



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020



دور الشفافية الإدارية

في العلاقة بين العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية
بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط

**The role of managerial transparency in the
relationship between the knowledge management
process And Organization trust in application to
commercial banks in Assiut Governorate**

إعداد

الدكتور / المعتر بالله البرنس محمد خليفة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة أسيوط

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

ملخص

استهدفت الدراسة تحديد تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة الثلاثة كمتغيرات مستقلة على الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة كمتغيرات تابعة من خلال المتغير الوسيط وهو الشفافية الإدارية بأبعاده الخمس ، تم تجميع البيانات من خلال 100 قائمة استقصاء صحيحة بنسبة 84,74% من عدد القوائم .

أظهرت أهم نتائج الدراسة وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاث فضلاً عن أهمية عنصري شفافية الاتصال والمعلومات وشفافية المساءلة كمتغيرات وسيطة في تدعيم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية. أوصت الدراسة بدعم آليات عناصر الشفافية الإدارية ، مع التركيز على إعداد البرامج التدريبية التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الثقافة التنظيمية سعياً نحو تطبيق وسائل الاتصال والمعلومات الحديثة في ضوء إمكانات البنوك التجارية المتاحة دعماً لإدارة المعرفة في علاقتها بالثقة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة - الثقة التنظيمية - الشفافية الإدارية .



The role of managerial transparency in the relationship between the knowledge management process And Organization trust in application to commercial banks in Assiut Governorate

Abstract

The aim of this study is to identify the relationship of practicing knowledge management processes on organizational trust via managerial transparency. The study data were collected using questionnaires & the effective response rate was 84.75%.

The findings revealed that there is a difference between the study respondents in their perceptions regarding to the study variables besides the importance of both communication & information transparency and accountability transparency as mediator variable in enhancing the relationship between knowledge management practices & organizational trust.

The study recommends that organizations support the mechanisms of managerial transparency should focus on developing training programs that aim to improve organizational culture. Organizations should also work towards applying modern methods of communication & information to support knowledge management in its relationship with organizational trust.

Key words :

**accountability transparency - organizational trust –
knowledge management**

مقدمة :

تعيش المنظمات في عالم اليوم العديد من المتغيرات ومن أهمها ثورة المعلومات ، التغيرات التكنولوجية هذا فضلاً عن المنافسة الشديدة ، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي مما يستدعي ضرورة سعي تلك المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تأتي من خلال تنمية المهارات الخاصة في النظم الإدارية المرتبطة بها مثل نظم إدارة هذه المعلومات ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة التقدم التكنولوجي ووسائل الاتصال وذلك حتى تتوافق مع دراسات (Burinskiené, 2015), (Raudeliúniené, 2017) , Jia, et al., (2013) ، حتى تتوافق مع الحاجات المختلفة الجديدة للمجتمعات المعاصرة .

وتعد عمليات إدارة المعرفة المتعددة مثل إيجادها، اكتسابها، تخزينها، أحد العناصر المؤثرة في جميع الوظائف الإدارية التي تمارسها المنظمة حيث تزيد من قدرة المديرين على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات بصورة مبدعة وفق دراسة (Stanovic, 2014) ، وبما يسمح بتوافر قدرات عالية لدى المنظمة في حل المشاكل ودعم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام دراسة Teseng, (2014) .

وتعالج الشفافية الإدارية العديد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات مثل التمسك بنصوص القانون ، وانخفاض وضوح اللوائح ، والسرية في اتخاذ القرارات . هذا وتنعكس عمليات الشفافية الإدارية وإدارة المعرفة على زيادة الثقة التنظيمية بجانب العاملين لدى منظماتهم حيث ينمو الشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في المنظمات المختلفة .

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

أ – الإطار النظري :

1 – إدارة المعرفة :

أوضحت دراسة (2009) ، العتيبي ، أنها استخدام للخبرات المتاحة داخلياً وخارجياً لتحقيق الأهداف، كذلك أشارت دراسة (2010) ، صولح : أنها بمثابة الجهد المنظم الذي يستهدف جمع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بالمنظمة وأقسامها وأفرادها بما يرفع مستوى كفاءة واتخاذ القرارات والأداء التنظيمي فيها ومن ثم زيادة إنتاجيتها . كما عرّفت دراسة (2018) ، هدى ، أحمد إدارة المعرفة بأنها تتضمن إيجاد بيئة تسهل عملية توليد معارف جديدة في المنظمة من جانب الأفراد المناسبين في الوقت المناسب من خلال تزويدهم بالخلفية المعرفية اللازمة لتحسين القرارات بما يحقق سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة. وقدمت دراسة (2018) ، نواف ، هذا المصطلح بأنه عبارة عن مجموعة الأصول المعرفية التي تتكون من العقول البشرية المُبدعة



، والخبرات والقدرات والمهارات ، قاعدة البيانات المتوافرة إضافةً إلى كفاءة أفراد المنظمة التي تؤدي حال توظيفها بالشكل الصحيح إلى زيادة الانتاجية وتحقيق ميزة تنافسية .

أشارت دراسة (Pinar, I & Kor, B (2010 إلى وجود علاقة الارتباط الموجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من خلال الأفكار الابتكارية والتي لعبت دور الوسيط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري . كما استهدفت دراسة (2012) ، الأغا وأبو الخير التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تم تطبيقها في جامعة القدس المفتوحة وفقاً لمتغيرات (سنوات الخدمة / المنطقة التعليمية / المؤهل العلمي) ، وأسفرت نتائج الدراسة عن متوسط نسبة تطبيق لعمليات إدارة المعرفة وقدرها 63,8% ، بالإضافة إلى أن المستوى الثقافي وعدد البحوث لدى حملة الدكتوراه مرتفعة ومن هم دونهم ضعيفة ، كما ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عمليات إدارة المعرفة على المستوى التطبيقي .

وكما قامت دراسة (2013) ، سليحات والمحاميد بقياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المنظمات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم ، وذلك من خلال اختيار عينة مكونة من 649 منظمة تعمل في مجال الملابس ، وتوصلت إلى توافر دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن المختلفة وهي المؤشرات المالية ، العمليات الداخلية ، مؤشرات العملاء ، مؤشرات النمو والتعلم ، المؤشرات المرتبطة بالموظفين ، المؤشرات المتعلقة بالبيئة .

كما ركزت دراسة (Lai, et al., (2014 على تطبيق ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها التي تنعكس في تنمية مهارات المديرين المختلفة .

وتمثل هدف دراسة (Stanovcic, T. (2014 في تحليل دور ممارسة عمليات إدارة المعرفة في تحفيز الإبداع البيئي من خلال اختيار عينة مكونة من 1117 منظمة صناعية فرنسية حيث أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن الاستثمار في ممارسة عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى الإبداع أو الابتكار البيئي لاسيما فيما يتعلق بمتغير الثقافات المعززة لمشاركة المعرفة بالمقارنة بالسياسة المكتوبة .

كما اهتمت دراسة (Samadi, B. (2014 بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتبادل المعرفة بين الموظفين من خلال تطوير نموذج نظري ، وأشارت النتائج إلى أن التعاون بين مختلف أجيال الموظفين في مجال إدارة المعرفة يدعم التفاهم والتواصل بينهم بما يعزز من الثقة التنظيمية .

واستهدفت دراسة (2015) ، المحاميد ، التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء من خلال عينة من مديري ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية

الأردنية ، وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية متبادلة لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء ، وفي الذكاء التنظيمي ، علاوة على أن الذكاء التنظيمي يلعب الدور الوسيط بشكل جزئي في أثر ممارس عمليات إدارة المعرفة في الأداء.

2- الشفافية :

أشارت دراسة (Breton, et.al (2007 إلى أن الشفافية تعبر عن توفير معلومات متماثلة لجميع الأفراد بما يقلل من درجة تباين المعلومات ، كما يرى (Vaccaro & Sison, (2011 أن الشفافية الإدارية ترتبط بسهولة تدفق المعلومات لكافة الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة علاوة على المشاركين في اتخاذ القرارات كأحد أشكال من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة . ومن هنا أكدت دراسة (Kaarsemaker, et al., (2010 أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات ودورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي حيث تعكس شفافية اتخاذ القرارات لإدارة ما الفهم الأفضل لقواعد إصدارها ، لذا تهتم دراسة (Walumbwa, et al., (2011 بالشفافية من الناحية الإدارية بمدى توافرها على مستوى أصحاب المصلحة الداخلية مثل الموظفين ، وأصحاب المصلحة الخارجية مثل المساهمين مما يعني أهمية توافر المعلومات لتحقيق الشفافية ، والتي اقترحت دراسة (Williams, (2008 ودراسة (Bernstein, (2012 أربع عمليات ترتبط بها وهي الوثائق والاتصالات التي تتعلق بمدى إمكانية الوصول إلى المعلومات المتدفقة في المنظمة أما العمليتين الأخرتين تعبران عن التحليل والتفسير بهدف تمييز المعلومات ذات الصلة بالشفافية وتلك التي لا تتصل بها ، لذلك أكدت دراسة (Chen & Miller, (2012 على أهمية إدارة الشفافية من جانب المنظمات والذي يتطلب تحقيق التوازن بين الأهداف الداخلية لها وتلك المرتبطة بمصالح الأطراف المتعاملة معها والتي تتباين فيما بينها .

وأعقب ذلك دراسة (Andrew and Edward, (2016 التي أوضحت مدى تدعيم الشفافية للثقة في علاقات الأطراف المتعددة والمتعاملة مع المنظمة بمعنى أن الشفافية تعمل على إعادة بناء الثقة بين المنظمة ومن يتعامل معها من أصحاب مصالح متنوعة .

كما قامت دراسة (Rita, (2015 بتحليل مدى تطور الشفافية التنظيمية والأصالة من خلال استخدام قنوات الاتصال الداخلية من جانب المنظمات وأثره على مشاركة الموظفين ، وتم ذلك من خلال استقصاء عبر الانترنت لعينة عشوائية من الموظفين في مجموعة من الشركات متوسطة وكبيرة الحجم في الصين ، وتوصلت الدراسة إلى أن قنوات الاتصالات المباشرة أكثر فعالية في بناء الشفافية التنظيمية ، والأصالة ، ومشاركة الموظفين في الصين ، إضافة إلى تأثير الشفافية التنظيمية والأصالة الإيجابي على مشاركة الموظفين .



واستهدفت دراسة (Norman. et al., 2010) بيان أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرؤساء وإدراكهم لفعاليتها ، وذلك من خلال عينة عشوائية مكونة من 304 مشارك في ولاية كلورادو بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أهمية التركيز على العاملين جنبا إلى جنب مع المنظمات المنافسة حيث تزداد ثقة العاملين في المدير الذي يثق بقراراتهم بعد تقديمه المعلومات اللازمة لصنع تلك القرارات ، وبالتالي تنعكس شفافية الرئيس إيجابياً على درجة ثقة المرؤوسين .

وسعت دراسة (2011) ، حرب إلى التعرف على واقع ومتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية من خلال عينة عشوائية طبقية قدرها 205 موظف من الإداريين والأكاديميين ذوي المناصب الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (نظام المعلومات ، الاتصال الإداري ، المساءلة الإدارية ، المشاركة ، إجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات .

كما كشفت دراسة (2011) ، الحربي ، درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعتي أم القرى ، والملك عبد العزيز السعوديتين ، والكشف عن ثقة الأكاديميين في الجامعات التي يعملون بها من خلال عينة ممثلة لمجتمع البحث وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية متوسطة من خلال أبعادها المختلفة المستخدمة في تلك الدراسة ، وكذلك درجة مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المتعددة .

3- الثقة التنظيمية :

وتمثل شعور الموظف بالثقة في المنظمة من حيث التصرفات العادلة والملتزمة تجاه مصالح أعضائها وذلك وفق دراسة (Mcleary & Cruise, 2015) ، وتؤكد دراسة (Vanhala & Ritala, 2016) أن تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهل بناء الثقة الشخصية في المنظمة . لذا توضح دراسة (Bernstein, 2012) تأثير تلك الثقة التنظيمية الإيجابي على نتائج الأداء مما يدعم ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة .

وقد تعددت الدراسات المرتبطة بمصطلح الثقة التنظيمية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى ومن بينها دراسة (Yilmaz & Atalay 2009) التي استهدفت التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية وأبعادها في المنظمات المختلفة وتوصلت إلى مجموعة من العناصر اللازم توافرها لنجاح أي منظمة مثل فرق العمل ، الالتزام التنظيمي ، وتمكين العاملين والرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، ضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظفين ومديريهم .

كما أشارت دراسة (2011) ، قاموه إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى المدارس الثانوية في الأردن وذلك من خلال عينة مكونة من 206 مدير مدرسة ثانوية ، وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة موجبة إحصائياً بين الروح المعنوية والثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية.

وهدفت دراسة (2012) ، الزهراني ، إلى قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري في المدارس الثانوية بالطائف ، وانتهت الدراسة إلى أن السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في تلك المدارس يتحسن مع زيادة مستوى الثقة التنظيمية لديهم .

وتناولت دراسة (2014) ، فارس ، إلى بحث العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة لدى العاملين الإداريين لديها والتي بلغت عينة الدراسة فيها 170 موظفاً إدارياً وتمثلت أهم نتائجها في وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي كما استهدفت دراسة (Paliszkievitz et al., 2015) إلى قياس تأثير القيادة التنظيمية على إدارة الثقة وإدارة المعرفة بصورة منفصلة إضافة إلى قياس تأثير إدارة الثقة على إدارة المعرفة ، وتأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي ، وانتهت الدراسة إلى اعتماد الأداء التنظيمي الناجح على عناصر عديدة من أهمها القيادة التنظيمية وإدارة الثقة وإدارة المعرفة إضافة إلى الحاجة إلى القيادة التنظيمية في فعالية إدارة الثقة وإدارة المعرفة .

واشتملت دراسة (Chen, et al., 2015) على بحث كيفية تأثير العدالة التنظيمية المدركة على كل من الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية من خلال عينة مكونة من 400 ممرضة في مستشفى تعليمي في تايوان وقد أظهرت نتائج الدراسة التأثير المعنوي والإيجابي للعدالة التنظيمية المدركة من مفردات الدراسة على كل من الثقة والهوية التنظيمية بالإضافة إلى التأثير المعنوي والإيجابي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

كذلك أشارت دراسة (Serene, D. & Hala, A. 2018) إلى تأثير ثقة القائد والثقة التنظيمية وإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي في قطاع الجامعات السورية من خلال عينة من 161 مفردة من الأعضاء الأكاديميين والإداريين في تلك الجامعات ، وأكدت نتائج تلك الدراسة أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات من خلال تنمية قاداتها إضافة إلى الأثر الفعال لنشر ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في سوريا .

ويلاحظ على الدراسات السابقة أنها تناولت ما يلي :



- قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها المنظمات الصناعية الفرنسية ، الجامعات السعودية والفلسطينية ، المدارس الثانوية الأردنية والسعودية ، المستشفيات التعليمية في تايوان .
- متغيرات وسيطة بخلاف متغير الدراسة الحالية مثل الذكاء التنظيمي ، الأفكار الابتكارية .
- متغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية ومنها العدالة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، تحفيز الإبداع البيئي .
- بيئات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في الدراسة الحالية وهي البيئة المصرية .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كثيرة في سبيل المحافظة على مركزها التنافسي في مجالها ومن بينها القطاع المصرفي الأمر الذي يتطلب المزيد من الشفافية الإدارية في سبيل تدعيم إدارة المعرفة والتعرف على انعكاس ذلك على دعم الثقة التنظيمية لدى العاملين في تلك المصارف سعياً نحو زيادة معدلات أداؤهم لتحقيق أهداف منظماتهم فضلاً عن أهدافهم الخاصة " الشخصية " ، ومن هذا يتطلب الأمر تدعيم البحث في المتغيرات سالفة الذكر من أجل تحقيق تلك الأهداف المشتركة .

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث الحالية عن طريق طرح مجموعة من التساؤلات على النحو التالي :

- 1- هل توجد اختلافات حول إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة " إدارة المعرفة ، الشفافية الإدارية ، الثقة التنظيمية " وفقاً لاختلاف سماتهم الديموجرافية.
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية .
- 3- ما مدى العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، وذلك لدى العاملين في مجال البنوك التجارية في محافظة أسيوط مع بيان طبيعة تلك العلاقة.
- 4- ما هي العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية .
- 5- ما هو أثر المتغير الوسيط وهو الشفافية الإدارية على العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع .

ثالثاً : أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في السعي نحو بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية من خلال المتغير الوسيط المتمثل في الشفافية الإدارية وذلك للعاملين في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط ، ولتحقيق ذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- تحديد مدى الاختلافات المعنوية لمفردات عينة الدراسة بشأن إدراكهم لمفهوم متغيراتها

، وهي عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة التنظيمية .

2- تحديد تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال المتغير

الوسيط وهو الشفافية الإدارية .

3- تقديم مجموعة من النتائج واقتراح مجموعة من التوصيات وفقاً لتحليل فروض الدراسة

الإحصائية بما يعكس أهمية تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية

من خلال متغير الشفافية الإدارية .

رابعاً : أهمية الدراسة :

تتبع أهمية البحث من البنود والعناصر الآتية :

1- يهتم البحث بأحد الموضوعات الهامة في ميدان الموارد البشرية لما له من انعكاسات

على أداء العاملين في أحد المجالات التطبيقية الهامة وهي البنوك التجارية ، والتي

تسعى للارتقاء بمستويات الأداء للعاملين لديها بصفة مستمرة .

2- تربط الدراسة بين مجموعة من المتغيرات وهي ممارسة عمليات إدارة المعرفة ،

الشفافية الإدارية ، الثقة التنظيمية في دراسة واحدة .

3- أهمية قطاع الدراسة الميدانية وهو البنوك التجارية كقطاع حيوي يتطلب تدعيم الثقة

التنظيمية بصورة متزايدة ومستمرة .

4- التوصل إلى العوامل التي تدعم الثقة التنظيمية لاسيما في مجال ممارسة عمليات إدارة

المعرفة فضلاً عن الشفافية الإدارية .

خامساً : فروض الدراسة :

تستند الدراسة إلى الفروض الآتية :

الفرض الأول :

يوجد اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة وهي إدارة المعرفة ،

الشفافية الإدارية ، الثقة التنظيمية .



الفرض الثاني :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية .

الفرض الثالث :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية

الفرض الرابع :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية.

الفرض الخامس :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال

الشفافية الإدارية كمتغير وسيط .

سادساً : منهجية الدراسة :

أ (الدراسة النظرية :

وذلك من خلال الاطلاع على بعض المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة

بمتغيرات الدراسة وهي عمليات إدارة المعرفة ، الشفافية الإدارية ، والثقة التنظيمية .

ب (أسلوب الدراسة :

1 - متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

شملت الدراسة المتغيرات الآتية ممارسة عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل ، الشفافية الإدارية

كمتغير وسيط ، والثقة التنظيمية كمتغير تابع ، وتم قياس تلك المتغيرات على النحو التالي :

المتغير المستقل : " ممارسة عمليات إدارة المعرفة "

أ - ممارسة عمليات اكتساب المعرفة العبارة من 1 - 7

ب - ممارسة عمليات تنظيم المعرفة العبارة من 8 - 14

ج - ممارسة عمليات استخدام المعرفة العبارة من 15 - 19

المتغير الوسيط : " الشفافية الإدارية "

أ - شفافية الأنظمة واللوائح العبارة من 20 - 23

ب - شفافية الإجراءات العبارة من 24 - 26

ج - شفافية الاتصال والمعلومات العبارة من 27 - 30

د - شفافية تقييم الأداء العبارة من 31 - 34

هـ - شفافية المساءلة العبارة من 35 - 38

المتغير التابع : " الثقة التنظيمية "

أ - الثقة في المعلومات المتاحة العبارة من 39 - 42

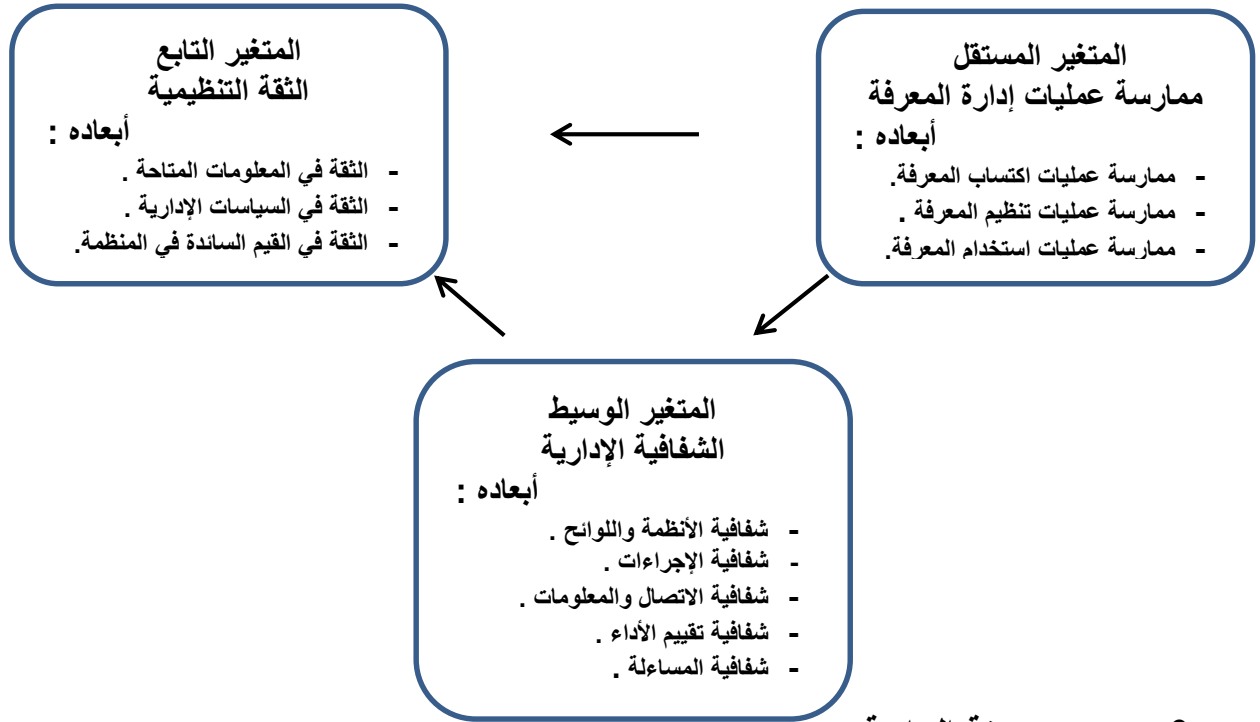
ب - الثقة في السياسات الإدارية العبارة من 43 - 47

ج - الثقة في القيم السائدة في المنظمة العبارة من 48 - 51

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس حيث يتراوح من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق جداً .

وقد تم اختيار تلك المتغيرات استناداً إلى عدة دراسات منها دراسة (2012) ، الأغا وأبو الخير ، ودراسة (2013) سليحات والمحاميد ، دراسة (2014) Samadi ، دراسة (2015) ،المحاميد، دراسة (2016) Andrew & Edward ، دراسة (2010) Norman et al. ، دراسة (2011) ،الحربي ، دراسة (2015) Paliszkieviz et al.، ودراسة (2018) Serene & Hala .

ويمثل الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



2- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط ذوي مناصب إدارية في فروعهم مثل (نائب مدير عام ، مدير إدارة ، مراقب عام ، مصرفي ممتاز ، مصرفي أ ، ب ، صراف) وهو ما يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة إذ أن البنوك التجارية تسعى بصفة مستمرة إلى تدعيم الثقة التنظيمية فيما بينها وبين موظفيها .



ونظراً لتعذر جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل تم الاستعانة بأسلوب العينات . وتم تحديد العينة من 118 مفردة بناء على الجداول الإحصائية وذلك بالنسبة للمجتمع الذي يزيد عن 170 مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (95%) ومستوى معنوية (5%) دراسة (2013) ، ريان . وبعد الانتهاء من قوائم الاستقصاء تم مراجعتها واستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل الإحصائي ، وبلغ عدد القوائم الصحيحة (100) قائمة بمعدل استجابة 84,75% ، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف ذو المنصب الإداري في فروع البنك محل البحث من مدير إدارة ، نائب مدير عام ، مراقب عام ، مصرفي ممتاز ، مصرفي أ ، ب ، صراف .

أسلوب تحليل البيانات :

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS ، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

• اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات Reliability

coefficients ، وذلك لتحديد معامل ثبات بيانات الدراسة .

• أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Mean , Standard Deviation ، وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات

للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة ، وإعطاء دلالة عامة

عند المناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

• تحليل التباين واختبار T لإجراء مقارنة بين المجموعات التي تشملها الدراسة .

استخدام تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Multiple Regression حيث يحدد هذا التحليل

أهم المتغيرات المستقلة تأثيراً ، ويستبعد المتغيرات الأخرى التي قد تكون غير مؤثرة معنوياً في

العلاقة بين المتغيرات .

سابعاً : اختبار فروض الدراسة :

الفرض الأول :

يوجد اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة وهي إدارة المعرفة ، الشفافية الإدارية ، الثقة التنظيمية .

الفرض الثاني :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية .

الفرض الثالث :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية

الفرض الرابع :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية.

الفرض الخامس :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال الشفافية الإدارية كمتغير وسيط .

ويوضح الجدول رقم (1) قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة :

جدول رقم (1)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	عدد عبارات المقياس	معامل الصدق	معامل الثبات
	<u>المتغير المستقل</u>			
1	ممارسة عمليات إدارة المعرفة	19	0.862	0.928
1/1	أ - ممارسة عمليات اكتساب المعرفة	7	0.816	0.903
2/1	ب - ممارسة عمليات تنظيم المعرفة	7	0.855	0.925
3/1	ج - ممارسة عمليات استخدام المعرفة	5	0.754	0.868
	<u>المتغير الوسيط</u>			
2	الشفافية الإدارية	19	0.867	0.931
1/2	أ - شفافية الأنظمة واللوائح	4	0.701	0.837
2/2	ب - شفافية الإجراءات .	3	0.837	0.915
3/2	ج - شفافية الاتصال والمعلومات .	4	0.808	0.899
4/2	د - شفافية تقييم الأداء .	4	0.782	0.884
5/2	هـ - شفافية المساءلة	4	0.847	0.920



			المتغير التابع	
0.964	0.930	13	الثقة التنظيمية	3
0.943	0.889	4	أ - الثقة في المعلومات المتاحة .	1/3
0.926	0.858	5	ب - الثقة في السياسات الإدارية .	2/3
0.961	0.924	4	ج - الثقة في القيم السائدة في المنظمة.	3/3

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

يلاحظ ارتفاع قيم معاملات الثبات حيث لم تقل عن 70% ، إضافة إلى ارتفاع قيم معاملات الصدق على مستوى متغيرات الدراسة حيث لم تنخفض عن 83% ، مما يعني صلاحية هذه العبارات لقياس المتغيرات محل الدراسة .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الأول :

جدول رقم (2)

ممارسة عمليات استخدام المعرفة X3	ممارسة عمليات تنظيم المعرفة X2	ممارسة عمليات اكتساب المعرفة X1	ممارسة عمليات إدارة المعرفة X	المتغير المستقل العوامل الديموجرافية
4.000 0.5685 0.000 *	4.243 0.4976 0.021 *	4.307 0.3887 0.000 *	4.203 0.3808 0.000 *	<u>الدرجة الوظيفية</u> Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
4.000 0.5685 0.001 *	4.243 0.4976 0.530	4.037 0.3887 0.688	4.203 0.3808 0.251	<u>النوع</u> Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
4.000 0.5685 0.419	4.243 0.4976 0.869	4.307 0.3887 0.071	4.203 0.3808 0.284	<u>مستوى التعليم</u> Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
4.000 0.5685 0.000 *	4.243 0.4976 0.152	4.307 0.3887 0.317	4.203 0.3808 0.339	<u>سنوات الخبرة</u> Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الأول :

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

1- وجود اختلافات جوهرية في متغير ممارسة عمليات إدارة المعرفة "المتغير المستقل" بناء على الدرجة الوظيفية حيث أنه كلما زادت مدة استمرار الموظف في العمل لدى البنوك التجارية كلما زادت معرفته بقواعد وأساليب العمل وآليات تنفيذ وممارسة الأنشطة المختلفة المرتبطة بأسس ذلك العمل والعكس صحيح ، حيث تنخفض درجة المعرفة لدى الموظفين الجدد بقواعد وتعليمات أداء أعمالهم لحدائهم التحاقهم بأعمالهم ، إضافة إلى الدرجة الوظيفية الأعلى تسمح بممارسة أفضل لعمليات إدارة المعرفة بما لديها من سلطات وصلاحيات .

2- لا يوجد اختلافات معنوية لممارسة عمليات إدارة المعرفة وفقاً للنوع من ناحية حيث أن الحرص على المعرفة لا ينبغي أن يتوقف على كون الموظف ذكر أم أنثى بل ينبع من حرص الموظف / الموظفة على المعرفة بدقائق وخطوات العمل ومن ناحية أخرى وفقاً لمستوى التعليم حيث يمكن القول أن استيفاء الموظف للدرجة الجامعية الأولى يوفر له البنية الأساسية اللازمة لأداء متطلبات العمل المنوط به ، وتقتصر المعرفة الإضافية للموظف ذو المؤهل فوق الجامعي على عمله إذا التحق بإدارات متخصصة مثل إدارة البحوث والذي يدعم مؤهله فوق الجامعي ممارسة واجباته في مثل تلك الإدارة .

ومن ناحية ثالثة وفقاً لسنوات الخبرة حيث أن المعرفة قد تتوافر من خلال تكرار العمل لفترة طويلة لكن إدارة قواعد تلك المعرفة لا تقتصر على سنوات الخبرة فحسب بل تحتاج إلى عناصر أخرى لتدعم تلك الإدارة لقواعد المعرفة مثل الدرجة الوظيفية لممارسة عمليات إدارة المعرفة . بدليل شغل بعض الوظائف القيادية في البنوك التجارية لموظفين تقل سنوات خبرتهم عن بعض مرؤوسيههم وذلك لتوافر مهارات أخرى لديهم بخلاف سنوات الخبرة وظهرت تلك النتائج من العناصر والبنود الفرعية التالية :

أ - كانت الاختلافات المتعلقة بممارسة عمليات اكتساب المعرفة جوهرية للدرجة الوظيفية فقط دون باقي المتغيرات حيث يُشترط اكتساب المهارات المختلفة لشغل درجة وظيفية معينة لدى تلك البنوك .
ب - يؤكد ما سبق ممارسة عمليات تنظيم المعرفة والتي يشترط توافرها لشغل درجة وظيفية معينة .
ج - ممارسة عمليات استخدام المعرفة كانت جوهرية في الدرجة الوظيفية ، النوع ، سنوات الخبرة فقط دون مستوى التعليم حيث أن الاستخدام يعني تكرار تطبيق قواعد العمل والتي قد لا تتطلب مستويات تعليمية محددة مثل درجة البكالوريوس ويعتمد الأمر في هذه الحالة على الاستمرارية في تنفيذ آليات العمل .



جدول رقم (3)

شفافية المساءلة Y5	شفافية تقييم الأداء Y4	شفافية الاتصال والمعلومات Y3	شفافية الإجراءات Y2	شفافية الأنظمة واللوائح Y1	الشفافية الإدارية Y	المتغير الوسيط العوامل الديموجرافية
4.275 0.6201 0.000 *	3.938 0.5667 0.000 *	4.275 0.4892 0.000 *	4.483 0.5241 0.000 *	4.438 0.4119 0.000 *	4.271 0.3856 0.000 *	الدرجة الوظيفية Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
4.275 0.6201 0.256	3.938 0.5667 0.134	4.275 0.4892 0.365	4.483 0.5241 0.005 *	4.438 0.4119 0.006 *	4.271 0.3856 0.021 *	النوع Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
4.275 0.6201 0.104	3.938 0.5667 0.000 *	4.275 0.4892 0.007 *	4.483 0.5241 0.005 *	4.438 0.4119 0.002 *	4.271 0.3856 0.969	مستوى التعليم Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
4.275 0.6201 0.007 *	3.938 0.5667 0.020 *	4.275 0.4892 0.788	4.483 0.5241 0.000 *	4.438 0.4119 0.005 *	4.271 0.3856 0.039 *	سنوات الخبرة Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

1- أنه يوجد اختلافات جوهرية في متغير الشفافية الإدارية " المتغير الوسيط " بناء على الدرجة الوظيفية والنوع وسنوات الخبرة دون مستوى التعليم إذ أن الشفافية الإدارية ترتبط ببيئة العمل التطبيقية وليس النظرية أو الأكاديمية المرتبط بمستوى التعليم .

وجاءت نتائج المكونات الفرعية على النحو التالي :

أ) معنوية الاختلافات في المتغير الفرعي الأول وهو شفافية الأنظمة واللوائح Y1 في العوامل الديموجرافية الأربعة المستخدمة في الدراسة وهي الدرجة الوظيفية والنوع ومستوى التعليم وسنوات الخبرة إذ لا بد من وضوح تعليمات العمل في كل هذه العناصر .

ب) امتدت معنوية الاختلافات في المتغير الفرعي الثاني وهو شفافية الإجراءات Y2 إلى كافة العوامل الديموجرافية في الدراسة وذلك تأكيد للبند السابق أ إذ لا بد من وضوح الأنظمة يليها النواحي الإجرائية المرتبطة بها .

ج) اقتصرت معنوية الاختلاف في المتغير الفرعي الثالث وهو شفافية الاتصال والمعلومات Y3 على عاملين ديموجرافيين وهما الدرجة الوظيفية ، مستوى التعليم دون النوع وسنوات الخبرة حيث أن تلك المهارات تحتاج إلى العاملين الأوليين بدرجة أكبر من العاملين الآخرين.

ع) اقتصرت معنوية الاختلافات في المتغير الفرعي الرابع وهو شفافية تقييم الأداء Y4 على الدرجة الوظيفية ومستوى التعليم وسنوات الخبرة دون النوع والذي لا يمثل عنصراً حاكماً في تقييم الأداء الذي يعتمد على خطوات محددة .

هـ) لم تكن هناك معنوية للاختلافات في المتغير الفرعي الخامس وهو شفافية المساءلة Y5 في كل من النوع ومستوى التعليم حيث لا يؤثران في شفافية المساءلة والتي تخضع لقواعد العمل المطبقة في البنك التجاري ، بينما كانت الاختلافات معنوية بالنسبة لهذا المتغير الفرعي مع الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة والذي يمثل توافرها عنصراً معبراً عن شفافية المساءلة.

جدول رقم (4)

الثقة في القيم السائدة في المنظمة Z3	الثقة في السياسات الإدارية Z2	الثقة في المعلومات المتاحة Z1	الثقة التنظيمية Z	المتغير التابع العوامل الديموجرافية
3.975 0.8330 0.008 *	3.920 0.6649 0.007 *	4.225 0.5383 0.000 *	4.031 0.6138 0.001 *	الدرجة الوظيفية Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
3.975 0.8330 0.034 *	3.920 0.6649 0.067	4.225 0.5383 0.265	4.031 0.6138 0.182	النوع Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
3.975 0.8330 0.000 *	3.920 0.6649 0.014 *	4.225 0.5383 0.424	4.031 0.6138 0.020 *	مستوى التعليم Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.
3.975 0.8330 0.337	3.920 0.6649 0.851	4.225 0.5383 0.057	4.031 0.6138 0.527	سنوات الخبرة Mean S.D. معنوية الاختلاف sig.

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .



يلاحظ من بيانات الجدول السابق ما يلي :

وجود اختلافات جوهرية في متغير الثقة التنظيمية " المتغير التابع " بناء على الدرجة الوظيفية ومستوى التعليم دون النوع وسنوات الخبرة حيث يدعم العاملان الأوليان درجة ثقة الموظفين في المؤسسة المصرفية التي يعملون فيها بينما لا يُشترط أن يكون النوع أو سنوات الخبرة دور في دعم تلك الثقة .

وتمثلت أهم نتائج العناصر الفرعية فيما يلي :

أ) معنوية الاختلافات في المتغير الفرعي الأول وهو الثقة في المعلومات المتاحة فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فقط دون العوامل الديموجرافية الثلاثة الأخرى وهو النوع ، مستوى التعليم ، سنوات الخبرة ، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية كلما زادت درجة الثقة في المعلومات المتاحة لمن يتبوأ تلك الدرجة الوظيفية .

ب) اقتصرت معنوية الاختلافات في المتغير الفرعي الثاني وهو الثقة في السياسات الإدارية على الدرجة الوظيفية إضافة إلى مستوى التعليم دون النوع ، وسنوات الخبرة حيث ترفع الدرجة الوظيفية بالإضافة إلى مستوى التعليم من درجة الثقة في كفاءة السياسات الإدارية المتبعة في البنك التجاري لامتزاج العلم بالسلطة الوظيفية التي تسمح بتطبيقه في الواقع العملي.

ج) لم تكن هناك معنوية للاختلافات في المتغير الفرعي الثالث وهو الثقة في القيم السائدة في المنظمة في عامل سنوات الخبرة فقط بينما كانت الاختلافات معنوية في عوامل الدرجة الوظيفية ، والنوع ، ومستوى التعليم حيث يُدعم توافر هذه العوامل الثلاثة معاً من درجة الثقة في مايسود البنك التجاري من القيم والمبادئ والأخلاقيات المستقرة في بيئة العمل

وبالتالي يتم قبول الفرض الأول الذي يشير إلى أنه : يوجد اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة وهي إدارة المعرفة ، الشفافية الإدارية ، الثقة التنظيمية .

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الثاني :

جدول رقم (5)

R ²	R	Sig.	B	نموذج Z1 "الثقة في المعلومات المتاحة"
0.658	0.811	0.147	0.548 -	الثابت Constant
		0.000	0.377	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
		0.000	0.330	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة
		0.000	0.432	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Z2 "الثقة في السياسات الإدارية"

0.663	0.814	0.003	1.401 -	الثابت Constant
		0.000	0.695	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
		0.007	0.350	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة
		0.012	0.243	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Z3 "الثقة في القيم السائدة في المنظمة"
0.284	0.533	0.096	0.850	الثابت Constant
		0.000	0.781	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

$$Z1 = - 0.548 + 0.377 + 0.330 + 0.432$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,658 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 66% من التغيرات في Z1 وكانت X1 , X2 , X3 متغيرات معنوية في هذا النموذج .

كذلك تعكس قيم Beta لمتغيرات ممارسة عمليات اكتساب ، تنظيم ، استخدام المعرفة في علاقتها بمتغير الثقة في المعلومات المتاحة قوة العلاقة بين هذه المتغيرات فضلا عن معنويتها .

$$Z2 = - 1.401 + 0.695 + 0.350 + 0.243$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,663 وهو ما يعني أن النموذج يفسر 66,3% من التغيرات في Z2 وهو الثقة في السياسات الإدارية ، وكانت X1 , X2 , X3 متغيرات مؤثرة في هذا النموذج وهذا يعني أن ممارسات عمليات اكتساب ، تنظيم ، استخدام المعرفة تؤثر معنويا على درجة الثقة في السياسات الإدارية بنسبة لا تقل عن 66,3% .

وتتكرر قوة العلاقة بين متغيرات ممارسة عمليات اكتساب ، تنظيم ، استخدام المعرفة في علاقتها بمتغير الثقة في السياسات الإدارية من خلال معامل Beta إضافة إلى معنوية هذه المتغيرات .

$$Z3 = 0.850 + 0.781$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,284 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 28,4% فقط من التغيرات في Z3 ، وهي الثقة في القيم السائدة في المنظمة ، لذا اقتصر المتغيرات المؤثرة في هذا المتغير على ممارسة عمليات استخدام المعرفة وتأكدت قوة ومعنوية العلاقة بين ممارسة عمليات استخدام المعرفة مع الثقة في القيم السائدة في المنظمة من خلال معامل Beta مما يعني أن هذا المتغير وحده يؤثر في درجة الثقة في القيم السائدة في المنظمة إذ أن عمليات استخدام المعرفة في صورة عملية تطبيقية تكشف عن القيم السائدة في المنظمة والتي تظهر بوضوح من الاستخدام الفعلي للمعرفة ، وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني والذي ينص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية .



النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الثالث :

جدول رقم (6)

R ²	R	Sig.	B	نموذج Z1 "الثقة في المعلومات المتاحة"
0.603	0.776	0.622	0.198	الثابت Constant
		0.000	0.358	Y1 شفافية الأنظمة واللوائح
		0.000	0.571	Y5 شفافية المساءلة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Z2 "الثقة في السياسات الإدارية"
0.395	0.629	0.038	1.424 -	الثابت Constant
		0.000	0.665	Y1 شفافية الأنظمة واللوائح
		0.000	0.560	Y3 شفافية الاتصال والمعلومات
R ²	R	Sig.	B	نموذج Z3 "الثقة في القيم السائدة في المنظمة"
0.217	0.466	0.538	0.598 -	الثابت Constant
		0.042	0.380	Y1 شفافية الأنظمة واللوائح
		0.000	0.676	Y3 شفافية الاتصال والمعلومات

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

$$Z1 = 0.198 + 0.358 + 0.571$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,603 بما يعني أن هذا النموذج يفسر 60,3% من التغيرات في Z1 وتمثلت المتغيرات المعنوية في Y1 وهي شفافية الأنظمة واللوائح ، و Y5 وهي شفافية المساءلة بالنسبة لهذا المتغير ، مما يعني أنهما يؤثران معنويًا على درجة الثقة في المعلومات المتاحة ، ويظهر من خلال معامل Beta قوة ومعنوية العلاقة بين متغيري شفافية الأنظمة واللوائح ، وشفافية المساءلة وبين متغير الثقة في المعلومات المتاحة .

$$Z2 = -1.424 + 0.665 + 0.560$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,395 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 39,50% من التغيرات في Z2 واقتصرت المتغيرات المؤثرة في هذا المتغير على Y1 شفافية الأنظمة واللوائح ، و Y3 شفافية الاتصال والمعلومات ، مما يعني أن توافر هذين العاملين يؤثر معنويًا على درجة الثقة في السياسات الإدارية ، وتتأكد العلاقة القوية والمعنوية بين تلك المتغيرات من خلال قيم معامل Beta

$$Z3 = -0.598 + 0.380 + 0.676$$

وكان معامل التحديد R^2 0,217 مما يعني أن هذا النموذج يفسر 21,7% من التغيرات في Z3 ، وتمثلت المتغيرات المعنوية في هذا المتغير على Y1 وهي شفافية الأنظمة واللوائح ، و Y3 وهي

شفافية الاتصال والمعلومات مما يعني أن كل منهما يؤثر معنوياً على درجة الثقة في القيم السائدة في المنظمة ، وكذلك يوضح معامل Beta قوة ومعنوية العلاقة بين المتغيرين وبين الثقة في القيم السائدة في المنظمة.

وبناء عليه يتم قبول الفرض الثالث جزئياً وهو : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية.

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الرابع :

جدول رقم (7)

R ²	R	Sig.	B	نموذج Y1 "شفافية الأنظمة واللوائح"
0.616	0.785	0.000	1.418	الثابت Constant
		0.000	0.383	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة
		0.000	0.348	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Y2 "شفافية الإجراءات"
0.506	0.712	0.000	1.775	الثابت Constant
		0.018	0.290 -	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
		0.000	0.461	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة
		0.000	0.500	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Y3 "شفافية الاتصال والمعلومات"
0.301	0.548	0.000	2.941	الثابت Constant
		0.003	0.410 -	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
		0.000	0.533	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة
		0.015	0.209	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Y4 "شفافية تقييم الأداء"
0.538	0.734	0.016	1.126	الثابت Constant
		0.002	0.402 -	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
		0.000	0.830	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة
		0.002	0.256	X3 ممارسة عمليات استخدام المعرفة
R ²	R	Sig.	B	نموذج Y5 "شفافية المساءلة"
0.451	0.671	0.368	0.488 -	الثابت Constant
		0.000	0.730	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
		0.001	0.381	X2 ممارسة عمليات تنظيم المعرفة



المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

$$Y1 = 1.418 + 0.383 + 0.348$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,616 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 61,6% من التغيرات في Y1 وهي شفافية الأنظمة واللوائح ، واقتصرت المتغيرات المؤثرة في هذا المتغير على ممارسة عمليات تنظيم المعرفة ، وممارسة عمليات استخدامها مما يشير إلى أن ممارسة عمليات تنظيم واستخدام المعرفة تؤثران معنويا على درجة شفافية الأنظمة واللوائح ، ويؤكد قوة هذه العلاقة ومعنويتها بين المتغيرات قيم معامل Beta التي تظهر في الجدول سالف الذكر.

$$Y2 = 1.775 + -0.290 + 0.461 + 0.500$$

وكان معامل التحديد R^2 0,506 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 50,6% من التغيرات في Y2 وهي شفافية الإجراءات ، وشملت المتغيرات المؤثرة في هذا المتغير كافة ممارسات عمليات إدارة المعرفة الثلاث "اكتساب ، تنظيم ، استخدام" مع سلبية اكتساب المعرفة في علاقتها بشفافية الإجراءات التي تظهر في خطوات محددة تحتاج إلى التنظيم والاستخدام بدرجة أكبر ، ويظهر ذلك في قوة ومعنوية العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال قيم معامل Beta .

$$Y3 = 2.941 + -0.410 + 0.533 + 0.209$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,301 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 30,1% من التغيرات في Y3 وهي شفافية الاتصال والمعلومات ، واشتملت المتغيرات المؤثرة في هذا المتغير على ممارسات عمليات اكتساب ، تنظيم ، استخدام المعرفة ، مع تكرار سلبية اكتساب المعرفة مع هذا المتغير والذي يحتاج إلى قنوات ووسائل للاتصال وتبادل المعلومات تحتاج أكثر إلى التنظيم والاستخدام ، وتتضح قوة ومعنوية العلاقة بين المتغيرات من خلال قيم معامل Beta.

$$Y4 = 1.126 + -0.402 + 0.830 + 0.256$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,538 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 53,8% من التغيرات في Y4 وهي شفافية تقييم الأداء ، وتمثلت المتغيرات المؤثرة في هذا المتغير في ممارسات عمليات اكتساب ، تنظيم ، استخدام المعرفة ، مع ملاحظة سلبية اكتساب المعرفة لاعتماد تقييم الأداء على عناصر معلنة ومحددة يتم تفعيلها من خلال التنظيم والاستخدام ، ويتأكد ذلك من قيم ومعنوية العلاقة بين تلك المتغيرات عن طريق القيم الخاصة بها والمتعلقة بمعامل Beta.

$$Y5 = -0.488 + 0.730 + 0.381$$

حيث كان معامل التحديد R^2 0,451 وهو ما يعني أن هذا النموذج يفسر 45,1% من التغيرات في Y5 وهي شفافية المسائلة ، واقتصرت التغيرات المؤثرة في هذا المتغير في ممارسات عمليات اكتساب ، تنظيم المعرفة ، ويتضح ذلك من قوة قيم ومعنوية العلاقة بين تلك المتغيرات التي تظهر من خلال قيم معامل Beta بالجدول .

وبناء عليه يتم قبول الفرض الرابع وهو : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية.

النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الخامس :

جدول (8)

R2 change Sig.	R2 change	R2	R	Sig.	B	الثقة في المعلومات المتاحة Z1
0.000	0.038	0.823	0.907	0.024	0.772	الثابت constant
				0.208	0.116	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
				0.000	0.704	X2 ممارسة عملية تنظيم المعرفة
				0.000	0.661	X3 ممارسة عملية استخدام المعرفة
				0.000	0.621 -	Y1 شفافية الأنظمة واللوائح
				0.000	0.321 -	Y4 شفافية تقييم الأداء
				0.000	0.314	Y5 شفافية المساءلة
R2 change Sig.	R2 change	R2	R	Sig.	B	الثقة في السياسات الإدارية Z2
0.001	0.030	0.751	0.867	0.000	2.047 -	الثابت constant
				0.000	0.427	X1 ممارسة عمليات اكتساب المعرفة
				0.100	0.169	X2 ممارسة عملية تنظيم المعرفة
				0.000	0.765	X3 ممارسة عملية استخدام المعرفة
				0.001	0.311 -	Y2 شفافية الإجراءات
				0.000	0.407	Y3 شفافية الاتصال والمعلومات
				R2 change Sig.	R2 change	R2
0.001	0.079	0.363	0.603	0.250	0.776 -	الثابت constant
				0.000	0.652	X3 ممارسة عملية استخدام المعرفة
				0.001	0.501	Y3 شفافية الاتصال والمعلومات

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن طريق الباحث .

تم دراسة العلاقة بين Z1 و X1 , X2 , X3 في البداية حيث كانت العلاقة معنوية كما ظهر في الجدول رقم (5) السابق ، ولدراسة أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الشفافية الإدارية Y بعناصره Y1 , Y2 , Y3 , Y4 , Y5 ، تم إدخال تلك المتغيرات على المعادلة بين Z1 و X3 ، وكانت المتغيرات المؤثرة في المتغير الوسيط هي Y1 شفافية الأنظمة واللوائح ، Y4 شفافية تقييم الأداء ، Y5 شفافية المساءلة .

∴ عناصر الشفافية المرتبطة بالأنظمة واللوائح ، تقييم الأداء ، المساءلة تؤثر على العلاقة بين

ممارسة عمليات إدارة المعرفة الثلاثة ، الثقة في المعلومات المتاحة .



ويلاحظ سلبية كل من شفافية الأنظمة واللوائح ، تقييم الأداء في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، حيث من الطبيعي أن تكون قواعد الأنظمة ، وقواعد تقييم الأداء محددة ومعلنة وواضحة أمام العاملين في المنظمة ، وبالتالي تُدعم إدارة المعرفة تلقائياً بعلانياتها ، إضافة إلى أن وضوحها وقانونيتها تُدعم الثقة فيما جاء بها من معلومات في حين أن شفافية المساءلة تُدعم العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة في المعلومات المتاحة بصورة إيجابية ، ويدعم ذلك قيم ومعنوية معامل Beta لتلك المتغيرات .

كذلك تم دراسة العلاقة بين $Z2$ و $X1$, $X2$, $X3$ حيث كانت العلاقة معنوية مثلما اتضح سابقاً في الجدول رقم (5) ، ولدراسة أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الشفافية الإدارية Y بعناصره الخمسة تم إدخال هذه المتغيرات على المعادلة بين $Z2$ و $X1$, $X2$, $X3$ حيث كان R^2 change معدل التغير في معامل التحديد * 0,030 وهو تغير جوهري واقتصر المتغيرات المعنوية

في المتغير الوسيط على $Y2$ شفافية الإجراءات ، $Y3$ شفافية الاتصال والمعلومات

. عناصر الشفافية المرتبطة بالإجراءات ، الاتصال والمعلومات ، تؤثر على العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة الثلاث والثقة في السياسات الإدارية ، ويلاحظ سلبية شفافية الإجراءات في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع إذ أن الإجراءات المتبعة في منظمة ما لإنجاز أعمال معينة تكون علنية وواضحة أمام كافة العاملين وبالتالي المعرفة بها والثقة في آلياتها أمر لا غنى عنه ، بينما تدعم شفافية الاتصال والمعلومات العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة في السياسات الإدارية بصورة إيجابية بما تقدمه من آليات للتواصل بين الأطراف المتعددة في المنظمة ، وتُظهر قيم معامل Beta لتلك المتغيرات قوة ومعنوية العلاقات بينها .

ويلى ما سبق تم دراسة العلاقة بين $Z3$ ، $X3$ حيث كانت العلاقة معنوية كما ظهر في الجدول رقم (5) ، ولدراسة أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الشفافية الإدارية Y بعناصره الخمس ، تم إدخال هذه المتغيرات على المعادلة بين $Z3$ ، $X3$ حيث كان R^2 change معدل التغير في معامل التحديد 0,079 وهو تغير معنوي ، وتركزت المتغيرات المعنوية في المتغير الوسيط على $Y3$ شفافية الإتصال والمعلومات ، وتتأكد قوة ومعنوية العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال قيم معامل Beta .

. شفافية الإتصال والمعلومات تؤثر على العلاقة بين ممارسة عمليات استخدام المعرفة والثقة في القيم السائدة في المنظمة مما يشير إلى إن انسيابية وسائل الإتصال والمعلومات تعزز من جهة تطبيق واستخدام المعرفة ومن جهة أخرى تُدعم تثبيت القيم السائدة في المنظمة واستمرارها.

وبناء على ما سبق يتم قبول صحة الفرض الخامس جزئياً الذي يوضح أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال الشفافية الإدارية كمتغير وسيط . حيث اقتصر عنصري المتغير الوسيط وهما شفافية المساءلة وشفافية الاتصال والمعلومات على تدعيم وتعزيز العلاقة بين متغير إدارة المعرفة بعناصرها ومتغير الثقة التنظيمية بعناصرها بصورة إيجابية ، إذ أن علانية قواعد الثواب والعقاب في المنظمة وانتشار وسائل تواصل المعلومات وتداولها داخل إدارتها المتعددة يدعمان معاً إدارة المعرفة من ناحية والثقة التنظيمية من ناحية أخرى .

ثامناً : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

أثبتت نتائج الدراسة ما يلي :

بالنسبة للفرض الأول :

- تتأثر ممارسات إدارة المعرفة بالدرجة الوظيفية دون النوع ، مستوى التعليم ، سنوات الخبرة .
 - تتأثر الشفافية الإدارية بالدرجة الوظيفية ، النوع ، سنوات الخبرة دون مستوى التعليم .
 - تتأثر الثقة التنظيمية بالدرجة الوظيفية ، مستوى التعليم دون النوع وسنوات الخبرة .
- وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاث المستقل ، الوسيط ، التابع .

بالنسبة للفرض الثاني :

- تؤثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة الثلاث " اكتساب ، تنظيم ، استخدام " على الثقة التنظيمية في عنصرها الأول وهو الثقة في المعلومات المتاحة .
 - تؤثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة الثلاث على الثقة التنظيمية في عنصرها الثاني وهو الثقة في السياسات الإدارية .
 - تؤثر ممارسة عمليات استخدام المعرفة فقط كأحد عناصر إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية في عنصرها الثالث وهو الثقة في القيم السائدة .
- وبناء عليه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية حيث أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة عناصر الثقة التنظيمية المختلفة بدرجات متفاوتة .

بالنسبة للفرض الثالث :



- تؤثر الشفافية الإدارية بعنصرها شفافية الأنظمة واللوائح ، شفافية المساءلة فقط على درجة الثقة التنظيمية في عنصرها الأول وهو الثقة في المعلومات المتاحة .
 - تؤثر الشفافية الإدارية من خلال شفافية الأنظمة واللوائح وشفافية الاتصال فحسب على درجة الثقة التنظيمية في عنصرها الثاني المتعلق بالثقة في السياسات الإدارية .
 - تؤثر شفافية الأنظمة واللوائح ، شفافية الاتصال والمعلومات فقط كعنصرين من عناصر الشفافية الإدارية في درجة الثقة التنظيمية في عنصرها الثالث وهو الثقة في القيم السائدة في المنظمة .
- وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية حيث أن توافر الشفافية الإدارية ولو في بعض عناصرها يعزز ويدعم من الثقة التنظيمية .
- بالنسبة للفرض الرابع :**
- تؤثر ممارسات عمليات تنظيم واستخدام المعرفة فقط على الشفافية الإدارية في عنصرها شفافية الأنظمة واللوائح .
 - تؤثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة الثلاث " اكتساب ، تنظيم ، استخدام " في الشفافية الإدارية بعنصرها شفافية الإجراءات مع سلبية اكتساب المعرفة فيما يتعلق بهذا العنصر مما يعني أنه كلما زادت شفافية الإجراءات كلما انخفضت الحاجة إلى عمليات اكتساب المعرفة لأن الإجراءات التي تتم لإنجاز عمل ما تكون واضحة المعالم
 - تؤثر ممارسات إدارة المعرفة الثلاث في شفافية الاتصال والمعلومات كأحد عناصر الشفافية الإدارية مع تكرار سلبية اكتساب المعرفة في علاقته بهذا المتغير مما يؤكد أنه كلما زادت شفافية الاتصال والمعلومات كلما قل الاعتماد على عمليات اكتساب المعرفة لتوافر وانسيابية وسائل الاتصال ونقل المعلومات بالمنظمة .
 - تؤثر ممارسات إدارة المعرفة الثلاث في الشفافية الإدارية في عنصرها الخاص بشفافية تقييم الأداء مع استمرار سلبية عنصر اكتساب المعرفة في علاقته بهذا المتغير حيث تقل الحاجة إلى اكتساب المعرفة كلما زادت علانية معايير تقييم الأداء في المنظمة .
 - تؤثر ممارسات اكتساب وتنظيم المعرفة فحسب في الشفافية الإدارية في عنصرها الخاص بشفافية المساءلة .
- وعلى ذلك يتحقق التأثير ذو الدلالة الإحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة بعناصرها الثلاث على الشفافية الإدارية بعناصرها الخمس .
- بالنسبة للفرض الخامس :**

- تؤثر شفافية المساءلة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو الثقة التنظيمية ممثلة في عنصرها الثقة في المعلومات المتاحة بصورة موجبة معنوية ، بينما تؤثر شفافية الأنظمة واللوائح إضافة إلى شفافية تقييم الأداء بصورة سالبة معنوية على العلاقة بين المتغيرين مما يشير إلى تأثيرها الضعيف على العلاقة بينهما.

- يؤثر عنصر شفافية الاتصال بصورة موجبة معنوية على العلاقة بين المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو الثقة التنظيمية ممثلة في عنصرها الثقة في السياسات الإدارية ، بينما تؤثر شفافية الإجراءات بصورة سالبة ومعنوية على العلاقة بين المتغيرين مما يشير إلى انخفاض أهميتها النسبية في العلاقة بينهما .

- يؤثر عنصر شفافية الاتصال والمعلومات بصورة موجبة معنوية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل استخدام المعرفة والمتغير التابع الثقة التنظيمية ممثلة في الثقة في القيم السائدة في المنظمة مما يشير إلى أهمية هذا المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين ، وبذلك يتحقق التأثير ذو الدلالة الإحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال الشفافية الإدارية كمتغير وسيط .

مما سبق يتضح أهمية عنصري شفافية الاتصال والمعلومات وشفافية المساءلة كعناصر للمتغير الوسيط وهو الشفافية الإدارية في العلاقة بين المتغير المستقل ممارسة عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع الثقة التنظيمية . إذ أن توافر وعلائية هذين العنصرين واستمرار آليات ذلك يعززان ويدعمان كلا من عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية والذي ينعكس على أداء البنك التجاري إيجاباً من خلال توافر وسائل المعرفة وانخفاض معدل دوران الموظفين نتيجة لتراكم معدلات الثقة التنظيمية بما يزيد من ولاء وانتماء واستقرار هؤلاء الموظفين في أدايم لأعمالهم ، وبالتالي تتحقق الميزة التنافسية للبنك التجاري في المنافسة الحادة التي تسود القطاع المصرفي - بالإضافة إلى غيره من القطاعات - في عالم اليوم .

تاسعا : دلالات الدراسة :

على المستوى النظري :

أكدت الدراسة الحالية على البنود التالية :

- وجود اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاث.
- وجود تأثير معنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية .



- وجود تأثير معنوي للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية .
 - وجود تأثير معنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية .
 - أهمية عنصري شفافية الاتصال والمعلومات ، شفافية المساءلة كمتغيرات وسيطة في تدعيم العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية .
- لذا ينبغي توافر التوجه نحو التوسع في الدراسات المتعلقة بتنمية العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية من خلال عناصر الشفافية الإدارية أو غيرها من المتغيرات الوسيطة الأخرى التي تسعى إلى اتباع الأسلوب العلمي لتعزيز ودعم كلا المتغيرين بما يعود بالفائدة على أداء العاملين في فروع البنك التجاري موضوع الدراسة .
- على المستوى التطبيقي :

- أسفرت نتائج الدراسة عن دلالات تطبيقية تتمثل في :
- تأثر متغيرات إدارة المعرفة ، الشفافية الإدارية ، الثقة التنظيمية بالدرجة الوظيفية أولاً ثم النوع ومستوى التعليم ، مما يستلزم على قيادات الإدارة العليا في البنك التجاري الاهتمام بشفافية عناصر اختيار القيادات داخل البنك من حيث إدارة المعرفة دعماً للثقة التنظيمية .
 - التركيز على إعداد البرامج التدريبية التي تهدف إلى اكتساب ، تنظيم ، استخدام إدارة المعرفة حتى يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنك التجاري ، وبالتالي يستمر ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم المصرفية .
 - دعم كل الآليات التي تركز على وضع عناصر الشفافية الإدارية موضع التنفيذ الفعلي في البنك التجاري .
 - تطبيق الوسائل والبرامج الحديثة في الاتصال والمعلومات بما يتناسب مع إمكانيات البنك التجاري مع علانية قواعد المساءلة لمختلف المستويات الإدارية دعماً لإدارة المعرفة في علاقتها بالثقة التنظيمية .

دراسات مستقبلية :

- أوضحت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط يمكن أن تكون محلاً للدراسات المستقبلية وهي :
- دراسة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية من خلال متغير وسيط آخر بخلاف متغير الدراسة الحالية وهو الشفافية الإدارية .

- إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فيما بين البنوك التجارية الوطنية، والخاصة في جمهورية مصر العربية .
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الدراسة مثل قطاع الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية .



المراجع

المراجع العربية :-

- 1- الأغا ، ناصر جاسر وأبو الخير ، أحمد غنيم (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 16، العدد 1 ، ص 30-62.
- 2- سليحات ، نمر عبد الحميد والمحاميد ، أسعود محمد (2013). أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الآراء المتوازن : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9، العدد 1، ص 1-21.
- 3- المحاميد ، أسعود محمد (2015). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي : دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 2 ، ص 349-372.
- 4- حرب ، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين .
- 5- الحربي ، نيفين بنت حامد (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة ، السعودية .
- 6- قموه ، سحر عيسى (2011). الثقة التنظيمية لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدي معلمهم ، الطبعة الأولى ، دار البراع للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 7- الزهراني ، أحمد بن حسن الوزاب (2012). الثقة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى مكة ، السعودية .
- 8- فارس ، محمد جودت (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر ، غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 2، ص 165-195.
- 9- ريان ، عادل ريان محمد (2013). بحوث التسويق - المبادئ ، القياس ، الطرق ، مطبعة هابي رايت ، أسبوط ، ص 271-283 ، ص 423.

- 10- العتيبي ، ياسر عبدالله (2009). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة ، السعودية ، ص58.
- 11- صولح ، سماح (2010). إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، الجزائر ، العدد 9 ، ص46.
- 12- هدي ، شهيد وأحمد ، بوسهمين(2018). إدارة المعرفة وأثرها على إتخاذ القرار في المؤسسة : دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، الجزائر ، العدد 9 ، ص 743-852.
- 13- نوافي ، مديد أحمد (2018). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي : دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، المجلد 9، العدد 2 ، ص 173-192.



ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Stanovcic, T. (2014). The effect of knowledge management on environmental innovation : The empirical evidence from France, Baltic Journal of management, vol. 10, Iss. 4 , P. 413- 431.
- 2- Tseng, S. (2014). The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance, International Journal of production Economics, vol. 154, P. 39 – 47.
- 3- Burinskienė, A. (2015). Optimising Forklift activities in wide-aisle reference warehouse, International of simulation Modeling, vol. 14, Iss. 4, P. 621 – 632.
- 4- Jia, P., Mahdiraji, H., A., Kannan, G. & Meidutė, I. (2013). Leadership selection in an unlimited threeechelon supply chain, Journal of Business Economics and management. Vol. 14, Iss. 3, P. 616-637.
- 5- Raudeliūnienė, J., & Davidavicius , S. (2017). A conceptual model of assessment of knowledge transfer to consumer, Business, Management and Education, Vol. 15, Iss. 2, P. 174 – 195.
- 6- Pinar, I. & Kor, B. (2010). Impact of knowledge management on Innovation, European conference on innovation and Entrepreneurship, U.K., P. 766 – 772.
- 7- Lai, Y. L., Hsu, M.S., Lin, F.J., chen, Y.M. and lin, Y.H. (2014). the effects of industry cluster knowledge management on innovation performance, Journal of Business Research, vol. 67, No. 5, P. 734 – 739.
- 8- Samadi, B, et al., (2014). Conceptual model of organizational trust and knowledge sharing behavior among multigenerational Employees, Asian social science, Vol. 11, No. 9, P. 141.
- 9- Breton, A. (2007). The truth about transparency in politics, Ashgate publishing limited Britain & U.S.A.
- 10- Vaccora, A. & Sison, A. (2011). Transparency in Business : The perspective of catholic social teaching and The caritas in veritate, Journal of Business Ethics, vol. 100, P. 17 – 27.
- 11- Kaarsemaker, E. et al., (2010). The oxford handbook of participation Employee share ownership, Oxford University Press, New York, 1th edition.
- 12- Bernstein, E.S. (2012). The Transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control, Administrative Science Quarterly. Vol. 57, P. 181 – 216.
- 13- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups : The mediating role of collective

- psychological capital and trust, Journal of organization Behavior, Vol. 32, P. 4 – 24.
- 14- Williams, C.C. (2008). Toward a taxonomy of corporate reporting strategies, Journal of Business communication, Vol. 45. Iss. 3, P. 232 – 264.
- 15- Chen, M., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, Trends and a prospective research platform, Academy of Management Annals, vol. 6, P. 135- 210.
- 16- Andrew K. Schnackenberg and Edward C. Tomlinson, (2016). Organizational transparency : A new perspective on managing trust in organization – stakeholder relationships, Journal of Management, Pennsylvania state uni., P. 1-27.
- 17- Rita, L. (2015). Engaging employees in China: The impact of communication channels, organizational transparency and authenticity, An International Journal, vol. 16, No.4, P. 328-346.
- 18- Norman, Steven, M. et al., (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, Leadership Quarterly. Vol.5, No. 2, P. 97-110.
- 19- Mcleary, C.N. & Cruise, P.A. (2015). A context-specific model of organizational trust, cross cultural Management : An International Journal, vol. 22, No. 2, P. 297 – 320.
- 20- Vanhala, M. & Ritala, P. (2016). HRM Practices, impersonal trust and organizational innovativeness, Journal of Managerial Psychology, Vol. 31, No. 1, P. 95 – 109.
- 21- Bernstein, E.S. (2012). The transparency paradox : A role for privacy in organizational learning and operational control, Administrative science Quarterly, Vol. 57, P. 181 – 216.
- 22- Yilmaz, Adbullah & Atalay, Ceren (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, European Journal of social sciences, Vol. 8, No. 2.
- 23- Paliszkiewicz, J. (2015). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance developing and instrument maturational, Institute Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, P. 19.
- 24- Chen, Su-Yueh, et al., (2015). Organization justice, trust and identification and their effects on organizational commitment in Hospital nursing staff, BMC Health Research, Vol. 15, P.363.
- 25- Serene, Dalati & Hala, Alchach, (2018). The effect of leader trust and knowledge sharing on staff satisfaction at work : Investigation of universities in Syria, Business, Management and Education, Vol. 16, Iss. 1, P. 190-205.



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قائمة إستقصاء

السادة الأفاضل:

يهدف هذا الاستبيان إلي التعرف علي دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية. إن المعلومات و البيانات التي تقدمونها من خلال اجاباتكم علي أسئلة الاستبيان سوف تساعد الباحثين في تحقيق الهدف من وراء كتابة هذه الورقة البحثية ، وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي و تعامل بسرية تامة. إن ملء هذه الاستمارة سوف يأخذ من وقتكم عدة دقائق فقط لكن النتائج التي سوف نحصل عليها سوف تساعد كثيرا في تقديم عدد من المقترحات التي ربما تؤدي إلي تحسين الأداء في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط.

شاكرين لكم إستخدام جزءا من وقتكم الثمين في إتمام هذا الاستبيان،،،

الباحث

القسم الأول: الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ، ثم ضع علامة (√) عند الدرجة التي تعكس وجهة نظرك ، وذلك من الدرجة (5) التي تعني أنك موافق بشدة ، أما الدرجة (1) فهي تعني أنك غير موافق على الإطلاق .

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1.	يسمح للعاملين بالمساعدة فى مواجهة المشاكل التى تواجه البنك .					
2.	يحتفظ البنك بسجلات تدون اصول المعرفة التى يمتلكها .					
3.	يواظب البنك على إعلام موظفيه بالمستجدات المعرفيه التى تتاح له .					
4.	يتم تشجيع الحوار العلمى لتبادل الأفكار والمقترحات					
5.	توفر آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين .					
6.	يضع البنك ميزانية مناسبة لدعم مشروعات إدارة المعرفة .					
7.	يتم نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء الجهاز .					
8.	تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تخزن حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها .					
9.	يتوفر نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات .					
10.	توضع تفسيرات محددة ومقننة للمعلومات .					
11.	تصمم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة					
12.	يوجد نظام لتقييم الأصول المعرفية بالبنك .					
13.	يوجد نظام دائم لصيانة أصول المعرفة والمحافظة عليها .					
14.	يتم تقييم مستويات أداء أعضاء الجهاز وفق نظم مشاركة المعرفة .					
15.	يوجد تسهيل لعملية الإستشارات بين البنك وبين مراكز البحث .					
16.	يتوفر مناخ داعم لتبادل المعرفة فى الأفكار بين كافة الموظفين					
17.	يسهل الوصول إلى قواعد المعرفة الخاصة بالبنك بين جميع موظفيه.					
18.	يتم تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية .					
19.	يتم دعوة خبراء من داخل وخارج البنك للمشاركة فى ورش عمل وندوات ذات علاقة بالمعرفة .					
20.	يوضح البنك أى غموض يظهر فى نص الأنظمة واللوائح .					
21.	يطلع البنك أعضائه على الأنظمة واللوائح فور صدورها .					
22.	تحدد الأنظمة واللوائح واجبات ومسئوليات الموظف بدقة .					



23.	يراجع البنك الأنظمة واللوائح بشكل دورى .
24.	يوفر البنك نماذج واضحة للمعاملات وسهلة الاستخدام .
25.	توجد آلية محددة وواضحة للشكاوى والإقتراحات داخل البنك .
26.	يطور البنك آليات وإجراءات العمل بشكل دورى .
27.	يتوفر نظام إتصال مفتوح بين المستويات التنظيمية المختلفة بالبنك .
28.	يزود الجهاز الإدارى الأطراف المستهدفة من الإتصال بالمعلومات اللازمة فى الوقت المناسب .
29.	يستفيد البنك من تكنولوجيا الإتصالات الإدارية فى التعامل مع الأطراف المختلفة .
30.	يوفر البنك قنوات مفتوحة مع المجتمع المحلى (المؤسسات العامة ذات العلاقة)
31.	يتيح البنك لأعضائه فرصة المشاركة فى وضع معايير تقييم أدائهم .
32.	يوثق البنك نتائج عملية تقييم الأداء بكل دقة وموضوعية .
33.	يطبق البنك آلية تقييم الأداء بمصادقية تامة .
34.	يوفر البنك المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم .
35.	يعلن البنك عن أسماء المتورطين فى قضايا الفساد الإدارى .
36.	يوفر البنك الحماية والضمانات للأعضاء الذين يساهمون فى كشف الفساد الإدارى .
37.	يحارب البنك أنماط الفساد الإدارى بشتى أشكاله .
38.	يتضمن نظام البنك مبدأ مساهلة أعضائه .
39.	المعلومات المتاحة بالبنك كافية وصادقة .
40.	يتم الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب .
41.	يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر .
42.	تتسم المعلومات المتاحة بالبنك بالدقة .
43.	يتم العمل فى ظل نظم إدارية واضحة .
44.	تتوافر فرص تدريبية ملائمة .
45.	يمكن المشاركة فى صنع القرار .
46.	يتسم نظام الترقيات بالعدالة .
47.	يسود شعور بالإستقرارالوظيفى فى العمل .
48.	تتوافر معايير موضوعية فى قياس الأداء .
49.	يسود التعاون الصادق للرؤساء مع المرؤوسين .
50.	تتسم العلاقة بين الإدارة والأعضاء بالاحترام المتبادل .
51.	يتم تطبيق النظام على الجميع دون إستثناء .