المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563

WWW.mecsj.com/ar

أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية
(دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)

محمد بن سعد الخثعمي
د. حامد بن محمد الدوعان

جامعة الملك عبدالعزيز
كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة
msa.alkhathami@gmail.com

المستخلص

هذه الدراسة بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية - دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد هدفت الى التعرف على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، كذلك التعرف على التحديات التي تؤثر على القيادات الإدارية التعليمية في تطبيق الشفافية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والذين يبلغ عددهم قرابة (46,466)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع لإجراء الدراسة عليهم بلغ حجمها (381) من الاداريين والمعلمين، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز، بينت النتائج أيضاَ قيام الادارة بتحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر، وأن هناك مؤشرات إيجابية تبين وجود دور لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، مثل توفير تقنيات الاتصال الحديثة، وتوظيفها في تقليل الجهد اللازم مما يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية، ومن التحديات التي تؤثر على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية عدم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات، وعدم وجود قنوات اتصال متعددة لاستقبال شكاوى المراجعين.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاحتفاظ بالنمط الإيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية في ادارات التعليم، وضرورة إطلاع الموظفين العاملين لديها على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها، وتبسيط إجراءات العمل، وتوفر تقنيات الاتصال الحديثة، ومنح الموظفين الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام دون الرجوع إلى الادارة، وأخيراً أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالموضوع وذلك لندرتها في البيئة المحلية بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، الشفافية، الشفافية الإدارية.

Abstract

The study title is: The Impact of Ethical Leadership on level of achieving Administrative Transparency - An applied study on the employees of the General Education in Jeddah Governorate, the study aimed to identify the level of achieving administrative transparency, also to identifying the challenges that affect educational administrative leaders in applying transparency, to fulfill these objectives the descriptive analytical method is used in this study, where the researcher used the questionnaire to collect primary data through direct questions and inquiries. The study population consists of employees of the General Administration of Education in Jeddah who approximately (46,466), and chosen as a simple random sample of the community to make them study size was (381) from administrators and teachers.

The study concluded that there is a positive impact of the practice of ethical leadership on the level of achieving administrative transparency through the application of laws and regulations without discrimination, results also showed that the administration is updating information about the systems and regulations organizing the work continuously.

Also there are positive indicators that show the existence of a role for ethical leadership at the level of achieving administrative transparency, such as providing modern communication technologies, and using them to reduce the necessary effort, which contributes to achieving administrative transparency, among the challenges that affect ethical leadership in applying administrative transparency are the lack of employee involvement in decision-making processes, and the lack of multiple communication channels to receive auditors' complaints, the study recommendations that need to maintaining a positive pattern of ethical leadership practice in education departments, and the necessity to inform the employees the laws and legislations regulating work immediately upon issuance, Simplify work procedures, and provide modern communication technologies, and to give employees full authorization to complete tasks without consulting the administration, and finally the researcher recommended further studies on the subject in order to scarcity in the local environment in Saudi Arabia.

Keywords: Leadership, Ethical leadership, Transparency, Administrative Transparency.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

مقدمة:

إن التطور الذي يشهده العمل الإداري يتطلب إيجاد طرق وقيادات بمواصفات مختلفة وحديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية، وهذا الوضع جعل المنظمات الحالية تفكر جديّاً في تطوير قيادات أكثر كفاءة وملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية لمواجهة تحديات العمل الاداري الحديث، لذلك فقد حظيت القيادة وأساليبها باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المنظمات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، وقد عرّفها شيرمرهورن – أي القيادة – بأنها "عملية إلهام الآخرين للعمل بجد من أجل إنجاز الوظائف المهمة"(Schermerhorn, 2012:352)، لذا فإن نجاح الخطط الإدارية والعمل الإداري بشكل عام يتوقف على نمط وطبيعة القيادة السائدة في هذه المؤسسات، حيث أشار (الشريفي والتنح، 2010م: 3) إلى أنه "يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف".

وفي ذات السياق فقد ظهر العديد من الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي تختلف كل منها عن الأخرى، كالقيادة الاستشرافية والقيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية، ومن تلك التصنيفات القيادية أيضاً ما يعرف بالقيادة الأخلاقية وهو ما ستتناوله هذه الدراسة لاعتقاد الباحث بقدرتها على تحقيق قيادة رشيدة قادرة على تحقيق أهداف المنظمات، ولقد عُرّفت القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد بالإضافة إلى ممارسة دوره التأثيري في نقل هذا السلوك للاتباع ووضع الأخلاق على جدول الأعمال الإدارية" (Akker,et al.2009)، كما عرفها (السعود، 2014: 22) بأنها "نمط قيادي يرتكز على أخلاقيات القادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة؛ لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة".

إذاً فالقيم والمثل الأخلاقية للقائد هي من تؤثر في سلوكه ليصبح قائد أخلاقي ويستطيع من خلالها تحفيز مرؤوسيه والتأثير عليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه الدراسة تربط بين القيادة الأخلاقية وممارساتها وبين مستوى الشفافية الإدارية التي لا تزال محط اهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين، حيث يرى الباحث أن ثمة علاقة بينهما نظراً لكونهما محورين أساسيين يدخلان في جميع أنشطة المنظمات وتعاملاتها، بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية ترتكز على عدة مبادئ ومفاهيم منها الشفافية، فالقائد الأخلاقي ليس لديه ما يخشاه حيال تطبيق الشفافية الإدارية والتعامل بوضوح في كافة إجراءات العمل.

وقد أصبحت الشفافية في وقتنا الحاضر معلماً من معالم الرقي الحضاري، فهي مصطلح حديث يحمل في داخله معاني كثيرة ومؤثرة على الإنسان وعلى المؤسسة الإدارية في ذات الوقت، وقد عُرفت الشفافية بأنها "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع" (الطشة،2007م:27)، كما عُرفت أيضاً بأنها "جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها" (الغالبي والعامري،2005م:49)، وبالتالي تحاول هذه الدراسة معرفة أثر النمط القيادي الأخلاقي وتطبيقه وقياس أثره على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة من خلال الربط بين القيادة الأخلاقية ومستوى الشفافية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن الأدبيات الإدارية تزخر بالعديد من الكتب والدراسات حول القيادة الأخلاقية من جهة والشفافية الإدارية من جهة أخرى وبشكل مستقل، إلا أن الباحث – وعلى حد علمه – لم يجد أي دراسة سبق وأن ربطت هذين المتغيرين ببعضهما، لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة الأخلاقية والشفافية الإدارية من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفاهيم القيادة الأخلاقية والشفافية الإدارية.
- التعرف على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- استنباط ومعرفة مستويات تحقيق الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- التعرف على التحديات التي تؤثر على القيادات الإدارية التعليمية في تطبيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- تقديم جملة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها تساعد على فهم أهمية القيادة الأخلاقية والشفافية الإدارية.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

فرضيات الدراسة:

بناءً على التساؤل الرئيس والأهداف فإن الدراسة تفترض ما يلي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بعد (الأنظمة واللوائح) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بعد (إجراءات العمل) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بعد (المساءلة الادارية) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
5. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبين وجود عوامل أو تحديات تؤثر على القيادات الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تنبثق من أهمية موضوع الشفافية في مجتمعاتنا الإدارية خاصة في دول العالم الثالث لأنها تفتقد ذلك كثيراً عند مقارنتها بالدول المتقدمة، إضافة إلى تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالشفافية والتي تمثل المحور الثاني في هذه الدراسة، ليكون ذلك دافعاً لتبني القيادة الأخلاقية لما لها من أثر إيجابي متوقع على مستويات الشفافية الإدارية.
- الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة في الفوائد المترتبة من التعرف على القيادة الأخلاقية وجوانبها وبحث تأثيرها المباشر على الشفافية الإدارية، ومعرفة المستويات الفعلية لدرجة الشفافية المطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وبالتالي استفادة العديد من جهات الاختصاص ذات العلاقة.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الاخلاقية:

لقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامة، وذلك نظراً لأهميتها في استمرارية المنظمات ونجاحها، فهي عملية تتميز بالفاعلية وترتكز عليها مختلف الأنشطة في المنظمة، حيث يقوم من خلالها القائد بالتأثير على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المستمرة وإيجاد طرق أكثر ابتكاراً وإبداعاً لمواجهة أي معوقات مستقبلية.

ومن بين العديد من الأنماط القيادية السائدة يبرز نمط القيادة الأخلاقية، باعتباره نمط حديث يهتم بجوانب السلوك الأخلاقي وضرورة تبني أخلاقيات الأعمال التي لا ترتبط بمجتمعات محددة، لأنها أصبحت موضوعا حيوياً مهماً تواجهه المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وقد ارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المتعلقة بالمؤسسات الإدارية والموارد والطاقات البشرية كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة، فهي تهدف إلى ترشيد وتعزيز السلوكيات الحميدة والفاضلة.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيادة الأخلاقية باعث رئيسي ومحفز لجميع الأفراد بالمنظمات لتبني أخلاقيات الأعمال، وذلك من خلال دورها في ما تقدمه من نماذج عملية تساهم في نشر الفضيلة والأخلاق والقيم بين العاملين، ولأن شأنها شأن بقية أنماط القيادة فإن العديد من الباحثين قد تطرقوا لها بالتعريف، حيث عرفها (العتيبي،2007م:12) بأنها "مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدما في ذلك الوسائل وسبل ملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه"،، كما عرفها (Shaw,2008:40) بأنها "عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد المنظمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد".

كما عُرفت القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة) الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيهم، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية" (اكريم، 2012م: 101).

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

كما عرفها (Pannu&Tennakoon,2009:21) بأنها "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاه اتخاذ القرار"، وعرفها (الكبير،2016م: 125) بأنها "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفيه، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".

نماذج القيادة الأخلاقية:

نظراً إلى التسارع الكبير التي تمر به التكنولوجيا وما يصاحبها من ثورة في المعلومات، مما يستلزم وجود قادة ذوو قدرة عالية على التعامل مع هذا الكم الهائل من البيانات وطرق إدارتها وتحويلها إلى معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات، وبما أن الأخلاق تلعب دوراً كبيراً في السلوك البشري وتعتبر أحد مقومات المجتمع، فهذا يدفعنا إلى ضرورة إيجاد نماذج قيادية أخلاقية مختلفة، لذا فقد ذهبت العديد من الدراسات الحديثة إلى تطوير نماذج لتوجيه القيادة الأخلاقية حيث نجد أنا لقادة والمديرون يحتاجون إلى مثل هذه النماذج ليستطيعوا التعامل مع الاخرين ومن هذه النماذج:

نموذج شولت (Schulte) والذي يرى بأن توجيه القيادة الأخلاقية يقوم على خمسة قواعد وهي: احترام الذات، عدم الإضرار بالآخرين، الإحسان، العدل، والإخلاص (Schulte,2009:63).

نموذج (V-4) والذي طوّره بيل جريس أحد مؤسسي مركز القيادة الأخلاقية، حيث يساعد هذا النموذج على موائمة المعتقدات والقيم الداخلية مع السلوك الخارجي والإجراءات من أجل الصالح العام. فالقيم والرؤية والصوت والفضيلة مميزات تساعد على خلق قائد أخلاقي قوي. ووفقاً لهذا النموذج، يصنع القادة الفرق حيث تبدأ الخطوة الأولى بمعرفة الذات واكتشاف القيم الجوهرية الخاصة، عندها يمكن للقائد الأخلاقي مشاركة قيمه الأساسية مع الأخرين وربط نفسه بالمجتمع في القيام بذلك (Mulder, 2017).

وعند المقارنة بين النموذجين يتضح أن نموذج شولت يمكن اعتباره جزء من نموذج (V-4) لبيل جريس، فالقواعد الخمسة التي اقترحها شولت ماهي إلا قيّم أخلاقية وسلوكيات فاضلة والتي تمثل عنصرين من أصل أربع عناصر يرتكز عليها نموذج بيل جريس هما (القيّم – الفضيلة)،

وأما العنصرين الآخرين لنموذج (V-4) هما (الصوت – الرؤية) والتي تعني باختصار حاجة القائد لرؤية مستقبلية أو هدف واضح إضافة إلى امتلاكه لصوت قوي يستطيع من خلاله التأثير على مرؤوسيه وإيصال ما يريد في سبيل تحقيق تلك الرؤية أو الأهداف الموضوعة. ويمكن أن تتبنى الدراسة نموذج بيل جريس (V-4) كأحد نماذج القيادة الأخلاقية التي قد تحقق نجاحاً عند تطبيقها في القطاعات الحكومية المختلفة ومنها إدارات التعليم وخصوصاً الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة محل الدراسة.

معايير القيادة الأخلاقية:

لكي يتم معرفة مدى تطبيق القيادة الأخلاقية في أي منظمة، فإن الأمر يستلزم وضع معايير مختلفة تساعد على قياس درجة ممارستها وتحديد مدى تطبيقها، فهذه المعايير تمثل الخطوط العريضة للقياديين التي ما إن التزموا بها تحققت معها القيادة الأخلاقية وأطلق على هؤلاء القياديين مسمى قائد أخلاقي. وقد اختلفت معايير القيادة الأخلاقية باختلاف الباحثين واختلاف أفكارهم واتجاهاتهم، حيث وضع (Yukl, 2013: 354) عدة معايير للقيادة الأخلاقية تتمثل في:

1. استخدام القائد لقوته وقدرته على التأثير في خدمة المنظمة وتابعيه.
2. العمل على تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة.
3. القيام بتطوير رؤية مبنية على مدخلات تابعيه فيما يخص قيمهم وأفكارهم واحتياجاتهم.
4. التصرف في سلوكياته بشكل ينسجم مع ما يعتقنه من قيّم.
5. الاستعداد التام لتحمل المخاطر الشخصية واتخاذ القرارات لإنجاز المهام وتحقيق الرؤية.
6. تحقيق الإفصاح الكامل للمعلومات في الوقت المناسب حيال الأحداث والمشاكل والإجراءات.
7. تقبل وتشجيع الانتقادات والمعارضة من تابعيه للوصول إلى حلول أفضل.
8. استخدام التدريب والتوجيه لتنمية وتطوير مهارات التابعين وثقتهم بأنفسهم.

ثانياً: الشفافية الإدارية:

تعد الشفافية الإدارية أحد أهم المفاهيم الحديثة المرتبطة بالإصلاح الإداري في كافة القطاعات سواءً الحكومية والخاصة، وتعتمد على كشف الغموض والسرية في تعاملات المنظمات من أجل تقليل الفساد بشتى صوره والحد من آثاره، بالتالي تعتبر الشفافية الإدارية إحدى الركائز الأساسية التي تساهم في بناء المنظمات بالشكل الصحيح الذي يجعلها قادرة على مواجهة مختلف التحديات المحيطة، كما يعد تطبيقها ذا أهمية كبرى في مختلف المنظمات كونها "تعزز دور الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم وتشد هممهم، وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها" (السبيعي،2010م:20).

وقد أشار (هرون وجمال، 2017م: 545) إلى أن الشفافية تعمل على تقليص الأخطاء في الأعمال، كما تقوم بتحسين وتبسيط العمليات الإدارية وجعلها أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى دورها في دعم وتعزيز عمليات الرقابة على الأداء وتجويد إجراءات العمل ومخرجاته بكفاءة عالية.

وفي ضوء ما سبق يتضح مدى أهمية تطبيق الشفافية على كافة المستويات الإدارية واعتمادها كأحد أساليب محاربة الفساد والمحسوبية، والتي تَسْهُل معها عملية المساءلة والمحاسبة ويتحقق من خلالها معايير أخلاقية عدة كالنزاهة والعدالة والموضوعية.

مفهوم الشفافية الإدارية:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الشفافية الإدارية من محاور مختلفة، وقد اتفق بعضهم في وضع تعريفات مشتركة للشفافية الإدارية، حيث يرى (اللوزي،2000م:148) أن الشفافية الإدارية هي "وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات واتباع التعليمات واعتماد آليات إدارية كفؤة ومتقنة من أجل اتخاذ قرارات على مستوى عالٍ من الموضوعية والرصانة"، ويعرفها (عبد الحليم وعبابنة،2006م:58) بأنها "الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين".

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

ويُعرفها (الدليمي ودودين،2011م:241) "بأنها توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية". ويرى (Rawlins,2008:5) أن الشفافية هي ‘‘محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواءً ذات الطابع الإيجابي والسلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد للرأي العام، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها وسياساتها وممارساتها".

وقد عرّفتها (سعد، 2018م:17) بأنها ‘‘الوضوح والصراحة في إظهار البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرارات، بحيث تكون متاحة لجميع المستفيدين للاطلاع عليها، دون أي غموض ومحاولة لإخفاء المعلومات لإظهار الواقع بطريقة مغايرة تماماً، في ظل القوانين والتشريعات الحاكمة".

من خلال ما سبق إيراده من تعريفات يستخلص الباحث أن الشفافية الإدارية تستوجب نشر وإيضاح جميع القرارات والأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية في أي منظمة وجعلها متاحة للجميع للاطلاع عليها، والابتعاد عن التكتم والسرية والتعتيم في كافة التعاملات مع الموظفين أو الجمهور من خارج المنظمة، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

أهمية الشفافية الإدارية:

تمثل الشفافية حجر الأساس في بناء المجتمعات بشكل صحيح، كما أنها تعكس صورة عن طبيعة سير العمل بشكل واقعي يمكن من خلالها تطبيق المساءلة ومحاسبة جميع الإفراد في حال ظهور انحراف أو قصور أو أي نوع من أنواع التجاوزات والفساد في أعمالهم، مما يساعد على خلق بيئة صحية وجوّ عالي من الثقة والمصداقية في أوساط ذلك المجتمع. وتبرز أهميتها أيضاً في إظهار القرارات ونشرها والابتعاد عن السرية والكتمان بالشكل الذي يساهم في تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرارات (طالب والعامري، 2014م: 185).

وتتضح أهمية الشفافية في كونها أحد أدوات الإصلاح الإداري في عصرنا الحالي وذلك نتيجة لإظهارها جميع المشكلات والمعوقات بشكل واضح وجليّ، مما يمكّن المنظمة من التعاطي مع هذه المشكلات والسعي إلى حلها قبل أن تتفاقم. كما أنه مع تطبيق الشفافية تنتفي حالات الاجتهاد في تأويل وتفسير الأنظمة واللوائح، وتتحقق من خلالها العدالة في عمليات تقييم الأداء للموظفين بالتالي ترتفع معها حالة الثقة بين أفراد المنظمة وكافة شرائح المجتمع (الحمودي والعايد، 2017م: 99).

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

لذا يمكن تحديد أهمية الشفافية الإدارية فيما تقوم به من مساهمة في تجويد العمل وآلياته بشكل أكثر وضوحاً لجميع العاملين، وتعزيزها لدور الرقابة الذاتية لديهم لأنه عند وجود الشفافية تنكشف كل الأوراق والمستندات بحيث تصعب معها عمليات التلاعب والفساد، كما أنها تزيد من ولاء الموظفين لقياداتهم لأن تطبيقها يستلزم معه نشر قيم أخلاقية عدة كالنزاهة والعدالة والأمانة والموضوعية، بالإضافة إلى أن إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات يُشعرهم بأهميتهم ويزيد من مشاعر الانتماء للمنظمة.

أنواع الشفافية الإدارية:

تعددت تقسيمات الشفافية وأنواعها وذلك وفقاً لكل باحث والزاوية التي ينظر إلى الشفافية منها، فقد ذكرت (دعيبس في السبيعي، 2010م: 25) ثلاثة أنواع للشفافية وهي:

1. الشفافية المدبلجة: وتعني نقل ونسخ لشفافية مطبقة في جهة معينة إلى أخرى بغض النظر عن مدى ملائمتها لتلك الجهة.
2. الشفافية المؤدلجة: هي شفافية مصممة وموضوعة بشكل يخدم أهداف ومصالح شخصيات معينة، وهذا النوع من الشفافية لا يمكن أن يُرى في الأوضاع العادية.
3. الشفافية الانتقائية: تقوم على إظهار الإيجابيات بصورة غير حقيقية ومبالغ فيها، حيث تقوم بانتقاء بعض النتائج المعينة وإخراجها للعامة بالشكل الذي يريدونه، وغالباً ما يصاحبها زخم إعلامي كبير.

وهناك تقسيم آخر أوردته (حرب، 2011م: 18) بناءً على هيكلية المنظمة، حيث قُسّمت الشفافية إلى نوعين وهي:

1. الشفافية الداخلية: وتعني أن تكون جميع التعاملات والإجراءات والسلوكيات داخل المنظمات تتسم بالشفافية من غير تعتيم أو سرية، وذلك من خلال توفير المعلومات للجميع بلا استثناء وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، مما ينعكس على الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويُكسبهم الثقة والمصداقية في مديريهم، بالتالي يؤثر ذلك بشكل إيجابي على بيئة العمل ويجعلها أكثر انسجاماً وعطاءً وفعالية.

2. الشفافية الخارجية: يتعلق هذا النوع بالبيئة الخارجية للمنظمات، ويستلزم تطبيقها أن تكون صلاحية الوصول إلى المعلومات حق مكفول لجميع المستفيدين، مع مراعاة الوضوح والدقة والمصداقية في نشر هذه المعلومات وعبر قنوات اتصال رسمية ومعلنة للجميع. كما يجب أن يكون تعامل المنظمة مع أولئك المستفيدين مبني على الصدق والثقة على اعتبار أنهم شركاء في الهدف ويسعون جميعاً لتحقيق الأفضل.

ويرى الباحث أن التقسيم الأول المتضمن (الشفافية المدبلجة، الشفافية المؤدلجة، الشفافية الانتقائية) قد يعتريه بعض النقص لأنها أنواع لم تبنى على المصداقية والنزاهة والوضوح، حيث تم النظر في هذا التقسيم إلى أنواع الشفافية من الجانب السيء في التطبيق فقط، بالتالي لا يمكن اعتبارها أو تصنيفها كأنواع أو أقسام للشفافية، لأنها بُنيت لأغراض وأهواء شخصية ومصالح خاصة بعيدة كل البعد عن أهداف الشفافية الحقيقية المتمثلة في الوضوح والإفصاح بكل مصداقية وحيادية لجميع تعاملات المنظمة بدون استثناء، فالشفافية المدبلجة ما هي إلا تقليد ومحاكاة لشفافية في جهة أخرى قد لا تكون مطبقة بشكل صحيح أساساً، أما الشفافية المؤدلجة والانتقائية فقد صُممت لتحقيق أهداف معينة يشوبها الفساد، بالتالي لا تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة. فيما يُعتبر التقسيم الآخر المبني على هيكلية المنظمة والذي قسّم الشفافية إلى نوعين: (شفافية داخلية، شفافية خارجية) هو الأقرب لهذه الدراسة ويتبناه الباحث، حيث يعتقد أن تطبيقه سيكون له أثر إيجابي على المنظمة، مع العلم بأنه لا يمكن تطبيق أحدهما دون الآخر بل كلا النوعين متلازمين، فعند تطبيق الشفافية داخلياً سينعكس ذلك على تطبيقها خارجياً.

متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية:

هنالك ضرورة لتوافر جملة من المتطلبات والمستلزمات لتحقيق مبدأ الشفافية في أي منظمة، يمكن تلخيصها بحسب (المفيز،2014م: 246 - 247) في التالي:

1. وجود تأييد ودعم من الإدارة العليا لتطبيق الشفافية، مما يستوجب منح الجهات الرقابية داخل المنظمة استقلالية في ممارسة عملها.
2. توفر الأمانة والصدق والوضوح في كافة الممارسات والتعاملات في داخل المنظمة وخارجها، الأمر الذي يُسهل عملية المساءلة والمحاسبة لجميع الأشخاص المعنيين.
3. وضع آلية لأرشفة وحفظ كافة المعلومات والبيانات مع إتاحة الوصول إليها للجميع من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

4. تحديث جميع الأنظمة واللوائح ومعالجة جوانب القصور فيها إن وجد، والتأكيد على نشرها بشكل واضح بدون أي تعتيم، والعمل على صياغتها بلغة سهلة وبسيطة.
5. تعزيز القيم الدينية والأخلاقية ونشر ثقافة الولاء والانتماء بين العاملين، مما يساعد على تقبل الشفافية وتطبيقها.
6. تمكين الجهات الرقابية في المنظمة كالإدارة القانونية والمتابعة الإدارية وإدارة المراجعة الداخلية من ممارسة المساءلة والمحاسبة ضد كل مخالف.

وأشار (السالموطي في نحلة،2013م: 15) إلى أن الشفافية يستلزم تطبيقها "توافر البنية الأساسية لرأس المال المعرفي مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومؤسسات دعم البحث العلمي والتطوير، إقامة مؤسسات لإمداد المهنيين والقيادات بكافة أشكالها ومسئولياتها بأحدث المعارف والتقنيات العالية بما يفيد ويحسن الأداء المهني والإنتاج".

وفي ضوء ما سبق لابد أن تعي المنظمات أهمية نشر وتطبيق مبدأ الشفافية وما له من دور في القضاء على الفساد، لأن الشفافية والفساد لا يمكن أن يجتمعان أبداً والعلاقة بينهما عكسية، فكلما زاد تطبيق الشفافية قلّ الفساد. كما للشفافية دور مهم في عمليات تقويم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية تضرّ المنظمة.

وحتى تستطيع أي منظمة تبني هذا المفهوم وتطبيقه بشكل حقيقي تحتاج إلى الوضوح والمصداقية في رؤيتها ورسالتها وأهدافها، إضافة إلى الوضوح والصراحة في كافة الممارسات وإجراءات العمل والسعي في تبسيطها، وضمان الإفصاح عن المعلومات وسهولة نقلها بين المستويات الإدارية المختلفة مع التأكيد على نشرها للجمهور في وسائل الاتصال المختلفة، أيضاً يلزمها كشف جميع التعاملات والأنشطة داخل المنظمة شريطة ألا يتعارض ذلك مع المصلحة العامة.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الأحمري، 2018) إلى معرفة واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وطبق طريقة الحصر الشامل على جميع القادة لقلة العدد وعددهم (109) قائد، وقام بأخذ عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الثانوية في شمال الرياض عددها (270) معلماً من المدارس الحكومية و (310) معلماً من المدارس الأهلية. وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جداً في مجال العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين فالقادة يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية في مجال العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق.

وسعت دراسة (Ko et al, 2018) إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية وأنظمة الرقابة الرسمية على السلوك الانتهازي للموظف في الصين، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية وأنظمة التحكم الرسمية تلعب دوراً مهماً بشكل فردي في الحد من السلوك الانتهازي للموظف، بينما تكون أكثر فاعلية في تقييد هذا السلوك عندما تعمل معاً وبشكل مشترك. أي أن التأثير المشترك للقيادة الأخلاقية وأنظمة التحكم الرسمية على السلوك الانتهازي للموظف أكبر من أثرهما بشكل مستقل.

وفي دراسة (الفوزان والعتيبي، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وطبقا الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (356) موظف من (11) وزارة حكومية بمدينة الرياض. وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات المبحوثة كانت متوسطة بشكل عام، حيث يمثل الوضوح أكبر أبعاد الشفافية وجوداً بينما المشاركة في اتخاذ القرار تمثل الأقل وجوداً.

كما سعت دراسة (Koyama &Kania, 2016) إلى معرفة ما يحقق الإصلاح التعليمي من خلال تطبيق الشفافية الإدارية، حيث شملت الدراسة المدارس والهيئات الحكومية والمنظمات المجتمعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الوضوح في المعلومات وسن التشريعات للشفافية لها دور فعال في الإصلاح التعليمي، ولكن عند استخدام الشفافية بشكل متزامن مع المساءلة فإنها تكون في وضع غير صحيح كحل إصلاحي للتعليم.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

منهج وأداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي لارتباطها بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتوزيعها بشكل الكتروني عن طريق الحاسب الآلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والذي يبلغ عددهم (46466) من معلمين ومعلمات وإداريين وإداريات، ونظراً لعدم تجانس مجتمع الدراسة تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى مجموعتين وفقاً للكادر الوظيفي هما: (المعلمون - الإداريون)، ومن ثم تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من كل مجموعة، ومن أجل معرفة حجم العينة الممثلة للمجتمع تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون على النحو التالي:

n: حجم العينة المطلوب حسابها.

N: حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

$$n=\frac{N\times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2\div z^2\right)\right]+p(1-p)\right]}$$

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة عند حجم المجتمع المكون من (46466) هو (381) معلم وإداري، وعن طريق حساب النسبة والتناسب تم تقسيم حجم العينة بين مجموعتي المعلمين والإداريين، حيث ظهر للباحث أن حجم العينة للمعلمين هو (296)، وحجم العينة للإداريين هو (85) وذلك كما هو موضح بالجدول (1) أدناه:

جدول رقم (1) يوضح حجم المجتمع وحجم العينة

الكادر الوظيفي	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
معلم/ة	36.166	296	77.7
إداري/ة	10300	85	22.3
المجموع	46466	381	100

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

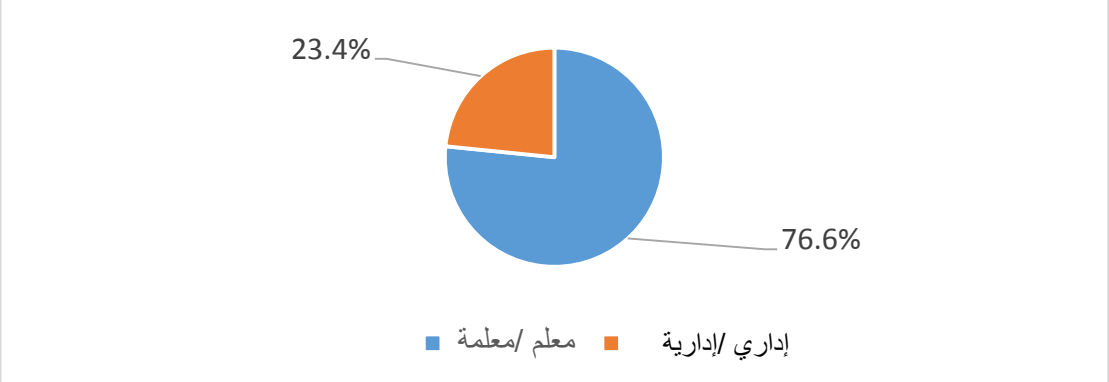
بلغت استجابة المبحوثين عدد (393) فرد، حيث تم إدراج جميع الإجابات في التحليل الاحصائي ولم يتم استبعاد أي استبانة أو الاكتفاء بأفراد عينة الدراسة المحددة بعدد (381) فرد، وعليه فقد تم توصيف أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية حسب المتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، مع إضافة توصيف (طبيعة العمل) والذي تم استخدامه في الاستبانة بغرض تحديد الكادر الوظيفي فقط للمبحوث، لكون عينة الدراسة طبقية عشوائية كما تم توضيحها سابقاً في جدول (1)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (2): توصيف عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية %
معلم/ة	301	76.6
إداري/ة	92	23.4
الإجمالي	393	100

وقد بينت النتائج بالجدول رقم (2) توصيف أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تبعاً لطبيعة العمل، حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية من المعلمين والمعلمات حيث يشكلون 76.6% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإداريين والإداريات 23.4%.

شكل رقم (1): توصيف أفراد العينة وفقاً لطبيعة العمل

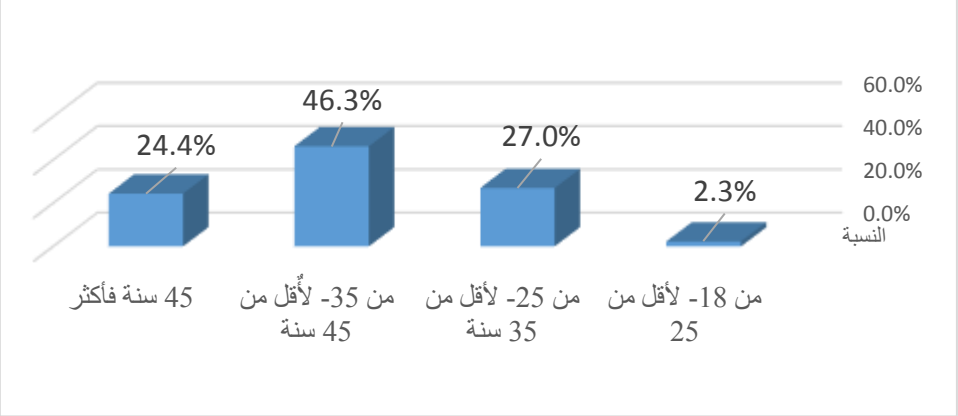


جدول رقم (3): توصيف عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
من 18- لأقل من 25	9	2.3
من 25- لأقل من 35 سنة	106	27
من 35- لأقل من 45 سنة	182	46.3
45 سنة فأكثر	96	24.4
الإجمالي	393	100

كما بينت النتائج بالجدول رقم (3) أعلاه توصيف أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بحسب الفئة العمرية، حيث يتضح أن 2.3% منهم أعمارهم تراوحت ما بين (18-لأقل من 25) سنة، بينما هناك 27% تراوحت أعمارهم ما بين (25-لأقل من 35) سنة، في حين أن الغالبية وبنسبة 46.3% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين (35-لأقل من 45) سنة، بينما هناك 24.4% أعمارهم من 45 سنة فما فوق.

شكل رقم (2): توصيف أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية



نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة أعمارهم تراوحت ما بين (35- لأقل من 45) سنة، وهذا يعني أن غالبية موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة وصلوا إلى مرحلة النضج، تليها الفئة العمرية من (25 – لأقل من 35) سنة، والتي تمثل فئة الشباب وتتمتع بالنشاط والحيوية في أداء المهام.

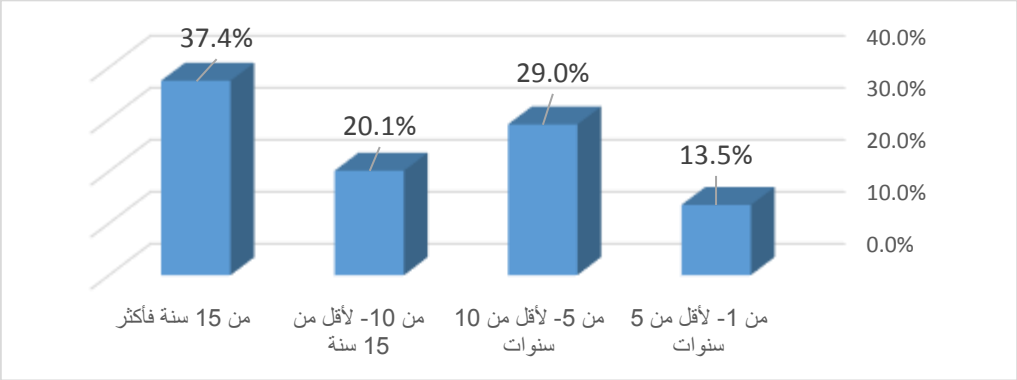
المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

جدول رقم (4): توصيف عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
من 1- لأقل من 5 سنوات	53	13.5
من 5- لأقل من 10 سنوات	114	29
من 10- لأقل من 15 سنة	79	20.1
من 15 سنة فأكثر	147	37.4
الإجمالي	393	100

وقد بينت النتائج بالجدول رقم (4) أعلاه توصيف أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تبعاً لسنوات الخبرة، حيث يتضح أن أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية وبنسبة 13.5% سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (1- لأقل من 5) سنوات، بينما 29% منهم تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (5- لأقل من 10) سنوات، بينما 20.1% تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (10- لأقل من 15) سنة، في حين أن37.4% سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر، وبالتالي يتضح من النتائج أن هناك خبرات متعددة لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مما يساهم في إثراء الدراسة بالآراء المتنوعة.

شكل رقم (3): توصيف أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

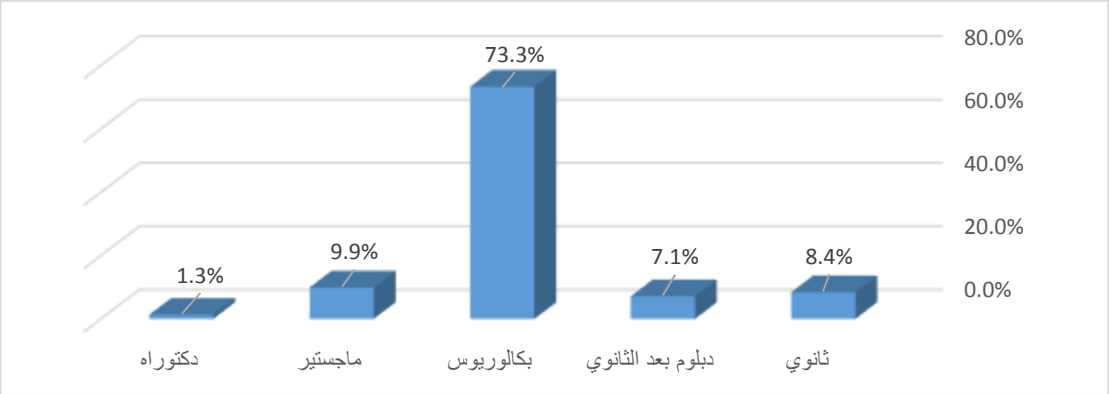


جدول رقم (5): توصيف عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	33	8.4
دبلوم بعد الثانوي	23	7.1
بكالوريوس	288	73.3
ماجستير	39	9.9
دكتوراه	5	1.3
الإجمالي	393	%100

كما بينت النتائج بالجدول رقم (5) السابق توصيف أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تبعاً للمؤهل العلمي، حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية من الجامعيين حيث يشكلون نسبة 73.3% من إجمالي أفراد العينة، ويليهم في المرتبة الثانية حملة الماجستير بنسبة 9.9%، في حين أن الذين لديهم شهادة ثانوية بلغت نسبتهم 8.4%، كما بلغت نسبة حملة دبلوم بعد الثانوي 7.1%، بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه 1.3% من إجمالي أفراد العينة. وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن توصيف المؤهل العلمي لأفراد العينة، يشير إلى أن الغالبية مؤهلون علمياً لأداء وظائفهم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

شكل رقم (4): توصيف أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي



تقدير استجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة:

سعى الباحث في هذا الجزء من تحليل بيانات الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال أبعاد الشفافية الإدارية: (اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، المساءلة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرار)، وفيما يلي تفصيل لاستجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد الشفافية الإدارية:

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد الأنظمة واللوائح

	فقرات بعد الأنظمة واللوائح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم تحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.73	1.14	3
2	الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل ملائمة وتلبي متطلبات العمل مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.51	1.12	4
3	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة وهذا يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.82	1.04	1
4	تقوم الإدارة باطلاع الموظفين على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.76	1.12	2
5	يتم تطبيق القوانين والتشريعات والأنظمة على الجميع استنادا إلى مبدأ المساواة وهذا يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.49	1.28	5
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.66	0.91	

بينت النتائج بالجدول رقم (6) أعلاه استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد الأنظمة واللوائح، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام قد بلغت (3.66) وانحراف معياري قدره (0.91)، وبالتالي يتبين من ذلك أن استجابات أفراد العينة بشكل عام تشير إلى أن هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح.

حيث أظهرت النتائج بالجدول (6) أن الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة وهذا يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تقيس أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد تطبيق الأنظمة واللوائح، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.82) وانحراف معياري (1.04)، وبالتالي نستنتج من مما سبق أن غالبية أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة المشاركين في الدراسة الحالية يعتقدون أن هناك أثر إيجابي وبدرجة كبيرة للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال محافظة الإدارة على سرية المعلومات التي تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة مما يساعد على تحقيق الشفافية.

كما بينت النتائج بالجدول (6) السابق أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تقوم الإدارة باطلاع الموظفين على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية" قد نالت المرتبة الثانية من بين فقرات بُعد الأنظمة واللوائح، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (1.12). ونستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة يدعمون وبدرجة كبيرة وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال قيام الإدارة باطلاع الموظفين على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.

ومن جانب آخر، فقد أشارت النتائج بالجدول رقم (6) أن العبارة رقم (1) والتي نصت على "يتم تحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية" قد نالت المرتبة الثالثة من بين فقرات بُعد الأنظمة واللوائح، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت (3.73) وانحراف معياري قدره (1.14)، وعليه يتضح من ذلك أن غالبية موظفي الإدارة العامة للتعليم بجدة يدركون وبدرجة كبيرة أن من أهم عناصر تطبيق الأنظمة واللوائح التي تدعم تحقيق الشفافية الإدارية يتمثل في تحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر مما ساعد على تطبيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وبالتالي فإن ذلك يؤكد وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، مما ينعكس إيجابا على الأداء بالمنظمة.

وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والمشاركين في الدراسة الحالية، والمتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد الأنظمة واللوائح، أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز، حيث بينت النتائج أن من أهم عناصر تطبيق الأنظمة واللوائح التي ساهمت في إيجاد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية تمثلت في أن الإدارة تحافظ عل سرية المعلومات التي تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة، قيام الإدارة باطلاع الموظفين على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها، بالإضافة إلى تحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر، وبالتالي فإن هذه العوامل كان لها أثر إيجابي في مستوى تحقيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد إجراءات العمل

	فقرات بُعد إجراءات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	إجراءات العمل بسيطة وغير معقدة مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.82	0.99	1
7	إجراءات العمل واضحة ومعلنه ولا يوجد فيها غموض مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.64	1.07	3
8	للموظفين الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام دون الرجوع إلى مدير الإدارة مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.12	1.24	5
9	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.49	1.18	4
10	تقنيات الاتصال الحديثة متوفرة وتساعد على تقليل الجهد اللازم وتبسيط اجراءات العمل مما يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية.	3.77	1.19	2
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.57	0.93	

بينت النتائج بالجدول رقم (7) أعلاه استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد إجراءات العمل، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (3.57) وانحراف معياري قدره (0.93)، وبالتالي يتبين من ذلك أن استجابات أفراد العينة بشكل عام تشير إلى أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية في بُعد إجراءات العمل.

حيث أظهرت النتائج بالجدول (7) أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على "إجراءات العمل بسيطة وغير معقدة مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تقيس أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد إجراءات العمل، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.99). بالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة المشاركين في الدراسة يدعمون وجود أثر إيجابي وبدرجة كبيرة لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية كون إجراءات العمل بسيطة وغير معقدة.

كما يتضح من النتائج بالجدول (7) السابق أن الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تقنيات الاتصال الحديثة متوفرة وتساعد على تقليل الجهد اللازم وتبسيط اجراءات العمل مما يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية" قد نالت المرتبة الثانية من بين فقرات بُعد إجراءات العمل في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (1.19). بالتالي يتبين مما سبق أن غالبية أفراد العينة يدعمون وبدرجة كبيرة وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة وتوفرها مما ساعد في تقليل الجهد اللازم وتبسيط إجراءات العمل الأمر الذي يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (7) أن العبارة رقم (7) والتي نصت على "إجراءات العمل واضحة ومعلنه ولا يوجد فيها غموض مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية" قد حازت على المرتبة الثالثة من بين فقرات بعد إجراءات العمل، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (3.64) وانحراف معياري قدره (1.07)، ويتضح من ذلك أن غالبية موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة يعتقدون وبدرجة كبيرة أن من بين أهم عناصر تطبيق إجراءات العمل التي تدعم تحقيق الشفافية الإدارية تمثلت في وضوح إجراءات العمل وإعلانها لكافة الموظفين، مما يساعد على تحقيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بجدة. وبالتالي فإن ذلك يؤكد وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال جعل إجراءات العمل واضحة بلا غموض لكافة الموظفين.

وبناءً على ما سبق ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية في بُعد إجراءات العمل، يتبين أن هناك مؤشرات إيجابية توضح وجود أثر لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، ومن أهم تلك المؤشرات بساطة إجراءات العمل، وتوفر تقنيات الاتصال الحديثة وتوظيفها في تقليل الجهد اللازم وتبسيط إجراءات العمل مما ساهم في تحقيق الشفافية الإدارية. وعلى الرغم من وجود هذه الإيجابية إلا أن هناك حاجة ماسة لمنح الموظفين الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام دون الرجوع إلى المدير المباشر.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المساءلة الإدارية

	فقرات بُعد المساءلة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.	3.76	1.02	4
12	يدرك ويفهم الموظفون القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها مما يكون له أثر ايجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.	3.77	0.99	3
13	تُلزِم الإدارة الموظفين لديها بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.	3.80	1.03	2
14	تطبق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.	3.83	1.02	1
15	يتم الاعلان عن آلية المساءلة الإدارية لجميع الموظفين عند صدور تعديلات عليها مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.	3.68	1.14	5
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.77	0.85	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (8) السابق استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المساءلة الإدارية، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام قد بلغت (3.77) وانحراف معياري قدره (0.85)، وبالتالي يتضح أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد تطبيق المساءلة الإدارية.

حيث بينت النتائج بالجدول (8) أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "تطبق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية" قد نالت المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تقيس أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المساءلة الإدارية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (1.02). وبالتالي يتبين من مما سبق أن غالبية أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة يؤكدون وجود أثر إيجابي وبدرجة كبيرة لممارسة القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.

كما أشارت النتائج بالجدول (8) السابق أن الفقرة رقم (13) والتي نصت على "تُلزِم الإدارة الموظفين لديها بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية" قد حازت على المرتبة الثانية من بين فقرات بُعد المساءلة الإدارية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (1.03). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة يعتقدون وبدرجة كبيرة أن هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية وذلك من خلال إلزام الإدارة لموظفيها بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن العبارة رقم (12) والتي نصت على "يُدرك ويفهم الموظفون القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها مما يكون له أثر ايجابي في تحقيق الشفافية الإدارية" قد نالت المرتبة الثالثة من بين فقرات بُعد المساءلة الإدارية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت (3.77) وانحراف معياري قدره (0.99)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة يؤكدون وبدرجة كبيرة أن من بين أهم عناصر تطبيق المساءلة الإدارية التي تدعم تحقيق الشفافية الإدارية تمثلت في إدراك وفهم الموظفون القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها مما يكون له أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.

ويخلص الباحث من خلال تحليل آراء أفراد العينة والمتعلقة بأثر ممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المساءلة الإدارية وتعزيزها ودعمها، فقد بينت النتائج أن من أهم المؤشرات التي تدعم أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية تمثلت في تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة، وأن تُلزِم الإدارة الموظفين لديها بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات، إضافة إلى إدراك وفهم الموظفون للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

	فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16	تتيح القيادات الإدارية لموظفيها المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.05	1.27	5
17	تقوم القيادات الادارية بمشاركة المعلومات مع موظفيها مما يساعدهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.20	1.24	3
18	توظف الإدارة تقنيات التواصل الحديثة لنشر المعلومات بين الموظفين لتساعدهم في اتخاذ القرارات.	3.53	1.21	1
19	لا توجد أي قيود حول تداول ومشاركة المعلومات بين العاملين مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات الصحيحة.	3.23	1.24	2
20	تعلن الادارة عن القرارات التي تم اتخاذها بمشاركة الموظفين لديها بكل وضوح.	3.13	1.33	4
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.23	1.12	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (9) أعلاه استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (3.23) وانحراف معياري قدره (1.12)، ويتضح من ذلك أن هناك أثر إيجابي بدرجة متوسطة لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية من خلال تطبيق مفهوم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

وقد بينت النتائج بالجدول (9) أن الفقرة رقم (18) والتي نصت على "توظف الإدارة تقنيات التواصل الحديثة لنشر المعلومات بين الموظفين لتساعدهم في اتخاذ القرارات" قد جاءت في المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تقيس أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (1.21)، وبالتالي نستنتج أن غالبية أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة يرون أن هناك أثر إيجابي وبدرجة كبيرة لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال توظيف الإدارة لتقنيات التواصل الحديثة لنشر المعلومات بين الموظفين لتساعدهم في اتخاذ القرارات.

كما كشفت النتائج بالجدول (9) السابق أن الفقرة رقم (19) والتي نصت على "لا توجد أي قيود حول تداول ومشاركة المعلومات بين العاملين مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات الصحيحة" قد حازت على المرتبة الثانية من بين فقرات بُعد تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.23) وانحراف معياري (1.24)، وبالتالي نستنتج مما سبق أن هناك أثر إيجابي بدرجة متوسطة لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال عدم وجود قيود حول تداول ومشاركة المعلومات بين العاملين مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات الصحيحة. وهذا يبين أن هناك بعض القيود في تداول ومشاركة المعلومات بين الموظفين.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (9) أن العبارة رقم (17) والتي نصت على "تقوم القيادات الادارية بمشاركة المعلومات مع موظفيها مما يساعدهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات" قد نالت المرتبة الثالثة من بين فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.20) وانحراف معياري قدره (1.24)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك أثر بدرجة متوسطة لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال قيام القيادات بمشاركة المعلومات مع موظفيها، وهذا يبين أهمية أن تعمل القيادات الإدارية على توظيف مشاركة المعلومات مع الموظفين بصورة أوسع من أجل تحقيق الشفافية الإدارية المطلوبة ودعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

وبالتالي يخلص الباحث من خلال تحليل آراء أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول تطبيق مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات وأثر القيادة الأخلاقية على ذلك، فقد أظهرت النتائج وجود أثر بدرجة متوسطة بشكل عام، باستثناء وجود أن هناك أثر إيجابي بدرجة كبيرة للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية وذلك من خلال توظيف الإدارة لتقنيات التواصل الحديثة لنشر المعلومات بين الموظفين لتساعدهم في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب أهمية توسيع وتفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى الشفافية الإدارية المطلوبة في مجال اتخاذ القرارات وتحقيق هدف تمكين قيادات المستقبل من اتخاذ القرارات الصحيحة والمدروسة.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة حول العوامل والتحديات المؤثرة على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية

	فقرات بعد التحديات والعوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	كثرة الإجراءات السرية تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية.	4.24	0.85	3
22	عدم استخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة يؤثر سلباً على تحقيق الشفافية الإدارية.	4.13	0.97	6
23	إجراءات وأساليب محاربة الفساد تؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.	4.17	1.10	5
24	الوضوح في الإعلان عن القرارات الصادرة من قبل الإدارة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية.	4.22	0.93	4
25	الاقتناع بفكرة أن الإفصاح والوضوح قد يؤدي إلى إحراج الإدارة مما يؤثر على تحقيق الشفافية الإدارية.	3.79	1.17	7
26	إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.	4.25	0.88	2
27	وجود قنوات اتصال متعددة لاستقبال شكاوى المراجعين يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية.	4.40	0.84	1
	المتوسط الحسابي المرجح العام	4.17	0.67	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (10) السابق استجابات أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول العوامل والتحديات المؤثرة على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام قد بلغت (4.17) وانحراف معياري قدره (0.67)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك العديد من العوامل والتحديات التي تواجه القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

وقد بينت النتائج بالجدول (10) أن الفقرة رقم (27) والتي نصت على "وجود قنوات اتصال متعددة لاستقبال شكاوى المراجعين يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية" قد جاءت في المرتبة الأولى من بين التحديات والعوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.40) وانحراف معياري (0.84)، وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة يعتقدون أن هناك أهمية وبدرجة كبيرة جداً لوجود قنوات اتصال متعددة لاستقبال شكاوى المراجعين مما يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية، وفي هذا المجال يرى الباحث أن تكنولوجيا العصر وثورة الاتصالات قد وفرت العديد من وسائل الاتصال والتواصل، يمكن للإدارة أن تستفيد منها في بيئة العمل وخاصة التعليم لتحقيق الشفافية الإدارية بمستوى عالٍ.

كما كشفت النتائج بالجدول (10) السابق أن الفقرة رقم (26) والتي نصت على "إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية" قد حازت على المرتبة الثانية من بين العوامل والتحديات المؤثرة على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (0.88)، وبالتالي نستنتج مما سبق أن هناك أهمية كبيرة جداً لكي تعمل الإدارة في تعليم جدة على إشراك كافة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.

وفي ذات السياق أظهرت النتائج بالجدول (10) السابق أن الفقرة رقم (21) والتي نصت على "كثرة الإجراءات السرية تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية" قد نالت المرتبة الثالثة من بين العوامل والتحديات المؤثرة على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.24) وانحراف معياري (0.85)، وبالتالي نستنتج مما سبق أن هناك أهمية كبيرة جداً لكي تعمل الإدارة في تعليم جدة على إعادة النظر في نظام الإجراءات السرية حتى لا تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للمساهمة في تحقيق أهداف العمل بكل شفافية.

ومن خلال تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة حول أهم التحديات والعوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية، فقد بينت النتائج أن من أهم تلك التحديات والعوامل التي تؤثر على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية تمثلت في أهمية إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات ووجود قنوات اتصال متعددة لاستقبال شكاوى المراجعين، وكثرة الإجراءات السرية تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، علاوة على أن هناك أهمية كبيرة جداً للوضوح في الإعلان عن القرارات الصادرة من قبل الإدارة.

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: وينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد (الأنظمة واللوائح) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"، ويبين الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفرض الأول:

جدول رقم (11): علاقة الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

المتغيرات	دور القيادة الأخلاقية	
	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
تطبيق الأنظمة واللوائح	0.871**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (11) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية في تطبيق الأنظمة واللوائح بلغت (0.871) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق الأنظمة واللوائح في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وبالتالي كلما زادت ممارسة القيادة الأخلاقية من جانب القيادات الإدارية أدى ذلك للمساعدة في تطبيق الأنظمة واللوائح وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.

لذا فإن النتيجة أعلاه تدعم قبول الفرض الأول من الدراسة والذي نص على وجود أثر دال إحصائياً لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد الأنظمة واللوائح في بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

الفرضية الثانية: وينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد (إجراءات العمل) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

جدول رقم (12): علاقة الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق إجراءات العمل بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

المتغيرات	دور القيادة الأخلاقية	
	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
تطبيق إجراءات العمل	0.884**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (12) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق إجراءات العمل بلغت (0.884) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق إجراءات العمل في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تساهم بشكل إيجابي وتؤثر على تطبيق إجراءات العمل بشكل وضح ومرن، مما يسهم في تحقيق الشفافية الإدارية في بيئة العمل.

لذا فإن النتيجة أعلاه تدعم قبول الفرض الثاني من الدارسة والذي نص على وجو أثر دال إحصائياً لدور القيادة الأخلاقية وتطبيق إجراءات العمل، مما يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية.

الفرضية الثالثة: وينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد (المساءلة الإدارية) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

جدول رقم (13): علاقة الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق المساءلة الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

المتغيرات	دور القيادة الأخلاقية	
	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
تطبيق المساءلة الإدارية	0.885**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (13) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق المساءلة الإدارية بلغت (0.885) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق المساءلة الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تؤثر على نحو دال إحصائياً على تطبيق المساءلة الإدارية مما يقود إلى تحقيق الشفافية الإدارية.

وبناء على ما سبق فإن النتيجة أعلاه تعزز قبول الفرض الثالث من الدراسة والذي نص على وجود أثر دال إحصائياً لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد (المساءلة الإدارية) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)
العدد الواحد و العشرون (كانون الثاني) 2020
ISSN: 2617-9563
WWW.mecsj.com/ar

الفرضية الرابعة: وينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

جدول رقم (14): علاقة الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

المتغيرات	دور القيادة الأخلاقية	
	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار	0.834**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (14) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق إجراءات العمل بلغت (0.834) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق المشاركة في اتخاذ القرار في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تؤثر على نحو دال إحصائياً على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار مما يقود إلى تحقيق الشفافية الإدارية. وهذا يعني أن ممارسة القائد للقيادة الأخلاقية من خلال تفويض سلطاته للموظفين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.

وبالتالي فإن النتيجة أعلاه تدعم قبول الفرض الرابع من الدراسة الحالية والذي نص على أن هناك أثر دال إحصائياً لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

الفرضية الخامسة: وينص على "هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبين وجود عوامل أو تحديات تؤثر على القيادات الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة".

جدول رقم (15) علاقة الارتباط بين العوامل أو التحديات المؤثرة ودور القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

المتغيرات	القيادة الأخلاقية	
العوامل أو التحديات المؤثرة على القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
	0.228**	0.00

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من النتائج بالجدول رقم (15) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين العوامل أو التحديات المؤثرة على القيادات الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية بلغت (0.228) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب وذات دلالة إحصائية بين العوامل أو التحديات وممارسة القيادات الأخلاقية ودورها في تحقيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وهذا يبين وجود بعض التحديات التي تواجه القيادات الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية، مما يتطلب السعي لمواجهة تلك العوامل والتحديات والعمل على تجاوزها.

نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز.
- أن من أهم عناصر تطبيق الأنظمة واللوائح التي ساهمت في إيجاد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية تمثلت في أن الإدارة تحافظ على سرية المعلومات التي تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة، وقيام الإدارة باطلاع الموظفين على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك مؤشرات إيجابية تبين وجود دور لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، ومن أهم تلك المؤشرات تبسيط إجراءات العمل، وتوفير تقنيات الاتصال الحديثة، وتوظيفها في تقليل الجهد اللازم مما يساهم في تحقيق الشفافية الإدارية.
- أن هناك حاجة هامة لمنح الموظفين الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام دون الرجوع إلى المدير المباشر وهذا يحقق الشفافية الادارية.

- كشفت الدراسة أن من أهم المؤشرات التي تدعم أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية تمثلت في تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة، وأن تُلزِم الإدارة الموظفين لديها بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات، إضافة إلى إدراك وفهم الموظفون القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
- أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي بدرجة كبيرة للقيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية وذلك من خلال توظيف الإدارة لتقنيات التواصل الحديثة لنشر المعلومات بين الموظفين.
- بينت نتائج الدراسة أن من التحديات التي تؤثر على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية تمثلت في عدم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات.
- بينت النتائج أن من التحديات التي تؤثر على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية تمثلت في عدم وجود قنوات اتصال متعددة لاستقبال شكاوى المراجعين.
- كذلك من التحديات التي تؤثر على القيادة الأخلاقية في تطبيق الشفافية الإدارية تمثلت في كثرة الإجراءات السرية والتي تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن عدم الوضوح في الإعلان عن القرارات الصادرة من قبل ادارة التعليم أيضا تعتبر من التحديات.
- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق الأنظمة واللوائح في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وبالتالي كلما زادت ممارسة القيادات الأخلاقية أدى ذلك للمساعدة في تحقيق الشفافية الإدارية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق إجراءات العمل في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تساهم بشكل إيجابي وتؤثر على تطبيق إجراءات العمل بشكل واضح ومرن، مما يسهم في تحقيق الشفافية الإدارية في بيئة العمل.
- كشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق المساءلة الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تؤثر على نحو دال إحصائياً على تطبيق المساءلة الإدارية مما يقود إلى تحقيق الشفافية الإدارية.

- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الأخلاقية وتطبيق المشاركة في اتخاذ القرار، وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تؤثر على نحو دال إحصائياً على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار مما يقود إلى تحقيق الشفافية الإدارية، وهذا يعني أن ممارسة القائد للقيادة الأخلاقية من خلال تفويض سلطاته للموظفين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق الشفافية الإدارية.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب وذات دلالة إحصائية بين العوامل أو التحديات وممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وهذا يبين وجود بعض التحديات التي تواجه القيادة الأخلاقية في تحقيق الشفافية الإدارية، مما يتطلب السعي لمعالجة التحديات أو تلك العوامل المؤثرة.

توصيات الدراسة:

- توصي الدراسة بضرورة الاحتفاظ بالنمط الإيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية في ادارات التعليم لما لها من دور كبير في تحقيق الشفافية الإدارية.
- أهمية أن تعمل إدارة التعليم بمحافظة جده على الحفاظ على سرية المعلومات بحيث لا تؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة.
- أن تعمل الإدارات والأقسام والوحدات في إدارة التعليم على إطلاع الموظفين العاملين لديها على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها.
- أن تعمل الإدارت المختلفة على تحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية.
- أن تعمل الإدارات المختلفة في التعليم على تبسيط إجراءات العمل، وتوفر تقنيات الاتصال الحديثة، مما ساهم في تحقيق الشفافية الإدارية.
- من الضروري منح الموظفين الصلاحيات الكاملة لإنجاز المهام دون الرجوع إلى الادارة وهذا يحقق الشفافية الادارية.
- ضرورة إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بإدارات التعليم المختلفة.
- الحد أو التقليل من الإجراءات السرية الكثيرة والتي تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية.

- تطوير النظام الإداري بحيث يمنح قدراً من حرية التحرك للموظفين لإن انعدام الحرية تعني المركزية الإدارية المفرطة التي قد تكون سبب في تغذية الفساد الإداري وانعدام الشفافية.
- الاهتمام بالقيم الأخلاقية كالأمانة والنزاهة والالتزام عند اختيار الموظفين الجدد إلى جانب الكفاءة العلمية والعملية.
- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في إدارات التعليم المختلفة من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية الإدارية.

المراجع العربية:

- الأحمري، عبدالله مشبب. (2018م). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع (19)، الجزء (3).
- أكريم، محمد سليمان محمد. (2012م). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج (2).
- حرب، نعيمة محمد. (2011م). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الدليمي، حمد فواز؛ دودين، أحمد يوسف (2011م) إدارة الأزمات الدولية المالية والاقتصادية. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الحمودي، سلوى عبد الله؛ العايد، سرى إبراهيم. (2017م). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحقيق الشفافية الإلكترونية ودورها في الحد من ممارسات الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض. معهد الإدارة العامة: مركز البحوث.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. (2010م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سعد، نداء أكرم. (2018م). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان.

- السعود، راتب سلامة. (2014م). بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية، جامعة الباحة.
- الشريفي، عباس عبد مهدي؛ التنح، منال محمود محمد. (2010م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، مج (45)، عمان.
- طالب، علاء فرحان؛ العامري، علي الحسين. (2014م). استراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الطشة، غنيم حمود. (2007م). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.
- عبد الحليم، احمد؛ عبابنة، رائد. (٢٠٠٦م). أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الابداع الاداري بالقطاع العام الاردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، في مؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، بحوث واوراق عمل، اربد: جامعة اليرموك، اربد.
- العتيبي، ضرار وآخرون. (2007م). العملية الإدارية مبادئ واصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن؛ العامري، صالح مهدي. (2005م). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، جامعة البتراء، عمان.
- الفوزان، ناصر محمد؛ العتيبي، ندى فلاح. (2017م). الشفافية في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة مسحية على المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض. المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (1)، ع (4).
- الكبير، أحمد. (2016م). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مجلد (1)، الرياض: دار الملك فهد للطباعة.
- اللوزي، موسى. (2000م). التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- المفيز، خولة عبدالله. (2014م). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، مج (24) ع (5).
- نحلة، حسن خميس إبراهيم. (2013م). متطلبات دعم الشفافية بين القيادات التنفيذية وتأثيرها على برامج التنمية المحلية. جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مج (4) ع (35).
- هرون، بوالفوال؛ جمال، بوزيان رحماني. (2017م). دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. ع (7).

المراجع الإنجليزية:

- Akker, Lenny Van et al. (2009). Ethical Leadership and Trust: It's all about meeting expectation, international journal of leadership student, Vol.5 Iss.2.
- Breton, Albert et al. (2007).The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited, Brattain & USA.
- KO, Changsuk; Haney, Mark; Lee, Gukseong. (2018). Effects of ethical leadership and formal control systems on employee opportunistic behavior in China. Benchmarking: An International Journal. Vol. 25 Iss.5.
- Koyama, Jill; Kania, Brian. (2016). seeing through Transparency in EducationReform: Illuminating the "local". Education policy Analysis Archives. Vol. 24, No. 91.
- Mulder, P. (2017). Ethical Leadership. Retrieved [21/06/2019] from ToolsHero: https://www.toolshero.com/leadership/ethical-leadership/
- Pannu, C. and tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: the Malaysian Gas Electronic of business ethics and organization studies 14, (1).

- Rawlins, Brad L. (2008). Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust .Public Relations Journal. Vol. 2, Iss. 2.
- Schermerhorn, John R. (2012). Management, John Wily & Sons, Inc.
- Schulte, L. (2009): Ethical leadership what does it look, (ERIC document EJ859472).
- Shaw, M (2008): Leadership development and the characteristics / traits of ethical and effective leader, DAI-A 69/03, Parquets, UMI Dissertations.
- Yukl, Gary A. (2013). Leadership in Organizations - 8th edition. By Pearson Education, Inc .publishing as Prentice Hall.