تأثير الشفافية والمساءلة في الثقة متداخلاً؛ أي أن أقوى صور الثقة داخل بيئة العمل قد تظهر في الجهات التي تجمع بين وضوح المعلومات وعدالة المساءلة في آن واحد. كما يمكن أن تظهر فروق في تقدير هذه العلاقة بحسب المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة أو نوع الجهة الحكومية.

2-4 التوصيات المقترحة

- تعزيز وضوح الإجراءات والقرارات الإدارية، وتوسيع قنوات الشرح الداخلي للسياسات والقرارات المهمة.
- بناء أنظمة مساءلة واضحة ومعلنة، تُطبق على مختلف المستويات الإدارية بصورة متسقة وعادلة.
- تدريب القيادات الإدارية على مهارات الاتصال الشفاف، وإدارة الحوار الداخلي، وشرح مبررات القرار.
- تفعيل قنوات التغذية الراجعة والشكاوى والمقترحات داخل الجهات الحكومية، وربطها بآليات استجابة واضحة.
- دعم إدارات الموارد البشرية ووحدات الحوكمة والالتزام بأدلة إجرائية تساعد في نشر ثقافة الشفافية والمسؤولية المؤسسية.
- إجراء قياسات دورية لمستوى الثقة داخل بيئة العمل بوصفها مؤشرًا على جودة المناخ التنظيمي.

3-4 مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة العلاقة بين الشفافية والثقة في قطاعات حكومية محددة مثل القطاع الصحي أو البلدي أو التعليمي.
- اختبار الدور الوسيط للعدالة التنظيمية بين الشفافية والثقة داخل بيئة العمل.
- إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص في المملكة حول أثر المساءلة على الثقة.
- دراسة أثر التحول الرقمي وسياسات الحكومة الرقمية في تعزيز الشفافية والثقة التنظيمية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن موضوع الشفافية والمساءلة لم يعد مجرد موضوع تنظيمي فرعي، بل أصبح من القضايا الجوهرية في بناء بيئة عمل حكومية مستقرة وفعالة وجديرة بالثقة. فالثقة داخل المؤسسات لا تُبنى بالخطاب العام وحده، وإنما بالممارسات الإدارية اليومية التي تجعل الموظف قادراً على فهم القرار، وتوقع معايير المحاسبة، والاطمئنان إلى عدالة النظام المؤسسي.

كما بينت الدراسة أن الجمع بين الشفافية والمساءلة في نموذج تحليلي واحد يتيح فهماً أعمق لطبيعة الثقة داخل بيئة العمل، ويجعل من الممكن الانتقال من التوصيف العام إلى بناء معالجات تنظيمية عملية. وفي السياق السعودي، تتضاعف أهمية هذا الموضوع لارتباطه المباشر بالتوجهات الوطنية الرامية إلى تطوير العمل الحكومي ورفع كفاءته وتعزيز الحوكمة والوضوح والمسؤولية. وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل أساساً علمياً يمكن البناء عليه في التطبيقات الميدانية اللاحقة داخل المؤسسات الحكومية السعودية، كما يمكن أن تساهم في دعم الجهود التي تستهدف الارتقاء بالمناخ التنظيمي وتحسين جودة الأداء والخدمة العامة.

قائمة المراجع الأولية

- Alessandro, M., Cardinale Lagomarsino, B., Scartascini, C., Streb, J., & Torrealday, J. (2021). Transparency and trust in government: Evidence from a survey experiment. *World Development*, 138, 105223. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105223>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Digital Government Authority. (2022). Digital Government Policy. https://dga.gov.sa/en/Digital_Government_Policy
- Haider, H. M. (2024). Analysis of the impact of organizational transparency on trust and loyalty of employees in health institutions. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 30(1), 200–213. <https://doi.org/10.46970/2024.30.1.12>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>
- Kingdom of Saudi Arabia. (2016). Saudi Vision 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/rc0b5oy1/saudi_vision203.pdf
- López, L., & Fontaine, G. (2019). How transparency improves public accountability: The extractive industries transparency initiative in Mexico. *The Extractive Industries and Society*, 6(4), 1156–1167. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.09.008>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792>
- Meriç, E., & Öz, H. (2025). School transparency as a predictor of organizational trust. *BMC Psychology*, 13, 1383. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03776-9>
- Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21. <https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/885>
- Transparency International. (2025). Saudi Arabia. <https://www.transparency.org/en/countries/saudi-arabia>