

## الشفافية الإدارية، كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة، والثقة التنظيمية

دراسة ميدانية على مراجعي الجهاز المركزي للمحاسبات بالإدارة المركزية  
للمراقبة المالية بشمال الصعيد

د/ عبد الرحمن احمد محمد سليم

أستاذ مساعد

بكلية التجارة - جامعة بني سويف - قسم إدارة الأعمال

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال توسيط الشفافية الإدارية، واستخدمت في اختبار فروض الدراسة قائمة استقصاء اعتمدت على مقاييس تم اختبارها من قبل في عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على ٢١٠ من الفاحصين والمراجعين الفنيين لمراقبة والتفتيش المالي للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى اختلاف إدراكات مفردات العينة لكل من ( ممارسة عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية ) وذلك طبقاً للنوع وعدد سنوات الخبرة، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية، كما أثبتت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد أثبتت النتائج بناءً على اختبار الفروض الفرعية من الفرض الفرعي الثاني، أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال وجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط .

**Abstract :**

The study aimed to identify the impact of the practice of knowledge management on organizational trust through transparency and administrative center, and used to test hypotheses of the study relied on a survey list of benchmarks have been tested by a number of previous studies, And distributed to 210 of the examiners and auditors of financial professionals to control and inspection system for employees of the Central Auditing Organization, Results of the study have come to differing perceptions of each sample (The upper rooms of the practice of knowledge management, administrative transparency, and regulatory confidence) in accordance with the type and number of years of experience, Results also found the presence of a statistically significant effect of the practice of knowledge management on administrative transparency, The results proved the existence of a statistically significant effect of the practice of knowledge management and administrative transparency on regulatory confidence, Results have proven based on the assumptions of the test sub-sub-second hypothesis, That there is a statistically significant effect of the practice of knowledge management on organizational trust by the presence of administrative transparency as a variable medrated.

## مقدمة :

تعد المعرفة وتطبيقاتها من العناصر المؤثرة بشكل كبير في جميع الوظائف الإدارية للمنظمات، حيث تؤدي المعرفة إلى تخفيض حالة عدم التأكد، وتعمل المعرفة على تحسين قدرة المديرين على اتخاذ القرارات وأداء المسؤوليات . بالإضافة إلى الإبداع (Stanovic, T. 2014)

فالمنظمات الحديثة تسعى إلى التميز، من خلال الاستعانة بالأدوات المؤثرة في ذلك، من خلال ممارسة عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل، إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، وتخزينها، ومشاركة المعرفة وتطبيقها بما يساعد المنظمات على تحقيق وإملاك قدرات ضرورية مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصنع القرارات، وتحسين ودعم الأداء التنظيمي ككل (Teseng,s. 2014) .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات أصبحت محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى الانفجار في المعرفة والتكنولوجي وثورة المعلوماتية، فإن تداعيات العولمة أدت إلى مفاهيم الحرية والتفاعل الإنساني وزيادة وعي العامة بحقوقهم وواجباتهم وقد شكلت هذه التغيرات تحدياً كبيراً للنظم الإدارية التي تسعى لإيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمع فصار عليها أن تصبح أكثر مرونة وتطوراً، وأكثر انفتاحاً واستجابة لحقوق ومتطلبات الأفراد، وأكثر قدرة على مواجهة مشكلات النظم التنظيمية والإدارية كإساءة استعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال، والتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات . (Merono,C, 2011 and lai et al, 2014)

ومما لا شك فيه، أن المنظمات التي استطاعت أن تنجح في كسب ميزة تنافسية هي تلك التي نجحت بشكل دائم لتنمية مهاراتها الخاصة بإيجاد واقتناء المعرفة الجديدة وعدلت سياستها التنظيمية حتى أصبحت معروفة بمنظمات بناء المعرفة فالمعرفة أصبحت أهم موارد المنظمة وأصبحت الحاجة لتأمين المعرفة من أهم مسؤوليات إدارة المنظمات (Garvin & Gino, 2008) .

وتعد عمليات ممارسة المعرفة، والشفافية الإدارية من أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمات في معالجة الكثير من المشكلات التي تعاني منها وخاصة في الدول النامية، مثل التمسك بحرفية القانون وعدم وضوح اللوائح، وعدم الثقة في الرؤساء، والمشرفين وأنظمة العمل، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال والقرارات . (Zack, et al, 2004)

وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة في مجال ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية فإن الباحث يتوقع أن تكون من المتغيرات التي تؤثر في زيادة الثقة التنظيمية، بما يساهم في تغيير سلوك العاملين والأفراد من خلال تنمية الشعور بالثقة والتعاون وتنامي الثقة المتبادلة بين العاملين، بما يؤدي في النهاية إلى تدعيم الجوانب الإيجابية في المنظمة .

#### أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

##### أ - الإطار النظري :

##### ١ - إدارة المعرفة :

تعرف إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Intellectual Capital Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Capital والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدارة للمعرفة ولرأس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة ( الصاوي، ٢٠٠٧ ) .

وتؤكد الدراسات (Wu, 2008, Golden, 2009) على أن تبني المعرفة يحقق عدداً من الفوائد للمنظمات، منها، تطور ونمو المنظمات، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين مستوى الإبداع الإداري، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء .

فقد ذهب (Bognet and Bansal, 2007) إلى أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المنظمة على توليد المعرفة، والقدرة على بناء معرفتها الخاصة والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وأن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها .

وقد ذهب دراسة (Pinar I, and Kor, B 2010) إلى أن إدارة المعرفة لها علاقة بالإبداع الإداري داخل المنظمات . بالإضافة إلى تحسين مهارات المديرين (Lai, et al, 2014) .

#### ١/١- الدراسات السابقة في مجال ممارسة إدارة المعرفة :

دراسة (Stanovcic, T. 2014)، حيث تمثلت هدف الدراسة في تحليل دور ممارسات إدارة المعرفة في تحفيز الإبداع أو الابتكار البيئي (environmental Innovation)، بالإضافة إلى التمييز بين نوعين من ممارسات إدارة المعرفة، وشملت عينة الدراسة ١١١٧ شركة صناعية فرنسية .

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأداة لتعزيز أداء الابتكار البيئي، حيث يؤدي الاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة إلى الإبداع البيئي، وقد ميزت الدراسة بين نوعين من ممارسات إدارة المعرفة، وهما سياسات مكتوبة، والثقافات المعززة لتقاسم أو مشاركة المعرفة، وأكدت النتائج أيضاً على أن الثقافة المعززة لتقاسم أو مشاركة المعرفة لها تأثير معنوي أكبر على الإبداع البيئي مقارنة بسياسة مكتوبة .

في دراسة (Samdi, B. 2014) هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وتبادل المعرفة بين الموظفين، كما هدفت الدراسة إلى معرفة وتطوير نموذج نظري لدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتبادل المعرفة، وقد أكدت نتائج الدراسة إلى أن التعاون بين الموظفين من مختلف الأجيال في مجال المعرفة يؤدي إلى التفاهم والتواصل بينهم وأن بناء الثقة يمكن أن يعزز تقاسم المعرفة بطريقة جيدة.

دراسة (Bogner and Bansal, 2007)، هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة، وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المنظمة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وقد شملت عينة الدراسة (٤٢) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار وبالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، أن معدل نو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها .

دراسة (Pinar, I, and Kor, B, 2010)، فقد توصلت إلى وجود علاقة ترابط موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما قدمت دلائل على أن الأفكار الإبداعية والابتكارية تلعب دور الوسيط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وذلك في دراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإبداعي داخل المنظمة .

دراسة ( عبد الحافظ، ٢٠٠٨ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وعمليات ونواتج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي الجامعي، والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها، أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البيئية التي يمكن استخدامها في أي مجال عملي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك مجموعة من العمليات الديناميكية لإدارة المعرفة، كتشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتخزينها، ثم توزيعها وتطبيقها كما كشفت الدراسة عن أن هناك الكثير من النواتج التي حققتها الجامعة المصرية من إدارتها للمعرفة، كتحسين الإدارة الجامعية وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي وتحقيق قيمة مضافة عالية، وانتهت الدراسة إلى وجود عدد من الأساليب التي تستخدمها

الجامعة المعاصرة للاستفادة من إدارة المعرفة كدعم دور البحث لعلمي في توليد المعرفة ونشرها . ( سليم، ٢٠١٠ ) .

دراسة ( الخشاب، ٢٠٠٩ ) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٦٤) عاملاً تم اختيارهم من (٣٧) شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة، ( امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة )، ووجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن .

دراسة ( المحاميد، ٢٠١٥ )، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير قائمة استقصاء بناء على الدراسات السابقة وشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المراكز الإدارية للمصارف التجارية الأردنية في عمان وعددها ١٣ مصرفاً )، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء، كما أظهرت أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعدي الذكاء التنظيمي ( القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة ) . إضافة إلى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في الأداء، وأخيراً، بينت أن الذكاء التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء .

دراسة ( السعيد، ٢٠٠٩ )، أشارت إلى تحديد أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية والمسؤوليات المرتبطة بها والتي قد تسهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة من الكليات العملية والنظرية بهدف التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم ومسئولياتهم المقترحة تجاه تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات، وكذلك لتعرف على درجة أهمية هذه

الأدوار والمسئوليات لتحقيق مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وحددت الدراسة أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية المطلوبة لتحقيق إدارة المعرفة بالجامعات في أربعة أدوار تتضمن كل منها عدداً من المسئوليات، وتتمثل الأدوار في دوره كإداري - كقائد - كعالم - كباحث - وكذلك دوره كمطور لأعضاء هيئة التدريس .

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية للأدوار المقترحة والمسئوليات المرتبطة بها دون المستوى المأمول، كذلك رأى أعضاء العينة وجود أهمية كبيرة لقيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار والمسئوليات التي اقترحتها الدراسة لتطوير العمل الجامعي وتحقيق مدخل إدارة المعرفة وأخيراً وضعت الدراسة مجموعة من المسئوليات والمهام المأمولة من رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، متطلبات أدائهم لهذه المسئوليات والمهام، فضلاً على تقديم مجموعة من البحوث المقترحة .

دراسة ( عودة، ٢٠١٠ ) هدفت إل الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وطبقت الدراسة على عينة عددها (٣٤٧) موظفاً من العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية ترجع لمتغيرات المؤهل العلمي ومكان العمل .

دراسة (الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢ )، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة ترجع لمتغيرات ( سنوات الخدمة/ المنطقة التعليمية/ المؤهل العلمي )، وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً وبوزن نسبي (٦٣,٨%)، كما كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات



العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه، وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة . دراسة ( سليحات والمحاميد، ٢٠١٣ )، هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (٦٤٩) شركة متوسطة وصغيرة الحجم من الشركات العاملة في قطاع الملابس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المالية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، وجود أيضاً أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعملاء كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالنمو والتعلم كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المرتبطة بالموظفين كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، وأخيراً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالبيئة كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة .

## ٢- الشفافية الإدارية :

### ٢/١ - مفهوم الشفافية :

تعني الشفافية لغة في جذرها الاشتقاقي ( شفف ) بمعنى الرقة والخفة أو الشيء الرقيق الذي يسمح برؤية ما خلفه بوضوح وبجلاء ( السنوسي والدوبيي، ٢٠٠٦ )، وكما أن الشفافية في اللغة الإنجليزية هي ترجمة للمصطلح Transe Parence بمعنى عبر، وراء، ما وراء، وكلمة Transpatecy تعني الشفافية أي كون الشيء شفافاً، صريح، جلي ( الراجحي، ٢٠١٤ ) .

ويمكن تصنيف الشفافية وفقاً للمجال التي تطبق فيه وبالتالي فهناك الاتجاه السياسي للشفافية وهو ما يتعلق بشفافية الحكم وضرورة معرفة المواطن بالقرارات التي يتخذها المسؤولون والحكومة أما الاتجاه الثاني فهو ما يأخذ بالشفافية من الجانب الاجتماعي يتحدد دور رسالة الشفافية بأنها ليست مهاجمة للأفراد الفاسدين وإنما بناء نظم تقادم الفساد، والتصنيف الثالث يأخذ بالشفافية الاقتصادية والتي وضحها (Kopit and Cating) بما يعني الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف القطاع الحكومي ونيات وسياسات المالية العامة، أما التصنيف الرابع فهو يهتم بمفهوم الشفافية من الجانب الإداري، وهي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وتتخذ بها القرارات دون إخفائها أو كتمانها مما يتيح للآخرين الاطلاع عليها، فالشفافية بوجه عام عكس السرية والخصوصية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات وسواء تعلق الأمر بالسياسات العامة أو بقضايا المال والموازنات أو في وضع الخطط وتوقيع العقود والمناقصات، وتوزيع المزايا والمنافع والخدمات وغيرها من الموضوعات، وبالتالي يمكن القول بأن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد للشفافية يرتبط بأبعاد أربعة هي - الوضوح - المصادقية - الإفصاح - المشاركة (الراجحي، ٢٠١٤).

وقد ذهب (Breton, et al, 2007) إلى أن الشفافية هي إتاحة نفس المعلومات لجميع الأفراد، والقضاء على تباين المعلومات، وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها .

وتمثل الشفافية الإدارية القناة المفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة في داخل وخارج المؤسسة والمسؤولين بها، حيث تبرز أهمية الشفافية في توفير بيئة تتسم بالشفافية التامة يؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين (Meyer, Paul, 2003) بالإضافة إلى إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق المكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة بالمؤسسة، مع نجاح خطة التطوير والتغيير، وتقليل الطاقات السلبية للعاملين في مقاومة التغيير .

كما أنه يمكن تصنيف الشفافية الإدارية إلى الشفافية المتعلقة بالبيئة الخارجية والشفافية المتعلقة بالبيئة الداخلية، حيث أن الشفافية التي تتعلق بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما يتم تقديمه من خدمات لتلبية احتياجات المجتمع الخارجي، في حين تشير الشفافية الداخلية، إلى سلوكيات الإدارة والقضايا القانونية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، وما يرتبط بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة .

#### ٢/٢ - أبعاد الشفافية :

بما أن مفهوم الشفافية يستخدم في حقول معرفة متعددة، مما يعني اختلاف أبعاده ودلالاته تبعاً لمقاصده ولارتباطه بالسياقين الحضاري والثقافي اللذين يستخدم فيهما، فقد تناول الباحثون والكتاب هذا المفهوم من أبعاد متعددة، فنجد مثلاً (الطراونة، ٢٠٠٨) (والعميان والسعودي، ٢٠٠٨) تناولوا الشفافية في خمسة أبعاد هي التشريعات، والمعلومات، والاتصالات، والعلاقات، وتقييم الأداء، وأضاف إليها ( الشمري، ٢٠٠٩) بعد المساءلة، وقد أضاف ( السبيعي، ٢٠١٠) بعد الإجراءات وآليات العمل وهو ما استقدمه (محمود، ٢٠١١).

أما دراسة (Stephens, 2007) فقد ركزت على بعد البيانات وركز (Rawlins, 2008) على الشفافية في أبعاد هي - الشفافية المطلقة، والمشاركة، المعلومات، المساءلة، السرية حيث عني بالشفافية المطلقة Overall Transparency التدفق السريع للمعلومات وانسيابيتها بين جميع المستويات داخل المنظمة ووضعها في متناول المواطنين الراغبين في الاطلاع عليها سواء كانوا من المستفيدين أو الباحثين، ومن المعينين للرقابة والتقييم والمساءلة، وعلى عكس ذلك ترى (Strathern) أن الكشف المبالغ فيه من المعلومات لا يعني بالشفافية، بل يؤدي إلى فهم أقل والمزيد من المعلومات يمكن أن يؤدي كذلك إلى ثقة أقل . (Strathern, 2000)

والبعد الثاني من أبعاد الشفافية هي المشاركة Participation، حيث تعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، حيث تساهم عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين .

ويقول (Rawlins) إن شفافية المشاركة تمثل مشاركة بالمعلومة بشكل عام زيادة إلى أن تكون بشكل مفصل، مع مشاركة المرؤوسين بالمعلومات قبل اتخاذ أي قرار ومحاولة الحصول على تغذية راجعة لأي قرار تصدره المنظمة فيما بعد، مع توفير المعلومات بكل سهولة من خلال إتاحة الوقت الكافي للمرؤوسين للتعرف على احتياجاتهم (Rawlins, 2008) .

كما يحدد (Balkin) شفافية المشاركة بأنها عبارة عن القدرة على المشاركة في القرارات سواء من خلال التمثيل العادل، أو المشاركة المباشرة (Balkin, 1998) .

البعد الثالث وهو بعد المعلومات حيث يرى (Rawlins) أن شفافية المعلومات تقتضي أن تكون المعلومات واضحة ومكتملة ودقيقة وموثوقة (Rawlins, 2008) والشفافية كعملية لا تتضمن فقط توفير المعلومات، ولكن المشاركة الفعالة في اكتساب المعرفة ونشرها، ويرى بعض الباحثين ( الغالبي والعامري، ٢٠٠٠ ) أن خصائص شفافية المعلومات هي أن تكون المعلومة كاملة، تصل في الوقت المناسب، سهولة الوصول إليها، واسعة الانتشار، ذات درجة أقل ما يكون من السرية، بالإضافة إلى تنوع التقارير وانتظامها، والدقة والصدق عند تقديم المعلومة .

ويرى Rawlins في بعد آخر أن المنظمات الشفافة معرضة للمساءلة، وهذا يعني أن تكون أعمال وكلمات وقرارات المنظمة متاحة للنظر من قبل الآخرين وتقييمها، ويقضي ذلك من الأشخاص في المنظمات الشفافة التفكير في قراراتهم وسلوكياتهم لأنهم سوف يكونون مطالبين على الأرجح- بالتبرير لهذه الأعمال في الجلسات المفتوحة لتبادل الرأي (Rawlins, 2008) .

٢/٣ : الدراسات السابقة في مجال الشفافية الإدارية :

دراسة (Rita, L, 2014)، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير كل من قنوات الاتصال، والشفافية والأصالة كسمات للاتصال على مشاركة، كما تحلل هذه الدراسة تطور الشفافية التنظيمية والأصالة من خلال استخدام مختلف قنوات الاتصال الداخلية من قبل المنظمات وأثره على مشاركة الموظفين وقد تم إجراء استقصاء عبر شبكة الإنترنت مع ٤٠٧ موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة متنوعة من الشركات متوسطة وكبيرة الحجم في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات المباشرة ووسائل الإعلام الاجتماعية هي القنوات الأكثر فعالية في بناء الشفافية التنظيمية، والأصالة، ومشاركة الموظفين في الصين، كما تؤثر كل من الشفافية التنظيمية والأصالة إيجابياً وبقوة على مشاركة الموظفين .

دراسة (Mcivor, et al, 2002)، دراسة بعنوان تكنولوجيا الإنترنت ودورها في دعم الشفافية في مؤسسات القطاع العام تطبق تقنيات الإنترنت بالمملكة المتحدة .

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الربط الآلي الذي ينتج عن استخدام التكنولوجيا المرتبطة بالإنترنت يمكن أن يمارس تأثيراً قوياً في تشجيع التدفق الحر للأفكار داخل المنظمة، السماح للأفراد، والوحدات التنظيمية أن تتواصل مع بعضها البعض، حيث أن طبيعة الأنظمة المفتوحة المستخدمة في تكنولوجيا الإنترنت يمكن أن تسهل زيادة التعاون، والاتصال بين وحدات المنظمة داخلياً وخارجياً على حد سواء، وقد أشارت الدراسة إلى وجود فوائد كثيرة يمكن أن تتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت في التواصل بين منظمات القطاع العام من ناحية، والوكلاء والموردين، والمواطنين .

قدم (Lau, 2003) دراسة بعنوان بيئة إنجاز متكاملة، نحو تحسين شفافية وفعالية نقل المعلومات المالية، وقد هدفت الدراسة إلى الدمج المتكامل للمعلومات المالية في بيئة متاجرة متكاملة تشمل خمسة نظم لتقديم الوظائف المطلوبة من خلال نظام المتاجرة على الإنترنت .

وقد أشارت الدراسة إلى أن توجه النظم في الوقت الحاضر يؤدي إلى تحسين الشفافية والفاعلية فيما يتعلق بنقل، واستخدام المعلومات المالية حيث أن هناك الكثير من نظم البيانات والمعلومات المعمول بها في الكثير من المؤسسات مصممة لدعم وجهة النظر المؤيدة لنقل المعلومات الخاصة بالأسواق، وقد يؤدي ذلك إلى تكرار المعلومات، أو ظهور الأخطاء فيها، وبالتالي فإنه يمكن الجمع بين هذه النظم لتقديم نظر أكثر تكاملاً مع المعلومات والهدف مراقبة الأسواق، وقرارات الاستثمار .

قدم (Durenv, 2003) دراسة بعنوان الشفافية التشاركية وممارسات الإدارة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على قضايا الإدارة المؤسسية على المستوى الجزئي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام البيانات الخاصة بالصناعات، والشركات الأمريكية والعالمية، وعلى المستوى المحلي الأمريكي اقترحت الدراسة مقياساً جيداً للشفافية يستند إلى كمية المعلومات التي يتم إدراجها في أسعار الأسهم ويتصل بمستوى الشركة، فيما يتعلق بتجديد ميزانية رأس المال، وعلى المستوى الدولي توثق الدراسة التنوع الواسع والكيفية التي يتحدد من خلالها خيار الإدارة المؤسسية من خلال الخصائص الخاصة بالشركة، والبيئة القانونية، وكيفية ارتباط الإدارة بأداء الشركة، وقد جاءت النتائج جميعها بدرجة مشاركة منخفضة .

وقدم (Berggren & Bernshteyn, 2007) دراسة بعنوان الشفافية التنظيمية المحرك لأداء الشركات، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح إمكانية إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري، وركزت الدراسة على تنفيذ إستراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية، وطبقت الدراسة على مجموعة من مصانع (Sofitware Silican Valley) بالولايات المتحدة الأمريكية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، يؤثر تعزيز الشفافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسة، كما تؤدي الشفافية إلى تخفيض العجز أو القصور في تنفيذ الإستراتيجية كما تعتبر عاملاً رئيسياً في جذب والحفاظ على الموظفين ذو الأداء المتميز في سوق العمل .

قدم (Svensson, 2007) دراسة بعنوان المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وهدفت الدراسة إلى التركيز على الجوانب القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات بالإضافة إلى تحليل مضمون الوثائق القانونية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق وإجراءات التعيينات والترقيات، وأن وجود الشفافية يؤدي إلى وجود أسس قوية لمراقبة الجودة كما أنه يشجع على الانفتاح والمنافسة في وثائق وإجراءات صنع القرار .

دراسة (Norman et al, 2010) بعنوان أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم هدفت هذه الدراسة إلى أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرؤساء وإدراكهم لفاعليته، وتمت الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٤) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية ( كولورادو ) بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشمل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة، فالإدارة التي تبني اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجه المنظمة، كما أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة .

دراسة (Nohammer et al, 2010) بعنوان " محددات مشاركة العاملين في تعزيز بيئة العمل الصحية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات مشاركة العاملين في خلق بيئة عمل صحية وقد عرفت الدراسة مكان العمل الصحي بالجهود المشتركة من قبل المديرين والعاملين والمجتمع المحيط الهادفة إلى تحسين صحة ورفاهية العاملين في العمل، والتي تتحقق بثلاث قضايا

هامة هي، تحسين عمل المنظمة، والبيئة المحيطة بالعمل ومشاركة العاملين الفعالة .

وتوصلت الدراسة إلى أن التدفق المستمر للمعلومات والتأكد من نقلها للشخص المستهدف كما هي دون تحريف، وضرورة تصميم المعلومة بطريقة إيجابية ومحفزة وصادقة تساعد على مشاركة العاملين، بالإضافة إلى اقتناع العاملين والإدارة العليا بأهمية المشاركة .

دراسة ( العتيبي، ٢٠٠٩ )، بعنوان الشفافية والأجهزة الحكومية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مدى معرفة مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام، كما هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية، ومحاولة الوصول إلى أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استطلاع اتجاهات المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والمشرفين - بعدد (١١) وزارة حكومية من أصل (٢٢) وزارة بمدينة الرياض وبلغت عينة الدراسة العشوائية (٣٥٦) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات الخاضعة للدراسة كان متوسطاً بشكل عام، كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر في تطبيق الشفافية، فقد جاءت القيادة، والتدريب كأثر العوامل تأثيراً في تطبيق الشفافية .

دراسة ( الفاخوري، ٢٠٠٩ )، بعنوان " درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية "

وهدف الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك مفهوم الشفافية، ودرجة ممارستها لدى عينة مكونة من (٣٠٠) من مديري، ومديرات المدارس الحكومية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت ممارسة الشفافية لدى العينة بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك مفهوم الشفافية وترجع للنوع الاجتماعي لمجال العاملين، ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية ترجع لتفاعل ( النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي ) على مجال العاملين ( الاتصال، والعلاقات ) وكذلك فروق ذات دلالة



إحصائية ترجع لتفاعل متغيرات ( النوع، والمؤهل العلمي والخبرة ) على مجال دور المدير مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين درجة إدراك مفهوم الشفافية، ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية . دراسة ( المجالي، ٢٠١٠ ) بعنوان " أثر الشفافية والمساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الشفافية، والمساءلة الإدارية على الفاعلية التنظيمية للجامعات الحكومية في المملكة الأردنية، واعتمد الباحث في دراسته على عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (٥٤٣) وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بعد الشفافية في المعلومات المرتبة الأولى (٣,٤٩) بعد ذلك الشفافية في اتخاذ القرارات (٣,٤٦)، يلي ذلك بعد الشفافية في التشريعات (٣,٤١)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات (٣,٢٩) أما الدرجة الكلية، فكانت بمتوسط (٣,٤٠) في حين المساءلة الإدارية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) .

دراسة ( حرب، ٢٠١١ ) بعنوان " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، وبلغت حجم العينة (٢٠٥) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة ( نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل ) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية

ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري والمساءلة الإدارية، والمشاركة وإجراءات العمل، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية ترجع إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه .

دراسة ( الحربي، ٢٠١١ ) بعنوان " الإدارة الشفافة وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى، والملك عبد العزيز، والكشف عن ثقة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التي يعملون بها، وقد بلغت حجم العينة (٩٦٠) فرداً وتم جمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء مطورة من إعداد (Rawlins, 2008)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي، الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المسائلة، السرية، وأن درجة مستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة، الثقة المطلقة .

دراسة ( أبو قاعود، ٢٠١١ ) بعنوان " إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال " دراسة تقييمية .

هدفت هذه الدراسة على مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية (شركات الاتصال) ولتحقيق أهداف الدراسة ثم تطوير قائمة استقصاء وزعت على جميع الدراسة بالكامل البالغ (١٨٦) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف وأن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً، بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية .

### ٣ - الثقة التنظيمية :

#### ٣/١ - مفهوم الثقة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقة مفهوم عام وشائع ليس فقط على مستوى البحوث في مجال الإدارة أو المجالات التنظيمية، وإنما في الكثير من المجالات، وما يؤكد ذلك عدم وجود مفهوم محدد للثقة (Wekselberg, 1996)، والذي ترتب عليه عدم وجود نموذج موحد وشامل لقياسها وعليه فإن نتائج دراسات الثقة في بيئة معينة لا يمكن قبولها أو الاعتماد عليها بشكل كامل في بيئة أخرى (محمود، ٢٠٠٨)، كما أشار (Chen, and et al, 2015) إلى أن الثقة هي التوقع الإيجابي الناتج عن الأدوار والعلاقات والخبرات والترابط مع الأفراد الآخرين .

وعلى الرغم من تعدد وجهات النظر بشأن مفهوم الثقافة التنظيمية، إلا أنه يوجد سمات مشتركة للثقة التنظيمية، يمكن حصرها في الآتي (Lamsa and Pucetaite, 2006):

- تبني الثقة على أساس اعتقاد الطرف الأول بأن الطرف الآخر سوف يتصرف بفعالية ( الاعتمادية ) .
- تنمية الثقة عنصر الاعتمادية بين طرفي أو أطراف الثقة، والتي بأن أداء أحد الأطراف سيتأثر بأداء الطرف الآخر الاعتمادية .
- تتضمن الثقة قدراً من المخاطرة بسبب أن طرفي الثقة ليس لديهم معرفة أكيدة بكيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له ( المخاطرة ) .
- والثقة المؤسسية فتشير إلى الشعور الشامل باستحقاق المنظمة ككيان لأن تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الموظف أو هي إيمان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف ( محمود، ٢٠٠٨ ) .

#### ٣/٢ - الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية :

دراسة (Chen, and et al; 2015) استهدفت هذه الدراسة كيفية تأثير العدالة التنظيمية المدركة على كل من الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية، وعما إذا كانت الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية يمكن أن تشجعا الموظفين على الرغبة في البقاء في وظائفهم والالتزام التنظيمي، وشملت عينة الدراسة ٤٠٠ ممرضة تعمل

في مستشفى تعليمي في تايوان، وقد أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية المدركة من قبل الممرضات تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على ثقتهم التنظيمية والهوية التنظيمية، كما أن الثقة التنظيمية تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الالتزام التنظيمي حيث تشير النتائج التجريبية أن كل من الثقة التنظيمية على مستوى المنظمة ( المستشفى محل الدراسة )، والثقة على مستوى الإدارة، والثقة على مستوى زميل العمل يؤثران بشكل معنوي وإيجابي على الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وأن أكثر أبعاد الثقة تأثيراً هو الثقة التنظيمية على مستوى المنظمة، حيث تؤثر بشكل كبير على الالتزام العاطفي، ولذلك فإن الموظفين الذين لديهم ثقة تنظيمية عالية في منظماتهم من المرجح أن يظهروا أكبر قدر من الالتزام العاطفي .

دراسة (Paliszkieviz, J. and et al, 2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس تأثير القيادة التنظيمية على إدارة الثقة وإدارة المعرفة بشكل منفصل، بالإضافة على تأثير إدارة الثقة على إدارة المعرفة وتأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق الأداء التنظيمي الناجح يعتمد على العديد من العناصر أهمها القيادة التنظيمية وإدارة الثقة وإدارة المعرفة، وأن هناك حاجة إلى القيادة التنظيمية في فعالية إدارة الثقة وإدارة المعرفة، لأن العامل الأساسي لإدارة الثقة يكمن في التحصيل الفعال لإدارة المعرفة .

في دراسة (Chathoth, 2011) استهدف دراسة العلاقة المرتبطة بتأثير الثقة التنظيمية على كل من الإدراكات والمواقف، والسلوكيات، ومستويات الأداء، وتوصلت الدراسة لتأثير الثقة التنظيمية في كلاً من السلوكيات ومستويات الأداء بشكل إيجابي .

دراسة (Berg, 2011) استهدفت الدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي .

دراسة (Vlachos, 2010) فتاوت العلاقة بين إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والثقة التنظيمية في المنظمة وذلك من قبل رجال البيع،

وتوصلت الدراسة إلى أن الدوافع الموجهة بالسلبية تجاه المسؤولية الاجتماعية تؤثر سلباً على ثقة رجال البيع في المنظمة وتعكس الدوافع الإيجابية تجاه المسؤولية الاجتماعية تأثيراً إيجابياً على ثقة رجال البيع في المنظمة ويظهر ذلك من خلال الولاء والكلام الإيجابي .

دراسة ( كاظم، ٢٠١٤ )، هدفت الدراسة الكشف عن دور الثقة ( بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل ) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي ( العاطفي، المعياري، المستمر )، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن بعد الثقة بزملاء العمل هو البعد الأول في الترتيب بين أبعاد الثقة التنظيمية، ثم يأتي بعده الثقة بالمشرفين، يليه الثقة بالإدارة العليا، وذلك يفسر بأن الثقة التنظيمية تتحقق بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا .

دراسة ( فارس، ٢٠١٤ )، وهي بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وبلغ عددهم (١٧٠) موظفاً إدارياً، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي .

تناولت دراسة (Aluntas & Bayker, 2009) العلاقة بين مستويات الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الممرضات توصلت الدراسة إلى أن زيادة الثقة لدى الممرضات تجاه كل من الزملاء والمديرين بالمقارنة بالإدارة العليا.

بينما ربط ( رفاعي، ٢٠٠٩ ) بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري والابتكاري وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، وتناولت دراسة ( المنسي، ٢٠٠٩ )، أثر الثقة التنظيمية على مراحل

العملية الابتكارية للمرؤوسين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر الثقة مراحل الإمداد للعملية الابتكاري للعاملين الدائمين والمؤقتين .

كما ربطت دراسة (Erlurk, 2007) بين العدالة التنظيمية وأثرها على المشرفين المباشرين على تحسين سلوكيات المواطنة، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية (توزيعية، إجرائية، تعاملية) تؤثر بشكل إيجابي على الثقة في المشرف المباشر وتؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية .

أما دراسة (Kaneshiro, 2008) فقد قامت بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وكلاً من الثقة والالتزام التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام الوجداني، ولكن لا توجد علاقة قوية كلاً من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي .

دراسة (Wong & Ladkin, 2008) استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين الثقة في المدير المباشر وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعامل، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة في المدير والثقة في العدالة المحققة من خلاله تساهم في زيادة رضا العاملين ومن ثم تحقيق الالتزام الوظيفي .

وفي دراسة (Moye and Menkin, 2006) حول العلاقة بين تمكين العاملين وعناصر الثقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وكلاً من الثقة التنظيمية وكذلك الفاعلية التنظيمية، كما تناولت دراسة (Compine, 2006) العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية وكلاً من الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي ونوايا ترك العاملين للعمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية وكلاً من الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي وكذلك وجود علاقة سلبية بين عناصر الثقة التنظيمية، ونوايا ترك العمل .

أما دراسة (Joseph & Winston, 2005) فاستهدفت التعرف على العلاقة بين إدراك العامل للقيادة الخادمة والثقة في القائد الثقة في الإدارة العليا،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العامل لسلوكيات القيادة الخادمة وثقة تلك العامل في القائد والإدارة العليا .

دراسة ( الزهراني، ٢٠١١ )، بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري للمدارس الثانوية للبنين، وتوصلت الدراسة إلى، كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف، كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم .

دراسة ( رفاعي، ٢٠٠٩ )، بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي، دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى معرفة الاختلاف بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري باعتبار أنهما متغيرات مجملان أحادية البعد، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعادهما، وقد أجريت الدراسة على (٢٠٤) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في السلوك الإداري بجامعة أسيوط والثقة التنظيمية تبعاً للمستويات الإدارية، مع وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري باعتبار أنهما متغيران مجملان أو أحاديا البعد، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري .

دراسة (Tan & Lim, 2009)، بعنوان " الثقة في زملاء العمل والثقة في المنظمات، تهدف إلى معرفة العلاقة بين الثقة في زملاء العمل والمنظمات وأثرها على الالتزام التنظيمي والأداء، وقد طبقت الدراسة على أربع عشرة وكالة تتبع منتجات للتأمين بالصين، وقد بلغ عدد الأفراد (٢٢٦) وكلياً وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة في المنظمات تتوسط العلاقة بين الثقة وزملاء العمل والالتزام التنظيمي والأداء .

دراسة ( قلة والشاهين، ٢٠٠٧ )، بعنوان " الثقة في التنظيم الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات"، هدفت الدراسة

لتحديد مدى ثقة العاملين في الأجهزة الحكومية بدولة الإمارات في النظام الإداري لوزاراتهم بالتركيز على أربعة مكونات وهي " الرؤية الإستراتيجية، والسياسات الوظيفية، والمناخ التنظيمي، والرقابة الإدارية "، وقد أجريت الدراسة على عينة من (٥٨٨) موظفاً يعملون في وزارة الصحة والتربية والتعليم والعمل والشئون الاجتماعية، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة عالية من الثقة في النظام الإداري بمكوناته الأربعة، كما بينت الدراسة وجود درجة أعلى من الثقة بالنظام الإداري لدى غير المواطنين مقارنة بالمواطنين .

دراسة (Norman, et al, 2010) بعنوان، أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم "، هدفت إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، وتمثلت عينة الدراسة في (٣,٤) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى :

- أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم .

- أن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما

على العاملين في المقام الأول، حيث يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة .

- أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها .

- ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل في الرضا، الالتزام، ومستوى

متميز في الأداء .

- أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة .



وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع الأداء .

دراسة (Rwlins, 2008) بعنوان " قياس العلاقة بين الشفافية التنظيمية وعامل الثقة " وقد تناولت الدراسة أبعاد الثقة من حيث ( الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، السرية ) وأرسلت دعوة بالمشاركة بالإميل إلى (١٢٠٠) من الموظفين، حيث شملت كافة فئات الموظفين بالمؤسسة الصحية، إداريين وممرضين، وغيرهم، واستغرق المسح (٢٥) يوم وأكملت الدراسة (٣٨٥) استبياناً ، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباط بين الثقة والشفافية كبر (٧٥)، مما يدل على أن هذين المفهومين يرتبطان بشكل كبير في عقول العاملين الذين شاركوا في هذه الدراسة، وأظهرت مصفوفة الارتباط أيضاً ارتباطاً متوسطاً إلى كبير ما بين مكونات الثقة والشفافية قد تراوح بين (٤٧) إلى (٨١)، مما يشير إلى التداخل العقلي لهذين المفهومين في عقول موظفي المستشفى، في حين أن الارتباط أشار على أن مكونات الشفافية ترتبط أيضاً بشكل دال بالثقة، إلا أن تحليل الانحدار للثقة الكلية مع مكونات الشفافية الأربعة فسر (٥٦%) من التباين ومكونات الشفافية لا ترتبط بشكل كبير بمفهوم الثقة الكلية كما هو الحال في الشفافية الكلية .

دراسة (Jahansoozi, 2006) بعنوان تنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة : استكشاف الثقة والشفافية وذلك للكشف من الثقة بين أصحاب المصالح: المنظمات النفطية وشركات شل، وقد أجريت مقابلات تتراوح ما بين (٤٥) دقيقة إلى ثلاث ساعات على (١٢) فرداً ممن لهم خبرة سواء العاملين وكذلك أفراداً من المجتمع المحلي " وذلك بتقديم أسئلة مفتوحة حول الثقة والشفافية، الرضا، الالتزام، السيطرة المتبادلة، الحوار، وتوصل المشاركين إلى نتيجة مفادها أن الثقة والشفافية تكتسبان أهمية قصوى في بناء العلاقات، وأن الشفافية أمر بالغ الأهمية بعد الأزمة لإعادة بناء الثقة والحفاظ على صحة العلاقات مع أصحاب المصالح المجتمعية .

دراسة (قموه، ٢٠١١) بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى المدارس الثانوية في الأردن، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٦) من مديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في مستويات متوسطة، وكذلك الروح المعنوية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين ظهرت بنتائج متوسطة أيضاً، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) بدرجة مرتفعة في مجال ( المعلمون والمرافق ) وهذا يعني وجود علاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية .

دراسة ( الختاتنة، ٢٠٠٩ )، بعنوان أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وقد استخدمت عينة طبقية عشوائية من جميع العاملين ( المديرين والموظفين ) بلغت (٥٨٢) فرداً وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط .

- أن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع .

- وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر ٥٦,٦% من التباين في بعد الثقة التنظيمية .

دراسة (Yilmaz and Atalay, 2009) بعنوان A Theoretical

analyze o the concept of trust in organizational life، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحليل النظري لمفهوم الثقة في الحياة التنظيمية حيث تمت دراسة المفاهيم الأساسية وأبعاد الثقة التنظيمية، الدراسات السابقة، والعوامل التي تتسبب في الثقة التنظيمية وتم إدراج تقييم خاص بالمؤسسات العامة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لابد من توافر العناصر الحيوية اللازمة لنجاح أي منظمة مثل، تقاسم المعلومات، وفريق العمل والالتزام التنظيمي، وتمكين العاملين، والرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية .

- ضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظفين ومديريهم

٤- التعقيب على الدراسات السابقة :

- اهتمت الدراسات السابقة بربط متغير الشفافية مع متغيرات الفاعلية التنظيمية، والاتصال، والمسائلة، والفساد الإداري والحاكمية، والتفويض، والإبداع، وتختلف الدراسة الحالية عن لدراسات السابقة بإدخال متغير ودرجة ممارسة المعرفة والثقة

التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار درجة الشفافية الإدارية كمتغير وسيط، وهي علاقة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة، أو اختبارها .

- لم يتم تناول متغيرات الدراسة في الأجهزة الحكومية وخاصة الأجهزة المتعلقة بعمليات الرقابة، حيث تعد الدراسة الحالية جديدة بالنسبة لمجال اختبار هذه المتغيرات تحديداً .

- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة وفي

تصميم أداة الدراسة والمنهج لدراسة وأسلوب تحليل البيانات .

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في :

- الاستفادة في تصميم وإعداد محاور الإطار النظري للدراسة .
- الاستفادة في اختيار منهج الدراسة وتحديد واختيار العينة .
- اختيار الأساليب المناسبة لتحليل البيانات والمعلومات .
- ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة .

## ثانياً : مشكلة الدراسة :

بناء على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لمدة تزيد عن ٦٠ يوم مع عينة من (٤٠) مفردة من أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات ببني سويف والفيوم استنتج خلالها الباحث ضرورة إخضاع العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية ودرجة الثقة التنظيمية، للدراسة والتحليل، وبناء عليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في دراسة العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية، ومدى تأثير الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ويجب هذا البحث على مجموعة من التساؤلات هي :

- ١- هل توجد اختلافات حول إدراك المبحوثين لمتغيرات الدراسة ( إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) طبقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية .
  - ٢- ما هي العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية .
  - ٣- ما هي العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية .
  - ٤- ما هي طبيعة العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية
- ### ثالثاً : أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الجوانب الآتية :

- ١- اهتمت الدراسة بموضوع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثره على الثقة التنظيمية من خلال تأثير الشفافية الإدارية كمتغير وسيط وهو الموضوعات ذات التأثير البالغ في تحقيق فاعلية المنظمات على اختلاف أنواعها - وعلى وجه الخصوص في المنظمات التي تتطلب الدقة المرتفعة في الأداء .
- ٢- تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية لعدم علم الباحث بوجود دراسات سابقة ربطت بين المتغيرات الخاضعة للدراسة ( ممارسة عمليات إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) وخاصة في مجال الدراسات الميدانية، وهي أحد المنظمات والأجهزة الرقابية التي تتطلب درجة عالية في الكفاءة والفاعلية .

- ٣- أهمية قطاع الدراسة الميدانية بما يعمل على زيادة إدراك فئات الدراسة للعوامل المؤثرة في تحقيق الثقة التنظيمية .
- ٤- يعد القطاع الرقابي وخاصة الجهاز المركزي للمحاسبات من القطاعات الحيوية التي تتطلب بناء الثقة فيها من خلال ثقة أعضائها .
- ٥- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية، وخاصة في مجال ممارسة عمليات إدارة المعرفة والممارسة المتعلقة بالشفافية الإدارية .

#### رابعاً : أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة تفسير العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، وشمل ذلك عدة أهداف فرعية :

- اختبار مدى وجود اختلاف بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية والثقة التنظيمية .
- معرفة تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال توسيط الشفافية الإدارية وذلك من اختبار الآتي :
- اختبار تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية .
- اختبار تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية .
- اختبار تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في المعلومات المتاحة .
- اختبار تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في السياسات الإدارية .
- اختبار تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على القيم السائدة في المنظمة .

### خامساً : فروض الدراسة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وأهم نتائجها فإن الدراسة الحالية تستند على فرضين أساسيين هما :

• الفرض الأول : " لا يوجد اختلاف بين آراء فئات الدراسة من المراجعين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول إدراكهم لعمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية " .

• الفرض الثاني : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال توسط الشفافية الإدارية .  
ولاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية .

الفرض الفرعي الثاني : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية .

الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة الشفافية الإدارية على الثقة في المعلومات

المتاحة

في المنظمة .

الفرض الفرعي الرابع : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة الشفافية الإدارية على الثقة في السياسات

الإدارية

للمنظمة .

الفرض الفرعي الخامس : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة الشفافية الإدارية على الثقة في القيم السائدة في

المنظمة .

## سادساً : أسلوب الدراسة :

يتضمن أسلوب الدراسة تحديد مجتمع الدراسة ومفرداته ونوع البيانات التي تم تجميعها ومصادر الحصول عليها وإدارة جمع البيانات الأولية وأسلوب جمع البيانات وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة، هذا وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين :

### ١- الدراسة النظرية :

تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد المفاهيم النظرية الأساسية للدراسة، من خلال الاطلاع على بعض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي تضمنت العديد من البحوث والدوريات العلمية والأجنبية بصفة خاصة، وذلك لتحديد الإطار العام والمتغيرات المرتبطة بكل من عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية .

### ٢- أسلوب الدراسة :

لاختبار صحة الفروض التي شملتها الدراسة وتحقيق أهدافها والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، فقد تم إجراء دراسة ميدانية يمن عرض مراحل إجرائها فيما يلي :

#### ٢/١ - متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

اشتملت الدراسة على ثلاث أنواع من المتغيرات المتغير المستقل ( ممارسات عمليات إدارة المعرفة )، والمتغير الوسيط ( الشفافية الإدارية )، والمتغير التابع ( الثقة التنظيمية )، وفيما يلي عرض لكيفية قياس هذه المتغيرات :

#### ٢/٢ - المتغير المستقل : ( ممارسات عمليات إدارة المعرفة )

يتمثل في ممارسات عمليات إدارة المعرفة، والتي تعرف بأنها، مجموعة عمليات، هي اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نقل واستخدام المعرفة، حيث يتضمن اكتساب المعرفة، اكتساب معارف جديدة، وجعلها رسمية، والاستفادة من نتائج البحوث، وتحديد الأداء والمخرجات ..... الخ، بينما يتضمن تنظيم المعرفة تصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة، ووضع تفسيرات محددة ومقننة للمعلومات

..... الخ، ويتضمن استخدام المعرفة : الاستعانة بالزملاء، والتعاون، والتوزيع، والتوثيق، وقد تم قياس المتغيرات السابقة من خلال الأسئلة المخصصة لذلك، بقائمة الاستقصاء على النحو التالي :

- أ - ممارسات عمليات اكتساب المعرفة تم قياسها بالعبارات من ( ١ - ١٢ ) .
  - ب- ممارسات عملية تنظيم المعرفة تم قياسها بالعبارات من ( ١٢ - ٢٢ )
  - ج - ممارسات استخدام المعرفة تم قياسها بالعبارات من ( ٢٣ - ٣٢ )
- ٢/٣ - المتغير الوسيط : ( الشفافية الإدارية )

يتمثل في الشفافية الإدارية، وهي تشير إلى سلوكيات الإدارة والقضايا القانونية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ( محمود، ٢٠١٣ ) وتشمل الشافية الإدارية، مجموعة من المتغيرات الرئيسية تم قياسها من خلال قائمة الاستقصاء الموزعة على النحو التالي :

#### أ - شفافية الأنظمة واللوائح :

حيث تسهم في وضوح الأنظمة واللوائح في تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على الحقائق وليس الرأي الشخصي (Ferreira et al, 2009)، وتم قياسها بالعبارات من ( ٣٣ - ٣٧ ) .

#### ب - شفافية الإجراءات :

حيث تسهم في وضوح إجراءات العمل في تقليل الجهد والوقت، لذا يجب أن تكون إجراءات العمل الإداري معلومة لدى الأعضاء الداخليين والخارجيين، وتم قياسها بالعبارات من ( ٣٨ - ٤٢ ) .

#### ج - شفافية الاتصال والمعلومات :

حيث يجب أن تتسم عمليات الاتصال وتدفق المعلومات بالشفافية، من خلال تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وتدفق المعلومات يجب أن يكون في اتجاهين، مع التعاون المشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها (Hatman, 2010)، وتم قياس هذا البعد من خلال العبارات من ( ٤٣ - ٤٧ ) .



د - شفافية تقييم الأداء :

حيث يجب أن تكون أساليب الإفصاح واضحة ومكتوبة في عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى وجود معايير واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة ( محمود، ٢٠١٣ ) وقد تم قياس هذا البعد من خلال العبارات من ( ٣٨ - ٥٢ ) .

هـ- شفافية المساءلة :

حيث تعد المساءلة جزء متغير هام من عمليات الشفافية، وتعبّر عن ممارسة الشفافية بوضوح وتحمل تبعيتها وتم قياس هذا المتغير من خلال العبارات من ( ٥٣ - ٥٦ ) .

٣/٣ - المتغير التابع ( الثقة التنظيمية ) :

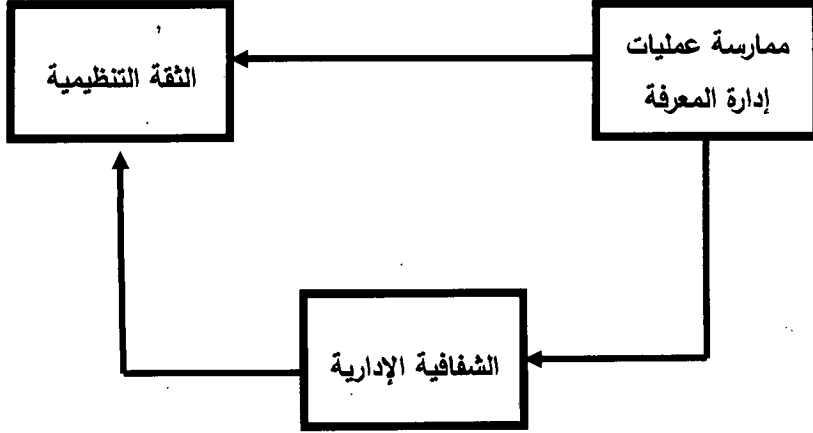
حيث ينظر إلى الثقة في الوقت الحالي والمستقبل على أنها عامل مشترك لجميع المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات، حيث إذا غابت الثقة فإن الأفراد ومنظماتهم لن يستطيعوا العمل بفاعلية، وإذا لم يعمل المديرين على بناء المستوى المطلوب والملائم من الثقة فإن ذلك يعني الكثير من الآثار السلبية لبيئة العمل، وعلى الرغم من تعدد وجهات النظر بشأن مفهوم الثقة التنظيمية، إلا أنه توجد سمات مشتركة للثقة التنظيمية (Lames, 2006) وتم قياس هذا البعد من خلال الأبعاد التالية :

أ - الثقة في المعلومات المتاحة وتم قياسها بالعبارات من ( ٥٧ - ٦٢ ) .

ب- الثقة في السياسات الإدارية وتم قياسها بالعبارات من ( ٦٣ - ٧٠ )

ج - الثقة في القيم السائدة بالمنظمة وتم قياسها بالعبارات من ( ٧١ - ٧٥ )

ويمثل الشكل رقم (١) نموذج الدراسة :



شكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة

٢/٤ - مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المراجعين والفاحصين الفنيين ( من يقوم بالعمليات الفنية بالفحص والمراجعة والتفتيش والرقابة المالية ) بالإدارة المركزية للرقابة المالية على محافظات شمال الصعيد بالجهاز المركزي للمحاسبات - إدارة شمال الصعيد ( الجيزة، بني سويف، الفيوم، المنيا ) .

٢/٥ - عينة الدراسة :

قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، بمكاتب الإدارة المركزية للرقاب المالية لقطاع شمال الصعيد، وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على المفردات الخاضعة للدراسة من خلال المقابلات الشخصية لأعضاء الجهاز، أثناء عقد الدورات التدريبية المختلفة للأعضاء، سواء كان ذلك بشكل مركزي بالإدارة المركزية للتدريب أو على المستوى المحلي بالمحافظات، وقد تم استقبال الاستمارات بعد الإجابة من المستقصى منهم، إما بطريقة مباشرة أو عن طريق البريد الإلكتروني .

والجدول رقم (١) يوضح توزيع المراجعين والفاحصين الفنيين في كل إدارة من الإدارات التابعة لقطاع شمال الصعيد، والاستثمارات الموزعة والمستلمة الصحيحة.

جدول رقم (١)

إعداد المراجعين الفنيين والاستثمارات الموزعة والمستلمة

الإدارة	العدد الإجمالي	الاستثمارات الموزعة	المستلمة الصحيحة
١- الجيزة	٦٠	٥٤	٥٢
٢- بني سويف	٧١	٦٥	٦٠
٣- الفيوم	٣٥	٣٠	٢٨
٤- المنيا	٦٠	٥٥	٥٣
الإجمالي	٢٢٦	٢٠٤	١٩٣

المصدر : من إعداد الباحث

٢/٤ - أساليب التحليل الإحصائي :

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث تم استخدام حساب قيمة (Alpha) لحساب معامل الثبات لأسئلة الاستقصاء وكذلك حساب معامل الصدق، كما تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء، واختبار مان هوتتي وكروسكال واليز، والانحدار الجزئي لتحديد أهم المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط التي تؤثر في المتغير التابع .

٢/٥ - التحليل الإحصائي :

قبل البدء في توزيع قوائم الاستقصاء بشكل كامل على مفردات العينة، تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء، ويعرض الجدول رقم (٢) معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء .

جدول رقم (٢)

معامل الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغيرات
,٩٢٩	,٨٦٤	أبعاد عمليات إدارة
,٩٤٦	,٨٩٥	المعرفة
,٨٩١	,٧٩٤	أبعاد الشفافية
		أبعاد الثقة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح الآتي :

أ - أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة التي تشمل أبعاد المتغيرات الخاضعة

للدراسة، حيث تراوحت نتيجة قياس معامل الثبات ما بين ,٧٩٤ لأبعاد الثقة التنظيمية، و (,٨٦٤) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة، (,٨٩٥) لأبعاد الشفافية الإدارية .

ب- أيضاً تراوحت قيمة معامل الصدق ما بين (,٨٩١) لأبعاد الثقة التنظيمية (,٩٢٩) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة، (,٩٤٦) لأبعاد الشفافية الإدارية .

ومما سبق يمكن القول أن معاملات الثبات والصدق ذات دلالة جيدة ويمكن الاعتماد عليها واستخدام قائمة الاستقصاء، وأيضاً إمكانية تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها .

سابعاً : اختبار الفروض :

٦/١ - الفرض الأول : لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء مفردات الدراسة حول

إدراكهم لمتغيرات الدراسة ( إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية )

ولاختبار هذا الفرض تم الأخذ في الاعتبار الآتي :

- اختبار المعنوية طبقاً للنوع :

يعرض الجدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ( إدارة المعرفة،

الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) من وجهة نظر مفردات الدراسة طبقاً للنوع ( نكر، أنثى )

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ( طبقاً للنوع )

نتائج الاختبار			إناث		ذكور		المتغيرات
المعنوية	P Value	Mann Whitney	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
معنوي	,٠٠٥	٤٨٨٢,٥	,٤٥	٤,٢١	,٥٦	٣,٩٨	ممارسة عمليات المعرفة
غير معنوي	,٢٦١	٥٧٣٠,٥	,٦٨	٤,١	,٧٢	٤,٠٤	اكتساب المعرفة
معنوي	,٠٠٦	٤٩٦٣,٠	,٥١	٤,٣٩	,٧٧	٤,١٥	تنظيم المعرفة
معنوي	,٠٠٠	٤٤٣٨,٠	,٦١	٤,١٥	,٦٢	٣,٧٥	استخدام المعرفة
معنوي	,٠٠٠	٤٢٨٢,٩	,٥٤	٤,٠١	,٥٦	٤,١٠	الشفافية الإدارية
معنوي	,٠١٥	٥١٥٩,٠	,٥٣	٤,١٨	,٦٥	٤,١٧	شفافية اللوائح والأنظمة
معنوي	,٠١٨	٥١٨٨,٠	,٦٢	٣,٩٨	,٧٤	٤,١١	شفافية إجراءات العمل
معنوي	,٠٠٠	٤٤٦٧,٠	,٦٩	٤,٠٩	,٧٠	٤,١٣	شفافية الاتصال الإداري
معنوي	,٠٠٥	٤٩٢١,٠	,٦٢	٣,٧٥	,٦٣	٣,٩٢	شفافية تقييم الأداء
معنوي	,٠٠٥	٤٩٢١,٥	,٦٣	٤,٠٦	,٧٩	٤,١١	شفافية المساءلة
	,٠٠٥	٤٨٨٢,٦	,٤٥	٤,٢١	,٥٩	٣,٩٣	أبعاد الثقة التنظيمية
غير معنوي	,٢٦١	٥٧٣٠,٥	,٦٨	٤,١	,٦٩	٤,٠١	الثقة في المعلومات
معنوي	,٠٠٦	٤٩٦٣,٠	,٥١	٤,٤	,٨٠	٤,٠٥	المتاحة
معنوي	,٠٠٠	٤٤٣٨,٠	,٦١	٤,٣	,٥٧	٣,٧٧	الثقة في السياسات
							الثقة في القيم السائدة

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

من تحليل نتائج الجدول السابق نلاحظ انخفاض الانحراف المعياري مما يدل على انخفاض التباين بين آراء كل من فئتي الدراسة وهذا يعني أن اختلاف النوع ( ذكر / أنثى ) لم يؤثر على تقييم المستقصى منهم لمتغيرات الدراسة . وباستخدام اختبار ( مان هوتني ) وهو الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين متوسطين، وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئتي الدراسة حول متغيرات الدراسة يتضح أيضاً معنوية معظم متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ٥% حيث أن قيم P.Value أقل من مستوى المعنوية (٥,٠) مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول متغيرات الدراسة .

#### حسب سنوات الخبرة :

يوضح الجدول رقم (٤) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ( إدارة عمليات المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) من وجهة نظر فئات الدراسة وطبقاً لسنوات الخبرة، حيث تم تقسيمها ( أقل من ٣ سنوات - من ٣ إلى أقل من ٥ - من ٥ إلى أقل من ١٠ - ١٠ سنوات فأكثر )، وفيما يلي النتائج :

جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ( طبقاً للخبرة )

المتغيرات	أقل من ٣ سنوات		من ٣ إلى أقل من ٥		من ٥ إلى أقل من ١٠		١٠ سنوات فأكثر	
	وسط	انحراف معياري	وسط	انحراف معياري	وسط	انحراف معياري	وسط	انحراف معياري
ممارسة عمليات المعرفة	٣,٧٨	,٤٦	٤,٠٩	,٣٦	٤,١٩	,٤٣	٤,٧٩	,٤٣
اكتساب المعرفة	٣,٦٨	,٦٤	٤,١	,٤١	٤,٣	,٦٩	٤,٧٦	,٤٣
تنظيم المعرفة	٣,٧٧	,٦٥	٤,٢	,٥٩	٤,٤٢	,٦٧	٤,٩٣	,٤٠
استخدام المعرفة	٣,٧٢	,٦٢	٣,٩٧	,٤٩	٣,٨١	,٥٣	٤,٦٨	,٤٦
الشفافية الإدارية	٣,٨٥	,٥١	٣,٩٣	,٣٩	٤,٣٧	,٤٤	٤,٦٧	,٤٢
شفافية اللوائح والأنظمة	٣,٩٦	,٥٨	٤,٢	,٦٤	٤,٥٧	,٥١	٤,٧٩	,٤٣
شفافية إجراءات العمل	٣,٨٢	,٧١	٣,٨	,٦٢	٤,٤٣	,٥٣	٤,٥٣	,٥٣
شفافية الاتصال الإداري	٣,٩٤	,٥٧	٣,٩	,٦٥	٤,٣١	,٥٦	٤,٥٦	,٥٦
شفافية تقييم الأداء	٣,٦٥	,٥٥	٣,٦١	,٤٧	٤,٠٥	,٧٢	٤,٥٨	,٥٧
شفافية المساءلة	٣,٨٩	,٦٤	٣,٨	,٧٣	٤,٤٧	,٧٩	٤,٦٧	,٥٨
أبعاد الثقة التنظيمية	٣,٨٧	,٤٥	٤,٤٢	,٣٥	٤,٣٧	,٣١	٤,٨١	,٣
الثقة في المعلومات المتاحة	٣,٩٧	,٧٣	٤,١٦	,٧٦	٤,٧١	,٦٩	٤,٧٧	,٤٤
الثقة في السياسات	٤,٠٢	,٦٥	٤,٢١	,٧٨	٤,٦١	,٦٩	٤,٩٤	,٣٩
الثقة في القيم السائدة	٣,٦٢	,٨٦	٤,٩	,٨٦	٣,٨١	,٥٢	٤,٨٣	,٤٩

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٤) ارتفاع متوسط آراء الفاحصين الفنيين الخاضعين للدراسة حول متغيرات الدراسة ( إدارة عمليات المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) وذلك كلما زادت عدد سنوات الخبرة، حيث يرتفع المتوسط في كل الحالات عند تكوين الخبرة ١٠ سنوات فأكثر .

كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على انخفاض التباين بين آراء كل فئة من فئات الدراسة .

ولاختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء فئات الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال واليز ( أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين، وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول متغيرات الدراسة ( إدارة عمليات المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة ( أقل من ٣ سنوات - من ٣ إلى أقل من ٥ - من ٥ إلى أقل من ١٠ - ١٠ سنوات فأكثر، ويعرض الجدول رقم (٥) نتائج هذا الاختبار .

#### جدول رقم (٥)

#### إدراكات فئات الدراسة حول متغيرات الدراسة

المتغيرات	Chi-Square	P- Value	المعنوية
ممارسة عمليات المعرفة	٨١,٨٩١	٠,٠٠٠	معنوي
اكتساب المعرفة	٦٢,٤٤١	٠,٠٠٠	معنوي
تنظيم المعرفة	٧١,٢١٦	٠,٠٠٠	معنوي
استخدام المعرفة	٥٠,١٨٧	٠,٠٠٠	معنوي
الشفافية الإدارية	٧٣,٥٤٤	٠,٠٠٠	معنوي
شفافية اللوائح والأنظمة	٥٤,٦٨٢	٠,٠٠٠	معنوي
شفافية إجراءات العمل	٤٤,٠٧٥	٠,٠٠٠	معنوي
شفافية الاتصال الإداري	٢٩,٧٢٥	٠,٠٠٠	معنوي
شفافية تقييم الأداء	٤٩,٦٩١	٠,٠٠٠	معنوي
شفافية المساءلة	٤٨,١٤٨	٠,٠٠٠	معنوي
أبعاد الثقة التنظيمية	٨١,٩٧٩	٠,٠٠٠	معنوي
الثقة في المعلومات	٦٤,٣٢٥	٠,٠٠٠	معنوي
المتاحة	٧٣,٢١٨	٠,٠٠٠	معنوي
الثقة في السياسات	٥١,١٨٩	٠,٠٠٠	معنوي
الثقة في القيم السائدة			

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .



وبتحليل نتائج الجدول رقم (٥) يتضح معنوية معظم متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ٥%، حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول متغيرات الدراسة ( إدارة عمليات المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية ) .  
ومما سبق يتضح وجود اختلاف معنوي حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة طبقاً للنوع وسنوات الخبرة، وبالتالي عدم صحة الفرض الأول، وقبول الفرض البديل.

" يوجد اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لإدارة عمليات المعرفة، الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية وذلك حسب النوع، وسنوات الخبرة .

٦/٢ - اختبار الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني :

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال توسيط الشفافية الإدارية " .

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية الآتية :

٦/٢/١ - الفرض الفرعي الأول :

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

والجدول رقم (٦) يعرض تقديرات نموذج الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع ( آراء عينة الدراسة حول الشفافية الإدارية ) على المتغير المستقل ( ممارسة عمليات إدارة المعرفة ) .

جدول رقم (٦)

تقديرات نموذج الانحدار الجزئي

الترتيب	التقديرات					أبعاد المتغير المستقل
	Sig.	T	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	
-	٠,٠٠٠	٦,٣١١		١,٠٥٢		الحد الثابت
٣	,٠٢٠	,١١٠	,٠٠٦	,٠٠٥	,٤١٢	اكتشاف المعرفة
٢	,٠٠١	٤,٣٠٥	,٢٢١	,٢١٣	,٥٨٣	تنظيم المعرفة
١	٠,٠٠٠	٥,٤١١	,١١٧	,٠٩٧	,٧٢٣	استخدام المعرفة

قيمة ف = ٩٩,١٠٥ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل التحديد ٠,٧١

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

من الجدول رقم (٦) يمكن استنتاج ما يلي :

يوضح الجدول معنوية نموذج الانحدار الجزئي لمعظم محاور وأبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة )، وأن ٧١% من التغيرات التي تحدث في مستوى الشفافية الإدارية ترجع إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ( اكتشاف المعرفة، تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة ) وأن المعاملات الموجبة تعني أن العلاقة طردية بين أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، وهذا يعني أنه كلما اتجهت الإدارة إلى ممارسة أفضل لعمليات إدارة المعرفة، كلما زادت درجة الشفافية الإدارية، كما يتضح أيضاً أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الشفافية الإدارية من أبعاد عمليات إدارة المعرفة هي بعد استخدام المعرفة ويليه تنظيم المعرفة ثم البعد الثالث وهو اكتشاف المعرفة .  
وتسليماً للنتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديلين والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية )

٦/٢/٢ - الفرض الفرعي الثاني :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية .

يوضح الجدول رقم (٧) تقديرات نموذج الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية على المتغيرات المستقلة) ( عمليات إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية ) .

جدول رقم (٧)

تقديرات نموذج الانحدار الجزئي

الترتيب	التقديرات					أبعاد المتغير المستقل
	Sig.	T	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	
-	٠,٠٠١	٣,١٠٢	-	,٦٨٢	-	الحد الثابت
-	,٠٠٢	٠,٣٣٨	,٣١٣	,٣١١	٠,٥٣٣	اكتساب المعرفة
٣	,٠٠٠١	٣,٨٦٧	,٢٠٧	٠,١٧٩	,٣٥٥	تنظيم المعرفة
٢	٠,٠٠٠	٤,٤١٣	,٠٦٦	,٠٤٨	,٥٧٥	استخدام المعرفة
١	٠,٠٠٠	٥,٤٢٢	,٣٦٠	,٣٣٧	,٧١٢	الشفافية الإدارية

قيمة ف = ١١٨,٧٥٤ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل التحديد ٠,٨٧٣

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

بتحليل نتائج الجدول رقم (٧) يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (١١٨,٧٥٤)، وقيمة ( Sig = ٠,٠٠٠ ) كما يتضح معنوية معاملات الانحدار الجزئي لمعظم أبعاد عمليات ممارسة المعرفة والشفافية الإدارية من خلال قيمة T وقيمة Sig كما يتضح أيضاً معنوية الحد الثابت عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيمة ( Sig = ٠,٠٠٠ ) .

ويمكن ترتيب أهم أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية التي تؤثر في الثقة التنظيمية كمتغير تابع حسب معامل الانحدار الجزئي المعياري كما يلي :  
( الشفافية الإدارية، استخدام المعرفة، تنظيم المعرفة ) .

وهي تفسر ٨٧,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية )، وهذا يعني أن ٨٧,٣% من التغيرات التي تحدث في الثقة التنظيمية ترجع إلى الشفافية الإدارية وبعض الأبعاد من عمليات إدارة المعرفة والتمثلة في استخدام المعرفة، تنظيم المعرفة ) .  
كما أن معاملات الانحدار الموجبة يعني أن العلاقة طردية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية ككل، وهذا يعني أنه كلما اتجهت الإدارة إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في ظل توافر الشفافية الإدارية، كلما زادت درجة الثقة التنظيمية .

٦/٢/٣ - اختبار الفرض الثالث :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية والثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة .  
يوضح الجدول رقم (٨) تقديرات نموذج الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع ( الثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة ) على المتغيرات المستقلة ( عمليات إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية ) .

جدول رقم (٨)  
تقديرات الانحدار الجزئي

الترتيب	التقديرات					أبعاد المتغير المستقل
	Sig.	T	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	
-	,٦٥٢	,٤٤٥	-	,١٠٩	-	الحد الثابت
-	,٣٦٧	١,٢٦٢	,١٣٧	,١٢٥	,٤٥١	اكتساب المعرفة
٣	,٠٠٧	٣,٧١٢	,١٥٤	,١٦٣	,٤٠٦	تنظيم المعرفة
٢	,٠,٠٠٠	٣,٩٨١	,٢٠٥	,٣٢٣	,٦٤٤	استخدام المعرفة
١	,٠,٠٠٠	٤,٦١٨	,٣٤٦	,٤٣٩	,٦٧٧	الشفافية الإدارية

قيمة ف = ١٠٩,٧٣٢ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل التحديد ٠,٦١٨

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

بتحليل نتائج الجدول رقم (٨) يتضح معنوية نموذج الانحدار الجزئي لمعظم أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية وذلك من خلال قيمة T وقيمة Sig، عدم معنوية الحد الثابت عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت قيمة ( Sig = ٠,٦٦٣ ) .

كما أنه يمكن ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية التي تؤثر في الثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة كمتغير تابع وذلك حسب معامل الانحدار الجزئي المعياري كما يلي : ( الشفافية الإدارية، استخدام المعرفة، تنظيم المعرفة ) .

وتفسر ٦٨,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( متوسط آراء العينة حول الثقة في المعلومات )، كما يلاحظ أن معاملات الانحدار موجبة بمعنى أن العلاقة طردية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، والثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة، بمعنى أنه كلما اتجهت الإدارة إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية كلما زاد الاتجاه نحو الثقة في المعلومات

المتاحة في المنظمة ) حيث أن الثقة في المعلومات تتحقق بنسبة ٦٨,١% في ظل تحقق الشفافية الإدارية، وممارسة عمليات إدارة المعرفة .  
ومما سبق وتسليماً للنتائج المترتبة على الجدول رقم (٨) يمكن القول بعدم صحة الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل وهو " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات ممارسة إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة " .

#### ٦/٢/٤ - اختبار الفرض الرابع :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية على الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة .  
يوضح الجدول رقم (٩) تقديرات نموذج الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة في السياسات الإدارية ) على المتغيرات المستقلة ( عمليات إدارة المعرفة، الشفافية الإدارية ) .

#### جدول رقم (٩)

#### تقديرات نموذج الانحدار

الترتيب	التقديرات					أبعاد المتغير المستقل
	Sig.	T	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	
-	,٠٠٤	٢,٧١١	-	,٥٨٧	-	الحد الثابت
٤	,٠٠٦٣	١,٨٦٣	,١٤٦	,١٤٥	,٣٣٢	اكتساب المعرفة
٢	,٠٠٠٠	٤,٥٣٨	,٣٣٠	,٤٤٢	,٥٨٧	تنظيم المعرفة
٣	,٠٠٠١	٣,٣٢٢	,٢٣٤	,٢٦٣	,٢٧٦	استخدام المعرفة
١	,٠٠٠٠	٤,٦٨٣	,٣٦٣	,٥٠٢	,٥١٣	الشفافية الإدارية

قيمة ف = ١٣٦,٦١١ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل التحديد = ٨١,٠

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار المتعدد من خلال قيمة F (  $F = 136,611$  ) وقيمة (  $Sig = 0,000$  )، كما يتبين معنوية معاملات الانحدار الجزئي لمعظم أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية من خلال قيمة T وقيمة (Sig)، ويتضح من الجدول رقم ٩) معنوية الحد الثابت عند مستوى معنوية ٥% حيث بلغت (  $Sig = 0,003$  )، ويمكن ترتيب أهم أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، التي تؤثر على الثقة في السياسات الإدارية على النحو الآتي ( ١ - الشفافية الإدارية، ٢- تنظيم المعرفة، ٣- استخدام المعرفة، ٤- اكتساب المعرفة )، كما تفسر ٨١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة )، كما يلاحظ أن معاملات الانحدار موجبة، بمعنى أن العلاقة طردية بين أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، والثقة في السياسات الإدارية ككل، بمعنى أنه كلما اتجهت الإدارة إلى ممارسة أفضل لعمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية زادت الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة .

وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الرابع وصحة الفرض البديل، بحيث يمكن القول بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة " .

٦/٢/٥ - اختبار الفرض الفرعي الخامس :

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة في القيم السائدة في التنظيم " .

ويوضح جدول رقم (١٠) تقديرات نموذج الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة في القيم السائدة في التنظيم ) .

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الانحدار الجزئي

الترتيب	التقديرات					أبعاد المتغير المستقل
	Sig.	T	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	
-					-	الحد الثابت
٤	,٠٤٣	١,٩١٤	,١٨٣	,٢١٥	,٤٦١	اكتساب المعرفة
٢	,٠٠١	٢,٥٤٩	,٢٧٦	,٠٧٥	,٤٧١	تنظيم المعرفة
٣	,٠٢٣	٢,٢٨٨	,١٩٣	,٢٨٣	,٤٩٢	استخدام المعرفة
١	,٠٠٠٠	٤,٠٨١	,٣٢٤	,٤١٩	,٦٩٤	الشفافية الإدارية

قيمة ف = ١٢١,٢٥٩ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل التحديد ٠,٦٩٢

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

وبتحليل نتائج الجدول رقم (١٠) يتضح ما يلي :

معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة (  $F = ١٢١,٢٥٩$  ) وقيمة (  $Sig = ٠,٠٠٠$  )، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار الجزئي لمعظم أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية ويمكن ترتيب أهم أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية التي تؤثر على الثقة في القيم السائدة في المنظمة وذلك حسب معامل الانحدار الجزئي المعياري، على النحو التالي ( الشفافية الإدارية، تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة، اكتساب المعرفة )، وتفسر ٦٩,٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة في القيم السائدة في المنظمة )، وهذه النسبة تعتبر مؤشر إيجابي يشير إلى إمكانية تحقيق الثقة في قيم المنظمة من قبل العاملين بنسبة ٦٩,٢% إذا تم الاهتمام بالشفافية الإدارية وقيام الإدارة بممارسة عمليات إدارة المعرفة من خلال كسب المعرفة، تنظيم المعرفة، استخدام المعرفة، ويلاحظ أن معاملات الانحدار موجبة بمعنى أن العلاقة طردية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، وثقة



العاملين في القيم السائدة في المنظمة بمعنى أنه كلما زادت ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية كلما زادت ثقة العاملين في القيم السائدة في المنظمة .

مما سبق وبناءً على النتائج السابق عرضها يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الخامس وصحة الفرض البديل وبذلك يمكن القول أنه :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في القيم السائدة في المنظمة " .

وبناءً على نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس، فإنه يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال وجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط .

#### ثامناً : النتائج والتوصيات :

##### أ - النتائج :

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية من خلال توسيط الشفافية الإدارية، وتمت الدراسة ميدانياً على الفاحصين والمراجعين العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات، وقد أسفرت نتائج الدراسة واختبار الفروض عما يلي :

١- أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض الأول حيث أشارت النتائج إلى وجود اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة، ممارسة عمليات إدارة المعرفة، والشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية ( وذلك طبقاً للنوع وعدد سنوات الخبرة وقد تم قبول الفرض البديل .

٢- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم صحة الفرض الثاني وذلك بناءً على نتائج اختبار الفروض الفرعية على النحو الآتي :

- حيث رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل حيث ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية، وذلك لمعنوية نموذج الانحدار الجزئي لمعظم محاور وأبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، استخدام

المعرفة، وأن ٧١% من التغيرات التي تحدث في مستوى الشفافية الإدارية يرجع إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة . وأن هناك علاقة طردية بين أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، فكلما اتجهت الإدارة إلى ممارسة أفضل لعمليات إدارة المعرفة، كلما زادت درجة الشفافية الإدارية واتضح أيضاً، أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الشفافية الإدارية هي بعد استخدام المعرفة، ويليه تنظيم المعرفة، ثم البعد الثالث من حيث الأهمية النسبية هو اكتساب المعرفة .

- أيضاً تم رفض الفرض الفرع الثاني وقبول الفرض البديل، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية حيث اتضح معنوية معاملات الانحدار والجزئي لمعظم أبعاد عمليات ممارسة المعرفة والشفافية الإدارية وأن ٨٧,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية )، ترجع للتغيرات في ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية، وهذا يعني أنه كلما اتجهت الإدارة إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في ظل متغير الشفافية الإدارية كلما زادت درجة الثقة التنظيمية .

- أيضاً تم رفض الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل، حيث ثبت من نتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة كأحد أبعاد متغير الثقة التنظيمية . حيث أوضح معاملات الانحدار الجزئي المعياري أن الشفافية الإدارية واستخدام المعرفة وتنظيم المعرفة تفسر ٦٨,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( متوسط آراء العينة حول الثقة في المعلومات )، كما أن معاملات الانحدار موجبة بمعنى أن العلاقة طردية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة في المعلومات المتاحة في المنظمة .

- تم أيضاً رفض الفرض الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل، حيث أوضحت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية على الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة، حيث تبين معنوية معاملات الانحدار الجزئي لمعظم أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، وأشارت النتائج إلى أن الشفافية الإدارية، وتنظيم المعرفة، واستخدام المعرفة واكتساب المعرفة على الترتيب تفسر ٨١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة في السياسات الإدارية للمنظمة)، كما تلاحظ أن معاملات الانحدار موجبة بمعنى أن العلاقة طردية بين أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، والثقة في السياسات الإدارية .

- أوضحت نتائج الدراسة أيضاً رفض الفرض الفرعي الخامس وقبول الفرض البديل، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة في القيم السائدة في التنظيم واتضح معنوية معاملات الانحدار الجزئي لمعظم أبعاد ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، حيث تفسر ٦٩,٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الثقة في القيم السائدة في المنظمة)، وهذه النسبة تعتبر مؤشر إيجابي يشير إلى إمكانية تحقيق الثقة في قيم المنظمة من قبل العاملين بنسبة ٦٩,٢% إذا تم الاهتمام بالشفافية الإدارية، وثبت طردية العلاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية، وثقة العاملين في القيم السائدة في المنظمة .

وبناء على ما سبق فقد تم رفض الفرض الثاني وقبول الفرض البديل حيث اتضح أنه

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

## التوصيات :

- ١- بناء ثقة تنظيمية تؤدي إلى تفعيل الرقابة الذاتية لأعضاء الجهاز .
- ٢- تفعيل برامج التدريب بين الرؤساء والمرؤوسين، لتفعيل ثقة المراجعين من أعضاء الجهاز في الرؤساء .
- ٣- تعزيز مفهوم المساءلة، عن طريق عقد اجتماعات دورية مع مراجعي الجهاز من جانب الرؤساء لمناقشة ما يستجد من معلومات حول أي مشكلة أو قرار
- ٤- الاهتمام بعمليات خلق المعرفة واكتسابها وتوقيتها ومشاركتها بين أعضاء الجهاز، لزيادة القدرة على استشعار التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والاستجابة لها بشكل فعال .
- ٥- تعزيز شفافية تدفق المعلومات، لما لها من دور في تعزيز الثقة لدى أعضاء الجهاز .
- ٦- إعادة النظر في صياغة الأنظمة، واللوائح، والقوانين التي يوجد بها لبس، وغموض، وتبسيطها والعمل على صياغتها بلغة مفهومة تزيل هذا الغموض .
- ٧- إنتاج المعلومات والوثائق بشكل يلاءم الفئات المستهدفة من أعضاء الجهاز بالمستويات المختلفة .
- ٨- تدريب القادة والرؤساء على تبني قيم تنظيمية إيجابية تؤكد وتساعد على الارتقاء بقدرات أعضاء الجهاز، وتشجيعهم على التطوير .
- ٩- تشخيص وتحديد المبادئ ذات الصلة الوثيقة بربط نظم إدارة المعرفة، والشفافية والثقة التنظيمية .
- ١٠- ضرورة الكشف عن السلوك التنظيمي الإيجابي والسلبي وما يترتب على كل منها من نتائج على أن يكون ذلك بشكل مستمر .

## مقترحات لأبحاث مستقبلية ذات الصلة :

- ١- دراسة أثر توسيط التعلم التنظيمي ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية.
- ٢- دراسة العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة التنظيمية في مجال الإدارة المحلية .

- ٣- استخدام مقاييس أخرى لدراسة أبعاد الثقة والشفافية الإدارية .
- ٤- دراسة محددات الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية وممارسة المعرفة، من وجهة نظر الرؤساء .
- ٥- دراسة العلاقة بين وسائل التواصل المعلوماتي الحديثة مثل الإنترنت وأثرها على ممارسة إدارة المعرفة والشفافية الإدارية .

### مراجع الدراسة

#### أولاً : المراجع العربية :

- ١- الأغا، ناصر جاسر، وأبو الخير، أحمد غنيم (٢٠١٢) واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول يناير ٢٠١٢، ص ٦٢-٣٠ .
- ٢- بورغده، حسين الطيب، ودريس، ناريمان بشير، (٢٠١٤)، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٤، ص ص ٨٤١-٨٦٣ .
- ٣- الجسار، علي محمد (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس كما يراها المعلمون، حمادة ودروب للنشر والتوزيع، الأردن .
- ٤- الجعافرة، صفاء جميل (٢٠١٣)، أساليب إدارة الصرع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، العدد ٢ .
- ٥- جكة عتيق عبد العزيز، والشاهين، عبد الرحيم عبد اللطيف (٢٠٠٧)، الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (٣٤)، مج ١٤، الكويت : جامعة الكويت .
- ٦- جكة، عتيق عبد العزيز، والشاهين، عبد الرحيم، عبد اللطيف (٢٠٠٧)، الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة

- الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، م ١٤، ع ٣ .
- ٧- حرب، نعيمة محمد (٢٠١١)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة .
- ٨- الحربي، نيفين بنت حامد (٢٠١١)، الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- ٩- الحربي، نيفين حامد (٢٠١١)، الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- ١٠- الحوامدة، نضال صالح، ومحامره، ثامر محمد (١٩٩٨)، الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة، دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكليات الإدارة والاقتصاد، (٩ع)، قطر .
- ١١- الختتانة، رامي محمد (٢٠٠٩) أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة .
- ١٢- الخشابي، شاكر (٢٠٠٩)، أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان الأردن .
- ١٣- د. رجب حسين محمد، رفاعي، دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، السنة الواحد والعشرون، العدد السابع والثلاثون، ديسمبر ٢٠٠٤ .

- ١٤- دروزه، سوزان صالح (٢٠٠٨)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
- ١٥- الراجحي، محمد علي (٢٠١٤)، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ( دراسة مقارنة )، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- ١٦- الزغبى، مروان طاهر، (٢٠٠٩)، جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي والوفاء النفسي للموظفين، دراسة تطبيقية على مصنع الإنتاج والأغذية المعلبة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٣٦)، عدد (٢)، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- ١٧- الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب (٢٠١٢)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية .
- ١٨- السعيد، أحمد محمود، أدار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، مؤتمر مركز الدراسات التربوية - جامعة القاهرة بعنوان : التعليم في مطلق الألفية الثالثة - الجودة - الإتاحة - التعليم مدى الحياة المنعقدة خلال الفترة من ١٥-١٦ يوليو ٢٠٠٩ .
- ١٩- سليحات، نمر عبد الحميد، والمحاميد، وأسعود محمد (٢٠١٣)، أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩، العدد ١، ص ٢١-١ .
- ٢٠- سليم، أشرف يوسف، (٢٠١٠)، ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في الجامعات السعودية - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، الزقازيق، العدد الثاني : ١٢٧ - ١٧٢ .

- ٢١- سليمان، أحمد عيسى، (٢٠١٠)، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- ٢٢- صديق، محمد (٢٠٠٥)، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، مجلة الأزهر .
- ٢٣- الطائي، رشا ناصر (٢٠٠٧)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدربين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ٢٤- عبد السميع، جمال عبد الحميد (٢٠١٠)، الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل - دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع ٤ .
- ٢٥- العبيدي، نماه جواد (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (٨)، العدد (٢٤) .
- ٢٦- العتيبي، ندى بنت فلاح (٢٠٠٩)، الشفافية في الأجهزة الحكومية، دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود .
- ٢٧- العتيبي، ياسر بن عبد الله بن تركي (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه - كلية التربية، جامعة أم القرى .
- ٢٨- العلواني، حسن (٢٠٠٩)، " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية "، المؤتمر العربي الثاني، الأردن .



- ٢٩- العمري، مشرف بن علي عبد الله (٢٠١٤)، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٣٠- عودة، فراس محمد (٢٠١٠)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية : غزة .
- ٣١- فارس، محمد جودت (٢٠١٤)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص ص ١٦٥-١٩٥ .
- ٣٢- فرج، شذى إبراهيم حسين (٢٠١٣)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى .
- ٣٣- القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون (٢٠٠٤)، منهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة (١)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض .
- ٣٤- قموه، سحر عيسى (٢٠١١)، الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه، الطبعة الأولى، دار البراع للنشر والتوزيع، الأردن .
- ٣٥- كاظم، أميرة خضير (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصر الراقدين في محافظة النجف الإشراف، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، ص ص ٢٢٧-٢٤٩ .
- ٣٦- الكعبي، حميد سالم (٢٠١٣)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، وزارة الأعمار والإسكان، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، ع ٣٢ .

- ٣٧- متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي (٢٠٠٨)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد (١٠)، العدد (٢) .
- ٣٨- المحاميد، أسعود محمد (٢٠١٥)، 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 (١١) (٢)، ص ص ٣٤٩-٣٧٢ .
- ٣٩- المحاميد، ربا جزا جميل، (٢٠٠٨)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
- ٤٠- محمود، السيد الحضري أحمد، (٢٠٠٨)، دراسة وتحليل مجالات الثقة التنظيمية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد الثاني والعشرون، ملحق العدد الثاني .
- ٤١- المرشد، منى عبد الهادي (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على موظفات، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٤٢- مفلح، حكمت محمد (٢٠١٠)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث، هـ الثمانون .
- ٤٣- النجار، حميدة محمد (٢٠١٠)، الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع ٢ .
- ٤٤- هاشم، صبحية قاسم، والعبادي، علي رازق جيباد (٢٠١٠)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة،

دراسة تطبيقية في الشركات العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة  
القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٢)، العدد الأول .  
٤٥-هراني، أحمد بن حسن (٢٠١١)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس  
الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري والإبداعي، رسالة ماجستير غير  
منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Allmeh, S.M. & Abbas, S.K (2010), The Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Level In Organizations : Case Study, **Journal of Business Case Studies**, 6 (1), 89-97 .
- 2- ALnaweigah, A.B (2013) The Impact of Knowledge Management Function on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 5 (3), 170-192 .
- 3- Aluntas, S. and Bay Kal U., (2009), Relation ship Between Nurse's Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors Journal of Nursing Scholar ship, Vol. 42, N2, PP 186-199 .
- 4- Bagad, V.S., (2009), Management Information Systems, 1<sup>st</sup> edition, India; **Technical Publications pun**.
- 5- Balkin, JM (1998), How Mass Media Simulate Political Transparency. [www. Yale. edu/ iawweb/ jbalkin/ articles/ media \(1\).htm# - edn I .](http://www.Yale.edu/iawweb/jbalkin/articles/media(1).htm#-edn1)
- 6- Bloisi, Wendy, Cook, Curtis & Hunsaker, Phillip (2007), Management and Organizational Behavior, UK; **McGraw-Hill Education .**
- 7- Brand, A (1998), Knowledge Management and Innovation, **Journal of Knowledge Management**, 2 (1), 17-22 .
- 8- Breton, A (2007), **The truth about transparency in Politics**. Ash gate Publishing Limited Britain & USA .
- 9- Chen, Su-yueh; et al, (2015), Organizational justice, trust, and identification and Their effects an organizational

- commitment in hospital nursing staff, **BMC health Research**, vol. 15, p 363 .
- 10- Durenv, A. A, (2003), Essays on Corporate Transparency and Conveyance practices, **Eric: DAI – A 64/06** .
  - 11- Ertuk, Alper, (2007), " Increasing organizational Citizenship behaviors of Turkish academicians : Mediating role of trust in Supervisors on the relationship between Organizational Justice and Citizenship behaviors ", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 22, No3, PP 370-375 .
  - 12- Ferreira, Edmund et al, (2009), **administrative management**, 2<sup>nd</sup> edition, (South Africa; Jura and Company Ltd, .
  - 13- Horman, J; (2010), Perceptions of technology Transfer specialists and science and technology academics, **Journal of Highest education policy and management**, Vol. 32, (1) .
  - 14- Jahansoozi Julia (2006), Organization – Stakeholder Relationship : Exploring Trust and Transparency . Bradford. [www.emeraldinsight.com/ Journals. htm? articleid=1580476 & show = abstract](http://www.emeraldinsight.com/Journals.htm?articleid=1580476&show=abstract) .
  - 15- Josphe, E. & Winston, B., " A Correlation of Servant Leadership Leader Trust, and Organizational Trust ", **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 26, No. 1, 2005, pp. 6-22 .
  - 16- Kane shiors, P., (2008), **Analyzing the Organizational Justice**. Trust and Commitment Relationship In public Organization Ph. D Dissertation North central university. PP 139-150 .
  - 17- 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, pp, 734-739 .
  - 18- Lau, S. M, (2003), An Integrated Trading Environment : To Improve Transparency and Efficiency of Financial Information Transmission, **Eric; DAI – B 63/10**, P. 4873 .

- 19- Lee, V., Leong, L., Hew, T. and Ooi, K (2013), " Knowledge management; a key determinant in advancing technological innovation ?", **Journal of Knowledge Management**, vol. 17 No, 6, pp. 848-872 .
- 20- López,Nicolás, C. and Meroño-Cerdán, A.L, (2011), " Strategic knowledge management, innovation and performance ", **International Journal of Information Management**, vol. 31 No, 6, pp. 502-509 .
- 21- Lyons, K & Acsente, D (2008), **Intergrading Knowledge Management and Quality Management to Sustain Knowledge Enabled Excellence in Performance**. Vine, 38 (2), 241-253 .
- 22- McIvor, R; McHugh, M., & Cadden, C. (2002), Internet Technologies : Supporting Transparency in the Public Sector, **The International Journal of Public sector management**, 15 (3), pp. 170187 .
- 23- Morgan. David E & Zeffane, Rechid (2003) Employee Involvement, **Organizational change And Trust in Management Human Resource Management**, 14 (1) .
- 24- Moye, M.J. & Henkin, A.B, (2008), Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers ", **Journal of Management Development**, Vol. 25, No2, PP 101-117 .
- 25- Neyland, D. (2007), " Achieving Transparency : The Visible, Invisible and Divisible ", **Academic Accountability**, 14 (4) : pp 499-516 .
- 26- Nooreha Husain, Mokhta Abdullah, Fazli Idris, Ridzuan Moiid Sagir (2001), The Malaysian Total Performance Excellence Model : A Conceptual Framework Rout edge, **Part of the Taylor & Francis Group**, 12 (7), 926-931 .
- 27- Norman, Steven et al, (2010), " The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness ", **The Leadership Quarterly**, 5 (2), pp. 97-110 .

- 28- Norman, Steven M, et al (2010), The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, *Leadership Quarterly* 21, **University of Nebraska**, United States Elsevier.
- 29- Paliszkievicz, 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.
- 30- Pinar, I & Kor, B (2010), Impact of Knowledge Management on Innovation, **European Conference on Innovation and Entrepreneurship, United kingdom**, 766-772.
- 31- Pinar, M. Girard, T (2008), " Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance : An Exploratory Study of Turkish Firms ", **The SAM Advanced Management Journal**, 73 (1), pp. 29-45 .
- 32- Rawlins, Brad (2009), Give the Emperor a Mirror; Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com).
- 33- Rita, L, (2015), engaging employees in china The impact of communication channels, organizational transparency, **and authenticity; An international Journal**, vol. 16 Iss 4 99. 328-346 .
- 34- Samadi, B; and et al, (2015), Conceptual Model of organizational Trust and knowledge sharing Behavior among Multigenerational Employees; **Asian social science**, vol. 11 No 9; P. 141 .
- 35- Stanovicic, T (2015), The effect of knowledge management on environmental innovation : The empirical evidence from France; **Baltic Journal of Management**, vol. 10 Iss 4 pp. 413-431 .
- 36- Strathern, Maarilyn (2000), The Tyranny of Transparency, *British Educational Research Journal*. vol 26, No 3, ISSN 0141 1926 .
- 37- Svenson, G. (2007), " Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions ", **The International**

- Journal of Public Sector Management**, 20 (2), pp. 118-126 .
- 38- Tan, Hwee, Lim, Augustine (2009), Trust in Coworkers and Trust in Organization. **The Journal of Psychology**, vol. 143 no, 1. PP 45-66.
- 39- Tseng, S, (2014), " The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance ", **International Journal of Production Economics**, vol. 154, pp. 39-47, available at; [www.science-direct.com/science/article/pii/S092527314001248](http://www.science-direct.com/science/article/pii/S092527314001248) .
- 40- Watson, Marcia (2005), Can there be just one trust ? A Cross – Disciplinary identification of trust definitions and measurement, [http://www.instituteforpr.org/w/content/uploads/2004, Watson.pdf](http://www.instituteforpr.org/w/content/uploads/2004/Watson.pdf).
- 41- Wong, S.C & Ladkin, A., Exploring (2000), " The Relationship between Employee Creativity and Job related Motivators In the Hong Kong Hotel industry ", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 27, No3, PP 426-437 .
- 42- Yilmaz, Abdullah & Atalay. Geren (2009), **A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 8 N 2** .
- 43- Yilmaz, Abdullah and Atalay, Ceren, "A theoretical analyze on the concept of Trust in Organizational Life " **European Journal of Social Sciences**, vol ; 8 ; No; 2 ; 2009 .
- 44- Yilmaz, Kursad (2008), The Relationship Between organizational Trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools, **Journal of Applied Sciences**, 8 .
- 45- Yousig, L.A & Hasan, S (2013), Knowledge Management Strategies, innovation, and organizational performance, **Journal of Advances in Management Research**, 10 (1), 58-71 .

## الملاحق

### قائمة استقصاء حول

التعرف على آراء السادة أعضاء الجهاز المركزي للمحاسبات  
حول العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية  
الإدارية وأثرها على الثقة التنظيمية  
( دراسة ميدانية )

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

بعد التحية،،،

عظيم تحياتي لسعادتكم وشاكر ما ستقدمونه من بيانات، وما  
ستقضونه من وقت في استيفاء وبيانات هذا الاستقصاء ويهدف هذا الاستقصاء  
إلى بحث العلاقة ما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة  
التنظيمية .

ويتطلب إنجاز هذه الدراسة تفضلكم - باعتباركم من أعضاء الجهاز المركزي  
للمحاسبات - بالإجابة على عدد من الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء  
المرفقة، علماً بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأن  
الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما أنه غير مطلوب كتابة اسم المستقصى منه

وأشكركم على حسن تعاونكم

الباحث د/ عبد الرحمن سليم

كلية التجارة - جامعة بني سويف



برجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظر سيادتكم الشخصية :

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	يوجد قسم داخل الجهاز لتقييم الدراسات والبحوث					
٢	هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة					
٣	تسمح للعاملين بالمساعدة في مواجهة المشاكل التي تواجه الجهاز					
٤	تحتفظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها					
٥	تواظب على إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية بالجهاز					
٦	تشجع الحوار العلمي لتبادل الأفكار والمقترحات					
٧	توفير سياسات عمل داعمة لحرية البحث					
٨	توفر آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين أعضاء الجهاز					
٩	يعمل الجهاز على تطوير موجودات المعرفة لديها					
١٠	يضع الجهاز ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة					
١١	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء الجهاز					
١٢	تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم توريثها					
١٣	للجهاز تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لها					

الشفافية الادارية كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات ادارة د/ عبدالرحمن احمد محمد سليم

م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماماً
١٤	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات					
١٥	وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي					
١٦	وضع تفسيرات مقننة ومحددة للمعلومات					
١٧	تحديد مستويات إنجاز أعلى لكافة الموظفين					
١٨	تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة					
١٩	تنظيم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة					
٢٠	يقوم الجهاز بتقييم الموجودات المعرفية لديها					
٢١	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها					
٢٢	تقييم مستويات أداء أعضاء الجهاز وفق نظم مشاركة المعرفة					
٢٣	هناك تسهيل لعملية الاستشارات بين الجهاز وبين مراكز البحث					
٢٤	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة					
٢٥	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة ي الأفكار بين كافة أعضاء الجهاز					
٢٦	هناك مبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع أعضاء الجهاز					
٢٧	تسهيل وصول جميع أعضاء الجهاز إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها					
م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماماً
٢٨	يشجع أعضاء الجهاز على الاستفادة من					

					مخزون المعرفة الذي تمتلكه المصلحة .	
					٢٩ تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	
					٣٠ يشجع الجهاز أعضائه على التأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل	
					٣١ يعقد الجهاز ورش عمل وندوات وغير ذلك مما له علاقة بالمعرفة	
					٣٢ دعوة خبراء من خارج الجهاز للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة	
					٣٣ يوضح الجهاز أي غموض يظهر في نص الأنظمة واللوائح	
					٣٤ يطلع الجهاز أعضائه على الأنظمة واللوائح فور صدورهما	
					٣٥ تحدد الأنظمة واللوائح واجبات ومسئوليات المراجع بدقة	
					٣٦ يراجع الجهاز الأنظمة واللوائح بشكل دوري	
					٣٧ يراعي الجهاز إمكانيات وقدرات الأعضاء عند صدور الأنظمة واللوائح	
					٣٨ يعمل الجهاز على أن تكون أنظمة آليات العمل الصادرة منه	
					٣٩ يوفر الجهاز نماذج واضحة للمعاملات وسهلة الاستخدام	
	لا	لا	محايد	أوافق	العبارات	م
	أوافق تماماً	أوافق		تماماً		
					٤٠ يعد الجهاز أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء الفحص والمأموريات	
					٤١ هناك آلية محددة وواضحة للشكاوى والمقترحات داخل الجهاز	
					٤٢ يطور الجهاز بشكل دوري آليات وإجراءات	

الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات ادارة د/ عبدالرحمن احمد محمد سليم

العمل					
٤٣	يوجد نظام اتصال مفتوح بين المستويات التنظيمية المختلفة بالجهاز				
٤٤	يستخدم الجهاز التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع الإدارات العليا والتنفيذية				
٤٥	يزود الجهاز الإداري الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب				
٤٦	يستفيد الجهاز من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأطراف المختلفة				
٤٧	يوفر الجهاز قنوات مفتوحة مع المجتمع المحلي المؤسسات العامة ذات العلاقة				
٤٨	يتيح الجهاز لأعضائه فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم				
٤٩	يوثق الجهاز نتائج عملية تقييم الأداء بكل دقة وموضوعية				
٥٠	يوفر الجهاز سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للأعضاء				
م	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق تماماً
٥١	يطبق الجهاز آلية تقييم الأداء بمصدقية تامة				
٥٢	يوفر الجهاز المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم				
٥٣	يعلن الجهاز عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري				
٥٤	يوفر الجهاز الحماية والضمانات للأعضاء الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري				

					٥٥	يحارب الجهاز أنماط الفساد الإداري بشتى أشكاله
					٥٦	يتضمن نظام الجهاز مبدأ مساءلة أعضائه
					٥٧	كفاية المعلومات المتاحة بالجهاز
					٥٨	صدق المعلومات المتاحة
					٥٩	عدم المبالغة في المعلومات المتاحة
					٦٠	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب
					٦١	الحصول على المعلومات بسهولة ويسر
					٦٢	دقة المعلومات المتاحة بالجهاز
					٦٣	العمل في ظل نظم إدارية واضحة
					٦٤	توافر فرص تدريبية ملائمة
					٦٥	التدرج الوظيفي بناء على اعتبارات موضوعية
					٦٦	المشاركة في صنع القرار
					٦٧	الحصول على الترقيات بعدالة تامة
					٦٨	تأدية العمل في أمان تام
					٦٩	حساب المكافآت على أسس موضوعية
					٧٠	الشعور بالاستقرار الوظيفي في العمل
	لا	لا	محايد	أوافق	م	العبارات
	أوافق تماماً	أوافق		أوافق تماماً		
					٧١	قياس الأداء وفق معايير موضوعية
					٧٢	التعاون الصادق للآخرين مع الرؤوسين
					٧٣	الاحترام المتبادل بين الإدارة والأعضاء
					٧٤	تطبيق النظام على الجميع دون استثناء
					٧٥	الشفافية في التعامل بين أعضاء الجهاز

القسم الثاني : بيانات عامة

- ١- الوظيفة
- ٢- الإدارة التي تعمل بها
- ٣- النوع                      ذكر (                      )                      أنثى (                      )
- ٤- سنوات الخبرة
  - أ - أقل من ٣ سنوات (                      )
  - ب - من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات (                      )
  - ج - من ٥ سنوات إلى ١٠ (                      )
  - د - أكثر من ١٠ سنوات (                      )