



**دور الصحة التنظيمية فى العلاقة بين
الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى
" دراسة ميدانية على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية "**

إعداد

د. شيماء خليل مباشر

المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة الزقازيق
shimaamobasher2020@gmail.com

د. فايزة زكى عوض الله الفقى

المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة الزقازيق
faizaosama2017@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

استهدف البحث الحالي قياس دور الصحة التنظيمية Organizational Health في العلاقة بين الشفافية التنظيمية Organizational Transparency والنجاح التنظيمي Organizational Success، دراسة ميدانية في قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية، بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية في جمهورية مصر العربية سواء كانت شركات قطاع خاص، أو متعددة الجنسيات، أو شركات قطاع أعمال عام، ولتحقيق هدف البحث؛ قامت الباحثتان بتطوير أربعة فروض رئيسية، وباستخدام قائمة استقصاء تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث، من خلال عينة عشوائية قوامها 361 مفردة من العاملين في الثلاث مستويات إدارية (الإدارة العليا، الوسطى، والاشرفية)، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، قامت الباحثتان باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية (الوصفية Descriptive، والاستدلالية Inferential)، المتاحة ببرنامج (SPSS Ver. 26) حزم للعلوم الاجتماعية؛ وذلك لاختبار الثلاث فروض الأولى؛ بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي (Warp-PLS V. 8.0)، وذلك لاختبار الفرض الرابع، وتبين وجود دور للشفافية التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي، ووجود دور للشفافية التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية، ووجود دور للصحة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي، وأيضاً وجود دور للصحة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي؛ وعلى ذلك فقد أسهم البحث في التوصل لنموذج مقترح لدور الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية، واختتم البحث بمجموعة من النتائج التي أسفر عنها، وتقديم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرارات في قطاع الدواء في جمهورية مصر العربية؛ والتي يمكن أن تساهم في تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي.

مصطلحات البحث: الشفافية التنظيمية-النجاح التنظيمي-الصحة التنظيمية-قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية.

1- مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بالعديد من التحديات المتسارعة، التي تهدد بقائها ونموها ونجاحها؛ والتي تتمثل في التغييرات الاقتصادية، التنظيمية، والاجتماعية، الناتجة عن تحديات العولمة، إنفتاح السوق، والتطور التكنولوجي والمعلوماتي، (Lisa & Ptaka, 2024) الأمر الذي فرض على تلك المنظمات واقعا جديداً وتطبيقات وأساليب إدارية حديثة كان عليها أن تعمل على توظيفها والإفادة منها في تحسين سلوكيات وأداء الأفراد العاملين فيها، بما يضمن لها الاستعداد للمستقبل، والنجاح التنظيمي، والاستمرار والمحافظة على بقاء العاملين فيها واستثمار طاقاتهم وتوجيهها في سبيل تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها (Fleming & Kowalsky, 2025).

لذلك بات تحقيق النجاح التنظيمي وتحسينه محورا رئيساً من محاور إهتمام الفكر الإداري؛ فقد ظهرت مدارس ونظريات عديدة تسعى إلى تطويره والوصول إلى مستويات عالية منه، وفي سياق هذه التطورات سعت المنظمات إلى فهم سلوكيات الأفراد من أجل الوقوف على السلوكيات الإيجابية وتعزيزها، ومعالجة السلوكيات السلبية والحد منها؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى النجاح التنظيمي، (Fleming & Kowalsky, 2025) ومن ضمن تلك السلوكيات الإيجابية التي تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى تبنيها وترسيخها لدى العاملين فيها، تلك التي تجعل العاملين يسعون إلى بذل قصارى جهدهم، في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم بدوافع ذاتية ومبادرات وهو ما يسمى الشفافية التنظيمية (Adams & Chen, 2025).

وفي سياق متصل، تعتبر الشفافية التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على جميع المنظمات الأخذ بها (Dholakia, 2023; Rahimi et al., 2025)؛ وذلك لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تعمل على معالجة العديد من المشكلات الإدارية، كالغموض في الأنظمة، والقوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبيل لتبسيط الإجراءات (Qadikolai et al., 2025) وإتاحه وتوفير المعلومات الدقيقة، ونشر الثقافة التنظيمية للمنظمة لجميع العاملين بها.

ونتيجة أيضاً لحالة الاضطرابات الشديدة السائدة في البيئة في كافة المجالات، تزداد أهمية البحث والتركيز على مداخل وأليات تمكنها من تحسين بيئة العمل؛ وتوفير بيئة وظروف عمل مناسبة للموارد البشرية؛ وذلك بهدف مساعدتهم وتحفيزهم، على إنجاز الأعمال بكفاءة، وتحسين معدلات أدائهم باستمرار، ومن ثم تحقيق الحفاظ على البقاء والنمو والنجاح التنظيمي، وبهدف إحداث التغيير في سلوك الأفراد ظهر مفهوم الصحة التنظيمية، الذي يعد من المفاهيم التي تحدث تغييراً في السلوك

وتعبر عن حالة تعيشها المنظمة، وفقاً لواجباتها ومسئولياتها وتجعلها منظمة صحية، مما يعزز مستوى نجاحها التنظيمي، على المدى البعيد (Teymour et al., 2018؛ Kaluza et al., 2020؛ المحلاوى وآخرون، 2025؛ أحمد، 2025).

وفى سياق متصل إتفق العديد من الباحثين على أن الصحة التنظيمية واحدة من أكثر الأبعاد أهمية فى البيئة التنظيمية (Xenidis & Theatchrous, 2014; Soehartono et al., 2023; et 2025؛ Taheri al.,)، وتشكل عوائد الصحة التنظيمية أساساً لتطوير أداء المنظمات بشكل عام، وبشكل أسرع وأفضل من المنافسين (Keller et al., 2019)، ترتبط الصحة التنظيمية بمدى فعالية المنظمة، وقدرتها على التطور والنمو؛ فالمنظمة التى تتمتع بصحة تنظيمية جيدة فإنها تمتلك القدرة على تحقيق أهدافها، وخلق مناخ عمل محفز ومشجع على التطور والتميز فى بيئة العمل (Fard et al., 2023؛ Suhariadi et al., 2023؛ al., 2020؛ Hasani & Aeini, 2015؛ Taheri et al., 2025)؛ وذلك لما تتضمنه من إطار قيمي أخلاقي يعمل على الافادة من رأس المال البشرى، من خلال خلق بيئة عمل مبدعة تبعث وتحث على التعلم، والإبداع، التكيف والتماسك والتعاون بين جميع العاملين، وتخلو من الصراعات، مما يجعلها فى حالة من الفعالية والنشاط والنمو والتغيير للأفضل، وتحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي (الكعبى، 2021؛ الأسرج وآخرون، 2022؛ Soehartono et al., 2023؛ Qadhah & Alamery, 2023).

ونظراً لأن النجاح التنظيمي يعد مؤشراً على تحقيق المنظمة لأهدافها، وفعالية المنظمة فى الاستخدام الأمثل لمواردها (البشرية، التقنية، والمادية)؛ وذلك من خلال إمتلاك الموارد البشرية التى تتميز بالمهارات والقدرات والخبرات والمعارف، التى تمكنهم من تبادل المعرفة والأفكار الجديدة فى العمل، وحتى تستطيع المنظمة تحقيق النجاح التنظيمي، (Fleming & Kowalsky, 2025) فعليها التنسيق وتحقيق التكامل بين العاملين، وتنسيق الجهود، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتوفير بيئة عمل محفزة ودافعة للعاملين، هذا يتطلب توافر مدخلين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية، ومؤخراً أصبحت الشفافية التنظيمية قضية حاسمة فى إدارة المنظمات؛ نظراً للدور المهم الذى تقوم به فى تشكيل صحة المنظمة، حيث أن المنظمة الصحية هى تلك المنظمة التى يريد العاملين البقاء والنمو فيها والعمل بها، ويكونوا منتجين وفاعلين لذلك تعزز المنظمة الصحية مفهوم الصحة التنظيمية ، مما يحفز العاملين على أداء عملهم (Taheri et al., 2025).

وحيث أن صناعة الأدوية في جمهورية مصر العربية، تعد مصدراً مهماً لجذب الاستثمارات، وأيضاً تعد من الصناعات الاستراتيجية المهمة قيد التطوير، التي تتعلق بالأمن القومي لإرتباطها بحياة الفرد من ناحية، وضخامة عوائدها الاقتصادية من ناحية أخرى؛ حيث يبلغ حجم الاستثمارات الخاصة في قطاع المنتجات الدوائية في جمهورية مصر العربية حوالى 53,2 مليار جنية؛ وذلك حتى يونيو عام 2024م، (الموقع الإلكتروني الرسمي لمركز معلومات قطاع أعمال عام، 2025م).

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي للتوصل إلى نموذج مقترح لدور الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية.

2- مشكلة البحث:

ومن منطلق أن المنظمات المعاصرة تواجه بالعديد من التحديات التي تؤثر على موفقتها التنافسي ونجاحها التنظيمي، فإن الاهتمام بالصحة التنظيمية أصبحت مطلباً مهماً للمنظمات الناجحة لمساعدتها على مواجهه التحديات في ظل التطورات الحديثة، ولا شك أن التركيز على المورد البشري يساهم في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرارية (Adams & Chen, 2025; Rahimi et al., 2025)، خاصة في ظل البيئة المعقدة؛ لذلك أصبح المورد البشري في أي منظمة المحرك الرئيسي لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ففي شركات الأدوية نجد أن العاملين هم المورد الفعال، نظراً للمهام والجهود التي يبذلونها (Fleming & Kowalsky, 2025)؛ وحيث يشكل مناخ العمل الذي يعيشه العاملون في المنظمة متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح المنظمة والقيام بأدوارها تحتاج المنظمات الى وجود مناخ تنظيمي ينمي مهارات الابداع والابتكار لدى العاملين، لكي يقوم هؤلاء بأعمالهم فيجب توفير بيئة عمل مناسبة لهم داخل شركاتهم، وصولاً إلى الصحة التنظيمية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجوده في بيئة عمل صحية (Taheri et al., 2025).

وفي سياق متصل ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات والأدبيات العلمية المتعلقة بدراسة الشفافية التنظيمية، الصحة التنظيمية، النجاح التنظيمي، بوصفهم من المتغيرات المهمة في علم السلوك التنظيمي؛ ويمكن أن تقود المنظمات الصحية وتوافر الشفافية التنظيمية إلى حالة من النجاح التنظيمي (Sisman et al., 2015; Suhariadi et al., 2023)، إلا أن مازال هناك غموض في العلاقة بين تلك المتغيرات الثلاثة؛ حيث أن الدراسات السابقة ركزت على دراسة تلك المتغيرات مع متغيرات أخرى، ولم تتطرق لدراسة العلاقة بينهم بشكل مباشر، الأمر الذي يعد فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد

من البحث والتقصي، خاصة وأنا معظم الدراسات أظهرت أن هناك مستويات متباينة فيما يتعلق بمتغيرات البحث في بيئة الأعمال المصرية.

ولتأكيد مشكلة البحث من الناحية التطبيقية؛ قامت الباحثتان، بإجراء دراسة استطلاعية في إطار تحديد مشكلة البحث – وتكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار الفروض.

حيث تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من أربعة شركات من شركات الأدوية، وهذه الشركات هي: شركة مينا فارما بيو للأدوية والصناعات الكيماوية، وشركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما) وهما يمثلان إحدى شركات القطاع الخاص، وشركة روش وهي تمثل إحدى شركات القطاع المتعدد الجنسيات، وشركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، وهي تمثل إحدى شركات قطاع الأعمال العام، وقد وقع الاختيار على تلك الشركات؛ بسبب الاستجابة السريعة للباحثتان.

شملت الدراسة الاستطلاعية إجراء مقابلات شخصية مع عينة قوامها (40) مفردة من مديري الإدارات العليا، الوسطى والإشرافية، وقد تم توزيع قائمة استقصاء مبدئية ضمت عدداً من الأسئلة في أغلبها ذات النهايات المفتوحة؛ لقياس مدى إدراكهم للمتغير المستقل والمتمثل في الشفافية التنظيمية بأبعاده المتعددة، وبالإضافة أيضاً للمتغير الوسيط المتمثل في الصحة التنظيمية بأبعادها المتعددة، بالإضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي يمكن أن يساهم به كلاً من الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي؛ للشركات محل البحث، وذلك في الفترة من بداية مايو 2025م، وحتى نهاية يوليو 2025م؛ وقد كانت نسبة الإستجابة لمفردات عينة البحث الإستطلاعي 87%.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

ويمكن توضيح نتائج إستطلاع آراء وإتجاهات العينة الإستطلاعية اتجاهاً مدى توافر متغيرات وأبعاد البحث، بناءً على قيم المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي رقم (1) :

جدول رقم (1)

نتائج إستطلاع آراء وإتجاهات العينة الإستطلاعية إتجاه مدى توافر أبعاد البحث
بناءً على قيم المتوسط الحسابي

متوافر بدرجة ضعيفة			متوافر بدرجة متوسطة			متوافر بدرجة كبيرة			مستوى التوافر في القطاع المتغيرات
الأعمال العام	متعدد الجنسيات	القطاع الخاص	الأعمال العام	متعدد الجنسيات	القطاع الخاص	الأعمال العام	متعدد الجنسيات	القطاع الخاص	
%20	%20	%15	%30	%23	%23	%50	%57	%62	أولاً: الشفافية التنظيمية 1-دقة المعلومات
%25	%20	%10	%22	%27	%30	%51	%55	%60	2-وضوح الأنظمة والإجراءات
%20	%10	%8	%28	%25	%20	%52	%65	%72	3-نشر الثقافة التنظيمية
%28	%13	%10	%32	%20	%10	%44	%67	%80	ثانياً: النجاح التنظيمي 1-الاستعداد التنظيمي
%19		%9	%33		%16	%48		%75	2-البقاء
%22	%12	%6	%41	%19	%11	%37	%69	%83	3-النمو
%47	%10	%8	%33	%19	%17	%20	%73	%75	ثالثاً: الصحة التنظيمية 1-الاعتبارية
%24	%9	%13	%33	%20	%16	%43	%71	%81	2-الروح المعنوية
%35	%13	%5	%23	%11	%10	%42	%86	%85	3-إتاحة الموارد
%28	%21	%20	%41	%19	%8	%31	%60	%70	4-الاستقلالية
%61	%3	%4	%21	%10	%4	%18	%87	%92	5-الاتصال الفعال
%50	%20	%16	%30	%20	%10	%20	%50	%74	6-الابداع

المصدر : من إعداد الباحثان بناءً على قيم المتوسط الحسابي لآراء مفردات العينة الإستطلاعية.

- وبدراسة وتحليل الجدول السابق رقم (1) توصلت الباحثان إلى مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي، تتمثل في:

أولاً: نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الشفافية التنظيمية:

- كشفت نتائج آراء عينة الدراسة الاستطلاعية عن ارتفاع مؤشرات توافر الشفافية التنظيمية بأبعادها المتعددة؛ حيث تجاوزت نسبة التوافر 60%، في القطاع الخاص، 55% في القطاع متعدد الجنسيات، 50% في القطاع الأعمال العام.
- وبشكل عام توافر أبعاد الشفافية التنظيمية بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة في القطاعات الثلاثة؛ مما يعكس قدرة شركات الدواء على تحقيق الشفافية والوضوح في معظم أنشطتها وآليات عملها؛ وذلك ظهر جلياً من خلال توفير وإتاحة المعلومات التي يحتاجها العاملون بالدقة والمصادقية المطلوبة، ووضوح أنظمة وإجراءات العمل لتسهيل العمل، ومحاولة نشر الثقافة التنظيمية المميزة لكل شركة عن الشركات الأخرى لجميع العاملين بها.

ثانياً: نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالمتغير التابع وهو النجاح التنظيمي:

كشفت الدراسة الاستطلاعية، بشكل عام أن شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية، تسعى جاهدة لتحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمى، وتوافر الشعور لدى العاملين بالشركات بأن لديهم القدرة والكفاءة على تحقيق النجاح التنظيمى، إلا أن هناك تباين فى آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول مدى قدرة الشركات على تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمى؛ حيث بلغت درجة التوافر مرتفعة بالنسبة للقطاع الخاص حيث تخطت نسبة 70%، بينما جاءت نسبة التوافر متوسطة للقطاع المتعدد الجنسيات وتخطت نسبة 60%، وجاءت ضعيفة بالنسبة لقطاع الأعمال العام.

ثالثاً: نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالمتغير الوسيط وهو: الصحة التنظيمية:

- كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن المؤشرات المبدئية حول إدراك الصحة التنظيمية؛ حيث جاءت درجة التوافر مرتفعة بالنسبة للقطاع الخاص حيث تخطت نسبة 70%، بينما جاءت نسبة التوافر متوسطة للقطاع المتعدد الجنسيات متوسطة وتخطت نسبة 60%، وجاءت ضعيفة بالنسبة لقطاع الأعمال العام. وفى ضوء ما سبق وبمراجعة مؤشرات ونتائج الدراسة الاستطلاعية ، ظهرت ملامح علاقة تجمع بين المتغيرات الثلاثة للبحث (الشفافية التنظيمية، النجاح التنظيمى، الصحة التنظيمية)، حيث صاحب التباين فى مستوى تحقيق النجاح التنظيمى تباين فى نفس الاتجاه لمستوى توافر الشفافية التنظيمية، والصحة التنظيمية، مما يشير إلى وجود فجوة تطبيقية ناتجة عن تذبذب العلاقة بينهما عند تطبيقها فى قطاعات مختلفة، وقدرة الشركات على تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمى بإختلاف قطاعات التطبيق الثلاثة.

كما جاء هذا البحث انطلاقاً مما أوصت به العديد من الدراسات والبحوث السابقة التى أجريت على الواقع المصرى وغيره، والتى أظهرت وجود فجوة بحثية تمثلت فى ضرورة الأخذ بمبادئ الشفافية التنظيمية وتفعيلها فى شركات الأدوية، بأبعادها المتعددة المتمثلة فى دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمى.

كما أوصت الدراسات السابقة بضرورة إدخال متغيرات تنظيمية من شأنها تعزيز العلاقة الإيجابية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى، ومن أهم تلك المتغيرات متغير الصحة التنظيمية؛ بإعتباره معيار لمناخ العمل الإيجابى داخل المنظمة وخارجها، وله قدرة على تحسين التأثير الإيجابى لأبعاد الشفافية التنظيمية وتحقيق مستويات مرتفعة من النجاح التنظيمى.

وبناءً على ما تقدم، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة من فجوة بحثية، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

" كيف يمكن تحقيق النجاح التنظيمي لشركات الأدوية في جمهورية مصر العربية من خلال الشفافية التنظيمية في ضوء الصحة التنظيمية كمتغير وسيط".

وعلى وجه التفصيل يسعى البحث إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد دور لأبعاد الشفافية التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية؟
- 2- هل يوجد دور لأبعاد الشفافية التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية؟
- 3- هل يوجد دور لأبعاد الصحة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية؟
- 4- هل يوجد دور لأبعاد الشفافية التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي، في ضوء الصحة التنظيمية كمتغير وسيط، في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية؟

3- أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

1/3 الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من طبيعة المفاهيم التي يناقشها في الواقع الإداري المعاصر، فضلاً عن الآثار المترتبة على نتائج علمياً وعملياً؛ حيث يمكن تصور مبرراته استناداً إلى العوامل الآتية:

- 1- يعتبر هذا البحث إحدى المحاولات المهمة للتأكيد على أهمية دور الصحة التنظيمية بأبعادها المتعددة (المتتمثلة في: الاعتبارية، الروح المعنوية، إتاحة الموارد، الاستقلالية، الاتصال الفعال، الإبداع)، كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية التنظيمية بأبعادها المتعددة وهي: دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية لتحقيق مستويات مرتفعة من النجاح التنظيمي، في الشركات محل البحث.
- 2- تعد الصحة التنظيمية أحد أهم المداخل الإدارية التي تهتم بدراسة بيئة العمل وتحسينها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة في التعرف على طبيعة المناخ السائد فيها، ومن ثم العمل على تطويره لإيجاد مناخ

إيجابي لكل العاملين بها، الأمر الذى من شأنه أن ينعكس بصورة ايجابية على فاعلية المنظمة، ورفع مستويات النجاح التنظيمى.

3- وتحقيقاً لأهداف استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030م، بالنسبة للمحور الخاص بالشفافية وكفاءة المؤسسات ،والذى من أهم أهدافه تطبيق نظام رقابى محكم بوضوح وشفافية، وحيث يؤثر تحسين الإدارة على جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين البنية التحتية (استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030م)، وحيث أن الصحة التنظيمية جزء لا يتجزأ من عملية الاصلاح والتطوير الإدارى والفنى؛ لأى منظمة وأن الصحة التنظيمية من الممكن أن تساعد فى تفحص مستوى المنظمة، وكذلك تساعد فى تطوير السلوك الخاص بالعاملين داخل المنظمة، مما يدفعها للتطور والتقدم؛ لذلك فمن الضرورى دراسة كلاً من الصحة التنظيمية والشفافية التنظيمية كمدخل لتحقيق النجاح التنظيمى (المؤذن، 2024).

2/3 الأهمية التطبيقية: يستمد البحث أهمية التطبيقية من خلال الأتى:

1- تعتبر صناعة الدواء من أهم الصناعات وأوسعها انتشاراً وأسرعها تطوراً؛ لذلك فهى تحتاج إلى الاهتمام بإجراء بحوث عديدة؛ حتى يمكن النهوض بها لتلحق بركب التطور العلمى الحديث، ويشكل النهوض بقطاع الدواء أولوية استراتيجية للدولة المصرية؛ وذلك لضمان الصحة العامة، وتحقيق الاكتفاء الذاتى من الدواء، وقد أثبتت التحديات العالمية مثال: جائحة كوفيد -19 أن الاستثمار فى هذا القطاع لم يعد خياراً بل ضرورة وطنية لتعزيز الأمن الصحى والاستعداد لمواجهة الأزمات ومواكبة التطورات والابتكار لتعزيز صناعة وضمان الوصول لقطاع دوائى فعال وأمن ومستدام.

2- ومن جانب آخر تنبع أهمية البحث من النتائج التى وردت فى تقارير الأداء الشهرية، والسنوية، والقوائم المالية، واجتماعات مجالس الإدارات (وبخاصة: التوصيات المرفقة من قبل إجماع مجلس الإدارة) لبعض شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية؛ تحديداً فى الفترة من 2020م إلى 2025م؛ والتى تفيد بتراجع مستوى الأداء لبعض الشركات، وبخاصة شركات قطاع أعمال عام؛ من ناحية، وبالتالي انخفاض مستويات النجاح التنظيمى، ومن ناحية أخرى سعى القطاع الدائم لمواكبة حالة التطورات ومواجهة الاضطرابات، واقتناص الفرص المتاحة لتحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمى؛ ولذلك كان من الضرورى التعرف على الأسباب التى أدت إلى انخفاض معدلات الأداء، وذلك بغرض الوقوف على عوامل النجاح وتدعيمها، ومعرفة عوامل

الفشل وعلاجها، وبالتالي يوفر البحث الحالي إطاراً لتوجيه نظر تلك الشركات إلى تلك العوامل، وتبصيرهم بسبل التحسين المستمر؛ وذلك من أجل الارتقاء بمستويات النجاح التنظيمي.

3- تسعى الباحثتان من خلال هذا البحث إلى المساهمة في تطبيق الحوكمة، من خلال مدخل الشفافية التنظيمية والمساءلة ومحاربة الفساد في قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية، وذلك تحقيقاً لأهداف استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030م، وبخاصة الهدف السادس منها والذي ينص على "تحقق حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع الكفاءة والفعالية لأجهزة الدولة الرسمية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني".

4- تسعى الباحثتان من خلال نتائج البحث أن تقدم لمتخذي القرارات في قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية التوصيات المناسبة التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، وذلك أملاً في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030م، والتي تستهدف بالنسبة للمحور الخاص بالصحة "تطوير قطاع الدواء في جمهورية مصر العربية وتحديد سياسة واضحة لقطاع الدواء وتطويره حتى تستطيع مصر تحقيق الاكتفاء الذاتي من الدواء" (استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030م).

4. أهداف البحث:

ينطوى البحث على هدف رئيس؛ وهو: دراسة مدى إمكانية تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي بشركات الأدوية في جمهورية مصر العربية من خلال تبني الشفافية التنظيمية - بأبعادها المتعددة (والتي تتمثل في: دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية)، وبتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط؛ وعلى وجه التفصيل يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- قياس دور الشفافية التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية.

2- قياس دور الشفافية التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية.

3- قياس دور الصحة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية.

4- بناء نموذج مقترح لدور الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية.

5- بناءً على النتائج التي يسفر عنها البحث يمكن للباحثان، أن تقدم لمتخذي القرارات في قطاع الدواء في جمهورية مصر العربية التوصيات المناسبة التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي.

5- الخلفية النظرية وتطوير فروض البحث:

وفيه تعرض الباحثان مراجعة لأهم الأدبيات المنهجية المتعلقة بمفاهيم ومتغيرات البحث وأبعاده المتعددة؛ حيث ينطوي البحث على دراسة ثلاثة متغيرات (وهم: الشفافية التنظيمية، النجاح التنظيمي، الصحة التنظيمية)، ثم يلي ذلك عرضاً لأهم نتائج الدراسات والبحوث السابقة في إطار العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة، ومن ثم تطوير فروض البحث وصياغتها.

1/5 الشفافية التنظيمية (OT) Organizational Transparency:

تعد الشفافية التنظيمية مطلباً مهماً وعنصراً أساسياً في المنظمات التي تتطلع إلى التقدم والنجاح التنظيمي، في كافة مجالاتها؛ وتكمن أهميتها في المساعدة في زيادة ثقة والتزام العاملين ورفع انتاجياتهم (رمضان وآخرون، 2019؛ Haider, 2024; Dholakia, 2023; Rahimi et al., 2025)؛ وتشجع الشفافية التنظيمية على استثمار أفضل أصول المنظمة، وتوظيف أكبر لقدرات العاملين، وتمكن أيضاً الشفافية التنظيمية العاملين من الحصول على حقوقهم في الفهم والمعرفة وتقليل الغموض، والضبابية والقضاء على الفساد، من خلال توافر المعلومات وزيادة درجة دقتها والمشاركة في المعلومات الكاملة والمطلوبة، ووجود إجراءات عادلة وواضحة إتجاه الإجراءات المتخذة في المنظمة (Emmanuel, 2024) وفيما يلي نعرض مفهوم وأهمية الشفافية التنظيمية وأبعادها المتعددة.

1/5 مفهوم الشفافية التنظيمية:

تعرف كلمة الشفافية Transparency باللغة العربية بـ "الوضوح والصراحة والنزاهة ومنع الغش"، وأيضاً القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعية خلف الشيء، وبالتالي رؤية هذه الأشياء ومعرفة حقيقتها (أنس، غير مبين سنة النشر)، والشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وإستقرارها وإنسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها؛ وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر؛ فضلاً عن تبسيط الإجراءات وحرية تدفق ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، إذ تكون متاحة للجميع، ومن منظور المنظمات يعرف (Breton et al., 2007) الشفافية بأنها توفير المعلومات المتماثلة لجميع العاملين عن

قرارات المنظمة، وإشراك الجميع بشكل مباشر عبر ممثلين أو بشكل غير مباشر من خلال التقارير الدقيقة والوفائية عن عملية صنع القرارات.

اتفق كلاً من (De smart,2020; Sargazi & Ramrodi ,2024) على مفهوم الشفافية التنظيمية بأنها الإفصاح وتداول وتدفق ونشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عبر وسائل الاعلام المتعددة بالمنظمة، بحيث يسهل الوصول إليها وتكون متاحة للجميع للقضاء على كافة صور وأشكال الفساد وتحقيق التواصل الفعال بين جميع العاملين بالمنظمة، وأشار كلاً من (Ucler, 2017;Albu & Christensen ,2025) إلى أن الشفافية التنظيمية هي توفير المعلومات الكاملة والمطلوبة للتعاون واتخاذ القرارات الجماعية ووجود أسباب عادلة وواضحة للإجراءات المتخذة في المنظمة.

ويعرفها (Serhan, 2016) كإحدى الممارسات الإدارية التي تتضمن الإفصاح عن المعلومات بصورة دقيقة وفي الوقت المحدد، وهي إحدى الاستراتيجيات التي تسمح للأفراد بالمشاركة في عملية صنع القرارات إضافة إلى تقبل العديد من الاقتراحات، وإتفق كلاً من (عبد الله والدروى، 2020؛ رمضان وآخرون، 2019) على أنها فلسفة ومنهج يقوم على الوضوح والعلانية والصراحة ، والدقة، في شتى المجالات ونشاطات العمل بين الأطراف ذات العلاقة بما لا يتعارض مع المصلحة العليا والالتزام بالموضوعية والحياد وتعزيز فعالية المساءلة والمحاسبة، مما يساهم في تحسين الأداء.

- وبناءاً على المفاهيم السابقة تجد الباحثان أنها تدور حول عدة مفاهيم محددة وهي توافر المعلومات الدقيقة، والوضوح، والمصادقية، والمشاركة، والإفصاح.

- وبناءاً على ما سبق تقدم الباحثان مفهوم للشفافية التنظيمية؛ بما يتسق مع هدف البحث بأنها، مجموعة من السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية التنظيمية التي تتمثل في مدى قدرة المنظمة على تحقيق الشفافية والوضوح التام في جميع أنشطتها وآليات عملها وإتاحة المعلومات حول سير العمل في المنظمة مع العاملين بالدقة والمصدقية المطلوبة، وفي الوقت المناسب؛ ونشر الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تعد سمة تميزها عن غيرها؛ بما يضمن المشاركة الفعالة ويسمح بسهولة الرقابة ويكفل الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف، ويساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

2/1/5 أهمية الشفافية التنظيمية: أصبحت الشفافية التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة مطلباً تسعى الدولة بصفة عامة للعمل به وإظهاره كوجه من أوجه الديمقراطية ومفهوم من مفاهيم الحضارة، كونها تمثل عنصر الثقة في الإدارة عن طريق فرض الرقابة على أعمال الإدارة لمنع انتشار الفساد الإداري (Pashaie et al.,2023) ؛ ولهذا السبب تم اعتمادها على الصعيد المحلي

والإقليمي والدولي بسبب ما اكتسبه من أهمية كبيرة على المستوى العملي (Tiwari,2004)، ويمكن بيان أهمية الشفافية التنظيمية من خلال العناصر التالية:

1- تعمل على إزالة الغموض في المنظمة وزيادة معرفة العاملين وتحديد بدقة الأهداف التي يسعون لتحقيقها، لأن العمل المظلم أو المعتم يضعف روح الانتماء لدى العاملين (Alarif et al.,2024) ، والمصارحة والمكاشفة وإيضاح المعلومات ونشرها تزيد من ولاء العاملين وإنتاجيتهم (Qadikolai et al., 2025)، إذ أن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة كونه على معرفة بما يجري ويحدث فيها.

2- تمثل الشفافية التنظيمية ركن من أركان تحقيق المساءلة والعدالة في المنظمة، التي تعمل على الوقاية من الأخطاء (Emmanuel, 2024) فتعمل على محاربة الفساد وتسهيل إجراءات العمل الإداري وسرعة إنجازه بعيداً عن الاجتهادات الشخصية في التفسير الخاص بالأنظمة والتعليمات والإجراءات.

3- تظهر الشفافية التنظيمية مصداقية المنظمة أمام الحكومة والرأي العام، من خلال انتهاج الصدق والوضوح والشفافية في أعمالها والإعلان عن نشاطها وأهدافها ومصادر تمويلها، إذ تزداد جودة العمل وتقل فرص الفساد كلما توافرت عناصر المكاشفة والوضوح والعكس بالعكس تغيب عند وجود التعتم من المنظمة لأعمالها، حيث تعمل على زيادة جودة حياة العمل (Damatov et al., 2025).

4- تساعد الشفافية التنظيمية في نجاح خطة التغييرات والتطويرات التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة et (Alarif al.,2024) إذ تعمل على وضوح وعلانية آليات العمل والتأكيد على أن الغرض الأساسي من التغيير هو تحقيق أهداف أصحاب المصالح مع المنظمة.

5- تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة ؛ وذلك لأن عدم الوضوح أو الضبابية في الأنظمة واللوائح والقوانين يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وخاطئة، الأمر الذي يؤثر بالسلب على نجاح المنظمة.

6- وأكد (Klein, 2012) لكي تنجح المنظمات باختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود مبدأ عام للمشاركة والشفافية في إدارة كافة عمليات وشئون المنظمة، مما يساعد على تسهيل عملية جذب الاستثمارات وتشجيعها، وجذب الكفاءات والمواهب للمنظمة.

3/5 أبعاد الشفافية التنظيمية:

- لم يتفق الباحثون على تحديد أبعاد محددة للشفافية التنظيمية، فقد حدد كلاً من (عبد الله والدورى، 2020; Suzanne & Greyy, 2005) ثلاثة أبعاد للشفافية التنظيمية وهى: دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية، وركز (Rawlins, 2008) على الأبعاد التالية: الشفافية المطلقة، والمشاركة فى المعلومات، المساءلة، والسرية، وأشار Al-Samman, 2012) إلى خمسة أبعاد وهى: المعلومات الدقيقة والصادقة، المشاركة، المساءلة، وركز (لحول، 2023) على نفس الأبعاد السابقة وأضاف بعد إجراءات العمل.
- وحدد (الطبال، 2024) أبعاد الشفافية التنظيمية بوضوح السياسات ولوائح العمل، ونشر المعلومات، وأما (Soltea&Schneider, 2022) فحددها بالمشاركة، المعلومات الجوهرية، المساءلة والسرية، وذكر (ميلودى ودودو، 2023) أبعادها بشفافية الإجراءات ونظم العمل والمعلومات واتخاذ القرارات، واتفق كلاً من (Sargazi & Ramrodi, 2024; Schnackenberg et al., 2016) على تحديدها بدقة ومصداقية المعلومات، شفافية الإدارة، المشاركة، وضوح المعلومات، الإفصاح عن المعلومات، وبالنسبة لـ(يونس وآخرون، 2024) قاموا بتحديددها بالمساءلة، المعلومات، التمكين، تقييم الأداء، الشفافية، وحددها (غريب، 2024) بالأبعاد التالية، شفافية الموارد، شفافية التخطيط، شفافية نظم المعلومات الإدارية، شفافية الاتصال الإدارى، شفافية المشاركة الوظيفية، شفافية المسائلة الإدارية، شفافية إجراءات العمل، شفافية تقييم الأداء، وينظر لها (Albu & Christensen, 2024) من وجه نظر أخرى تعتمد على أن الشفافية التنظيمية ليست فقط إتاحة المعلومات؛ ولكن يرى أنها ممارسة أداء وأبعادها هى مبادرات البيانات المفتوحة، مداخل الشفافية الرقمية، منصات التعاون، واتفق كلاً من (Rahimi et al., 2025; Qadikolai et al., 2025) على تحديد أربعة أبعاد للشفافية التنظيمية وهى المشاركة، دقة المعلومات، المساءلة، السرية.
- وبناءً على ما تم عرضه من أبعاد للشفافية التنظيمية والتي تناولتها الدراسات السابقة، يتضح أن هناك عدم إتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للشفافية التنظيمية، فإتفق البعض على أبعاد ولم يتفق البعض الآخر، ويمكن أن يرجع ذلك إلى:
- 1- عدم الاتفاق بين منظرى الشفافية التنظيمية على مفهوم محدد وشامل يميزها عن بعض من المفاهيم الأخرى.
- 2- أن كل دراسة تركز على الأبعاد التى تتناسب مع نوع المجال التى تنتمى إليه.

3- وجود خلط مستمر بين أبعاد الشفافية التنظيمية وأبعاد مفاهيم أخرى مثل: الشفافية الإدارية، الشفافية الاستراتيجية، الديمقراطية، المساءلة، الحوكمة، حقوق الإنسان، النزاهة التنظيمية، الإفصاح، الذى مارسه عدد كبير من الدارسين، وغيرها من المصطلحات التى تسعى إلى الانفتاح، والتفويض، والمسئولية المشتركة، وتبسيط الإجراءات، وتصحيح السلوكيات والتصرفات السلبية فى المنظمات؛ تحقيقاً للتقدم والنمو والنجاح التنظيمى.

وبالرغم مما سبق، وبمراجعة الدراسات السابقة وجدت الباحثان أن هناك أبعاد تعتبر قاسماً مشتركاً فى معظم الدراسات (وهى: دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثان قد إستندا فى تحديد أبعاد الشفافية التنظيمية فى هذا البحث إلى ثلاث أمور وهى:

- الأول: وقع الاختيار على الأبعاد الأكثر تكراراً فى الدراسات السابقة، فضلاً عن اتفاقه مع موضوع البحث الحالي وأهدافه.
 - الثانى: وقع الاختيار على الأبعاد التى أثبتت معنوية تفسيرية عالية عند اختبارها فى الدراسات السابقة.
 - والأمر الثالث: أن تلك الأبعاد تتناسب مع نوع المجال/ القطاع الذى ينتمى إليه البحث الميداني (وهو قطاع الأدوية فى جمهورية مصر العربية).
- وفيما يلى ايجازاً لكل بعد من هذه الأبعاد :

1/3/1/5 البعد الأول: دقة المعلومات: Accuracy of information

تعد المعلومات أحد الموارد المهمة التى يمكن أن تمتلكها المنظمة، وتوفير المعلومات بالدقة المطلوبة يساعد فى رسم السياسات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة بأكبر قدر من الكفاءة، فضلاً عن حل المشكلات والحد من التجاوزات الإدارية، ومراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف وتغطية احتياجات المنظمة المتعددة (Maatouq, 2023 ; et al., 2020 ; Ibini)، ووفقاً لـ (Rawlins, 2008) تقتضى دقة المعلومات أن يتوافر فيها الخصائص التالية: الشمولية، والمصدقية، التوقيت، السهولة، الانتشار، والتطوعية (Albu & Christensen, 2024).

ويعرف (عبد الله والدورى، 2020) دقة المعلومات بأنها توفير المعلومات الدورية أو غير الدورية، سواء المالية أو غير المالية لجميع الأطراف بالشكل الصحيح وبالمصداقية المطلوبة، وفى سياق

متصل أشار (Hoitz&Haven, 2009) بأنها إيصال المعلومة الدقيقة الكاملة ذات الصلة والقياس لتسمح لأصحاب المصلحة بإعطاء تقييماتهم الخاصة عن أداء المنظمة، وكلما كانت المعلومات دقيقة أعطت نتائج أفضل.

- وتأسيساً على ما تقدم قامت **الباحثتان** بوضع مفهوم لدقة المعلومات يتفق مع سياق البحث بأنها "مدى قدرة المنظمة على توفير وإتاحة المعلومات التي يحتاجها العاملون بالدقة والمصادقية، والحدثة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير مع الإفصاح عنها بسهولة، في مختلف المستويات الإدارية؛ وذلك لتأدية أعمالهم بالسرعة والدقة المطلوبة.

2/3/1/5 البعد الثاني: وضوح الأنظمة والإجراءات Clarity of systems and procedures:

كلما توافرت أنظمة وإجراءات عمل واضحة بالمنظمة، ساهم ذلك في تحقق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وتشمل هذه الأنظمة والإجراءات تحديد المهام ومعايير قياس الأداء، وأساليب المراجعة والتقييم (لحول، 2013)، ويساعد وضوح الأنظمة واللوائح والإجراءات في تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على الحقائق، وليس على الرأي الشخصي، كما أن وضوح الإجراءات، يسهم في توفير الجهد والوقت وإجراءات العمل، نتيجة فهم القوانين ولوائح العمل من قبل جميع العاملين بالمنظمة (Rahimi et al., 2025).

ويعرفها (عبد الله والدوري، 2020) بأنها هي عملية توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات التنظيمية، إذ يسهل فهمها واستقرارها وإنسجامها مع بعضها البعض، وموضوعيتها ووضوح لغتها وفقاً للتغيرات الإدارية والاجتماعية والعمل على تبسيط الإجراءات.

- وتأسيساً على ما تقدم قامت **الباحثتان** بوضع مفهوم لوضوح الأنظمة والإجراءات يتفق مع سياق البحث بأنها مدى قدرة المنظمة على الالتزام بعلائية ووضوح إجراءات وأنظمة العمل بها، وتوفير جميع الأدوات اللازمة لتسهيل عملها، والحرص على تحديثها، بما يتناسب مع متطلبات كل مرحلة؛ مما يسهم في مساعدة جميع العاملين على العمل وفق خطوات محددة دون تأويل أو اجتهاد في التفسير؛ الذي يمكن أن يؤدي إلى أخطاء في العمل.

3/3/1/5 البعد الثالث: نشر الثقافة التنظيمية: Promoting Organizational Culture لكل

منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تعمل في نفس البيئة، حيث تُحدد لها التصرفات والأفعال التي تُمكنها من مواجهة العوامل والتغيرات البيئية، وتُساهم في تشكيل شخصية الفرد في المنظمة (دياب، 2021) يطلق عليها الثقافة التنظيمية Bellot& Jennifer,

(2011) وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تحدد الإطار العام لرسالة المنظمة، أى السبب من وجودها، والخصائص الفريدة التى تميزها عن غيرها من المنظمات، وكذلك استراتيجيتها، كما تعكس مجمل سلوك المنظمة إتجاه أطراف التعامل معها؛ فالثقافة التنظيمية هى سمة إجتماعية فى المنظمات تجعل العاملين يتمسكون بالمنظمة، وتحفزهم على الالتزام بالعمل.

ويعرفها (Armstrong & Michal, 1996) بأنها "مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التى تحكم الطريقة التى يفكر بها أعضاء المنظمة، وكذا طريقتهم فى اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وأيضاً كيفية تعاملهم مع المعلومات أو الاستفادة منها لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة"، وعبر (Griffin & Moorhead, 2014)، عنها بأنها "مجموعة من المواقف والمشاعر والسلوكيات المتكررة التى تميز الحياة فى المنظمة، وتشير إلى الأوضاع والعلاقات بين مجموعات أو فرق العمل والعاملين".

ويلاحظ من العرض السابق عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للثقافة التنظيمية؛ فالبعض تناولها من خلال خصائصها، فى حين ركز البعض الآخر على مكوناتها وأثر تلك المكونات على سلوك وأداء العاملين فى المنظمة.

ويمكن للباحثان فى ضوء ما سبق تعريف الثقافة التنظيمية بأنها، مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والاتجاهات للعاملين فى المنظمة، تؤثر على سلوكهم، وممارساتهم الإدارية، وأسلوبهم، وكيفية أدائهم لأعمالهم، وأيضاً كيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق النجاح التنظيمي.

وتأسيساً على ما تقدم قامت الباحثان بوضع مفهوم لنشر الثقافة التنظيمية يتفق مع سياق البحث بأنها ، هى مدى قدرة المنظمة على نشر مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد التى تطورت عبر الزمن واستقرت وأصبحت سمة للمنظمة، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، بحيث تخلف فهماً عاماً للتنظيم، حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من العاملين فى المنظمة، لتهيئة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف والعمل بروح الفريق.

2/5 النجاح التنظيمي: Organizational Success

تسعى كافة المنظمات على اختلاف أحجامها ومجالاتها إلى تحقيق النمو والاستقرار والبقاء فى بيئة العمل، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة أمامها ومحاولة اقتناصها، وتحديد التهديدات ومحاولة

مواجهتها، والإفادة السريعة لمتطلبات السوق المتجددة والمتغيرة، Fleming & Kowalsky, (2025)، وفيما يلي تحديد لمفهوم النجاح التنظيمي، وأبعاده المتعددة.

1/2/5 مفهوم النجاح التنظيمي:

يعبر (Cebrian et al., 2013) عن النجاح التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف وتوافر المصادر والحرص على الأداء، ويشير كلاً من (الصرايرة، 2020؛ Fleck, 2018) إلى النجاح التنظيمي بأنه مدى قدرة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها، التي قامت بتحديدتها، بإستخدام الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، لتقديم نتائج تتوافق مع أهدافها المالية، والغير مالية، واتفق كلا من (الصرايرة، 2022؛ Ebrahimi, 2016) على أن النجاح التنظيمي هو مدى قدرة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومؤشرات الأداء التي تم تحديدها من خلال الجهود المشتركة من العاملين، والقادة، والمالكين، بينما يرى (Maltz et al., 2003) بأنه قدرة المنظمة على الاستمرار في خلق المستقبل لتوفير الاحتياجات المحتملة لعملائها، ويجب أن يتوافر لديها بصيرة ورؤية لخلق واستغلال الفرص والتنافس من أجل المستقبل، ويعرفه (إبراهيم، 2024) بأنه قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطتها وعملياتها، وأهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وبإستخدام الإدارة الجيدة للعمليات والمهام، وتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، والمتابعة والتقييم المستمر للأداء والتأكد من فعاليته وتميزه على المدى الطويل.

وفى سياق متصل يعرفه (الزهراني وعيساوى، 2025) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مستقبلية متمثلة فى منتجات وخدمات متجددة، وبالتالي تكون قادرة على مواجهه ظروف البيئة والتكيف مع مختلف الظروف؛ مما يحقق لها مزايا تنافسية تنعكس على نموها وبقائها ونجاحها.

ويعرفه (Kaliannan et al., 2015) بقدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق الأهداف من خلال قيام الإدارة والعاملين بأداء مهامهم، وواجباتهم على أحسن وجه.

وتأسيساً على ما تقدم قامت **الباحثتان** بوضع مفهوم للنجاح التنظيمي يتفق مع سياق البحث بأنه مدى قدرة المنظمة على الاستعداد التنظيمي للتغيرات والتطورات التي تحدث بالبيئة الداخلية والخارجية، ودعم قدرات المنظمة، وتحقيق البقاء والنمو والاستمرار فى بيئة العمل.

2/2/5 أبعاد النجاح التنظيمي:

حدد (Maltz et al., 2003) أبعاد النجاح التنظيمي ببعدين فقط وهما: الكفاءة، والفعالية؛ فى حين اعتمد (رضوان، 2019) إلى أبعاد أخرى وهى: الإبداعية، الأخذ بالمخاطرة، الإستقلالية، التنافسية الهجومية،

أما (إبراهيم، 2024) حددها بالاستعداد للمستقبل، الكفاءة، التأثير في فريق العمل، التأثير على العميل ، الأداء المالى، وجاء (Haibo et al.,2018) بأبعاد أخرى وهى: الرضا الوظيفى، الأداء الوظيفى، الدخل، أما عن الأبعاد التى استخدمها (Ahamefula,2019) فكانت الرضا الوظيفى، الإلتزام التنظيمى، الربحية، رضا العميل، ومن وجهه نظر أخرى حدد (رضوان، 2021) أبعاد النجاح التنظيمى فى السرعة، المرونة، الابتكار، التماسك، واتفق كلاً من (نافع، وآخرون، 2024؛ الصرايرة، 2020؛ الصرايرة، العضائية، 2020) على تحديد أربعة أبعاد للنجاح التنظيمى وهم: الاستعداد التنظيمى، اختيار العاملين المناسبين، البقاء، والنمو، واتفق كلاً من (Alomar,2024؛ الزهرانى وعيساوى، 2025) على تحديد ثلاثة أبعاد للنجاح التنظيمى وهم: البقاء، النمو، التكيف.

وبالرغم مما سبق، وبمراجعة البحوث السابقة وجدت الباحثان أن هناك أبعاد تعتبر قاسماً مشتركاً اتفقت عليها الدراسات السابقة (وهى تتمثل فى: الاستعداد التنظيمى، البقاء، النمو).

وفيما يلى ايجازاً لكل بعد من هذه الأبعاد:

1/2/2/5 البعد الأول: الاستعداد التنظيمى: Organizational Readiness أاتفق كلاً من (نافع وآخرون، 2024؛ الصرايرة، 2022؛ Ek-Anong, 2019؛ Sun et al.,2019؛ Duang et al.,2018) على أن الاستعداد التنظيمى هو مدى الاستعداد النفسى والسلوكى لأعضاء المنظمة لتنفيذ التغيير؛ بشكل كبير لعملية اتخاذ القرار، ويعنى أن تكون المنظمة على استعداد لتخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة.

تتفق الباحثان مع الدراسات السابقة بأن مفهوم الاستعداد التنظيمى يتمثل فى: مدى قدرة المنظمة على الاستعداد النفسى والسلوكى لأعضائها لتنفيذ أى تغييرات؛ واستقبال وترجمة وتفسير الإشارات الصادرة من بيئتها الداخلية والخارجية إلى تغييرات فى سلوكها، وكذا الإفادة من الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التهديدات والقيود التى تواجهها، ومن ثم تحقيق الاستعداد اللازم مع البيئة المحيطة، والإستعداد لتخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة.

2/2/2/5 البعد الثانى: البقاء Survival: يعد الغرض الأساسى لوجود أى منظمة باختلاف مجال عملها هو تحقيق البقاء والاستمرار فى أعمالها (Simon et al.,2011) ولتحقيق هذا الغرض تسعى المنظمات إلى تحديد التهديدات الداخلية والخارجية التى تحول دون تحقيق أهدافها، ومحاولة مواجهتها (Adewale et al.,2011)، ويتمثل البقاء فى مدى قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها فى البيئة وإستمرار وجودها من خلال امتلاكها القدرة على عقد تحالفات من أجل زيادة حصتها السوقية، وتنوع

منتجاتها من أجل تلبية فئات العملاء المتعددة، وقد يتطلب الأمر تنفيذ استراتيجيات الاستحواذ على الشركات المنافسة.

وعليه يمكن للباحثان تقديم مفهوم البقاء بأنه: مدى قدرة المنظمة على تحقيق معدلات أداء عالية، وذلك من خلال ما لديها من القدرة على تحليل للبيئة الداخلية والخارجية باستمرار، تحديد الفرص واستثمارها، تحديد التهديدات والعمل على مواجهتها، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، الحرص على توافر الكفاءات من الموارد البشرية، وإعداد وصياغة سيناريوهات متعددة واستخدامها عند الحاجة لذلك، لخلق خيارات بديلة للإستمرار والبقاء، وتحقيق رضا العملاء.

3/2/2/5 البعد الثالث: النمو Growth وفقاً لهذا البعد فتسعى كافة المنظمات إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التغيير والتجديد والتطوير والتوسع الخاصة بها؛ لضمان الحفاظ على حصتها السوقية، والحفاظ على المركز التنافسي لدعم المشاريع الاستثمارية الأخرى التي تنفذها مستقبلاً (نافع وآخرون، 2024)، وهذا، ويعد النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة، والتي تنتم بتحقيق أرباح عالية، وكذلك بقدرتها على تلبية حاجات العملاء (Riger, 1994)، ويشير (الصرايرة، 2022) إلى أن النمو يقصد به مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل من خلال استراتيجيات التوسع والتجديد والتنويع الكامل.

وعليه يمكن للباحثان تقديم مفهوم النمو بأنه: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل من خلال استراتيجيات التوسع والتجديد والتنويع الكامل، والقدرة على الالتزام بمسئولياتها الاجتماعية؛ بهدف خلق القيمة المضافة للعملاء والحفاظ عليهم، بل وكسب عملاء جدد في أسواق جديدة تسهم في نمو الحصة السوقية.

3/5 الصحة التنظيمية (O H) Organizational Health

يعد مفهوم الصحة التنظيمية أحد أهم المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً، من الباحثين والعلماء، ويعود استخدام مصطلح الصحة التنظيمية لأول مرة للباحث (Miles, 1969) وعبر عنها بأنها قدرة المنظمات على العمل بكفاءة والتكيف والتطور والنمو على نحو ملائم من خلال مدخل وظيفي متكامل وفعال، لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها (Yuceler et al., 2013).

ثم طور المفهوم ليصبح مقياساً لفعالية ونجاح المنظمة، فإما أن تكون المنظمة بيئة عمل محفزة وجيدة ويطلق عليها منظمة تتمتع بصحة تنظيمية جيدة، أو أن تكون منظمة حالتها غير صحية، مما يجعلها مصدراً للصراعات، ويطلق عليها منظمة لا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة (Soehartono et

من مفهوم الصحة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها المتعددة. (Taheri et al.,2025؛ al.,2023;Xenidis & Theatchrous, 2014) ، وفيما يلي عرض لكلاً

1/3/5 مفهوم الصحة التنظيمية: اتفق كلاً من (Hill,2003;Korkmaz,2007;Hong et al.,2014) على أن الصحة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها المحيطة، وإيجاد نوع من الانسجام والتوازن بين أعضائها، والمحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية، والنفسية، والاهتمام بتحفيزهم، واستخدام جميع الحلول الممكنة لتحسين قدرتهم على الأداء، وعرفها (السيبي، 2016) بأنها درجة ارتباط العاملين بالمنظمة التي ينتسبوا إليها، والشعور الذي يتولد لديهم؛ بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في تحقيق الأهداف وتبني قيمتها والاستمرار والبقاء بها والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، ويعرفها (Nair,2014) من منظور مفهوم النظم بأنها إحدى النظم الفرعية التي تسعى المنظمة إلى بنائها وتفعيلها، والإفادة من المزايا التي توفرها من أجل التعامل مع السيناريوهات المتعددة، التي من الممكن أن تواجهها المنظمة أثناء أداء مهامها.

ويعرفها (Nair,2021) في وقت آخر بأنها القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكيف مع البيئة بنجاح، وخلق التعاون بين أعضائها، وتحقيق أهدافها، وهي بذلك تعزز رفاهية العاملين، وتحقيق النجاح التنظيمي المستدام، وذلك عن طريق نظام القيم والمعايير، وأنظمة المكافآت، والعقوبات، وتحقيق مستوى رفاهية عالي للعاملين، وزيادة قدرة المنظمة التنافسية، وأضاف (Macambira et al.,2021) بأنها قدرة المنظمة على بذل جهود محددة لمواجهة التحديات، بشكل منهجي بالتعاون مع العاملين لتحقيق معدلات عالية من الفاعلية، وما يترتب على ذلك من رفاهية أكبر للعاملين؛ فالمنظمات الصحية هي التي تقدم الدعم الاجتماعي لكل للعاملين، وتوفر فرص متساوية لجميع العاملين، وتمتلك قدرة عالية على إجراء تغييرات من أجل التكيف مع المتطلبات والمستجدات الداخلية والخارجية، ويتفق كلاً من (Yadollahi et al., 2020; Farahani et al.,2014) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى نموها وتحسينها.

وبناءً على المفاهيم السالفة الذكر، يتضح وجود عناصر مشتركة بين التعريفات السابقة عن الصحة التنظيمية؛ فجميعها تؤكد أن المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية والتطور والنمو لضمان بقائها واستمرارها، والتماسك والترابط بين العاملين، وتحسين مناخ العمل،

وتوفير بيئة العمل المناسبة والمبدعة والخالية من الصراعات، والتي تكون دافعاً للتماسك والتعاون بين جميع أفراد المنظمة، والاهتمام بصحتهم، ورفاهيتهم.

وبناءً على ما تقدم تقترح **الباحثان** مفهوم للصحة التنظيمية، في سياق البحث الحالي وهو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهداف العاملين وأهدافها معاً، بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، مما يساعدها على البقاء والنمو والتطور والتأقلم مع التغييرات الموجودة ببيئتها، وتحقيق التماسك والترابط بين جميع العاملين بها؛ وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل، اعتماداً على أليات الدعم والتحفيز؛ القائم على منح الاعتبارية للعاملين، تعظيم الروح المعنوية لهم، وإتاحة الموارد، وتطبيق الاستقلالية، والاتصال الفعال بين العاملين، بما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي .

2/3/5 أهمية الصحة التنظيمية: تحرص المنظمات بشكل مستمر على البقاء والنمو في بيئة عملها، مما يتطلب العمل بشكل مستمر على علاج كافة جوانب القصور في بيئتها الداخلية والخارجية، ونجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة يسودها الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين في المنظمة، وتساعد الصحة على تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والبقاء والنمو في ظل بيئة شديدة المنافسة، وجود المناخ التنظيمي السائد بها وتحقيق التميز التنظيمي (Parlar, 2017, Senyang et al., 2014, Xenidis&Kyriakos ; ; Qadhah & Alamery, 2023 Buyukyilmaz et al., 2018);

وتتضح أهمية الصحة التنظيمية من خلال العناصر التالية:

- 1- الصحة التنظيمية مدخل شامل ومتكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعد مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية.
- 2- تعد أحد مداخل السلوك التنظيمي التي تميز المنظمة، وتظهرها بشكل إيجابي، وتبين مدى قدرتها على تنسيق جهود العاملين فيها، وعلى استخدام الموارد فيها بشكل أمثل، حيث أن المنظمة الصحية (أي التي يتوافر فيها أبعاد الصحة التنظيمية) تجد العاملين ملتزمين بأداء واجباتهم الوظيفية، وتنفيذ مهامهم في العمل.
- 3- تسهم الصحة التنظيمية في تحسين صحة العاملين الجسدية والنفسية وزيادة سعادتهم ورضاهم عن العمل؛ ولذلك أصبح الاهتمام بصحة المنظمات من الأهداف المستقبلية الضرورية؛ للمحافظة على نجاحها، وإبعادها عن المخاطر والأمراض التنظيمية، انخفاض معدلات الغياب، وانخفاض معدلات دوران العمل، الشكاوى، تمتع العاملين بالصحة النفسية والسيولوجية.

4- تحسين وتطوير مهارات العاملين واستدامة قدراتهم وسلوكياتهم ورفاهيتهم، وزيادة درجة التوازن بين العمل والحياة اليومية؛ فضلاً عن تحديد ساعات العمل، وإعطاء البيئة أهمية بالغة، إذ تولد مسارات لزيادة الصحة التنظيمية.

3/3/5 أبعاد الصحة التنظيمية: يمكن عرض بعض النماذج التي استخدمت في قياس الصحة التنظيمية كما يلي: حدد (Miles, 1965) ثلاثة مجموعات لقياس الصحة التنظيمية وهي:

- المجموعة الأولى: وترتبط بتحقيق الأهداف وصنع القرارات، وطريقة العمل : وتتضمن: الأبعاد التالية: وضوح الأهداف التنظيمية، كفاءة الاتصالات، التوازن بين السلطة والمسئولية.
- المجموعة الثانية: وترتبط بالحالة الداخلية للمنظمة، والاهتمام بتلبية احتياجات أفرادها: وتتضمن: الأبعاد التالية إتاحة الموارد، التماسك والانسجام بين أعضاء المنظمة، الروح المعنوية.
- المجموعة الثالثة: وترتبط بقدرة المنظمة على النمو والتغيير : وتتضمن: الأبعاد التالية: الابداع، الاستقلالية، التكيف، وكفاءة حل المشكلات.

- في حين حددها (Hoy et al., 1996) في سبعة أبعاد وهي: وضوح الأهداف، النزاهة التنظيمية، الروح المعنوية، دعم وتسخير الموارد، تأثير القائد، الاهتمام بالآخرين، الإنجاز الأكاديمي، وقام (أحمد، 2024) باستخدام أبعاد أخرى وهي: وضوح الأهداف، فعالية الاتصال الفعال، توازن السلطة، استغلال الموارد، التماسك، الروح المعنوية، الاستقلالية، الابداع، التكيف، حل المشكلات، أما (صبغة، 2023) فحدد أبعادها في الاتجاه العام للمنظمة، بيئة العمل، المسؤولية، التحكم، القدرات العامة للمنظمة، التحفيز، الابتكار والتعلم، التوجهات الخارجية، القيادة، في حين حددها (زيد وعلى، 2025)، بالاتصال الفعال، توازن السلطة، تسخير الموارد، وضوح الأهداف، التماسك، الروح المعنوية، الاستقلالية، الإبداع، والتكيف ، أما (البلوشي، 2023) فحددها بالتماسك، المبادرة بالعمل، دعم الموارد ، المعنويات، وبالنسبة للـ (الطبال، 2023) أعتمد التماسك التنظيمي، الاستقلالية التنظيمية، حل المشكلات التنظيمية، وركز (أحمد، 2025) على كفاءة الاتصالات، توفير واستخدام الموارد، وضوح الأهداف، الأداء المتميز، الروح المعنوية، التكيف، النزاهة المؤسسية، المبادأة في العمل.

- وحددها (الأكلبي وعايض ، 2021)، بوضوح الأهداف، الثقة، الاستقلالية، التماسك، المعنويات، التغيير، الابداعية، توفير الموارد، واتفق كلا من (أحمد، 2023؛ أحمد، 2024؛ المحلاوى وآخرون، 20222025; Singh, 2021; Al-Tahan et al., 2020)، على تحديد أبعاد الصحة التنظيمية بوضوح الأهداف، الاعتبارية والتغيير، التكيف، المعنويات، حل المشكلات، التماسك

التنظيمي، الاتصال الفعال، توفير الموارد)، وأما (عيد، وآخرون، 2023) فحددها بوضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الاستقلالية، التكيف، و(زيد وعلی، 2025)، حدد الأبعاد بفعالية الاتصال، الروح المعنوية، الإبداع.

وبناءً على ما تم عرضه من أبعاد للصحة التنظيمية والتي تناولتها الدراسات السابقة، يتضح أن هناك عدم إتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للصحة التنظيمية، فإتفق البعض على أبعاد ولم يتفق البعض الآخر؛ وبالرغم مما سبق، وبمراجعة الدراسات والبحوث السابقة وجدت الباحثان أن هناك أبعاد تعتبر قاسماً مشتركاً في معظم الدراسات (المتتمثلة في: الاعتبارية، الروح المعنوية، إتاحة الموارد، الاستقلالية، الاتصال الفعال، الإبداع)، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثان قد إستندتا في تحديد أبعاد الصحة التنظيمية في هذه البحث إلى ثلاثة أموالأول: وقع الاختيار على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات والبحوث السابقة (والمشتقة من أبعاد نموذج (Miles,1965).

- الثاني: وقع الاختيار على الأبعاد التي أثبتت معنوية تفسيرية عالية عند اختبارها في الدراسات السابقة.

- الثالث: هذه الأبعاد تلامس الجوانب التي تتعلق بالصحة التنظيمية، بشكل أكثر من الأبعاد الأخرى، حيث ترى الباحثان أن هذه الأبعاد التي يتم فيها التناغم بين المستويات الفنية والإدارية والتنظيمية وتستطيع التغلب بنجاح على القوى الخارجية المحيطة، التي تهددها أثناء توجيه طاقتها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وفيما يلي إيجازاً لكل بعد من تلك الأبعاد:

1/3/3/5 البعد الأول: الاعتبارية Consideration يهتم هذا البعد بالسلوكيات التي ينتهجها القائد والتي من شأنها تفعيل العمل الجماعي، ورعاية العاملين بصورة إيجابية، إلى جانب تقبل آراءهم ومقترحاتهم، ويتمثل في القدرة على كسب ثقة وتقدير العاملين، في ضوء ما يمنحه لهم القائد من حوارات إيجابية ومفتوحة وتلمس احتياجاتهم وميولهم لتحسين قدراتهم في العمل (الكعبی، 2021)، ويرى (Doganay et al.,2020) أن الاعتبارية تشير إلى سلوك القائد القائم على الانفتاح والاحترام والود والثقة المتبادلة، والاهتمام برغبات العاملين واحتياجاتهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها، وحرص القائد على التعامل مع كافة العاملين بعدالة ومصداقية وشفافية.

وتتفق الباحثان مع الدراسات السابقة حول مفهوم الاعتبارية بأنه مدى قدرة القائد في المنظمة على كسب ثقة وتقدير العاملين؛ وذلك في ضوء ما يمنحه لهم من مناقشات إيجابية ومفتوحة، وتلمس احتياجاتهم وميولهم،

والحرص على مشاركة العاملين في القرارات التي تخص عملهم، والحرص على التخفيف من ضغوط العمل التي تواجههم، وتحقيق مبدأ العدالة في التعامل مع العملاء.

2/3/3/5 البعد الثاني: الروح المعنوية (المعنويات) Morale يرى (الوزيناني، 2016) بأنها تتمثل في مدى ايجابية العلاقات بين أفراد المنظمة، وتعاونهم وشعورهم بالرضا عن أعمالهم والاعتزاز بالمنظمة ورفع روحهم المعنوية من خلال ما يمنحه المدير من ثقة وموثوقية ومن إحساس العاملين بإنجاز أعمالهم، ويشير لها (Arokiasamy, 2018) بمدى قدرة المنظمة على إحساس العاملين الجماعي بالود والسعادة والحماس والثقة بينهم، ويعبر عنها (Hicks, 2020) بالشعور باليقين والثقة والتعاون والصداقة الموجودة بين العاملين في المنظمة وإلى إمتلاكهم المشاعر الطيبة اتجاه بعضهم البعض؛ بحيث يشعرون أنهم يعملون بشكل جيد، وتبرز الروح المعنوية من خلال ما يمنحه القائد من ثقة في العاملين، وفي نفس الوقت إحساس العاملين بإنجاز أعمالهم (المحلاوى وآخرون، 2025)، ويمكن تحقيقها من خلال تهيئة الظروف المادية للعمل، وعدالة التعويضات، وتوزيع الأدوار بعدالة. وبناءً على ما تقدم ترى الباحثان أن الروح المعنوية تتمثل في مدى قدرة المنظمة على توفير قدر من الإيجابية في العلاقات بين العاملين بها، وتعاونهم وشعورهم بالرضا عن أعمالهم والاعتزاز بالمنظمة ورفع روحهم المعنوية؛ وذلك من خلال ما يمنحه المدير من ثقة وموثوقية في العاملين ومن إحساس العاملين بإنجاز أعمالهم؛ حيث تسود روح الفريق كافة العاملين بالمنظمة، ويؤمنون بأنهم جميعاً مسؤولون عن حسن استخدام وإدارة موارد المنظمة ونجاحها وتميزها.

3/3/3/5 البعد الثالث: إتاحة الموارد Resource Utilization يمثل هذا البعد الركيزة الأساسية التي تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية من أجل إحداث النجاح التنظيمي، ويرى (Kipfe et al., 2016) أن المنظمة الصحية لديها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد (البشرية، التقنية، المادية)، وتحقيق التنسيق بين مدخلاتها المتعددة والعمل على خفض مستوى التوتر الذي يواجهه الموارد البشرية؛ باعتبارها من أهم موارد المنظمة ذات الصحة التنظيمية، ويعرفها (Hitt, 2017) بتوفير ما يلزم من مواد وتجهيزات إضافية عندما يطلبها العاملون، وتخصيص جزء من ميزانية المنظمة لشراء المواد الضرورية لدعم العمل وتوفير المطلوب.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثان أن إتاحة الموارد تتمثل في مدى قدرة إدارة المنظمة على إمتلاك إستراتيجية واضحة ومعلنة لإدارة مواردها المتاحة، وتوفير ما يلزم من موارد (بشرية، مادية، تقنية)

وتجهيزات إضافية عندما يطلبها العاملون في الوقت المناسب؛ وذلك لتسهيل عملهم، وتخصيص جزء من ميزانية المنظمة؛ لشراء المواد الضرورية لدعم العمل وتوفير المطلوب.

4/3/3/5 البعد الرابع: الاستقلالية Autonomy يسود المنظمات الصحية مناخاً عاماً من الاستقلالية، والتي يقصد بها السماح للعاملين باستخدام كامل مواهبهم وطاقاتهم في أداء الأعمال (مباشر، 2015)، بفرض أن يتوفر لديهم من المسؤولية، ما يحافظ على تلك الحرية؛ وذلك لأن الإشراف اللصيق يؤدي إلى انخفاض الأداء، وتشير الاستقلالية أيضاً إلى درجة الحرية الممنوحة للعاملين في المنظمة حول اختيار أساليب أداء العمل المناسبة، لهم دون تدخل من الآخرين، ومدى قدرتهم في المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم نحو تحسين أدائهم دون تأثير خارجي (البنوي ومتولى، 2019؛ عيد وآخرون، 2023)، ويذكر (Zamora, 2016؛ عيد وآخرون، 2023) أن المنظمة الصحية لا تستجيب بشكل سلبي لما يجري في بيئتها الخارجية؛ فهي تمتلك قدراً من الاستقلالية عن البيئة، وفي نفس الوقت تستجيب للمطالب والمؤثرات الخارجية؛ وبذلك فإن المنظمة الصحية قادرة على التفاعل الإيجابي الواعي والمتناغم مع المطالب الخارجية.

ولكي ينجح نظام الاستقلالية في المنظمات الصحية يجب توافر شرطين وهما:
الأول، التحديد الدقيق للأهداف، الثاني، دعم الرؤساء للنتائج؛ وذلك لأن من الممكن منح الاستقلالية وتفويض الصلاحيات والسلطات إلا أن الرؤساء يعارضون النتائج التي يتوصل إليها العاملون (Amabile, 1998؛ مباشر، 2015).

وبناءً على ما تقدم تتفق **الباحثان** مع الدراسات السابقة حول مفهوم الاستقلالية، بأنها تتمثل في مدى قدرة المنظمة على إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين؛ حول اختيار أساليب أداء العمل المناسب لهم دون تدخل من الآخرين، ومدى قدرتهم في المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم نحو تحسين أدائهم دون تأثير خارجي، وتوكل إليهم مهام يؤديونها مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور.

5/3/3/5 البعد الخامس: الاتصال الفعال Communication Adequacy

تعد الاتصالات الفعالة وسيلة مهمة لاطلاع العاملين في المنظمة على نشاطهم ونقل توجهاتهم، كما أنها تعد وسيلة مهمة لتشجيع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق لتحديد بدقة المشكلات ووضع الحلول المناسبة والسريعة لها، وحل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات (الصرايرة، 2020)، ويجب أن يكون نظام المعلومات يمتاز باتصالات جيدة خالية من التشويش،

وأيضاً سهولة انتقال المعلومات فى المنظمة بسرعة ومرونة عالية، مما يساهم فى المصارحة والمكاشفة للبيانات حول المشكلات؛ ذلك حتى يتاح وضع حلول علاجية سريعة لها. وبناءً على ما تقدم ترى **الباحثان** أن الاتصال الفعال يتمثل فى مدى قدرة المنظمة على توفير شبكة اتصالات فعالة وكفاء يضمن الاتصال الجيد بين العاملين وتداول المعلومات على كافة المستويات الإدارية كوحدة واحدة؛ وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة والمتنوعة، وتمتع العاملون باتصالات مفتوحة فى جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) لتشجيع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق وتحديد دقيق للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، وحل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

6/3/3/5 البعد السادس: الإبداع Creativity

يتمثل الإبداع فى مدى قدرة المنظمة على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بها ومشاركة الأفكار، ومشاركة الأراء، وتعزيز فرص الإبداع الذاتى للعاملين، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمى، ويعرف (زيد وعلى، 2025) الإبداع بأنه القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة فى سياق العمل فى المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة. تتفق **الباحثان** مع الدراسات السابقة على أن الإبداع يتمثل فى مدى قدرة المنظمة على توفير نظام من القيم والمعتقدات والمعايير القادرة على تحفيز قدرة العاملين على إحداث وقبول التجديد والتغيير فى الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات، بصورة تجعلها ليست فقط مستجيبة، ولكن أيضاً مؤثرة مما يدعم فرصتها فى البقاء والنمو والاستمرار؛ وذلك من خلال دعم وتشجيع تبادل الأفكار الجديدة والعمل ضمن فريق عمل لتنمية القدرات الإبداعية، والحرص على استقطاب الأفراد المبدعين لتهيئة المنظمة كبيئة عمل داعمة للإبداع.

4/5 دراسة العلاقة بين متغيرات البحث وبناء فروض البحث:

تعتمد **الباحثان** على استخدام المنهج الاستنباطى Deductive Approach، فى البحث؛ والذى يقوم بمراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث، وتحديد الأبعاد المتعددة للمتغيرات، وصياغتها لتكوين عدد من الفروض العلمية القابلة للاختبار الإحصائى، ثم يتم تجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار مدى صحة تلك الفروض؛ وذلك بالاعتماد على خلفية نظرية ومبادئ عامة وصولاً إلى تعميمات، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (العاصى، 2024)، وفى ضوء مشكلة البحث الحالى، وأهدافه، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الدراسات السابقة، أمكن التوصل إلى صياغة الدراسات السابقة فى أربعة مجموعات كالتالى:

1/4/5 المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الشفافية التنظيمية

والنجاح التنظيمي:

- هدفت دراسة (Berggren&Bernshteyn,2007) إلى توضيح مدى إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة وزيادة معدلات أداء الشركات عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية، وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية، وطبقت هذه الدراسة على مجموعة من مصانع أمريكية Silicon Valley Software، والتي تقدم خدماتها لأكثر من 1000 منظمة خدمية في 139 دولة، واستنتجت الدراسة أن المنظمات تتخذ خطوات جادة لتحقيق نجاح تنظيمي من خلال الشفافية التنظيمية، التي تعتبر عاملاً رئيساً في جذب والحفاظ على العاملين ذوي الأداء المتميز في سوق العمل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها: تجنب اللامشفافية في المنظمة، باستثناء بعض الحالات التي يتم فيها اتخاذ إجراءات وقائية صارمة لمنع المنافسين من الحصول على معلومات استراتيجية من المصادر الداخلية.
- وركزت دراسة (Li-Chiu,2009) على معرفة مدى تأثير الاختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح على أداء المنظمات في تايوان، باستخدام نموذج Tobins Q وتم تعريف نموذج Tobins Q بالقيمة السوقية للأصول إلى القيمة الدفترية للأصول لعام 2005، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أدائها أفضل، وبالتالي مستوى عالي من النجاح التنظيمي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات وكان من أهمها، تمكين جميع المساهمين من الإطلاع على البيانات والمعلومات في وقتها، وبمصادقية عالية؛ بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات المهمة في الشركة، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي.
- كما أهتمت دراسة (Sisman, et al.,2015) بدراسة العلاقة بين الشفافية التنظيمية والتوجه نحو النجاح التنظيمي المستدام في القطاع الخاص والعلم، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي المستدام في قطاعي الدراسة، في حين تناول (Ibini, & Izims, 2020) دراسة تأثير الشفافية التنظيمية بأبعادها المتعددة (المتتمثلة في: الإفصاح عن المعلومات، وضوح الأنظمة، المشاركة في القيادة) على الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة من شركات التأمين، استنتجت الدراسة أن الشفافية التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي، ومن ثم النجاح التنظيمي، وتوصلت لمجموعة من التوصيات ومن أهمها، ضرورة الإفصاح والكشف عن

مزيد من المعلومات ذات الصلة، والالتزام بوضوح الأنظمة والإجراءات، وزيادة المشاركة الفعالة بين العاملين.

- وقام (Solto&Schneider,2021) بتحديد تأثير الشفافية التنظيمية بأبعادها المتعددة (التمثلية فى: المشاركة، المعلومات الجوهرية، المساواة، السرية)، على ثقة وأداء العاملين كمدخل لتحقيق النجاح التنظيمى، فى الجمعيات التعاونية فى الفلبين، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد الشفافية التنظيمية وثقة وأداء العاملين، فكلما زادت مستويات ثقة العاملين تزداد مساهمتهم فى تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمى، واتفقت معها نتائج دراسة (لحول،2023) التى تناولت العلاقة بين أبعاد الشفافية التنظيمية (التمثلية فى الأبعاد التالية: المشاركة، المساواة، المعلومات، إجراءات العمل)، والأداء المتميز، وأيضاً دراسة تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية على الأداء المتميز، واستنتجت الدراسة، وجود علاقة ارتباط طردية، وقوية بين أبعاد الشفافية التنظيمية والأداء المتميز، وأيضاً وجود تأثير لأبعاد الشفافية التنظيمية، مجتمعة على الأداء المتميز.

- وفى ذات السياق تناولت دراسة (يونس وإبراهيم 2024) العلاقة بين أبعاد الشفافية التنظيمية (التمثلية فى الأبعاد التالية: المساواة، المعلومات، تقييم الأداء، التمكين ، الشفافية) فى الهيئة العامة للضرائب، وكفاءة الأداء الضريبى، وأيضاً دراسة تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية على كفاءة الأداء الضريبى، واستنتجت الدراسة، وجود علاقة ارتباط طردية، وقوية بين أبعاد الشفافية التنظيمية وكفاءة الأداء الضريبى، وأيضاً يوجد تأثير لأبعاد الشفافية التنظيمية، مجتمعة على كفاءة الأداء الضريبى.

- وفى دراسة أخرى قام بها (Emmanuel, 2024) وذلك لتحديد تأثير الشفافية التنظيمية بأبعادها المتعددة (التمثلية فى: الإفصاح عن المعلومات، والمساواة، الامتثال التنظيمى، المشاركة)، على تحقيق النتائج المالية، واستنتجت الدراسة وجود تأثير إيجابى للشفافية التنظيمية بأبعادها على النجاح التنظيمى فى تحقيق النتائج المالية، وإستمرار ونمو المنظمات.

- وفى ضوء نتائج تلك الدراسات، خلصت الباحثتان إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد الشفافية التنظيمية التى تناولتها الدراسات السابقة ومستويات النجاح التنظيمى، وعليه يمكن صياغة

الفرض الرئيسي الأول (ف1) كما يلي:

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي ثلاثة فروض فرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول (ف1/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

الفرض الفرعي الثاني (ف2/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

الفرض الفرعي الثالث (ف3/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

2/4/5 المجموعة الثانية: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية:

- قام (Noori et al.,2016) بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية، كأحد أبعاد الشفافية التنظيمية على الصحة التنظيمية، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية على الصحة التنظيمية، كما أوضحت الدراسة أن البقاء التنظيمي، يتأثر بمعايير ثقافية متعددة من بينها التوافق وإن كان له التأثير الأكبر فيه، واتفقت معها نتائج دراسة (Ali,2019) على وجود علاقة ارتباط طردية، ذات دلالة معنوية بين أبعاد الشفافية التنظيمية (المتتمثلة في: شفافية الإجراءات واللوائح، المسائلة الإدارية، واتخاذ القرارات)، وتحقيق الصحة التنظيمية، في الجامعة الكورية بالعراق، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على تعزيز كل من الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.

- كما اتفقت دراسة كلاً من (الصرايرة وآخرون، 2020؛ معتوق، 2023؛ برغش، 2023) على أن كلاً من الشفافية الإدارية، والشفافية التنظيمية تسهم في تعزيز مستويات الصحة التنظيمية في القطاعات المختلفة، كما هدفت دراسة (Mahmoudi et al.,2025) إلى قياس دور الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الصحة التنظيمية، وذلك بتوسيط وسائل التواصل الاجتماعي لدى عينة من العاملين بالجامعات، واستنتجت الدراسة وجود دور إيجابي للشفافية التنظيمية على تعزيز مستويات الصحة التنظيمية.

- وفي ضوء نتائج تلك الدراسات، خلصت الباحثتان إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد بين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية، وعليه يمكن صياغة الفرض الثاني (ف2)

كما يلي:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية".

3/4/5 المجموعة الثالثة: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي:

قام (Saunders et al., 2010) بدراسة الصحة التنظيمية كإطار عمل لتحقيق رشاقة المنظمة وتحقيق النجاح التنظيمي: دراسة حالة في بعض الشركات البرازيلية، واستنتجت الدراسة وجود أربعة محركات أساسية لتحقيق الصحة التنظيمية في الشركات محل الدراسة وهي: الموارد البشرية والاستراتيجية، القيادة والتمكين، تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي، كما تناول (الجابري، 2017) دراسة لتحديد دور الصحة التنظيمية بأبعادها التالية: النزاهة المؤسسية، الاعتبارية، الروح المعنوية، الهيكل التنظيمي، في تحقيق مستويات من النجاح التنظيمي؛ واستنتجت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين الصحة وتحقيق أهداف المنظمة ونموها في السوق.

- وركزت (خلف، 2020) على دراسة تأثير الصحة التنظيمية على تحقيق النجاح التنظيمي من خلال مدخل الفعالية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد، واستنتجت الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة على الفعالية التنظيمية، مما يدل على أن توافر الصحة التنظيمية يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، أما دراسة (Adiati et al., 2021) هدفت إلى التعرف على واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية في إندونيسيا، واستنتجت الدراسة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بدرجة تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، حيث جاء بعد القيادة الإيجابية في المرحلة الأولى، ثم الاستقلالية، ثم القيم الأكاديمية، ثم بعد الدعم بالموارد في المرتبة الأخيرة.

- درست (قدحة، وآخرون، 2023) دور الصحة التنظيمية (بأبعادها المتعددة المتمثلة في: الاعتبارية، الروح المعنوية، الدعم بالموارد، الاستقلالية، الاتصال الفعال، الإبداع) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واستنتجت الدراسة، وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية، والتميز المؤسسي بالجامعات، وإهتمت دراسة (الكعبي، 2021) بتحديد دور الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، واستنتجت

الدراسة، وجود تأثير إيجابي لأبعاد الصحة التنظيمية (المتتمثلة فى الأبعاد التالية: الاعتبارية، الروح المعنوية، تماسك المنظمات)، وتحقيق النجاح الاستراتيجى.

- كما درس (الأسرج وآخرون، 2022) أثر أبعاد الصحة التنظيمية (المتتمثلة فى: وضوح الأهداف، الاتصال الفعال، توازن السلطة، استغلال الموارد، التماسك أو الانتماء، الروح المعنوية، الابداع، الاستقلالية، التكيف)، فى تحقيق النجاح التنظيمى فى شركات السياحة المصرية محل الدراسة الميدانية، وتوصل إلى وجود تأثير إيجابى للصحة التنظيمية بأبعادها المتعددة مجتمعه على النجاح التنظيمى، والذى تم قياسه باستخدام الأبعاد الأربعة وهى: الاستعداد التنظيمى، اختيار العاملين المناسبين، البقاء، والنمو .

- وكشفت دراسة نظرية قام بها (Suhariadi et al , 2023) عن الصحة التنظيمية فى البحث عن الأسباب والعوامل التى تؤثر على الصحة التنظيمية وتأثيراتها على الأداء والنجاح التنظيمى، سواء من حيث المسببات (السبب) أو النتائج (الأثر)، واستنتجت الدراسة بعد تحديد وتحليل مساهمات العديد من الدراسات السابقة، أن الصحة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمى، والنجاح التنظيمى، واتضح أن من أهم مسببات ذلك هى الالتزام التنظيمى، العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية، وأسفرت الدراسة على ضرورة الالتزام والدفع لاستدامة الصحة التنظيمية؛ وذلك يستلزم ضرورة الاستعداد وإحداث تغييرات شاملة فى المنظمات، والحفاظ والتركيز على الجوانب الثقافية، وأوصت الدراسة بأن هناك حاجة ماسة لمزيد من البحث فى الصحة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق من عرض للمجموعة الثالثة من الدراسات السابقة خلصت الباحثتان إلى أن هناك علاقة ارتباط، بين أبعاد الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمى، ويمكن صياغة الفرض الثالث (ف3) كما يلى:

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمى فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية".

4/4/5 المجموعة الرابعة: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى، فى ضوء الصحة التنظيمية كمتغير وسيط:

- بدراسة وتحليل جوهر، وأهداف، ونتائج الدراسات السابقة التى عرضتها الباحثتان، فى المجموعة الأولى، الثانية، والثالثة التى أوضحت أهمية متغيرات البحث الثلاثة (الصحة

التنظيمية، الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي) إذ تم التطرق للعلاقة ما بين كل متغيرين، إلى جانب التعرض لبعض المتغيرات التنظيمية، وكانت النتيجة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية على النجاح التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية على الصحة التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي.
- وبناءً على ما سبق، وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة؛ تفترض الباحثان وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي عند دخول الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيس الرابع كما يلي:

الفرض الرئيس الرابع (ف4) ينص على:

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية "

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى ثلاثة فروض فرعية، وهى:

الفرض الفرعى الأول (ف1/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية "

الفرض الفرعى الثانى (ف2/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية "

الفرض الفرعى الثالث (ف3/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية "

5/4/5 التعليق العام على الدراسات السابقة:

1/5/4/5 مراجعة الباحثان للدراسات السابقة تشير إلى ما يلي:

- 1- اتفقت الدراسات السابقة، على أهميه كلاً من الشفافية التنظيمية، والصحة التنظيمية؛ كإحدى المفاهيم والمداخل الإدارية المهمة، والتي إذا ما أدركتها المنظمات، وأهتمت بكيفية توافر أبعادهم؛ سيؤدى ذلك إلى زيادة قدرة تلك المنظمات على التعامل مع التعقيدات والإضطرابات فى البيئة

المحيطة لمنظمتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائها، وزيادة قدرتها على البقاء والنمو ومن ثم تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي.

2- تتصف الدراسات التي تناولت مفهومى الشفافية التنظيمية، والصحة التنظيمية بالقله - فى حدود علم الباحثان - وبالتالى رأت الباحثان أن هذين المفهومين بحاجة إلى الدراسة الميدانية فى بيئة الأعمال المصرية، وذلك كمحاولة لمساعدة تلك المنظمات، على إمكانية تحول المنظمات من وضعهم الحالى، إلى منظمات تتمتع بالقدر المناسب من الشفافية والصحة التنظيمية؛ وذلك لتصبح قادرة على مواجهة حالة التغيرات والاضطرابات الشديدة الحادثة فى البيئة، ولكى تتمكن من البقاء والنمو وتحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي، والإستدامة فى المستقبل.

3- أصبح مفهوم الصحة التنظيمية مفهوماً مهماً فى الأونة الأخيرة، حيث اهتمت المنظمات به بناءً على حقيقة أن مستويات الصحة التنظيمية تؤثر على مستوى النجاح التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والأداء، والتميز التنظيمي، وأيضا تعتبر الصحة التنظيمية من المؤشرات المهمة التى يمكن من خلالها التغلب على العديد من الصعوبات والسلبات التى تعاني منها المنظمات مثال: الاحتراق الوظيفي (اسماعيل، 2022)، وأشار (Fridrich et al,2020) أن المنظمة الصحية تتميز بالإنصات نحو التجديد والتحسين والفعالية العالية على المدى الطويل، ومشاركة العاملين فى صنع القرارات، وانخفاض ضغوط العمل، وانخفاض معدل دوران العمل، وزيادة الأمان الوظيفي، وزيادة الدافعية لدى العاملين، توافر الثقة والتشجيع على وجود ثقافة تنظيمية قوية.

4- رغم توافر الدراسات السابقة فى مجال الشفافية التنظيمية والتى إتصفت بالقله، إلا أن الدراسات التى تناولت العلاقة بين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية جاءت محدودة، بشكل عام، وفى البيئة المصرية بشكل خاص.

5- لم تحدد أى من الدراسات السابقة دور الشفافية التنظيمية فى تحقيق معدلات عالية من النجاح التنظيمي، وذلك فى ضوء الصحة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية فى قطاع الدواء فى جمهورية مصر العربية.

2/5/4/5 الإسهام العلمى للبحث الحالى: يضيف البحث الحالى للدراسات والبحوث السابقة ما يلى:

1- يقوم البحث بالتركيز على – الأبعاد محل الاتفاق – من الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الصحة التنظيمية، وقد تم اختيارها على أساس نظرى من المتغيرات التى وجد أنها ذات دلالة إحصائية فى الدراسات السابقة؛ وأيضاً وفقاً للأبعاد الأكثر مناسبة لقطاع تطبيق البحث (وهو: شركات تصنيع

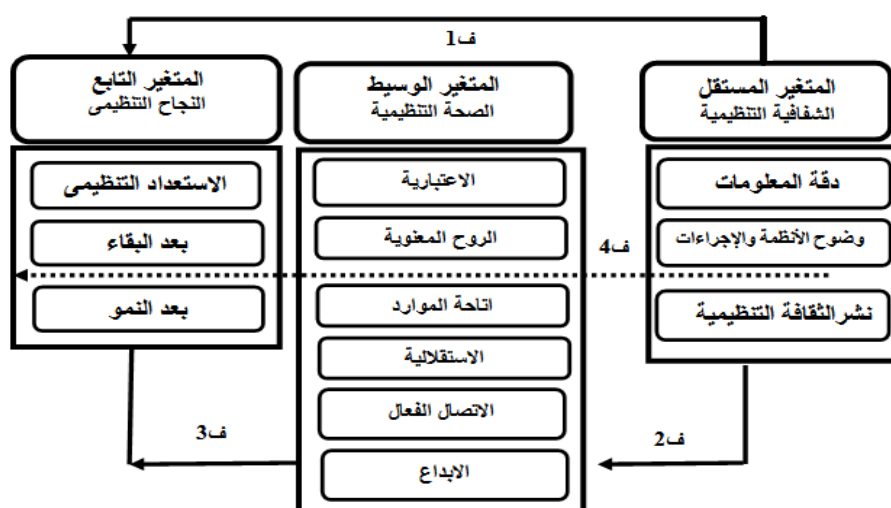
الأدوية في جمهورية مصر العربية)، وتتمثل في الأبعاد الآتية: بعد الاعتبارية، الروح المعنوية، إتاحة الموارد، الاستقلالية، الاتصال الفعال، بالإضافة إلى التركيز على - الأبعاد محل عدم الاتفاق - من الدراسات السابقة وهي: الإبداع.

2- يقوم البحث بإجراء دراسة مقارنة لمتغيرات وأبعاد البحث سواء المتغير المستقل (وهو: الشفافية التنظيمية) أو المتغير التابع (وهو: النجاح التنظيمي) أو المتغير الوسيط (وهو: الصحة التنظيمية) في الثلاث قطاعات الشركات محل الدراسة الميدانية (الخاص، متعدد الجنسيات، الأعمال العام).

3- يغطي البحث الحالي موضوع تحديد دور الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي؛ وذلك من خلال التوصل إلى نموذج عام للشفافية التنظيمية الذي يمكن أن يعمل على تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي، في ضوء الصحة التنظيمية كمتغير وسيط؛ وذلك ما لم تتناوله أى من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثين، مما يعد فجوة بحثية تستحق الدراسة، وذلك يعد إضافة علمية جديدة تفيد الباحثين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي بشكل خاص.

4- تختلف بيئة الشركات محل البحث الميداني الحالي عن البيئات لمعظم الشركات التي طبقت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

وتأسيساً على ما تم عرضه من الدراسات السابقة، يمكن للباحثين اقتراح نموذج للبحث يضم العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث؛ وذلك كما هو موضح بالشكل التالي رقم (1).



شكل رقم (1)

نموذج البحث المقترح والعلاقات المقترحة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

6. متغيرات البحث وطرق قياسه:

يسعى البحث إلى التعرف على دور الصحة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي؛ وعلى ذلك يعتمد البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات، وهم:

- **المتغير المستقل:** وهو الشفافية التنظيمية: ويضم ثلاثة أبعاد وهي: دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية، ويتم قياسه من خلال الاعتماد على مقياس الاستقصاء الذي تم الاتفاق عليه في دراسة كلاً من:

- (Ali et al., 2019؛ عبد الله وآخرون، 2020؛ Suzanne & Al-Samman, 2012؛ Greyy, 2005)

- **المتغير التابع:** وهو النجاح التنظيمي : ويضم ثلاثة أبعاد وهي: الاستعداد التنظيمي ، البقاء، النمو، ويتم قياسه من خلال الاعتماد على مقياس الاستقصاء، الذي تم الاتفاق عليه في دراسة كلا من: (الصرايره، 2021؛ نافع وآخرون، 2024؛ Alomar, 2024؛ Simon et al., 2011).

- **المتغير الوسيط:** وهو الصحة التنظيمية ويضم ستة أبعاد فرعية وهي: الاعتبارية، الروح المعنوية، إتاحة الموارد، الاستقلالية، الاتصال الفعال، الإبداع؛ ويتم قياسها من خلال الاعتماد على مقياس الاستقصاء الذي تم الاتفاق عليه في دراسة كلا من؛ (الأكلبي، 2021؛ المحلاوي وآخرون ، 2025 et Taheri al., 2013؛ Yucehgler et al., 2007؛ Korkmaz, 2008؛ Polatci et al., 2017؛ Singh & Jha , 2017)

7. بيانات البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثتان على كل من البحث المكتبي والبحث الميداني، وذلك على النحو التالي:

1/7 البحث المكتبي:

استخدمت الباحثتان أسلوب البحث المكتبي لتكوين "الخلفية النظرية" للبحث، وتم الحصول على البيانات الثانوية - من مصادرها المتعددة - المتعلقة بموضوع البحث، وأهم مصادر البحث المكتبي التي اعتمدت عليها الباحثتان هي:

- 1- الدراسات المنشورة، وغير المنشورة، والمراجع والدوريات المتعلقة بموضوع البحث.
- 2- التقارير والنشرات المتعددة؛ والمواقع الالكترونية الرسمية الخاصة بشركات الأدوية في جمهورية مصر العربية، والتي تتعلق بالقطاع محل التطبيق.
- 3- البيانات الثانوية المنشورة المسجلة بسجلات شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية، والتي تتعلق بالقطاع محل التطبيق.

2/7 البحث الميداني: تم من خلالها الحصول على البيانات الأولية؛ من مصادرها الأساسية؛ وذلك لاختبار صحة الفروض، وتحقيق أهداف البحث، باستخدام قائمة استقصاء لقياس متغيرات البحث.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث الميداني:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، قامت الباحثتان باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية (الوصفية Descriptive ، والاستدلالية Inferential)، المتاحة ببرنامج (SPSS Ver. 26)؛ بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي (Warp-PLS V. 8.0)، وقد قامت الباحثتان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- قياس الصدق العاملي التوكيدي.
- 2- قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach ALPHA .
- 3- معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث واختبار مدى معنويته؛ لمعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه، وكذلك اتجاه العلاقة (طردية/ عكسية).
- 4- الانحدار الخطي البسيط Simple Regression ويستخدم لقياس واختبار معنوية أثر المتغير المستقل/ الوسيط، على المتغير التابع، والانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression استخدم لقياس واختبار معنوية أثر المتغيرات المستقلة والوسيط على المتغير التابع.
- 5- معامل التحديد Coefficient of Determination ؛ وذلك لقياس قدرة نموذج الانحدار على تفسير التغير في المتغير التابع.
- 6- استخدام البرنامج الإحصائي (Warp-PLS V. 8.0)، وذلك لتحليل مسار Path Analysis العلاقات المباشرة والغير مباشره بين المتغيرات الثلاثة لنموذج البحث.

9. حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- 1/9 الحدود المكانية للبحث: قامت الباحثتان بتطبيق البحث على شركات تصنيع الأدوية في جمهورية مصر العربية، سواء كانت شركات قطاع خاص أو شركات متعددة الجنسيات أو قطاع أعمال عام.
- 2/9 الحدود الزمنية للبحث: تم تحديد البحث زمنياً بالفترة التي تم تجميع البيانات الأولية خلالها من أبريل 2025م، إلى أغسطس 2025 م.
- 3/9 الحدود العلمية للبحث: تتمثل الحدود العلمية للبحث في كلا من:

1- توصيف ثلاثة أبعاد فقط للشفافية التنظيمية وهى دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية.

2- توصيف ثلاثة أبعاد للنجاح الاستراتيجى وهى الاستعداد التنظيمى، البقاء، النمو.

3- توصيف ستة أبعاد فقط للصحة التنظيمية وهى: الاعتبارية، الروح المعنوية، إتاحة الموارد، الاستقلالية، الاتصال الفعال، الإبداع.

4- تحديد دور الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى.

10- منهجية البحث الميداني: يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية؛ حيث يستهدف وصف وتحليل مستوى الشفافية التنظيمية، وتأثيرها على النجاح التنظيمى، فى ضوء الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة، وفى هذا الجزء يتم تحديد مجتمع البحث وعينته، ومراحل تصميم واختيار عينة البحث، وتحديد نوع وحجم العينة، ومعدل الاستجابة، وكذلك أسلوب جمع البيانات الميدانية، وفيما يلى عرضاً لذلك:

10/1مجتمع البحث: تم تطبيق البحث على شركات إنتاج وتصنيع الأدوية فى جمهورية مصر العربية؛ سواء كانت، شركات القطاع الخاص، أو متعددة الجنسيات، أو شركات قطاع أعمال عام، ويعود سبب اختيار هذا القطاع؛ لكونه يعد من القطاعات الاستراتيجية الحيوية والمهمة، ويتضح ذلك من خلال عدة أسباب من أهمها ما يلى:

1- يعد قطاع الأدوية من أقدم القطاعات الصناعية فى جمهورية مصر العربية؛ حيث بدأ منذ عام 1939م، وبلغت الصادرات الخاصة بالصناعات الدوائية، نحو 1,5 مليار دولار أمريكى عام 2025/2024م، مع هدف الوصول إلى 30 مليار دولار بحلول عام 2030م (مركز تحديث الصناعة بجمهورية مصر العربية، 2025م).

2- تمتلك جمهورية مصر العربية أكثر من 700 خط إنتاج، ويوجد 180 مصنع للأدوية، بالإضافة إلى ما يقرب من 40 مصنعاً جديداً تحت الإنشاء، (مركز تحديث الصناعة بجمهورية مصر العربية، 2025م)، وبالإضافة إلى ما يقرب من 70 مصنعاً جديداً؛ وهو ما ينعكس إيجابياً على توفير عشرات الآلاف من فرص العمل وتوفير العديد من العملات الأجنبية (اتحاد الصناعات المصرية، 2025م)، ويساهم قطاع الأدوية فى جمهورية مصر العربية بعمالة (سواء كان العاملين فى قطاع الأدوية، ومستحضرات التجميل، الأجهزة الطبية) تقدر بحوالى 2,5 مليون عامل، (مركز تحديث الصناعة بجمهورية مصر العربية، 2025م)،

ويساهم أيضاً قطاع الأدوية بعمالة (وذلك، فى الشركات التابعة فقط للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية) تقدر بحوالى 12007 ألف عامل، (مركز معلومات قطاع الأعمال العام، وذلك حتى عام، 2024م).

3- عدم وجود مصانع لإنتاج المواد الخام من الأدوية؛ وذلك لإقتصار إستيرادها من الخارج؛ حيث يتم استيراد ما يفوق 83%، من المواد الخام التى تستخدم فى الانتاج.

وقد قامت الباحثتان بالتركيز على شركات تصنيع الأدوية فى جمهورية مصر العربية؛ وذلك لأن طبيعة شركات التصنيع تتلاءم بشكل كبير مع طبيعة موضوع البحث؛ حيث يتوافر بها الخصائص والمعايير المطلوب بحثها.

- وبالرجوع للبيانات الصادرة عن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة حتى 2024/6/20م، ومركز معلومات قطاع أعمال عام، تبين أن عدد شركات إنتاج وتصنيع الأدوية فى جمهورية مصر العربية عددها (60) شركة من حيث نمط الملكية، منها عدد (37) شركة قطاع خاص، ومنها عدد (15) شركة قطاع متعدد الجنسيات، ومنها عدد (8) شركات قطاع الأعمال العام.

2/10 عينة البحث: تم تحديد عينة البحث على مرحلتين؛ حيث تم فى المرحلة الأولى تحديد عينة البحث من الشركات، وفى المرحلة الثانية تم تحديد مفردات (داخل كل شركة) عينة البحث، وفيما يلى عرض لكلاً منهم:

أولاً: المرحلة الأولى: تحديد شركات عينة البحث:

توصل الباحثون إلى قواعد تقريبية إرشادية عامة تُحدد الحد الأدنى لحجم العينة فى التصميمات البحثية المختلفة (أبو العز، 2011)؛ حيث يتوقف حجم العينة على نوع الدراسة، وكذلك على حجم مجتمع الدراسة، وفى الدراسات الوصفية أو المسحية يكفى أن يكون حجم العينة ما بين 5% إلى 30% من حجم مجتمع الدراسة؛ وبحيث تقل هذه النسبة مع زيادة حجم المجتمع؛ حيث ينصح باستخدام ما نسبته 5% إذا كان حجم المجتمع 500 مفردة – فأكثر، ويكون حجم العينة ما بين 25% إلى 30% من حجم مجتمع الدراسة للعدد الأقل من 500 مفردة (حسن، 2011).

ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث من الشركات، حيث يبلغ 60 شركة لإنتاج وتصنيع الدواء منها 37 شركة قطاع خاص، 15 شركة متعددة الجنسيات، و8 شركات قطاع أعمال عام، فقد تم سحب عينة نسبتها 25% من هذه الشركات، ومن ثم تصبح عينة البحث من الشركات التى تم

سحبها هي 15 شركة، منها 9 شركات قطاع خاص، و4 شركات متعددة الجنسيات، و2 شركة قطاع أعمال عام، بطريقة التوزيع المتناسب، وقد أسفرت عملية السحب العشوائى عن الشركات الآتية:

1-شركات القطاع الخاص: شركة ابن سينا فارما، شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما)، الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إبييكو)، شركة سيديكو، الشركة الفرعونية لتصنيع وتوزيع الأدوية (فاروفارما)، شركة المهن الطبية، شركة راميدا فارما للأدوية، شركة مينا فارما للأدوية، شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية (BIG) .

2-الشركات متعددة الجنسيات: شركة استرازينكا، شركة نوفارتيس، شركة جلوبال للأدوية، شركة جلاكسو سميث كلاين (GSK).

3-شركات قطاع أعمال عام: شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية، شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.

ثانياً: المرحلة الثانية: تحديد المفردات (الأشخاص) عينة البحث:

قامت الباحثتان بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل من المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية) بكل شركة من الشركات محل البحث الميداني، وذلك لأن موضوع البحث يمس كل من يودى عملاً إدارياً داخل الشركة، بالإضافة إلى أن موضوع البحث له جانب فنى وجانب إدارى، وقد تم استخدام قانون حساب حجم العينة لمعرفة عدد المفردات المطلوب سحبها من مجتمع البحث؛ وكذلك استخدام أسلوب التوزيع المتناسب لتوزيع مفردات البحث على القطاعات عينة البحث، وأيضاً على المستويات الإدارية الثلاثة.

توزيع عينة البحث: تم توزيع عينة البحث على مرحلتين كما يلى:

- أ- توزيع عينة البحث على الثلاث قطاعات؛ باستخدام طريقة التوزيع المتناسب.
- ب- توزيع عينة البحث على المستويات الإدارية الثلاثة لقطاعات عينة البحث باستخدام طريقة التوزيع المتناسب.

1- حجم عينة البحث: يمكن استخدام المعادلة التالية لحساب حجم عينة البحث (عاشور وسالم، 2010).

$$\text{حجم العينة المبدئى ن}^* = \frac{\text{ص}^2 \text{ق} (1 - \text{ق})}{\text{د}^2}$$

حيث إن:

ص² ← الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية $\alpha = 5\%$ ويساوى 1.96.

ق ← نسبة توافر الخاصية في المجتمع وتساوى 0.50

عندها يصل المجتمع لأعلى درجة تباين، وهو ما يجعلنا نسحب أقصى عينة ممكنة.

1- ق ← نسبة عدم توافر الخاصية في المجتمع وتساوى 0.50

د ← درجة الدقة في النتائج وتستخدم عادة بـ 0.05

$$ن^* = \frac{(0.5-1)(0.5)2(1.96)}{(0.05)^2} = 384.16 \cong 385 \text{ مفردة.}$$

وبما أن حجم مجتمع البحث معلوم ويساوى (5698) مفردة ؛ فسوف يتم استخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة النهائي كما يلي:

- حجم العينة النهائي :

$$ن = \frac{ن^*}{\frac{ن^*}{ك} + 1}$$

- وحيث إن ك: حجم المجتمع؛ ن* حجم العينة المبدئي؛ ن حجم العينة النهائي، فإن.

$$ن = \frac{385}{\frac{385}{5698} + 1} \sim 361 \text{ مفردة}$$

- وتم اختيار عينة البحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية

- توزيع عينة البحث: قامت الباحثة بتوزيع عينة البحث على مرحلتين كما يلي:

توزيع عينة البحث على الثلاث قطاعات (القطاع الخاص، والقطاع متعددة الجنسيات، والأعمال العام)؛ باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (عاشور وسالم، 2010) كما يلي: حيث أن

$$ن_r = \frac{ع_r}{ك} \times ن$$

ن_ر = عدد مفردات العينة من القطاع حيث ر = 1، 2، 3

ن = عدد مفردات العينة الكلية.

ع_ر = حجم القطاع.

ك : حجم مجتمع البحث.

ويوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة على الثلاث قطاعات عينة البحث (الخاص، متعدد الجنسيات، والأعمال العام).

$$\text{حجم عينة القطاع الخاص} = \frac{3438}{5698} \times 361 = 218 \text{ مفردة}$$

$$\text{حجم عينة القطاع متعدد الجنسيات} = \frac{1416}{5698} \times 361 = 90 \text{ مفردة}$$

$$\text{حجم عينة القطاع العام} = \frac{844}{5698} \times 361 = 53 \text{ مفردة}$$

ت- توزيع عينة البحث على المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) لقطاعات عينة البحث (الخاص، متعدد الجنسيات، والأعمال العام) باستخدام طريقة التوزيع المتناسب السابق عرضها.

وبوضح الجدول رقم (2) أيضاً عينة البحث على المستويات الإدارية الثلاثة لقطاعات عينة البحث (الخاص، ومتعدد الجنسيات، والأعمال العام).

جدول رقم (2): عدد مفردات عينة البحث وتوزيع العينة بالنسبة للثلاث قطاعات عينة البحث (الخاص، ومتعدد الجنسيات، والأعمال العام) على المستويات الإدارية الثلاثة

القطاع	اسم الشركة	عدد مفردات العينة			إجمالي عدد مفردات العينة في الثلاث مستويات الإدارية
		مستوى الإدارة العليا	مستوى الإدارة الوسطى	مستوى الإدارة الإشرافية	
شركات القطاع الخاص	1- شركة ابن سينا فارما	5	15	16	36
	2- شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما).	3	7	8	18
	3- الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إيبىكو).	6	10	18	34
	4- شركة سيديكو	3	10	20	33
	5- الشركة الفرعونية لتصنيع وتوزيع الأدوية (فاروفارما)	2	6	15	23
	6- شركة المهن الطبية	2	5	23	30
	7- شركة راميدا فارما للأدوية	4	6	10	20
	8- شركة مينا فارما للأدوية	2	5	7	14
	9- شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية (BIG)	2	3	5	10
الإجمالي					218
شركات القطاع المتعددة الجنسيات	1- شركة استرازينكا	2	1	5	8
	2- شركة نوفارتس	2	5	20	27
	3- شركة جلوبال للأدوية	3	6	11	20
	4- شركة جلاكسو سميث كلاين (GSK)	2	8	25	35
الإجمالي					90
شركات القطاع العام	1- شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية.	4	8	14	26
	2- شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	4	8	15	27
الإجمالي					53

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على :

- بيانات الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة، والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، حتى الفترة 2025/8/1م.
- سجلات العاملين بالشركات محل البحث الميداني، وذلك في الفترة ما بين 2025/4/10م، إلى 2025/8/1م.
- نتائج معادلة التوزيع متناسب.

وقد قامت الباحثان باستخدام مزيج من طرق جمع البيانات (وهي طريقة: المقابلة الشخصية، البريد الإلكتروني، والتليفون)، (العاصي، 2024)، في استيفاء قوائم الاستقصاء؛ وذلك بما يتناسب مع ظروف المستقصى منهم داخل كل شركة من الشركات محل البحث الميداني.

3/10 مُعدل الاستجابة: تم توزيع 361 مفردة، على ثلاث قطاعات لعينة البحث، واستبعد منهم عدد 49 استمارة كانت غير كاملة، ويوجد بها إجابات ناقصة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على 312 استمارة، وبذلك فقد بلغ معدل الاستجابة الكلي 87% من العينة المستهدفة، وتُرى الباحثان أنها نسبة تُصلح لإتمام البحث.

4/10 أسلوب جمع البيانات الميدانية: استخدمت الباحثان أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية، وتتضمن هذه النقطة مرحلتين مرحلة الإعداد، مرحلة التقنين، وفيما يلي عرض لكلاً منها.

أولاً: مرحلة الإعداد: قامت الباحثان – إعتماًداً على المراجع المتصلة بموضوع البحث - بتحديد الأبعاد الأساسية لكل من الشفافية التنظيمية، والنجاح التنظيمي، وكذلك الصحة التنظيمية، في الشركات محل البحث الميداني؛ وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاث أقسام:

يُختص القسم الأول: بقياس المتغير المستقل وهو الشفافية التنظيمية؛ ويتكون هذا القسم من 30 عبارة موزعة على عدد ثلاثة أبعاد.

ويُختص القسم الثاني: بقياس المتغير التابع وهو النجاح التنظيمي، ويحتوي هذا القسم على عدد 33 عبارة موزعة على عدد ثلاثة أبعاد.

ويُختص القسم الثالث: بقياس المتغير الوسيط وهو الصحة التنظيمية، ويحتوي هذا القسم على عدد 42 عبارة موزعة على عدد ستة أبعاد.

وقد استخدمت الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المُستقصى منهم لكل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، والذي تَراوحت درجاته بين الواحد الصحيح والخمس درجات.

ثانياً: مرحلة تقنين أداة جمع البيانات: وتنطوي تلك المرحلة على اختباري الثبات والصدق، كما يلي.

أولاً: تحليل الصدق والثبات لأداة البحث:

يتناول هذا الجزء من البحث الميداني تحليل الصدق والثبات لأداة البحث؛ وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (قبل استخدامها) من خلال قياس الثبات والصدق لها.

أ- قياس الصدق:

يُشير صدق المقياس إلى مدى مناسبة وقدرة المقياس لقياس ما يرغب الباحث في قياسه فعلاً (العاصي، 2024)، وتم استخدام أسلوبين؛ للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء عن طريق:

1- **طريقة شمولية محتوى القائمة**؛ حيث تم عرضها على نخبة متخصصة من أساتذة الإدارة ببعض الجامعات المصرية^(*)؛ وذلك قبل اعتمادها بشكل نهائي، وهو ما استوجب على الباحثين إجراء معظم التعديلات (سواء بالتعديل أو الإضافة أو الحذف) تم أخذها في الاعتبار.

2- **التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA**؛ وذلك باستخدام

البرنامج الإحصائي Warp-PLS V. 8.0 بغرض التأكد من مؤشرات الصدق البنائي وتحديد الصدق التقاربي Convergent Validity لمقاييس البحث؛ وذلك لقياس مدى التوافق بين الأبعاد المتعددة التي يشتملها كل متغير من متغيرات البحث، ويتم قياسه من خلال متوسط التباين المفسر (AVE) حيث تم حساب كل من معاملات التحميل Factor loadings لكل عبارة بالاستقصاء، وأيضاً قيم متوسط التباين المستخرج لكل متغير بها AVE، ويوضح الجدول رقم (3) قيم معاملات التحميل التي تقيس مدى ارتباط العبارات داخل كل بُعد عن القيم المعيارية والتي يجب أن تساوي أو تتخطى القيمة (0.5) (Kock, 2017)، وبناء على القيم الموضحة بالجدول (3) و(4) و(5) فقد اتضح أن كل عبارة من عبارات الاستقصاء قد حققت قيمة مقبولة مما يدل على صدق التقارب الخاص بقائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث.

3- بالإضافة إلى ذلك، يوضح الجدول رقم (3) و(4) و(5) أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخرج لكل بعد من أبعاد قائمة الاستقصاء قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.5) وفقاً لـ (Kock, 2017). ويمكن عرض تلك النتائج فيما يلي:

(*) حيث تم توزيع قائمة الاستقصاء الخاصة بالبحث على مجموعة من أساتذة الإدارة المتخصصين في نفس المجال وعددهم (10)؛ وذلك لتحكيم قائمة الاستقصاء وإبداء التعديلات.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار صدق التقارب لمتغير الشفافية التنظيمية

م	العبارة	معامل التحميل – Loading		
		دقة المعلومات	وضوح الأنظمة والإجراءات	نشر الثقافة التنظيمية
1	البعد الأول: دقة المعلومات	0.796		
2	يتلقى العاملون المعلومات في الوقت التي يحتاجونها فيه دون تأخير	0.913		
3	تتصف المعلومات الصادرة من إدارة الشركة بالمصداقية .	0.890		
4	تحرص إدارة الشركة على اطلاع العاملين على المعلومات التي تخصهم وتخص أعمالهم.	0.749		
5	يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر.	0.663		
6	تتخذ إدارة الشركة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	0.658		
7	تحرص إدارة الشركة على توفير المعلومات صحيحة خالية من الأخطاء.	0.534		
8	توفر إدارة الشركة معلومات غير مكررة.	0.618		
9	تحرص إدارة الشركة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المتعددة.	0.746		
10	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بأنها تامة (دون حذف أو إضافة أو غير مبررة)	0.879		
11	تعطى إدارة الشركة للعاملين الصلاحيات اللازمة للإطلاع على المعلومات حسب طبيعة عملهم.	0.624		
12	تتيح الشركة الفرصة لأصحاب المصالح الاطلاع على المعلومات والإجراءات المتعددة في الوقت المناسب.			
13	البعد الثاني: وضوح الأنظمة والإجراءات:	0.991		
14	تتسم إجراءات العمل بالشركة بالشفافية والوضوح.	0.984		
15	الأنظمة واللوائح المعمول بها في الشركة متاحة ومعلنة لجميع العاملين.	0.977		
16	تتسم إجراءات العمل بالشركة بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	0.969		
17	يتم تطبيق اللوائح والتعليمات على جميع العاملين دون تمييز.	0.981		
18	توفر إدارة الشركة جميع الأدوات اللازمة لتسهيل إجراءات العمل.	0.916		
19	تشارك إدارة الشركة العاملون في تحديد إجراءات العمل.	0.776		
20	يتم تحديث الأنظمة والإجراءات بشكل مستمر حسب متطلبات كل مرحلة.	0.938		
21	تتسم إجراءات العمل بعدم الإندواجية في أداء الأعمال.	0.958		
22	تتبنى إدارة الشركة إصدار أنظمة ولوائح جديدة باستمرار تضمن حصول العاملين على حقوقهم	0.992		
23	تحرص إدارة الشركة على إزالة الغموض للعاملين عن الأنظمة واللوائح باستمرار			
24	البعد الثالث: نشر الثقافة التنظيمية:	0.736		
25	تهتم إدارة الشركة بنشر قيم عمل تنظيمية تميز الشركة عن الشركات الأخرى.	0.663		
26	تهتم إدارة الشركة بنشر ثقافة الوعي عن الأنظمة واللوائح مما يجعل العمل أكثر مرونة.	0.728		
27	تهتم إدارة الشركة بإزالة الغموض عند توزيع الأعمال المكلف بها العاملين.	0.710		
28	تؤكد إدارة الشركة على الحفاظ على سمعة الشركة بما يميزها عن الآخرين.	0.804		
29	تشجع إدارة الشركة السلوك الإيجابي الذي يتلائم مع المعتقدات التنظيمية.	0.754		
30	تستثمر إدارة الشركة الأعراف السائدة بين العاملين لتهيئة مناخ يشجع على الإبداع.	0.689		
31	تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل بروح الفريق.	0.579		
32	تعقد إدارة الشركة ندوات وحلقات نقاش لتتقيد العاملين بصفة دورية	0.593		
33	تهتم إدارة الشركة بنشر ثقافة تنظيمية تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.			
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0.				

جدول رقم (4)
نتائج اختبار صدق التقارب لمتغير النجاح التنظيمي

م	العبارة	معامل التحميل – Loading		
		الاستعداد التنظيمي	البقاء	النمو
1	البعد الثاني: الاستعداد التنظيمي تتمتع إدارة الشركة بخبره داخلية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات تعتمد إدارة الشركة على ثقافة البيانات التي تعتمد على حقائق. تتابع إدارة الشركة أصحاب المصالح وتعمل على تحقيق التوازن داخل الشركة باستمرار لدى إدارة الشركة القدرة على التعامل بسهولة مع التغيرات الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات الجديدة . يتقبل العاملون في الشركة أى تغييرات تحدث داخلها. يتقبل العاملون التغيير بحماس رغبة منهم في التحسين والتطوير تؤمن الإدارة بأنها تعمل في بيئة تتسم بالتغيير المستمر. ترغب إدارة الشركة في التغيير باعتباره أمراً ضرورياً لمواجهة التحديات والمنافسة في البيئة المحيطة بها.	0.788		
		0.814		
		0.912		
		0.744		
		0.689		
		0.699		
		0.711		
		0.709		
9	البعد الثاني: البقاء يتم التقييم المستمر لجودة المنتجات، وفقاً لمعايير محددة. تمتلك إدارة الشركة القدرة على تحديد التهديدات والعمل على مواجهتها . تمتلك إدارة الشركة القدرة على تحديد الفرص؛ لاستثمارها في تحقيق أهدافها. تقوم إدارة الشركة باستمرار بعمل تحليلات للبيئة الخارجية . يملك القائمون على اتخاذ القرار القدرة على صياغة سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة، لإستخدامها عند الحاجة. تحرص إدارة الشركة على تحقيق رضا العملاء يتوافر بالشركة نظام لشكاوى العملاء والعمل على حلها فوراً تسعى إدارة الشركة لامتلاك كفاءات بها لتحقيق أهدافها تتمتع الشركة بالمرونة الكافية لمواجهه أى تغييرات تحدث بالبيئة تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل لمواردها	0.943		
		0.975		
		0.910		
		0.896		
		0.877		
		0.849		
		0.756		
		0.714		
		0.804		
		0.766		
19	البعد الثالث: النمو تمتلك إدارة الشركة القدرة على عقد شراكات لزيادة حصتها السوقية تسعى الشركة لتحقيق استراتيجيات التكامل الرأسى إلى الأمام. تستطيع الشركة الاستحواذ على شركة أخرى تعمل معها في نفس المجال. تحرص إدارة الشركة على الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية تهتم إدارة الشركة بعمل برامج متنوعة من الحوافز للعاملين بها . تحرص إدارة الشركة على توفير الموارد المالية (موازنة خاصة) اللازمة للإنفاق على البحوث والتطوير. تعمل الشركة على تعزيز خدمات البحث والتطوير لمواجهة التطورات السريعة تسعى إدارة الشركة لإقامة شراكات (اتفاقيات تعاونية) مع شركات أخرى محلياً للإفادة مما لديها من موارد لتنفيذ المشاريع الاستثمارية التى تقوم بها. تؤمن إدارة الشركة أن الشراكة مع شركات أخرى يعد احدى الوسائل لتنفيذ رؤيتها. تسعى إدارة الشركة لإقامة شراكة مع شركات أخرى دولياً. تحرص إدارة الشركة على إمتلاك أجهزة ومعدات متطورة تمكنها من تقديم منتجات متميزة. تحرص إدارة الشركة على عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بصفة مستمرة.	0.766		
		0.748		
		0.723		
		0.688		
		0.692		
		0.715		
		0.814		
		0.873		
		0.841		
		0.872		
		0.795		
		0.718		

0.824	31	تهتم إدارة الشركة بزيادة عدد براءات الاختراع بها.
0.849	32	تحرص إدارة الشركة على تبادل الخبرات بين العاملين .
0.833	33	توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية الخاصة بتطوير العاملين بما يتناسب مع متطلبات عملهم.
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0.		

جدول رقم (5)
نتائج اختبار صدق التقارب لمتغير الصحة التنظيمية

معامل التحميل – Loading						العبارة	م
الإبداع	الاتصال الفعال	الاستقلالية	إتاحة الموارد	الروح المعنوية	الاعتبارية		
						البعد الأول: الاعتبارية تتعامل إدارة الشركة مع جميع العاملين كزملاء يجمعهم مكان واحد.	1
						تتشارك إدارة الشركة مع العاملين فى القرارات المؤثرة فى عملهم.	2
						تشجع إدارة الشركة العاملين بها على حل المشكلات كفريق عمل	3
						تسعى إدارة الشركة إلى التخفيف من ضغوط العمل التى تواجه العاملين	4
						تحرص إدارة الشركة على تحقيق مبدأ العدالة فالتعامل مع العملاء	5
						تحرص إدارة الشركة على توافر الثقة بينها وبين عملائها	6
						تعتمد إدارة الشركة على سياسة الباب المفتوح فى التواصل مع العملاء	7
						البعد الثانى: الروح المعنوية تعزز إدارة الشركة العلاقات الإنسانية بين العاملين لضمان تحقيق بيئة عمل ايجابية	8
						يشعر العاملون بالشركة بالرضا عن أداء أعمالهم .	9
						تتناسب المرتبات التى تقدمها الشركة مع الجهد المبذول من قبل العاملين بها	10
						تتضمن التقاليد السائدة فى الشركة إعطاء حوافز فردية للمبدعين	11
						أعضاء الشركة يعملون كفريق عمل واحد	12
						يشعر العاملون بالشركة بالأمان الوظيفى	13
						يسود فى الشركة مناخ ايجابى داعم.	14
						يفتخر العاملون بالشركة لانتمائهم للعمل بها	15
						تبذل ادارة الشركة جهدها لتلبية حاجات العاملين	16
						يوجد لدى العاملون بالشركة دافعية وحماس للعمل بها.	17
						العاملون فى هذه الشركة تربطهم علاقات إنسانية متميزة.	18
						يحقق العاملون فى الشركة ذاتهم من خلال القيام بأدوارهم.	19
						البعد الثالث: إتاحة الموارد تمتلك إدارة الشركة استراتيجية واضحة ومعلنة لإدارة مواردها المتاحة.	20
						توفر إدارة الشركة الموارد المادية اللازمة لأداء العمل، بسهولة	21
						تستثمر إدارة الشركة مواردها المتاحة بكفاءة بما يحقق أهدافها.	22
						إدارة الشركة حريصة على توفير الموارد والوسائل اللازمة لتسهيل عملهم (مثال: مكاتب مجهزة، أجهزة كمبيوتر، انترنت،).	23
						لدى الشركة القدرة الكافية لتشغيل جميع الموارد المتاحة لديها .	24
						توفر إدارة الشركة التقنيات الحديثة اللازمة للعمل.	25
						توفر إدارة الشركة العدد الكافى من العاملين لانجاز المهام المطلوبة بكفاءة.	26
						تتوافر فى الشركة قاعدة بيانات لتخزين معارفها لكى تتمكن من استخدامها لاحقاً.	27
						تستقطب إدارة الشركة المواهب البشرية ذات المهارات المتنوعة بهدف تحقيق معدلات أداء عالية.	28
						تهتم إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين كل على حده.	29

جدول رقم (5)
تابع نتائج اختبار صدق التقارب لمتغير الصحة التنظيمية

معامل التحميل – Loading						العبارة	م
الإبداع	الاتصال الفعال	الاستقلالية	اتاحة الموارد	الروح المعنوية	الاعتبارية		
البعد الرابع: الاستقلالية							
		0.913				ترحب إدارة الشركة بالأفكار الجديدة للعاملين حتى ولو خالف ذلك رأى الرئيس المباشر	30
		0.945				تدير إدارة الشركة كافة شئونها بحرية دون تدخل من أى جهة.	31
		0.963				تؤخذ القرارات الداخلية للشركة باستقلالية فى إطار ما تسمح به القواعد والقوانين المنظمة لذلك.	32
		0.941				يشعر العاملون بالشركة بالاستقلالية فى اختيار أسلوب أداء العمل المناسب معهم.	33
		0.938				يشعر العاملون بحرية فى اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم، خاصة العاملون الذين يعملون فى مجالات مثال: مجالات البيع، خدمة المشتريات والعملاء.	34
البعد الخامس: الاتصال الفعال							
	0.633					تستخدم إدارة الشركة التقنيات الحديثة فى الاتصالات.	35
	0.694					تحرص إدارة الشركة على توافر قنوات اتصال متنوعة ذات كفاءة تضمن الاتصال الجيد.	36
	0.719					يتم تدوال المعلومات بين كافة المستويات الإدارية بالشركة بصورة فعالة.	37
	0.749					يتمتع العاملون بالشركة باتصالات مفتوحة فى جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية).	38
	0.764					تتم الاتصالات بين المستويات الإدارية المتعددة بسهولة.	39
	0.817					تتواصل كافة إدارات الشركة كوحدة واحدة متكاملة.	40
	0.822					تقى التجهيزات والوسائل فى المتاحة بالشركة بمتطلبات العاملين.	41
	0.867					يتم نقل المعلومات التى تتناسب مع المستوى الوظيفى.	42
البعد السادس: الإبداع							
0.789						تشجع إدارة الشركة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	43
0.768						تكرم إدارة الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة مبدعة فى العمل.	44
0.639						تعقد إدارة الشركة اجتماعات وجلسات علمية وفكرية مع العاملين بها لمناقشة مدى تقدمها وتطور إنتاجها.	45
0.677						يتمتع العاملون بالشركة بالقدرة على خلق أساليب عمل جديدة.	46
0.756						ترى إدارة الشركة أن الإبداع مطلب مهم وأساسي لنجاحها.	47
0.697						تشجع إدارة الشركة على تبادل الأفكار ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة فى الشركة.	48
0.799						تدعم الشركة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها فى تطوير الشركة.	49
0.743						تستقطب إدارة الشركة الأفراد المبدعين لتهيئة الشركة كبيئة مناسبة للإبداع.	50
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0.							

- ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (3)(4)(5) فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الشفافية التنظيمية)، والمتغير التابع (النجاح التنظيمي)، والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) تبين نتائج اختبار صدق التقارب لعبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بهم، أن قيم معاملات التحميل لكل عبارة كانت ذات مستوى مقبول لجميع العبارات الخاصة بكل بعد من الأبعاد الفرعية، حيث تتجاوز جميعها قيمة (0.5)، وذلك كما يتضح من الجداول السابقة رقم (3) (4) (5):

وبناءً على ما سبق نجد أن العبارات لكل أبعاد الدراسة تتصف بالصدق التقاربي.

ب - قياس الثبات:

يُشير مفهوم الثبات إلى مدى قدرة المقياس على إعطاء نفس الدرجات أو القيم لنفس المفردة إذا ما تكررت عملية القياس؛ أي أن مقياس الثبات يحدد درجة خلو المقياس من الأخطاء العشوائية؛ ولذلك فإنه يؤدي إلى نفس النتائج أو إلى نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيه إعادة القياس، وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة مدى توافق أو تجانس محتويات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات المقياس، وقد أسفر هذا المقياس عما يلي: تم اختبار الثبات لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات ميدانية تتسم بالثبات، وتم الاعتماد على حساب قيم معامل ألفا كرونباخ Coronbach's Alpha في قياس ثبات عبارات الاستقصاء لكل متغير منها، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا 0.6. كذلك تم اختبار ثبات التركيب الداخلي Composite "CR" Reliability لمتغيرات الاستقصاء، واعتبار مقياس CR مقبولاً عند تجاوز قيمته 0.7 (Kock, 2017)، وكما يتضح من النتائج في الجدول رقم (6) فإن الاستقصاء يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

جدول رقم (6)

قياس درجة ثبات متغيرات البحث بأبعاده المتعددة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	CR	AVE
الشفافية التنظيمية (المتغير المستقل)	دقة المعلومات	0.874	0.898	0.546
	وضوح الأنظمة والإجراءات	0.842	0.876	0.514
	نشر الثقافة التنظيمية	0.846	0.881	0.557
النجاح التنظيمي (المتغير التابع)	الاستعداد التنظيمي	0.787	0.844	0.506
	البقاء	0.846	0.879	0.512
	النمو	0.908	0.922	0.542
الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)	الإعترارية	0.849	0.886	0.527
	الروح المعنوية	0.872	0.896	0.625
	إتاحة الموارد	0.851	0.883	0.532
	الاستقلالية	0.740	0.829	0.599
	الاتصال الفعال	0.846	0.882	0.588
	الإبداع	0.812	0.859	0.537
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0				

ويتضح من نتائج التحليل السابق عرضها بالجدول رقم (6) ثبات قائمة الاستقصاء، حيث تراوحت قيم معامل ألفا لجميع المتغيرات من (0.740) إلى (0.908)، وتراوحت قيم ثبات التركيب من (0.829) إلى (0.922)، وأيضاً تراوحت قيم AVE من (0.506) إلى (0.625)، وجميع تلك

القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، وهو ما يشير إلى ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث، مما يعنى أن قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث سوف تعطى نفس النتائج عند تكرار استخدامها في أبحاث أخرى.

11- نتائج البحث الميداني: يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار فروض البحث؛ ومناقشتها، في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

1/11 نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول ومناقشتها: يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول من فروض البحث؛ ومناقشتها. وينص هذا الفرض على: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي ثلاثة فروض فرعية، وهى:

الفرض الفرعى الأول (ف1/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

الفرض الفرعى الثانى (ف2/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

الفرض الفرعى الثالث (ف3/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية ".

ويتم عرض ومناقشة نتائج اختبارها في الجزء التالى:

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول، قامت الباحثة باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث (الشفافية التنظيمية، النجاح التنظيمي)، ويبين الجدول رقم (7) العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث:

جدول رقم (7)
العلاقة الارتباطية بين متغيرى البحث (الشفافية التنظيمية، النجاح التنظيمي)

النجاح التنظيمي			متغيرات البحث
نتيجة الاختبار	الدلالة	معامل بيرسون	
يوجد علاقة طردية، قوية ومعنوية	0,000	0,815**	الشفافية التنظيمية
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.			

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلى:

أ- أن العلاقة بين متغيرى البحث (الشفافية التنظيمية، النجاح التنظيمي)، طردية؛ وهو ما تؤكدته الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.

ب- قوة العلاقة بين متغيري البحث؛ وهو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط؛ حيث بلغت 0,815 (وهي أكبر من 0,5).

ج- معنوية العلاقة بين متغيري البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%، 1%؛ وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.

ثانياً: تحليل الانحدار:

يتطلب تقدير نموذج الانحدار التأكد من توافر مجموعة من الفروض (الاشتراطات) (عاشور وسالم، 2010)؛ حيث أن توافرها يشير إلى وجود معادلة انحدار قادرة على التحليل والتفسير والتنبؤ بالمتغير التابع (وهو: النجاح التنظيمي)، بمعلومية متغير أو عدد من المتغيرات الفرعية، ومن أهم هذه الفروض ما يلي:

1- **مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء:** ويستخدم اختبار دربن واطسون Durbin-Watson للكشف عن مدى وقوع النماذج في مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء أم لا، وبحسابه توصلت الباحثتان من هذا الاختبار إلى معاملات، ووجد أنه لا يوجد ارتباط ذاتي في ظل هذه المعاملات لجميع النماذج المقدرة بالمقارنة بالقيم الجدولية للاختبار تبين ما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء.

2- **مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity:** وبقياس معامل التضخم " VIF " فوجد أن جميع قيم معاملات التضخم لمتغيرات جميع نماذج الانحدار لم تتجاوز الدرجة المعيارية لهذا الاختبار والتي تحدد بـ 10؛ حيث بلغت أقصى قيمة لمعامل التضخم في النماذج المقدرة (3.825)؛ وهو ما يعنى عدم وقوع نماذج الانحدار الخطي المتعدد المقدرة في هذه المشكلة من مشاكل القياس.

3- **اعتدالية الأخطاء العشوائية:** وتم استخدام اختبار كولومجوروف سمينوف -Kolmogorov-Smirnov ، ووجد أن الفرض متحقق وأن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي لجميع نماذج الانحدار المقدرة؛ حيث كانت نتيجة الاختبار غير دالة إحصائياً؛ والذي يعنى قبول فرض العدم وهو أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناءً على ما سبق يتضح تحقق أهم شروط استخدام نموذج الانحدار، وخلو نماذج الانحدار المقدرة من أية مشاكل قياسية تؤثر في نتائجه، ويمكن عرض نتائج تحليل الانحدار على النحو التالي:

نموذج الانحدار الخطي البسيط: يوضح الجدول رقم (8) أثر الشفافية التنظيمية (كمتغير مستقل) على النجاح التنظيمي (كمتغير تابع).

جدول رقم (8)
أثر الشفافية التنظيمية على النجاح التنظيمي

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة F Sig.	معامل التحديد %	قيمة اختبار Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	1,060	9,441	0,000	712,748	0,000	%66,5	2,052	0,176
الشفافية التنظيمية	0,756	26,697	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (8) ما يلي:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوي إحصائياً بالنسبة للشفافية التنظيمية، ولها أثر طردى معنوي على النجاح التنظيمي؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة النجاح التنظيمي؛ أى أن كلما زادت قوة الشفافية التنظيمية يزداد النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس.

- بلغ معامل التحديد (66,5%)؛ وهذا يعنى أن الشفافية التنظيمية (المتغير المستقل) يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (66,5%) وهى نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير الشفافية التنظيمية للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (33,5%) فتعنى أن هناك متغيرات (عوامل) أخرى – بخلاف الشفافية التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمي ويبلغ تأثيرها (33,5%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الشفافية التنظيمية، ذات تأثير طردى ومعنوي على متغير النجاح التنظيمي؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%؛ ويعنى أن كلما توافرت درجة عالية من الشفافية التنظيمية، بالشركة ساهم فى تحقيق النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعفت الشفافية التنظيمية، إنخفض معه النجاح التنظيمي.

- وهذا يعنى أن النجاح التنظيمي يتطلب مهارات تتوافر فى عناصر الشفافية التنظيمية، والتي تمثل أبعاده الفرعية، أى أن المنظمات التى يتوافر بها أبعاد الشفافية التنظيمية، يكون لديها القدرة على تحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي، والقدرة على تحفيز العاملين، ودفعهم لتنفيذ تصورات قطاع الأدوية فى جمهورية مصر العربية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسرج وأخرون، 2022).

- نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسى الأول ومناقشتها.

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفروض الفرعية من الفرض الرئيسى الأول، ومناقشتها، وتنص هذه الفروض الفرعية على:

الفرض الفرعى الأول (ف1/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمى فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية " .

الفرض الفرعى الثانى (ف2/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمى فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية " .

الفرض الفرعى الثالث (ف3/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمى فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية " .

ولاختبار مدى صحة هذه الفروض الفرعية الثلاثة؛ فقد قامت الباحثتان باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرات البحث (أبعاد الشفافية التنظيمية، والنجاح التنظيمى):

يبين الجدول رقم (9) العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى.

جدول رقم (9)

العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى

أبعاد الشفافية التنظيمية		دقة المعلومات		وضوح الأنظمة والإجراءات		نشر الثقافة التنظيمية	
النجاح التنظيمى	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون
النجاح التنظيمى	0,805	0,000	0,744	0,000	0,705	0,000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلى:

أ- بالنسبة للأبعاد الفرعية للشفافية التنظيمية:

- أن العلاقة بين الأبعاد الفرعية للشفافية التنظيمية (وهى: دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، ونشر الثقافة التنظيمية)، والنجاح التنظيمى، طردية؛ وهو ما تؤكد الإشارة الموجبة لمعاملات ارتباط بيرسون.

- قوة العلاقة بين الأبعاد الفرعية للشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى، وهو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط ؛ حيث كانت أكبر من 0.5.

- معنوية العلاقة بين الأبعاد الفرعية للشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى عند مستوى معنوية أقل من 5%، 1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معاملات الارتباط.

- وفيما يلى الانحدار الخطى المتعدد لدراسة أثر أبعاد الشفافية التنظيمية على النجاح التنظيمى، ويوضح الجدول رقم (10) أثر أبعاد الشفافية التنظيمية على النجاح التنظيمى.

جدول رقم (10)
أثر أبعاد الشفافية التنظيمية على النجاح التنظيمي

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة F Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمغروف سمينروف
المقدار الثابت	1,033	8,769	0,000	658,741	0,000	64,2	1,982	0,193
دقة المعلومات	0,735	25,666	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (10) ما يلي:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوي إحصائياً بالنسبة لدقة المعلومات، وله أثر طردى معنوي على النجاح التنظيمي؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة النجاح التنظيمي؛ أى أن كلما زادت قوة دقة المعلومات، يزداد النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس.

- بلغ معامل التحديد (64,2%)؛ وهذا يعنى أن دقة المعلومات يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (64,2%) وهى نسبة تُظهر قدرة تفسير دقة المعلومات للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (35,8%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف دقة المعلومات – تؤثر على النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (35,8%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن دقة المعلومات، ذات تأثير طردى ومعنوي على متغير النجاح التنظيمي؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%؛ ويعنى أن كلما توافرت درجة عالية من دقة المعلومات، بالشركة يساهم فى تحقيق النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف دقة المعلومات، انخفض معه النجاح التنظيمي.

2. نموذج الانحدار الخطى لاختبار أثر وضوح الأنظمة والإجراءات على النجاح التنظيمي:

ويوضح الجدول رقم (11) أثر وضوح الأنظمة والإجراءات على النجاح التنظيمي .

جدول رقم (11)
أثر الأنظمة والإجراءات على النجاح التنظيمي

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمغروف سمينروف
المقدار الثابت	1,562	13,196	0,000	444,265	0,000	55,5	2,045	0,168
وضوح الأنظمة والإجراءات	0,637	21,078	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (11) ما يلي:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوي إحصائياً بالنسبة لوضوح الأنظمة والإجراءات، وله أثر طردى معنوي على النجاح التنظيمي؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة النجاح التنظيمي؛ أى أن كلما زادت قوة لوضوح الأنظمة والإجراءات يزداد النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس.
- بلغ معامل التحديد (55,5%)؛ وهذا يعنى أن وضوح الأنظمة والإجراءات يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (55,5%) وهى نسبة تُظهر قدرة تفسير لوضوح الأنظمة والإجراءات للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (44,5%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف وضوح الأنظمة والإجراءات – تؤثر على النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (44,5%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن وضوح الأنظمة والإجراءات، ذات تأثير طردى ومعنوي على متغير النجاح التنظيمي؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%؛ ويعنى أن كلما توافرات درجة عالية من وضوح الأنظمة والإجراءات، بالشركة ساهم فى تحقيق النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف وضوح الأنظمة والإجراءات، انخفض معه النجاح التنظيمي.

3 نموذج الانحدار الخطى لاختبار أثر نشر الثقافة التنظيمية على النجاح التنظيمي:

ويوضح الجدول رقم (12) أثر نشر الثقافة التنظيمية على النجاح التنظيمي .

جدول رقم (12)

أثر نشر الثقافة التنظيمية على النجاح التنظيمي

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة F Sig.	معامل التحديد %	قيمة اختبار Durbin-Watson	دلالة اختبار كولموجروف سمينوف
المقدار الثابت	1,889	16,417	0,000	355,139	0,000	49,7	2,013	0,149
نشر الثقافة التنظيمية	0,558	18,845	0,000					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (12) ما يلي:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوي إحصائياً بالنسبة لنشر الثقافة التنظيمية، وله أثر طردى معنوي على النجاح التنظيمي؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة النجاح التنظيمي؛ أى أن كلما زادت قوة نشر الثقافة التنظيمية، يزداد النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس.
- قيمة معامل التحديد بلغت (49,7%)؛ وهذا يعنى أن الشراكة تساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (49,7%) وهى نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير نشر الثقافة

التنظيمية للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (50,3%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف نشر الثقافة التنظيمية – تؤثر على الأداء النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (50,3%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن نشر الثقافة التنظيمية، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير النجاح التنظيمي؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%؛ ويعنى أن كلما توافرت درجة عالية من نشر الثقافة التنظيمية، بالشركة ساهم فى تحقيق النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف نشر الثقافة التنظيمية، انخفض معه النجاح التنظيمي.

والنتيجة النهائية بناءً على ما سبق هي قبول الفرض الرئيسى الأول من فروض البحث (ف1).

وأيضاً، قبول الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الرئيسى الأول، ف_{1/1}، ف_{2/1}، ف_{3/1}.

2/11 نتائج اختبار الفرض الثانى ومناقشتها: يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسى الثانى ومناقشتها. وينص هذا الفرض على (ف2): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية و الصحة التنظيمية فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية".

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسى الثانى، فقد قامت الباحثتان باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث (الشفافية التنظيمية، الصحة التنظيمية)، يبين الجدول رقم (13) العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث

جدول رقم (13)

العلاقة الارتباطية بين متغيرى البحث (الشفافية التنظيمية، الصحة التنظيمية)

الصحة التنظيمية			متغيرات البحث
نتيجة الاختبار	الدلالة	معامل بيرسون	
يوجد علاقة طردية، قوية ومعنوية	0,000	**0,746	الشفافية التنظيمية
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.			

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلى:

- أ- أن العلاقة بين متغيرى البحث، طردية؛ وهو ما تؤكد الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.
- ب - قوة العلاقة بين متغيرى البحث؛ وهو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط؛ حيث بلغت 0,746 .
- ج - معنوية العلاقة بين متغيرى البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%، 1%؛ وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.

ثانياً: تحليل الانحدار:

1- نموذج الانحدار الخطى البسيط، يوضح الجدول رقم (14) أثر الشفافية التنظيمية على الصحة التنظيمية

جدول رقم (14)
أثر الشفافية التنظيمية على الصحة التنظيمية

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة F Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمغروف سمينروف
المقدار الثابت	1,073	7,603	0,000	449,951	0,000	55,6	2,030	0,188
الشفافية التنظيمية	0,755	21,212	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (14) ما يلي:

- أسفرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوي إحصائياً بالنسبة للشفافية التنظيمية، وأثرها على الصحة التنظيمية؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة وتعزيز الصحة التنظيمية؛ كلما زادت قوة الشفافية التنظيمية والعكس بالعكس.
- بلغ معامل التحديد (55,6%)؛ وهذا يعنى أن الشفافية التنظيمية (المتغير المستقل) تساهم فى تفسير التغير فى الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط) بنسبة مقدارها (55,6%) وهى نسبة تُظهر قدرة تفسير الشفافية التنظيمية فى تعزيز الصحة التنظيمية، أما النسبة الباقية ومقدارها (44,4%) فتعنى أن هناك متغيرات أو عوامل أخرى – بخلاف الشفافية التنظيمية – تؤثر فى تعزيز الصحة التنظيمية الصحة التنظيمية ؛ ويبلغ تأثيرها (44,4%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الشفافية التنظيمية ، ذات تأثير طردى ومعنوي على متغير الصحة التنظيمية؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%؛ ويعنى أن كلما توافرت درجة عالية من الشفافية التنظيمية، بالشركة زادت الصحة التنظيمية، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعفت الشفافية التنظيمية، انخفضت معها الصحة التنظيمية.
- تتلخص أهمية العلاقة بين الشفافية التنظيمية والصحة التنظيمية للشركة فى توفيرها للعاملين بها إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة فى البيئة الداخلية والخارجية لها، ويعد استخدام هذا الإدراك متابعة فعالة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضائها ويؤدى ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية والتماسك بين أرجاء المنظمة، كما يؤدى هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف المحددة والعمل على تنفيذها، وتوسيع خيارات العمل، وبما يؤدى إلى توافر الاستعدادات الملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة المستجدات المتعددة (الصرايرة، وآخرون، 2020).
- والنتيجة النهائية بناءً على ما سبق هى قبول الفرض الثانى من فروض البحث (ف2).

3/11 نتائج اختبار الفرض الثالث ومناقشتها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث؛ ومناقشتها. وينص هذا الفرض على (ف3):

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية "

يتم عرض ومناقشة نتائج اختبارها في الجزء التالي:

ولاختبار مدى صحة الفرض الثالث؛ قامت الباحثتان باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيري البحث (الصحة التنظيمية، النجاح التنظيمي)، يبين الجدول رقم (15) العلاقة الارتباطية لمتغيري البحث:

جدول رقم (15)

العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث (الصحة التنظيمية، النجاح التنظيمي)

النجاح التنظيمي			متغيرات البحث
نتيجة الاختبار	الدلالة	معامل بيرسون	
يوجد علاقة طردية، قوية ومعنوية	0,000	0,850**	الصحة التنظيمية
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.			

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

- أن العلاقة بين متغيري البحث، طردية؛ وهو ما تؤكد الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.
- قوة العلاقة بين متغيري البحث وهو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط حيث بلغت 0,850 (وهي أكبر من 0,5).
- معنوية العلاقة بين متغيري البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%، 1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.
- وهذا يعني أن نجاح المنظمة يعتمد ليس فقط على كفاءة أفرادها؛ بل أيضاً درجة التعاون والتفاهم والتواصل، فيما بينهم لأن نجاحها يعتمد أيضاً على مدى توافر نظام اتصالات فعال يتم من خلاله إعادة بناء تنظيم هذه المنظمات، لكي تواجه التحديات المتعددة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكعبى، 2021).

ثانياً: تحليل الانحدار:

1- نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يوضح الجدول رقم (16) أثر الصحة التنظيمية (كمتغير وسيط) على النجاح التنظيمي (كمتغير تابع).

جدول رقم (16)
أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة F Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمغروف سمينوف
المقدار الثابت	0,887	8,551	0,000	933,383	0,000	72,2	1,995	0,213
الصحة التنظيمية	0,778	30,551	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver. 26.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (16) ما يلي:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوي إحصائياً بالنسبة للصحة التنظيمية، وأثرها على النجاح التنظيمي؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة النجاح التنظيمي؛ كلما زادت قوة الصحة التنظيمية والعكس بالعكس.
 - بلغ معامل التحديد (72,2%)؛ وهذا يعنى أن الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط) تساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (72,2%)؛ وهى نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير الصحة التنظيمية للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (27,8%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الصحة التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمي ويبلغ تأثيرها (27,8%).
 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الصحة التنظيمية، ذات تأثير طردى ومعنوي على متغير النجاح التنظيمي؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 1%؛ ويعنى أن كلما توافرت درجة عالية من الصحة التنظيمية، بالشركة زاد النجاح التنظيمي، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعفت الصحة التنظيمية، انخفض معها النجاح التنظيمي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الكعبى، 2021).
 - والنتيجة النهائية بناءً على ما سبق هى قبول الفرض الثالث من فروض البحث (ف3).
- 4/11 نتائج اختبار الفرض الرئيسى الرابع ومناقشتها: ويهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسى الرابع من فروض البحث؛ ومناقشتها. وينص هذا الفرض على (ف4):**
- " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية "
- وينبثق من هذا الفرض الرئيسى ثلاثة فروض فرعية، وهى:
- الفرض الفرعى الأول (ف1/4):** " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية "

الفرض الفرعى الثانى (ف2/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية " .

الفرض الفرعى الثالث (ف3/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية " .

ويتم عرض ومناقشة نتائج اختبارها فى الجزء التالى:

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسى الرابع، وأبعاده الفرعية؛ فقد قامت الباحثتان باستخدام كلاً من:

تقدير نموذج البحث الهيكلى Structural Model Assessment يوضح النموذج الهيكلى للبحث العلاقات المباشرة وغير مباشرة، وأيضاً العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

أولاً: تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث لاختبار الفرض الرئيسى الرابع.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار فى نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) القائم على نمذجة التباين بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS)؛ وذلك لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، حيث يعد من أفضل الأساليب الاحصائية للتعامل مع علاقات معقدة لمتغيرات البحث ذات أبعاد متعددة؛ فهو يسمح بمجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة - (SEM) وبتقييم كل تلك العلاقات فى نفس الوقت، ويستطيع أن يفسر التفاعلات بينها، ويجمع بين جوانب تحليل العوامل وتحليل الانحدار المتعدد، بما يمكن الباحثين من تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى استخدامه فى العلوم الاجتماعية (Kock, 2017).

وقامت الباحثتان بعرض وتقييم نتائج التحليل الاحصائى لمعاملات المسار بينها، وذلك لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، ويجب أن تكون معنوية على الأقل عند مستوى معنوية 0.05، كما يلى:

أولاً: قامت الباحثتان باختبار الفروض الفرعية من الفرض الرابع أولاً، ثم اختبار الفرض الرابع وبالنسبة للفرض الفرعى الأول والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية".

استخدمت الباحثتان تحليل المسار للنموذج الهيكلى باستخدام برنامج Warp-PLS؛ وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتوئها، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

نتائج تحليل المسار بين دقة المعلومات والصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي

النجاح التنظيمي	الصحة التنظيمية	دقة المعلومات	
			دقة المعلومات
		0.771*** (0.58)	الصحة التنظيمية
	0.861***	0.798** (0.79)	النجاح التنظيمي
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .			

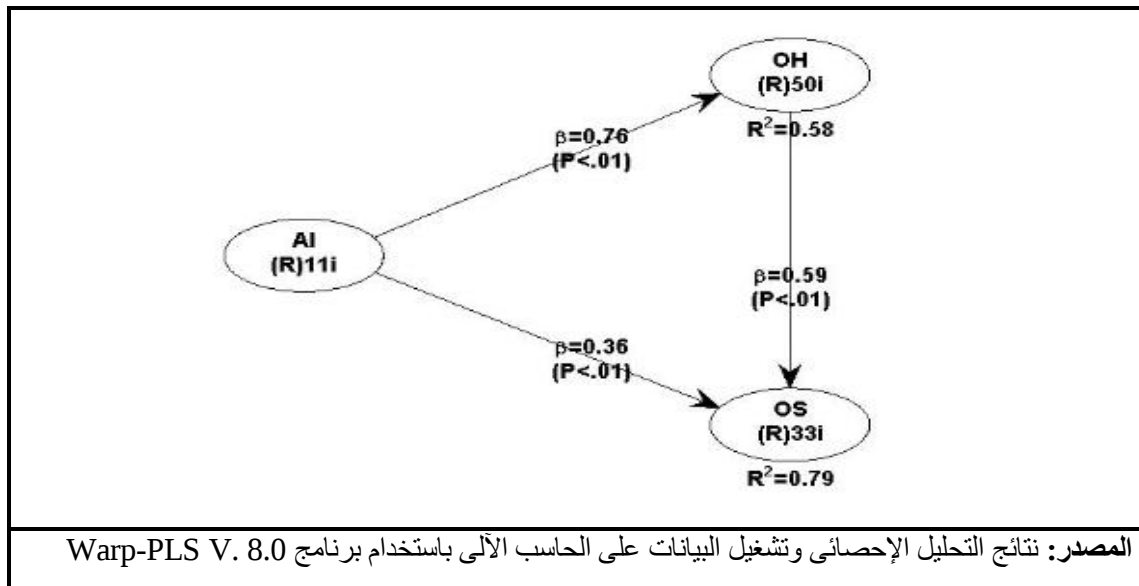
*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (17) ما يلي :

- 1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (دقة المعلومات) والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) (0.771) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقي) مباشر لدقة المعلومات على الشفافية التنظيمية للشركات موضع البحث.
- 2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح التنظيمي) (0.861) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001)؛ وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقي) مباشر للصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي للشركات موضع البحث.
- 3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (دقة المعلومات) والمتغير التابع (النجاح التنظيمي) مروراً بالمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) قيمة (0.798)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.01)؛ وهو ما يشير إلى معنوية (حقيقية) تأثير دقة المعلومات على النجاح التنظيمي من خلال الصحة التنظيمية.
- 4- بلغ معامل التحديد (79%)، وهذا يعني أن دقة المعلومات (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم في تفسير التغير في النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (79%) ؛ وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، وهي نسبة عالية جداً تُظهر قدرة تفسير دقة المعلومات على التغير في المتغير التابع وهو النجاح التنظيمي، وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (21%) فتعني أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف – دقة المعلومات تؤثر على النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (21%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (10) ، والذي درس تأثير دقة المعلومات على النجاح التنظيمي، وكانت النتيجة هي أن قيمة معامل التحديد بلغت (64.2 %) فقط؛ وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (17) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (79%)؛ وذلك عند أخذ الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط) في الاعتبار في العلاقة بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي؛ وهذا يعني أن دقة المعلومات يساهم في تفسير التغير في النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (79%)؛ وذلك من خلال الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي، وهي نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير دقة المعلومات للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (21%) فتعني أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الصحة التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (21%).

6- ويشير الشكل رقم (2) إلى نفس النتائج السابقة؛ حيث يتضح أن دقة المعلومات، تفسر (58%) من الصحة التنظيمية، ويفسر (79%) من النجاح التنظيمي، عند توسط الصحة التنظيمية في النموذج؛ وهذا يعني أن وجود الصحة التنظيمية في النموذج قد حسن العلاقة بين دقة المعلومات والنجاح المؤسسي للشركات محل البحث.



شكل رقم (2)

مؤشرات القوة التفسيرية لدقة المعلومات في علاقته بكل من الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمي قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هي قبول الفرض الفرعى الأول من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف1/4)؛ والذي ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دقة المعلومات والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية"، حيث يتضح وجود دور لدقة المعلومات والنجاح التنظيمى، بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية. ثانياً: الفرض الفرعى الثانى والذي ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية". استخدمت الباحثتان تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS؛ وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتوئها، ذلك كما يتضح من الجدول رقم (18).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل المسار بين وضوح الأنظمة والإجراءات والصحة التنظيمية والنجاح التنظيمى

وضوح الأنظمة والإجراءات	الصحة التنظيمية	النجاح التنظيمى
وضوح الأنظمة والإجراءات		
الصحة التنظيمية	0.683*** (0.47)	
النجاح التنظيمى	0.731*** (0.78)	0.861***
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .		

P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05***

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (18) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (وضوح الأنظمة والإجراءات) والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) (0.683) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001)؛ وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر وضوح الإجراءات والأنظمة على الشفافية التنظيمية للشركات موضع البحث.

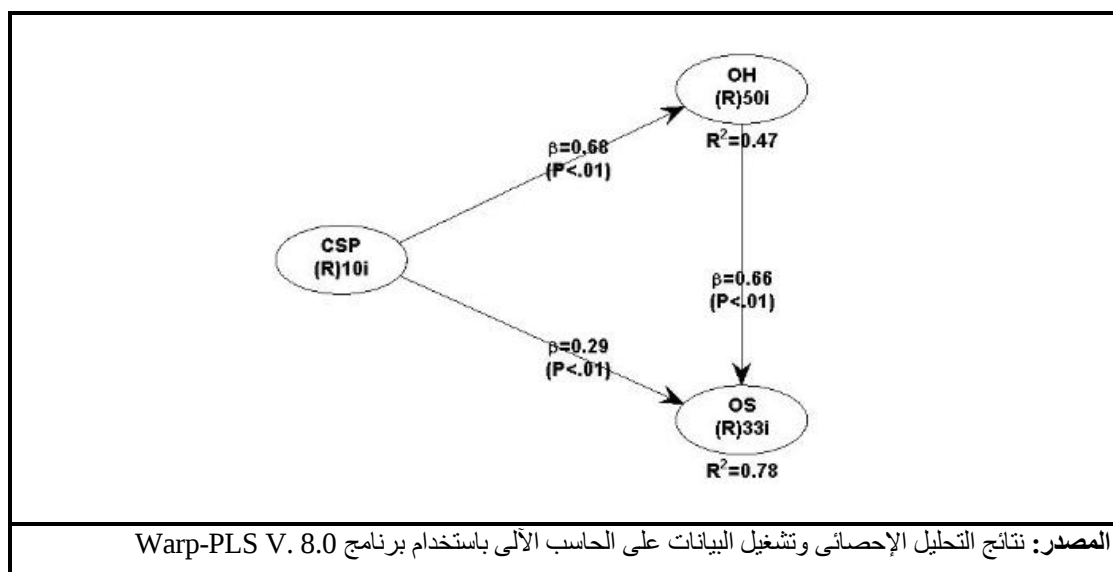
2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح التنظيمى) (0.861)؛ وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001)؛ وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للصحة التنظيمية على النجاح التنظيمى للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (وضوح الأنظمة والإجراءات) والمتغير التابع (النجاح التنظيمى) مروراً بالمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) قيمة (0.731) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية (حقيقية) تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (78%)، وهذا يعنى أن وضوح الأنظمة والإجراءات (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (78%)، وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، وهى نسبة عالية جدا تُظهر قدرة تفسير وضوح الأنظمة والإجراءات على التغير فى المتغير التابع وهو النجاح التنظيمى، وذلك بتوسيط الشفافية التنظيمية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (22%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف وضوح الأنظمة والإجراءات – تؤثر على النجاح التنظيمى ويبلغ تأثيرها (22%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (11)، والذى درس تأثير وضوح الأنظمة والإجراءات على النجاح التنظيمى، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (55.5%) فقط؛ وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (18) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (78%)؛ وذلك عند أخذ الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمى؛ وهذا يعنى أن وضوح الأنظمة والإجراءات يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (78%)؛ وذلك من خلال الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمى، وهى نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير وضوح الأنظمة والإجراءات للنجاح التنظيمى، أما النسبة الباقية ومقدارها (22%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشفافية التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمى، ويبلغ تأثيرها (22%).

6- ويشير الشكل رقم (3) إلى نفس النتائج السابقة؛ حيث يتضح أن وضوح الأنظمة والإجراءات، تفسر (47%) من الصحة التنظيمية، ويفسر (78%) من النجاح التنظيمى، عند توسيط الصحة التنظيمية فى النموذج؛ وهذا يعنى أن وجود الصحة التنظيمية فى النموذج قد حسن العلاقة بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح المؤسسى للشركات محل البحث.



شكل رقم (3)

مؤشرات القوة التفسيرية لوضوح الأنظمة والإجراءات في علاقته بكل من الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي، وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمي، قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هي قبول الفرض الفرعي الثاني من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف2/4)؛ والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية"، حيث يتضح وجود دور لوضوح الأنظمة والإجراءات والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية.

ثالثاً: الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية".

استخدمت الباحثتان تحليل المسار للنموذج الهيكلي باستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التي يحتويها، ذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (19).

جدول رقم (19)

نتائج تحليل المسار بين نشر الثقافة التنظيمية والشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي

نشر الثقافة التنظيمية	الصحة التنظيمية	النجاح التنظيمي
نشر الثقافة التنظيمية		
الصحة التنظيمية	0.633*** (0.36)	
النجاح التنظيمي	0.699*** (0.78)	0.861***
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0.		

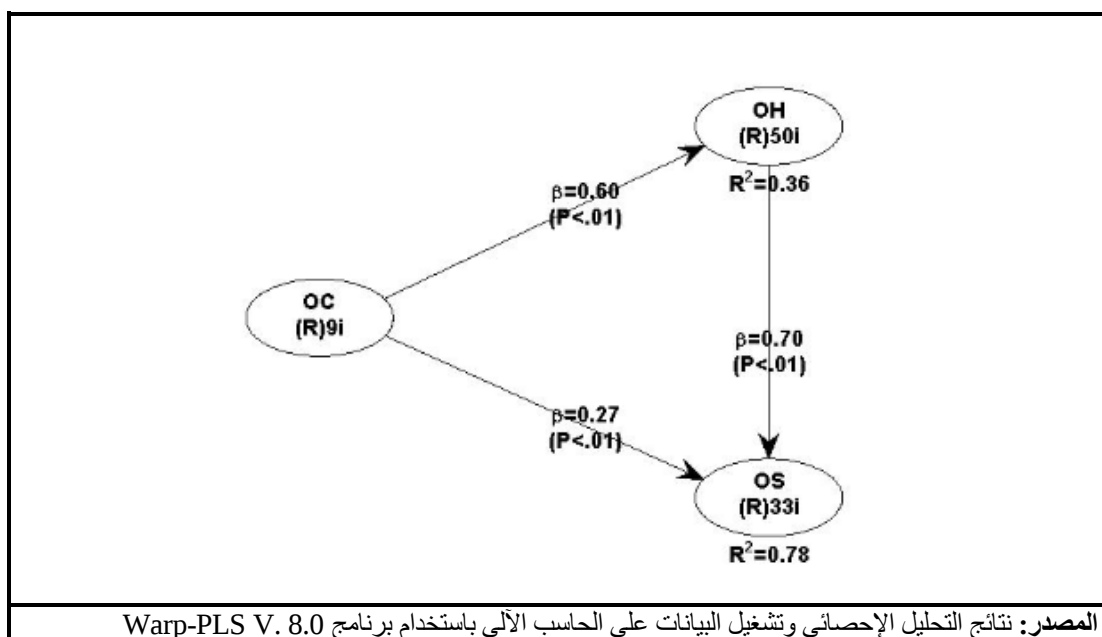
*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (19) ما يلي:

- 1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (نشر الثقافة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) (0.633) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001)؛ وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقي) مباشر لنشر الثقافة التنظيمية على الشفافية التنظيمية للشركات موضع البحث.
- 2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح التنظيمي) (0.861) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقي) مباشر للصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي للشركات موضع البحث.
- 3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (نشر الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح التنظيمي) مروراً بالمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) قيمة (0.699) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية (حقيقية) تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.
- 4- بلغ معامل التحديد (78%)؛ وهذا يعني أن نشر الثقافة التنظيمية (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم في تفسير التغير في النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (78%)، وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، وهي نسبة عالية جداً تُظهر قدرة تفسير نشر الثقافة التنظيمية على التغير في المتغير التابع وهو النجاح التنظيمي، وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (22%) فتعني أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف نشر الثقافة التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (22%).
- 5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (12)، والذي درس تأثير نشر الثقافة التنظيمية على النجاح التنظيمي، وكانت النتيجة هي أن قيمة معامل التحديد بلغت (49.7%) فقط؛ وبالمقارنة

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (19) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت؛ (78%)؛ وذلك عند أخذ الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط) في الاعتبار في العلاقة بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي؛ وهذا يعنى أن نشر الثقافة التنظيمية يساهم في تفسير التغير في النجاح التنظيمي (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (78%)؛ وذلك من خلال الصحة التنظيمية، كمتغير وسيط في العلاقة بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي، وهى نسبة عالية تُظهر فُدرة تفسير نشر الثقافة التنظيمية للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (22%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف نشر الثقافة التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمي؛ ويبلغ تأثيرها (22%).

6- ويشير الشكل رقم (4) إلى نفس النتائج السابقة؛ حيث يتضح أن نشر الثقافة التنظيمية، تفسر (36%) من الصحة التنظيمية، ويفسر (78%) من النجاح التنظيمي، عند توسط الصحة التنظيمية في النموذج؛ وهذا يعنى أن وجود الصحة التنظيمية في النموذج قد حسن العلاقة بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي للشركات محل البحث.



شكل رقم (4)

مؤشرات القوة التفسيرية لنشر الثقافة التنظيمية في علاقته بكل من الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي، وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الثالث من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف3/4)؛ والذي ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية

والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية "، حيث يتضح وجود دور لنشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية.

والنتيجة النهائية هى قبول الفروض الفرعية من الفرض الرئيسى الرابع من فروض البحث. سادساً: الفرض الرابع والذى ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية".

استخدمت الباحثتان تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتوئها ، ذلك كما يتضح من الجدول التالى رقم (20).

جدول رقم (20)

نتائج تحليل المسار بين الصحة التنظيمية ككل والشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى

النجاح التنظيمى	الصحة التنظيمية	الشفافية التنظيمية	
			الشفافية التنظيمية
		0.765*** (0.57)	الصحة التنظيمية
	0.861***	0.815*** (0.80)	النجاح التنظيمى
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .			

*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (20) ما يلى :

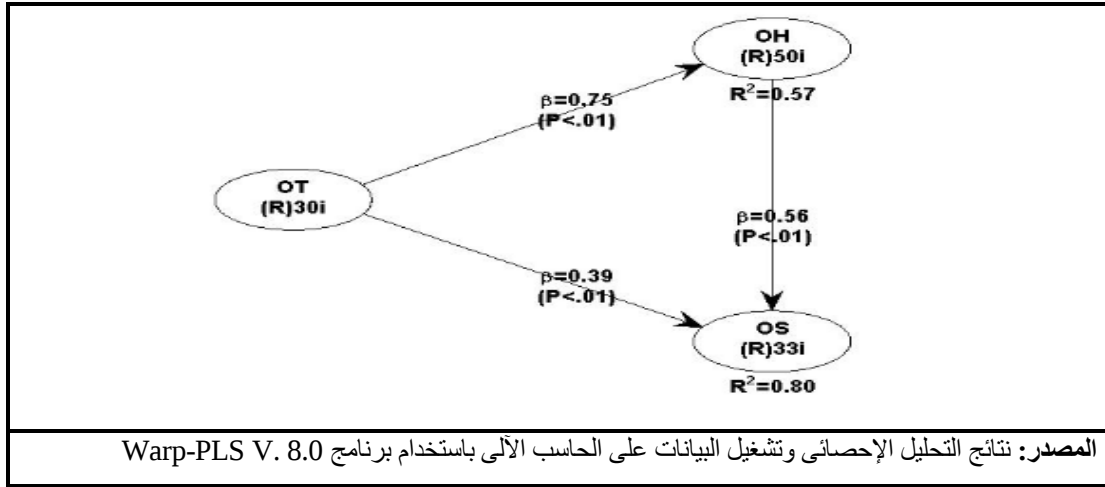
- 1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية التنظيمية) والمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) (0.765) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001)؛ وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للشفافية التنظيمية على الصحة التنظيمية للشركات موضع البحث.
- 2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح التنظيمى) (0.861) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للصحة التنظيمية على النجاح التنظيمى للشركات موضع البحث.
- 3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح التنظيمى) مروراً بالمتغير الوسيط (الصحة التنظيمية) قيمة (0.815) وهي قيمة ذات دلالة

معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية (حقيقية) تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (80%)؛ وهذا يعنى أن الشفافية التنظيمية يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (80%)، وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، وهى نسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسير الشفافية التنظيمية على التغير فى المتغير التابع وهو النجاح التنظيمى ، وذلك بتوسيط الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (20%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشفافية التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمى، ويبلغ تأثيرها (20%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (8)، والذي درس تأثير الشفافية التنظيمية على النجاح التنظيمى، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (66.5%) فقط؛ وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (20) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت؛ (80%)؛ وذلك عند أخذ الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى؛ وهذا يعنى أن الشفافية التنظيمية يساهم فى تفسير التغير فى النجاح التنظيمى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (80%)؛ وذلك من خلال الصحة التنظيمية، كمتغير وسيط فى العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى، وهى نسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الشفافية التنظيمية للنجاح التنظيمى، أما النسبة الباقية ومقدارها (20%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشفافية التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمى؛ ويبلغ تأثيرها (20%).

6- ويشير الشكل رقم (5) إلى نفس النتائج السابقة؛ حيث يتضح أن الشفافية التنظيمية، تفسر (57%) من الصحة التنظيمية، ويفسر (80%) من النجاح التنظيمى، عند توسيط الصحة التنظيمية فى النموذج؛ وهذا يعنى أن وجود الصحة التنظيمية فى النموذج قد حسن العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى للشركات محل البحث.



شكل رقم (5)

مؤشرات القوة التفسيرية للشفافية التنظيمية فى علاقته بكل من الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمى وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الثالث من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف3/4)؛ والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية"، حيث يتضح وجود دور لنشر الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية.

والنتيجة النهائية هى قبول الفروض الفرعية من الفرض الرئيسى الرابع من فروض البحث وهى: سادساً: الفرض الرابع والذى ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى بتوسيط الصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية".

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف4): حيث يتضح وجود دور للصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمى فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية، وأيضاً يتضح قبول الفروض الفرعية الثلاثة من الفرض الرئيس الرابع ، وهى:

ف1/4، ف2/4، ف3/4.

11- نتائج البحث وتوصياته: فى ضوء أهداف البحث، وتحليل بيانات البحث الميداني، تقدم

الباحثان أهم نتائج البحث، وأهم التوصيات كما يلي:

1/12 نتائج باستخدام أسلوب تحليل المسار فى نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM)

القائم على نمذجة التباين بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS)؛ وذلك لتحليل التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير المباشرة بين متغيرات البحث، اتضح ما يلي:

- تحسنت قيمة معامل التحديد عند مناقشة العلاقة بين الشفافية التنظيمية (المتغير المستقل)، والنجاح التنظيمي (المتغير التابع) مع الأخذ فى الاعتبار دور الصحة التنظيمية (المتغير الوسيط)؛ وذلك إذا قورنت بقيمة معامل التحديد عند مناقشة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع فقط؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد فى علاقة الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي (66.5%)، ويلاحظ أن تلك القيمة قد تحسنت عند أخذ الصحة التنظيمية فى الاعتبار لتصبح (80%) والتي تعبر عن العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي من خلال الصحة التنظيمية، وهى نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير الشفافية التنظيمية للنجاح التنظيمي، أما النسبة الباقية ومقدارها (20%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشفافية التنظيمية – تؤثر على النجاح التنظيمي، ويبلغ تأثيرها (20%).

2/12 توصيات البحث:

فى ضوء أهداف ونتائج البحث الميداني، والتي تم التوصل إليها وهى وجود دور إيجابى للصحة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي فى شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية، تقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم – فى حالة الأخذ بها فى تدعيم هذا الدور الإيجابى وزيادته؛ وذلك من خلال تعزيز كلاً من الشفافية التنظيمية، والصحة التنظيمية بأبعادهم المتعددة، والتي يمكن استثمارها لتحقيق مستويات عالية من النجاح التنظيمي، بشركات الدواء فى جمهورية مصر العربية، والجدول التالي رقم (21) يوضح أهم هذه التوصيات:

جدول رقم (21)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات وإجراءات ومتطلبات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا	- تضمين الشفافية التنظيمية كأولوية من قبل إدارة الشركات، وذلك عن طريق: - إنشاء وحدة متخصصة (يتم تحديد توصيف دقيق لها) للشفافية التنظيمية، ويحدد موقعها في الهيكل التنظيمي مع التحديد الدقيق لأهم اختصاصاتها، تتبنى هذا المفهوم عند وضع استراتيجيات الشركة، بما يعزز ثقافة الشفافية التنظيمية في صنع القرارات الإدارية وتحقيق النجاح التنظيمي. - ضرورة الاهتمام والالتزام بالشفافية والإفصاح عن المعلومات إعمالاً لحق العاملين وأصحاب المصالح، في إتاحة المعلومات، وأن تضم شركات الأدوية، أعضاء من المجتمع المدني حتى تكون هناك مشاركة ورقابة مجتمعية فعليه. - الإعلان عن تقارير مجالس إدارة الشركات والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بها، وإرسالها لجميع العاملين بالشركة على المواقع الرسمية . - ضرورة العمل على توافر سياسة واضحة للإدارة وقواعد قانونية تسمح بتطبيق الشفافية التنظيمية، من خلال تعزيز مبدأ الديمقراطية المجتمعية التي تضمن صحة الإجراءات القانونية المتبعة في الوصول للمعلومات والحصول عليها من قبل المستفيدين. - العمل على ربط مبدأ الشفافية التنظيمية بالقيم الدينية وعدم إخفاء المعلومات والإفصاح . - اختيار القيادات الإدارية على أساس "مبدأ الكفاءة والجدارة". وإلزامهم باتباع بأخلاقيات الوظيفة وقيمها وبما يعزز بناء أنظمة النزاهة والشفافية، وإتاحة المعلومات عن العمل الإداري للجميع.	1- بالنسبة للمتغير المستقل (الشفافية التنظيمية) توفير بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لتعزيز تطبيق مفهوم الشفافية التنظيمية في قطاع الأدوية ليظل قادر على المنافسة وتحقيق النجاح التنظيمي
الإدارة العليا	إتاحة ومشاركة المعلومات وفعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية المتعددة؛ وذلك عن طريق: - الحصول على المعلومات الصحيحة الخالية من الأخطاء بأقل جهد وتكلفة، ووقت الحاجة إليها. - إنتشار وتوافر المعلومات بمعنى تعدد القنوات المتاحة للإفصاح عنها. -شمولية المعلومات: وهي أن تتضمن المعلومة كافة العناصر التي تستخدم لاتخاذ القرارات الصحيحة. - التطوعية: وهي استعداد الشركة للإفصاح عن المعلومات طوعاً.	البعد الأول: دقة المعلومات
الإدارة العليا	- إعادة النظر في صياغة الأنظمة واللوائح والقوانين التي يوجد بها غموض وتبسيطها - تعريف العاملين بواجباتهم وحقوقهم، لغرض إعطاء صورة واضحة عن الإدارة وكيفية سير العمل فيها لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية التنظيمية؛ للوصول إلى الديمقراطية الصحيحة والقضاء على ظاهرة النفاق الإداري.	البعد الثاني: وضوح الأنظمة والإجراءات
الإدارة	- التأكيد على ضرورة توافر سمات وخصائص الثقافة التنظيمية القوية التي تشجع العاملين على استخدام وتبادل المعلومات الدقيقة. - تعزيز نشر الثقافة التنظيمية القوية بين العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توزيع دليل للمنظمة يحتوي على فكر المنظمة وثقافتها، كما يمكن نشر ثقافة المنظمة عن طريق إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى جميع العاملين بها(*) . - ضرورة فهم الثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركات من قبل جميع العاملين، والالمام بجميع جوانبها الإيجابية والسلبية لتدعيم الجوانب الإيجابية وعلاج الجوانب السلبية وتهيئتهم للإستعداد لتقبل التغييرات الطارئة بشكل يضمن استمرار المنظمة ونجاحها.	البعد الثالث: نشر الثقافة التنظيمية

(*) فقد حصلت الباحثتان على كُتيب أو دليل لثقافة المنظمة لبعض الشركات محل البحث الميداني؛ مثال: شركة إبيكو، جلاكسو، موضحاً به ثقافة المنظمة؛ وذلك أثناء المقابلة الشخصية للملء قوائم الاستقصاء الخاصة بالبحث.

- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- إنشاء وحدة للصحة التنظيمية بالشركة يكون هدفها قياس مستويات الصحة التنظيمية على فترات زمنية محددة ورفع التقارير للإدارة العليا، وتكون مهمة هذه الوحدة: - تحتوي على فرق عمل مهمتها عمل قوائم استقصاء توزع على العاملين بهدف قياس مستوى الصحة التنظيمية، ومعرفة النتائج ووضع خطة للتحسين. - عقد دورات تدريبية وورش عمل تعمل على : - إعداد برامج تدريبية، وندوات مستمرة يتلقى فيها العاملين بالشركة تدريبات تستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من أى تغييرات تحدث بالشركة سواء كانت داخلية أو خارجية. - إيمان إدارة الشركة دائماً بأنها تعمل فى بيئة تتسم بالتغيير. - تعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين وتطبيق مفهوم فرق العمل لضمان بيئة عمل ايجابية، خالية من الصراعات، إفتخار العاملين بالانتماء للشركة.	2- المتغير الوسيط(الصحة التنظيمية) ضرورة رفع مستوى تبني وتطبيق مفهوم الصحة التنظيمية فى الشركات لتظل قادر على المنافسة وتحقيق النجاح التنظيمى.
- الإدارة العليا	- رفع مستوى الاعتبارية للعاملين فى الشركة من خلال إعطائهم فرص أكبر للمشاركة فى عملية صنع القرارات، خاصة تلك المتعلقة بهم أو التى تؤثر فى عملهم من خلال تقبل وجهات نظر الآخرين وتنفيذ المناسب منها. - اعتماد سياسة الباب المفتوح فى التواصل مع العاملين ، وتشجيع لغة الحوار المفتوح إنشاء بيئة ترحب بجميع الآراء والملاحظات بدون أى قيود ، مع ضمان الخصوصية.	البعد الأول: بعد الاعتبارية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة العلاقات العامة	ويمكن أن يتم رفع الروح المعنوية للعاملين، من خلال: - وضع معايير عادلة لنظام التعويضات بالشركة مما يساهم فى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة، ويمكن الاستفادة من تجارب الشركات العالمية الرائدة فى هذا المجال. - تنظيم أنشطة إجتماعية تتضمن إقامة فعاليات إجتماعية وترفيهية داخل وخارج الشركة. - التقدير الفردى والجماعى من قبل الشركة متمثلاً فى الإشادة بالمساهمات الفردية والجماعية للعاملين بشكل علنى لتعزيز روح الاحترام والتقدير المتبادل. - الاحتفال الدائم بالإنجازات والجهود الغير عادية للعاملين من خلال حفلات أو نشرات دورية لتسليط الضوء على الجهود الغير عادية للعاملين. - إدارة الخلافات بشكل مهنى عن طريق التعامل مع أى خلافات بالعمل بشكل سريع وشفاف لضمان استمرار الود بين العاملين، وضمان الأمان الوظيفى.	البعد الثانى: رفع الروح المعنوية
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	ضرورة إتاحة وتوفير الموارد (البشرية، التقنية، المادية)فى الوقت والمكان المناسب ويتم ذلك عن طريق: - توفير الموارد البشرية الموهوبة عالية التميز التى تتوافر فيها المزايا التنافسية والمهاراتية؛ وذلك بالاعتماد على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. - توفير الدعم التقنى والتكنولوجى الحديث الذى يساهم فى توفير الوقت والجهد والتكلفة. - إتاحة الموارد المالية المناسبة من مصادرها المتعددة.	البعد الثالث: إتاحة الموارد
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- إعطاء العاملين مزيد من الحرية فى إتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل أعمالهم، واختيار طريقة أو أسلوب أداء أعمالهم وتطويره ، والمحاسبة فقط على النتائج. - سيادة روح الفريق فى أداء كل نشاط على حدة مع التركيز على ما تفعله كل إدارة أو قسم وليس ما تسهم به هذه الإدارة. - التحرير من الروتينية والنمطية وإرساء مفهوم المشاركة، عدم الإفراط فى الرقابة على العاملين. - تشجيع الإدارة العليا كافة العاملين على طرح الأفكار والمقترحات الخاصة بالتحسين المستمر.	البعد الرابع: الاستقلالية
الإدارة العليا إدارة العلاقات العامة	- توفير نظام اتصالات فعال وكفاء يضمن الاتصال الجيد بين العاملين على كافة المستويات الإدارية. - استخدام التقنيات الحديثة والمتنوعة فى الاتصالات. - تمتع العاملون باتصالات مفتوحة فى جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) . - توفير قنوات خاصة تضطلع بمهمة تسهيل الاتصال بين العاملين والمجتمع الذى يعيشون فيه.	البعد الخامس: الاتصال الفعال

الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	مساندة الإدارة العليا في الشركات للأفكار الجديدة والمبدعة والعمل على مراعاة تقدير جهود العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لتنمية قدراتهم، وزيادة الاهتمام وبناء الثقة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة؛ وذلك من خلال. - تفعيل بنك للأفكار الإبداعية على مستوى الأقسام داخل الشركة، وعرض تلك الأفكار كل فترة محددة على لجنة مشكلة لهذا الغرض لتصفية هذه الأفكار واختيار أفضلها. - تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية. - محاولة تجربة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون والبعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة حتى لا يسبب ذلك إحباط للعاملين.	البعد السادس: الإبداع
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البحث الحالي والدراسات السابقة.		

13-محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية مقترحة:

بعد أن قامت الباحثتان بقياس دور الصحة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية، وترى الباحثتان أن هذا الموضوع المهم يستحق المزيد من البحث والدراسة في المستقبل، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية فقط على شركات تصنيع الأدوية في مصر، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من الأفكار التي يمكن للباحثين اختبارها مستقبلاً، وهي:

- دور الصحة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية، ويتم التطبيق على قطاعات أخرى بخلاف قطاع الأدوية في مصر(مثال: قطاع البنوك، التعليم،)لأنه من المتوقع أن اختلاف بيئة التطبيق يمكن أن تؤثر على العلاقة بين تلك المتغيرات، وتفسر نتائج البحث عن نتائج أخرى.

- دور الصحة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ورفاهية العاملين

- دور الصحة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة.

- دور التحول الرقمي في تعزيز الصحة التنظيمية.

- دور الاختلافات الثقافية في تعزيز الصحة التنظيمية.

قائمة المراجع (*)

المراجع باللغة العربية:

1. أبو العز، محمد السعيد. (2011)، *مناهج وطرق البحث فى المحاسبة والعلوم التجارية*، ط 1، المنصورة، دراسة الصفا للطباعة.
2. أحمد، عبد القادر عبد المنعم. (2023). الصحة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
3. أحمد، عبد الناصر محمد. (2025). مستوى وأبعاد الصحة التنظيمية فى الجامعات المصرية الحكومية وسبل تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة المستقبل للعلوم الاجتماعية*، المجلد 1، العدد 20، ص ص: 109-154.
4. أحمد، محمد حسين صلاح. (2024). دور المناعة التنظيمية فى تعزيز الصحة التنظيمية بالجامعات الخاصة فى مصر: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث المالية والتجاري*، العدد الأول، المجلد 25، ص ص: 249-292.
5. إبراهيم، مروة إبراهيم عبد السميع. (2024). أثر التوجه الريادى فى النجاح التنظيمى: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية، *مجلة المعهد العالى للدراسات النوعية*، المجلد 4، العدد 14، ص ص: 1403-1420.
6. أنس، إبراهيم، غير مبین سنه النشر، *المعجم الوسيط*، معجم اللغة، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربى، بيروت، لبنان.
7. إسماعيل، عمار فتحى. (2022). المناعة النفسية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، المجلد 9، العدد 2، ص ص: 223-290.
8. الأسرج، أسماء سعيد ؛ محمد، محمد شعبان. (2022). أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمى فى شركات السياحة: الدور المعدل للفعالية التنظيمية، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، المجلد 16، العدد 2، ص ص: 127-158.
9. الأكلى، عايض شافى. (2021). الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمى: دراسة مقارنة، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، المجلد 22، العدد 1، ص ص: 362-369.
10. البلوشى، على بن حسن بن عبد الله. (2023). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة شمال الباطنة فى ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 17، العدد 3، ص ص: 315-331.

(*) المراجع (العربية والأجنبية)، مرتبة ترتيباً أبجدياً.

11. البنوى، مها محمد؛ متولى، شريف سعيد .(2019). الدور الوسيط للملكية النفسية فى إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمى وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقى للأفراد : دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، المجلد 56، العدد 1، ص ص1-63.
12. الجابرى، ليث. (2017). دور الصحة التنظيمية فى تحقيق الأداء الاستراتيجى، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 14، العدد 1، ص ص: 345-354.
13. الرميدى، بسام سمير؛ حسين، إسلام السيد؛ أبوحمدة، مصطفى محمود.(2022). تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمى فى شركات السياحة: الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، المجلد 16، العدد 1، ص ص: 33-62.
14. الزهرانى، فيصل محمد؛ عيساوى، فخرى عبد السلام. (2025). أثر التوجه الريادى لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجى المستدام: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC، *المجلة العربية للنشر العلمى*، العدد 78، ص ص: 636-665.
15. السبيعي؛ فهد بن الحمدي.(2016). الصحة التنظيمية فى المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمى لدى المعلمين، مصر، العدد 2، ص ص: 168-180.
16. الصرايرة، دلال عقيل؛ العضيلة على بن محمد. (2020). أثر التجديد الاستراتيجى فى النجاح الاستراتيجى: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية فى الأردن، *رسالة دكتوراة غير منشورة غير منشورة*، جامعة مؤتة.
17. الصرايرة، دلال عقيل. (2022). التجديد الاستراتيجى وعلاقته بالنجاح التنظيمى، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 6، العدد 8، ص ص: 1-18.
18. الصرايرة، خالد أحمد؛ العجمى، عبد الله محسن. (2020). الشفافية الإدارية لدى مديرو المدارس الثانوية فى دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، المجلد 3، العدد 2، ص ص: 100-117.
19. الطبال، عبد الله أحمد. (2023). السلوك الإبداعى للعاملين كمتغير وسيط فى تدعيم تأثير رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بديوان عام محافظة السويس، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 45، العدد 4، ص ص: 256-317.
20. العاصى، شريف أحمد شريف . (2024). *مناهج البحث العلمى*، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
21. العجيلى؛ صالح عبد عايد؛ المنديل، ناظر أحمد.(2018). دور الشفافية فى الحد من الفساد الإدارى، *مجلة العلوم القانونية*، *مجلة العلوم القانونية*، كلية القانون، جامعة بغداد: العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان الاصلاح الدستورى والمؤسسات الواقع والمأمول، ص ص: 205-246.

22. الكعبي، ميثم حميد. (2021). دور الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الموارد البشرية في الجامعات العراقية جامعة النهرين نموذجاً، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، العدد 74، ص ص: 275-291.
23. المحلاوي، أحمد سعيد؛ محمد، بهاء الدين مسعد؛ محمد، دعاء محمد. (2025). الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 6، العدد 1. ص ص: 374-305.
24. المؤذن، باسم يوسف. (2024). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالتزامن الاجتماعي في ضوء رؤية مصر 2023، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، العدد 67.
25. الوزيناني، محمد بن معيض. (2016). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 77، ص ص: 518-487.
26. حسن، عزت عبد الحميد محمد. (2011). *الإحصاء النفسي والتربوي*، القاهرة، دار الفكر العربي.
27. خلف، حسنى عبد الله. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الأهلية، بغداد.
28. دياب، عبد الحميد أحمد دياب. (2021). مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في الخطوط الجوية العربية السعودية بالتطبيق على موظفي الخدمات الفنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.
29. رضوان، طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل*، المجلد 3، ص ص: 142-101.
30. رضوان، طارق رضوان محمد. (2021). التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية والتجارية*، المجلد 2، العدد الأول، ص ص: 162-111.
31. رمضان، زياد إياد حسن؛ أبو الروس، سامي على سليمان. (2019). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة في العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
32. زيد، جمال أدهم أحمد؛ داليا محمود على. (2025). أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال، جامعة العلوم التكنولوجية، اليمن، المجلد 3، العدد 1.
33. صبغة، ياسين عبد الوهاب؛ أيمن سمير. (2023). واقع الصحة التنظيمية السائدة بأمانة العاصمة المقدسة، *مجلة التجارة والتمويل*، العدد الأول.
34. عاشور، سمير كامل، سالم، سامية أبو الفتوح. (2010). *مقدمة لنظرية العينات*، ط2؛ الناشر غير مبين.

35. عبد الله، ضياء نجم؛ الدورى، زكريا مطلق. (2020). أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجى فى بنك الاتحاد الأردنى، *رسالة ماجستير غير منشورة*، عمان، جامعة الإسراء الخاصة.
36. عيد، أيمن عادل؛ عزيزة، طارق وجدى. (2023). دور الجينات التنظيمية فى تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد الحادى والأربعون، العدد الرابع، ص ص: 1-54.
37. غريب، محمد سليمان محمد. (2024). تصور مقترح للشفافية الإدارية لتحقيق الثقة التنظيمية بالاتحادات الرياضية فى ظل توجهات الإصلاح الإدارى للجنة الأولمبية المصرية"، *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، العدد 69، المجلد 4، ص ص: 2099-2173.
38. قدح، مروة حمود محمد؛ العامرى، عبد العزيز عبد الهادى. (2023). الصحة التنظيمية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى فى الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، المجلد 6، العدد 7، ص ص: 1-23.
39. لحول، عبد القادر. (2023). أثر تطبيق مرتكزات الشفافية التنظيمية فى الإدارات العمومية على الأداء المتميز :دراسة ميدانية من وجه نظر مستخدمى مؤسسة اتصالات الجزائر، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، مجلد 9، العدد 1، ص ص " 387-402.
40. مباشر، شيماء خليل. (2015). دور مناخ العمل فى تنمية رأس المال الفكرى: دراسة تحليلية مقارنة فى بيئة الأعمال المصرية، *رسالة ماجستير منشورة*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق .
41. معتوق، طارق أبو شغفة. (2023). دور ممارسة الشفافية الإدارية فى تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين فى الإدارة العامة بجامعة المرقب، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص: 148-184.
42. نافع، وجية عبد الستار؛ البردان، محمد فوزى؛ أحمد، سلمى عبد الله حسن. (2024). العلاقة بين التجديد الاستراتيجى والنجاح التنظيمى بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مدينة السادات، المجلد 16، العدد 1، ص ص: 369-400.
43. يونس، سامح؛ إبراهيم، مها. (2024). تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية فى كفاءة الأداء الضريبى: بحث تطبيقي فى الهيئة العامة للضرائب، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 19، العدد 66، ص ص: 359-449.

مصادر أخرى:

استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030 (تاريخ الدخول 2025/4/1م).

<http://enow.gov.eg/Report/Vision-Ar.pdf>

الموقع الإلكتروني الرسمى للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، تاريخ الدخول 2025/6/18 م.

[-https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/Pages/default.aspx](https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/Pages/default.aspx)

الموقع الإلكتروني الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، تاريخ الدخول 2025/7/20م.

[- http://www.basic.gov.eg](http://www.basic.gov.eg)

تقرير مجلس الإدارة والميزانية وحساب الأرباح والخسائر عن السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2019م)، بتاريخ 2020/12/12م.

الموقع الإلكتروني الرسمي للبورصة المصرية، بتاريخ 2025/6/13م.

[-https://www.egx.com.eg/ar/homepage.aspx](https://www.egx.com.eg/ar/homepage.aspx)

المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R. & Thurasamy, R. (2017). The Impact of Sustainable Manufacturing Practices on Sustainability Performance: Empirical Evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*. 37(2), 182-204.
- 2- Adams, R. & Chen, L. (2025). Organizational Transparency in the Digital Age: Building Trust in Rapidly Changing Business Environments. **Harvard Business Review Press**.
- 3- Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian Journal of Management*. 6(2), 231 246.
- 4- Adiati, R., Handoyo, S., Wicaksono., D.A., Purba, H.P., & Syarifah, D. (2021). Organizational Health Structure and Measurement of Higher Education In Indonesia. Indigenous. *Journal Ilmiah Psikologi*. 6 (1), 1- 15
- 5- Alarif Areej Alarifi1 & Saleh AlThnayan1 · Saleh Bajaba, Yan Liu. (2024) .Illuminating the Way: the Role of Organizational Transparency in Preparing Employees for Change Under Transformational Leadership, *Current Psychology*, 43.
- 6- Albu, Oana Brindusa & Christensen, Lars Thøger .(2024). Shadows in the Spotlight: Navigating Organizational Transparency in Digital Contexts, Schmalenbach, *Journal of Business Research* 76:641–659
- 7- Alomar M. I. A. (2024). The Impact of Implementing Organizational Change Strategies on Achieving Strategic Success: An Applied Study at Princess Sumaya University for Technology in Jordan. 23(4), 107-124.

- 8- Al-Samman, E. N. (2012). The Influence of Transparency on the leaders' Behaviors. ***MBA Thesis***. Open University of Malaysia.
- 9- Ahamefula, M. K. (2019). The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Success. the Mediating Role of Employees Job Satisfaction. ***Gonzaga University***.
- 10-Arokiasamy, R. A. (2018). Linking Transformational Leadership with Organizational Health of Secondary School Teachers: A Conceptual Model and Research Proposition, *Economics. Management, and Sustainability*. 3 (1).
- 11- Armstrong; Michael. (1996) ***A Handbook of Personnel Management Practice : Human Resource Management Series*** (London – UK: Kogan).
- 12- Al-Tahan, R. S. H., & Al-Hindawy, Z. A. U. A. (2021). The Effect of Organizational Health on Strengthening Organizational Immune Systems: An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Doctors in Imam Zain Al-Abidin “Be Upon Him” Hospital in the Holy City of Karbala. ***Journal of Statistics and Management Systems***. 24(4), 809-815.
13. Ali, M. & Sadq ,M. & Ibrahim,S. (2019). The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University. ***International Conference on Accounting, Business, Economics and Politicsm***. ICABEP, PP. 15-25.
14. Al-Samman, EN .(2012). Organizational Transparency. ***Journal of Marketing***, pp.31-44.
15. Amabile, M.(1998). How to Kill Creativity, Harvard Business Review.
16. Azomena Wang, S., & D'Souza,& Holl J. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on the Performance of Institutions. ***Journal Of International Business Studies***. 66 (6) , 256-268.
17. Bellot, Jennifer. (2011). ***Defining and Assessing Organizational Culture***. Nursing Forum, Wiley periodicals Inc , 46(1).
18. Berggren, Erik & Bernshteyn, Rob.(2007). Organizational Transparency Drives Company Performance. ***Journal of Mangement Development, Emerald Group Publishing Limited***, 26(5).

19. Buyukyilmaz, O. (2018). A Research on Determining Organizational Health perceptions of the Employees Working in Kardemir Inc. ***Balkan Journal of Social Sciences***. 7(14).
20. Breton, A. (2007). The Truth about Transparency in Politics, Ashgate Publishing limited Britain & U.S.A.
21. Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization - A proactive Approach to Occupational Stress. ***Human Relations***. 47(4), 455-471.
22. Chi, Li-Chiu. (2009). Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market. National Formosa University. Elsevier, *Science Direct*, PP 1198-11203.
23. De Smet, A. .(2020). Psychological Safety. Emotional Intelligence, and Leadership in A Time of Flux, McKinsey Quarterly, 2 July.
24. Dholakia,Utpal.(2023). ***Transparency in Business: An Integrative View, Houston,Tx,USA.***
25. Duang-Ek-Anong, S. (2019). Organizational Success Factors in the Implementation of Big Data Analytics for Customer Relationship Management. ***International Journal of Simulation-Systems, Science Technology***. 20(5).
26. Damatov, Maayan , Kagan, Ilya & Livshiz-Riven, Ilana .(2025).The Role of Quality Leadership, Teamwork, and Organizational Transparency in Shaping Pprofessional Quality of life Among Hospital Physicians and Nurses: A Cross-Sectional Study, ***Journal of Public Health Journal of Public Health***.
27. Ek-Anong, S. (2019). Organizational Success Factors in the Implementation of Big Data Analytics for Customer Relationship Management. *International Journal of Simulation--Systems, Science Technology*. 20(5).
28. Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia-Social Behavioral Sciences*. 23, 351-358.
29. Emmanuel, Ethel Ifeyinwa. (2024). Organization Transparency and E Mployee Trust of Financial Institutions in Rivers State. ***Internaonal Academic Journal of Business School Research***, 9(1), 1-14.

30. Griffin; Ricky W. & Moorhead; Gregory .(2014). ***Organizational Behavior: Managing People and Organizations*** (11th ed., Mason- USA: South-Western Cengage Learning Inc.,.
31. Haibo, Y., Xiaoyu, G., Xiaoming, Z., & Zhijin, H. (2018). Career Adaptability with or Without Career Identity: How Career Adaptability Leads to Organizational Success and Individual Career Success?. ***Journal of Career Assessment***. 26(4), 717-731.
32. Hill, G. (2003). Organizational Health. ***School Administrator Journal***, 60 (5) 26- 31.
33. Hong, K., Law, L., & Toner, A. (2014). Organizational Health: A Study of A Malaysian Private Higher learning Institution. ***International Journal of Business and Society***. 15 (2), 277- 302.
34. Hoy, Waynem & Tarter, John. (1996). ***The Road to Open and Healthy Schools, A Handbook for Change***, Elementary and Middle School. Publisher Corwin Press.
35. Ibini, Emueje & Izims, Tochi .(2020). Effect of Organizational Transparency on Organizational Performance: A Survey of Insurance Companies in Lagos State Nigeria. ***Journal of Economics, Management and Trade***. 26(4), 52-62.
36. Lisa ,Tomasz & Ptaka, Aleksandra.(2024). Networks of Information Relationships, knowledge as a Factor of Organizational Success in a Dynamic Market 28th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2024), ***Science Direct,Procedia Computer Science***, 5114–5121.
37. Rathmann, K., Vockert, T., Wetzel, L. D., Lutz, J., & Dadaczynski, K. (2020). Organizational Health literacy in Facilities for People with Disabilities: First Results of an Explorative Qualitative and Quantitative Study. ***International Journal of Environmental Research and Public Health***.17(8), 28-86.
38. Rahimi, R., Vahdat, R., & Sameri, M.(2025). Investigating the Role of Social Responsibility Organizational Transparency and Organizational Commitment in Social Cynicism Among Secondary School Teachers in Urmia. ***Assessment and Practice in Educational Sciences***. 3(2), 1-10.

39. Fleming, Robert S. & Kowalsky, Michelle .(2025). Realizing Organizational Effectiveness :Achieving Success and Resilience. Springer Texts in Business and Economics.
40. Fleck, D. L. (2018). Archetypes of Organizational Success and Failure. **BAR Brazilian Administration Review**. 6(2), 78-100.
41. Parlar, H. & Cansoy, R. (2017). Examining the Relationship Between Teachers' Individual Innovativeness and Professionalism. **International Education Studies**. 10 (8), 1- 11.
42. Pashaie, Sajjad & Sotiriadou, Popi .(2023). The Anti-corruption Effects of Information and Communication Technology in Sport Organizations: The Role of Organizational Health Mediation and Organizational Transparency. **International Journal of Sport Communication**,pp1-44.
43. Polatci, S., Kadir, A. & Kaya, A. (2008). Analysis of Organizational Health and Variables Affecting Organizational Health. **Journal of Management and Economics**. 15(2), 39–45.
44. Fard, S. J., Soleimani, N., & Keshmir, F. (2020). Investigating the Relationship Between Organizational Spirituality and Organizational Health (A Systematic Review). **Journal of Pizhūhish dar dīn va salāmat**, 5(4), 127-138.
45. Talaee, M. A., & Shahtalebi, B. (2014). The Relationship Between Organizational Health and Organizational Maturity Among Educational Organizations. *J Appl Environ Biol Sci*. 4(2), 191-200.
46. Taheri, Taiebeh & Amerzadeh, Mohammad & Alizadeh, Ahad and Kalhor, Rohollah .(2025). The Impact of Good Governance on Organizational Health with the Mediating Role of Organizational Accountability: Considering the Influence of Demographic and Organizational Variables, *Health Services Research* 25:892
47. Farahani, M.; Mirzamohamadi, M.; Afsouran, N. & Mohammadi, S. (2014). The Study of the Relationship of Organizational Health of the Schools and That of the Student's' Academic Achievement (A case study of High schools of Kohkilouie and Boierahmad Province, **Iran Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 109, 628-633.

48. Meggetto, E., Kent, F., Ward, B., & Keleher, H. (2020). Factors Influencing Implementation of Organizational Health literacy: a Realist Review. *Journal of Health Organization and Management*.
49. Min, H., & Su, S. (2020). Examining Relationships Between Personality Profiles and Organizational Health Outcomes. *Personality and Individual Differences*. 164, 110-118.
50. Mahmoudi, Ehsan Shamlou & Amiri, Hassan & Dehaghani, Masha Allah Valikhani .(2025). Identifying the Components of the Organizational Transparency Model in Order to Promote Administrative Health through the Mediation of Social Media. *News Science*. 13 (4), 36-40.
51. Nair, H. A., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (2014). Organizational Health: Delineation Constructs and Development of A Measurement Model. *Asian Social Science*. 10(14), 145-157.
52. Miles, R. H. (1965). A Typology of Organizational Characteristics. *Administrative Science Quarterly*. 10(2), 201-218.
53. Miles, R. H. (1965). Organizational health: An Integrated Approach. *The Academy of Management Journal*, 8(4), 365-374.
54. Osman, A. Z. M. & Abdel Mohsen, N. H. E. S. (2022). Transparency as A Technique to Support the Aims of the National Strategy for Fighting Corruption.
55. Haider Mohammed Haider .(2024). Analysis of the Impact of Organizational Transparency on Trust and Loyalty of Employees in Health Institutions. 30(1), 200-213.
56. Hasani, K., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2015). The Survey of Cybernetic Management and its Relation to Organizational Health. *Systemic Practice and Action Research*. 28(3), 229-254.
57. Hicks, J. M. (2020). Leader Communication Styles and Organizational Health. *The Health Care Manager*. 39(4), 175-180.
58. Kaluza, A. J., Schuh, S. C., Kern, M., Xin, K., & van Dick, R. (2020). How Do leaders' Perceptions of Organizational Health Climate Shape Employee

- Exhaustion and Engagement? Toward A Cascading-Effects Model Human Resource Management. 59(4), 359-377.
59. Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 17(2), 161-168.
 60. Klein, Jm. (2012). The Open – Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts Between School Principals and Staff. *International Journal of Educational Management*. 7 (3).
 61. Kipfel sberger, P.; Herhausen, D. & Bruch, H. (2016). How and When Customer Feedback Influences Organizational Health. *Journal of Managerial Psychology*. 31(2), 624-640.
 62. Kock, N., (2017). *WarpPLS User Manual: Version 6.0. Laredo, TX: Script Warp Systems*.
 63. Korkmaz, Mehmet .(2007). The Effects of leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*. 30(3), 22–54.
 64. Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*. 36(2), 187-204.
 65. Mahmoodzadeh ,Mahdi , Mohammadi ,Mohammad & Ramazani ,Seyedeh Somayeh .(2015). Investigation of Relationship Between Organizational Health and Organizational Silence in Branches of Islamic Azad University in Southern Khorasan Province. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*.5(5).
 66. Rawlins, Brad .(2008). Measuring Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust . *Public Relations Journal*. 2 (2).
 67. Rita, L, (2015). Engaging Employees in China: The Impact of Communication Channels, Organizational Transparency Authenticity, *An International Journal*. 16 (4).
 68. Saunders, I. & Barker, S., (2010).Organizational Health: A Framework for Checking your Organization’s Fitness for Success. *Journal of Change Management*. 2(2) 173-183.

69. Ucler,C .(2017). Davranis Dergist. ***Journal of Behavior at Wark***.2 (2), 90-107.
70. Sisman, Fatma Ayanoglu & Yozgat, Ugur, Abunaz, Erkan, Tamer Ozarslan .(2015). Importance of Transparency on Sustainable on Success Orientatation. ***Research Journal of Business and Management*** – (RJBM). 2 (3), 2148-6689
71. Schnackenberg, Andrew K. & Tomlinson ,Edward C. (2016).Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships, ***Journal of Management***.42(7), 1784-1810.
72. Senyang ,Saranee U., Trichandhara ,Kanon& Rinthaisong, Idsaratt .(2017). Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand. ***International Journal of Behavioral Science***. 12(1).
73. Sargazi, M., & Ramrodi, M. (2024). The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility. ***Management and Educational Perspective***. 5(4), 1-23.
74. Solteo , G.L., & Schneider, S.F. (2022).Influence of Organizational Transparency on Employees Trust Among Cooperatives in Davao Del Norte. ***International Journal of Research Publications (IJRP.ORG)***, 98(1), 1-25.
75. Soehartono, David Raditya,Herachwati, Nuri &Suhariadi, Fendy . (2023).Organizational Health: A Literature Review of Antecedent and Consequences. ***Business Management and Social Science***. 3 (3), 207-215.
76. Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic Capabilities and Their Relationship to Organisational Success and Its Measures. ***Management Decision***.
77. Singh A, Jha S. (2017). Assessment of organizational health model using multi-group invariance analysis. Acad Manag .
78. Olfati A. (2022).The Impact of Good Governance on Organizational Health with the Mediating Role of Accountability in the Ministry of Sport and Youth of Iran. ***Appl Res Sport Manage***,10(3):77–88.
79. Sun, S., Cegielski, C. G., Jia, L., & Hall, D. J. (2018). Understanding the Factors Affecting the Organizational Adoption of Big Data. *Journal of Computer Information Systems*. 58(3), 193-203.

80. Keller, Scott & Schaninger, Bill .(2019).***Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change***, 2nd Edition Wiley periodicals Inc .
81. Singh, A. (2022). Linking Empowerment Engagement, Communication and Organizational Health: Moderated Mediation Model. ***Management Research Review***. 45(2), 261-280.
82. Teymour Nejhad, K., & Alinejhad, A. (2018). The Effect of Organizational Health on Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Human Resources Directorate of Tehran Municipality). ***Social Research***. 10(40), 87-109.
83. Tiwari,A.N.,(2004).Transparency and Accountability in Administration,***Orissa Review***. PP,27-31.
84. Qadikolai, Hamze Golmohammadi, Tabari, Mojtaba ؛ Mohammad Reza, Bagherzadeh؛ Kanani, Youssef Qolipour.(2025).Designing A Hybrid Model of Talent Management and Organizational Transparency in Iran Veterinary Organization, ***The International Journal of Nonlinear Analysis and Applications***. 16 (3), 273–283.
85. Riger, S. (1994). Challenges of Success: Stages of Growth in Feminist Organizations. ***Feminist Studies***. 20(2), 275-300.
86. Maatouq, Tariq Abu Shafa. (2023). The Role of Practicing Administrative Transparency in Enhancing Organizational Health/a field Study on Employees in Public Administration at Al-Marqab University. ***Journal of Economic Studies***, University of Sirte/Faculty of Economics, 6(1), 148-184.
87. Qadhah, M. H., & Alamery, A, A. (2023). Organizational Health and its Role in Achieving Institutional Excellence in Yemeni Government Universities from the point of View of Academic and Administrative Leaders for the year 2022-2021. ***Journal of Educational and Psychological Sciences***. 7(6),1–23.
88. Noori ,R., & Sabokro,M., (2016) . Effect of Organizational Culture on Organizational Health. ***International Journal of Advanced Engineering, Management and Science***, 11(2), 1892-1904.
89. Xenidis, Yiannis & Theatchrous ,Kyriakos .(2014).Organizational Health : Definition and Assessment, ***Procedia Engineering*** 85,pp 562-570.

90. Yadollahi, S., Pakseresht, M., Akbari, M., Dashti- Kalantar, M., Shahi, S., & Asadizaker, M. (2020). Assessing the Relationship Between Styles and Organizational Health in Ilam's Teaching Hospitals in 2018. *P J*, 14 (1), 703-707.
91. Yuceler, A.; Doganalop, B., & Kaya, D. (2013). The Relation between Organizational Health and Organizational Commitment, *Mediterranean Journal of Social Science*. 4 (10), 781- 788.
92. Zamora, R., (2016). The Impact of Organizational Health on Student Achievement in A High Needs District. *Journal of Studies in Education*, 6(3), 149-167.

Abstract

The current research aims to examine the role of Organizational Health in the relationship between Organizational Transparency and Organizational Success. A field study is conducted in the pharmaceutical sector in the Arab Republic of Egypt, applied to pharmaceutical manufacturing companies, including private sector companies, multinational corporations, and public business sector companies. To achieve the research objective, the researchers developed four main hypotheses. Using a questionnaire, primary data of the research variables are collected from a random sample of 361 individuals from employees at the three administrative levels (top management, middle management, and supervisory management). To achieve the research objectives and test its hypotheses, the researchers use a set of statistical methods and tools (Descriptive and Inferential), available in the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Ver. 26), to test the first three hypotheses. Additionally, the statistical program Warp-PLS V. 8.0 was used to test the fourth hypothesis. The results indicate that there is a role for Organizational Transparency in achieving Organizational Success. A role for Organizational Transparency in enhancing Organizational Health is also demonstrated. In addition, there is a role for Organizational Health in achieving Organizational Success. Finally, a role for Organizational Health in the relationship between Organizational Transparency and Organizational Success is confirmed.

Consequently, the research develops a proposed model for the role of Organizational Health as a mediating variable in the relationship between Organizational Transparency and Organizational Success in pharmaceutical companies in the Arab Republic of Egypt. The research concludes with a set of sound findings and provides a number of recommendations for decision-makers in the pharmaceutical sector in the Arab Republic of Egypt, which could contribute to achieving high levels of Organizational Success.

Key words Organizational Transparency – Organizational Success – Organizational Health – Pharmaceutical Sector in the Arab Republic of Egypt