



## دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

”دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات

والمستلزمات الطبية - هولدي فارما

د. شيماء مهدي إبراهيم

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

Shaimaa\_Mahdy@yahoo.com

د. بهاء الدين مسعد سعد

مدرس إدارة الأعمال

الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام -

شعبة إدارة الأعمال

Bahaa.Mosaad@iams.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سعد، بهاء الدين مسعد؛ إبراهيم، شيماء مهدي (٢٠٢١) دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية - هولدي فارما. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)، ج٣، ١٥١٩ – ١٥٨٠.

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

## دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ”دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية - هولدي فارما“

د. بهاء الدين مسعد سعد؛ د. شيماء مهدي إبراهيم

### ملخص البحث:

استهدف البحث اختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات واختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، واختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للشركات محل الدراسة، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت (٣٠٦) مفردة من العاملين بشركات الأدوية محل البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة، وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، وجود علاقة طردية موجبة بين الثقة التنظيمية لدى العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة وبين سلوكيات المواطنة في تلك الشركات، وجود درجة توافق بين أبعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة على مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لزيادة مستوى كل من الشفافية الإدارية، والثقة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، شركات الأدوية.

## ١. مقدمة:

تواجه المنظمات - سواء منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية - اليوم ظروفاً ومتغيرات غير نمطية الأمر الذي فرض عليها تحديات كثيرة لتحقيق أهدافها، ولاشك أن التركيز على العنصر البشري ساهم بدرجة كبيرة جداً في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرارية خاصة مع تعقد بيئات الأعمال، كما يساهم تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية الي تسهيل بناء الثقة الشخصية في المنظمة (Vanhalala & Ritala, 2016).

وتعد الثقة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، حيث أن علاقات العمل داخل المنظمات تتسم بالاعتمادية بين العاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فهي تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن تأثير تلك الثقة التنظيمية الإيجابية على نتائج الأداء يدعم ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة (Bernstein, 2012)، لذلك فقد ركزت العديد من الدراسات علي كيفية تنمية بيئة تنظيمية يسودها الثقة في علاقات العمل لما لها من تأثير كبير علي انتاجية وفعالية العاملين (Paine, 2007)، لذلك أصبح من الضروري أن تركز المنظمات على خلق جو يسوده الثقة في بيئة العمل.

وتساعد الشفافية الإدارية في معالجة العديد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات مثل التمسك بنصوص القانون، وانخفاض وضوح اللوائح، والسرية في اتخاذ القرارات، كما تنعكس عمليات الشفافية الإدارية علي زيادة الثقة التنظيمية بجانب العاملين لدي منظماتهم حيث ينمو الشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في المنظمات المختلفة (البرنس ٢٠٢٠).

كما أن للثقة والشفافية دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين بالشكل الذي يزيد من وفائهم للمنظمة وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم حتى وإن تطلب الأمر قيامهم بواجبات إضافية غير مدرجة في توصيفهم الوظيفي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، الذي يسهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية.

ويعد توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية أمراً مفيداً للمنظمة وللعاملين لديها لما يمثله من المشاركة والمساهمة الفعالة في أداء كافة الأطراف (Polat, 2009).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقات بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

## ٢. الدراسة الاستطلاعية:

- قام الباحثان بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول ممارسة الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما) منطقة القاهرة الكبرى، بالإضافة إلي مساعدة الباحثان في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكلٍ من الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة ميسرة تضمنت (٣٠) عامل من العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة، و (١٥) من رؤساء الأقسام، و (٥) من مديري الإدارات بتلك الشركات، وأجريت هذه المقابلات في الفترة من ٢٠٢١/٢/١ الي ٢٠٢١/٢/٥ حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بالعناصر الرئيسية لموضوع البحث مثل ما يلي:
- ما مستوي شعور العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة بالشفافية فيما يتعلق بكلٍ من الأنظمة والاجراءات والاتصال وتقييم الإداء والمساءلة.
  - ما مستوي شعور العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة بالثقة في كلٍ من الزملاء والمشرفين وإدارة المنظمة.
  - ما مدي توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية الي مجموعة من النتائج الأولية منها:**
- ضعف إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لمفهوم وأبعاد الشفافية الإدارية (وفقاً لإجابات ٤٥ من العينة، وبنسبة ٩٠٪)، ومفهوم أبعاد الثقة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٤٢ من العينة، وبنسبة ٨٥٪)، ومفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٤٤ من العينة، وبنسبة ٨٧٪)، وعدم وضوح العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٤٠ من العينة وبنسبة ٨٢٪)، وعدم وضوح العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة وبنسبة ٧٥٪)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في تدعيم العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٣٥ من العينة وبنسبة ٨٧,٥)، اعتقاد العاملين ان إدارة الشركة لا تلتزم الوضوح والعلنية والمصادقية في العديد من القرارات والمواقف (وفقاً لإجابات ٨٠٪ من العينة)، وكذلك انخفاض استعداد العامل للقيام بأعمال تفوق المهام الوظيفية المكلف بها والمحددة داخل بطاقة الوصف الوظيفي(وفقاً لإجابات ٧٠٪ من العينة)، انخفاض مستوي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع معايير تقييم الاداء(وفقاً لإجابات ٧٥٪ من العينة).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية، وما يترتب عليها من نتائج هامة، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية.

### ٣. مشكلة البحث:

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

وبناءً على ما سبق، واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية والتي اشارت إلى عدم الإدراك الكافي للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة لمفاهيم وأبعاد كلاً من الثقة التنظيمية والشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية، وكذلك وجود قصور في فهم الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية، عدم التزام إدارة الشركة بالوضوح والعلنية والمصادقية في العديد من القرارات والمواقف (وفقاً لإجابات ٨٠٪ من العينة)، وكذلك انخفاض استعداد العاملين للقيام بأعمال تفوق المهام الوظيفية المكلفين بها والمحددة داخل بطاقة الوصف الوظيفي (وفقاً لإجابات ٧٠٪ من العينة)

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

- ١/٣ ما نوع وقوة العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية، وذلك لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات؟
- ٢/٣ ما نوع وقوة العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات؟
- ٣/٣ ما نوع وقوة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات؟
- ٤/٣ ما هو دور المتغير الوسيط وهو الثقة التنظيمية على العلاقة بين الشفافية الإدارية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنين التنظيمية كمتغير تابع؟

#### ٤. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث على المستويين النظري والعملي فيما يلي:

##### ١/٤ الأهمية النظرية:

- يتناول البحث الثقة التنظيمية، والشفافية الإدارية، وسلوكيات المواطن التنظيمية، والعلاقة بينهم، وهما من المواضيع والمفاهيم الهامة والتي حظيت باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، كما تعتبر الدراسة إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وستفيد الدارسين والباحثين في هذا المجال، ويمكن أن تفتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، خاصة مع ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية، والشفافية الإدارية، وسلوكيات المواطن التنظيمية، ففي حدود علم الباحثان لا توجد أي دراسة تناولت الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطن التنظيمية، لذلك تسعى الدراسة الحالية الي سد هذه الفجوة البحثية.

- المساهمة في تحديد الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية، وسلوكيات المواطن التنظيمية، وفي ذلك إضافة للجهود البحثية المتعلقة بتدعيم سلوكيات المواطن التنظيمية.

##### ٢/٤ الأهمية العملية:

- تتناول الدراسة سلوكيات المواطن التنظيمية والتي لها آثار إيجابية كبيرة على المنظمات من حيث تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وتحسين الأداء الكلي للمنظمة بالإضافة الي ان ضعف سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية تؤدي الي تكبد المنظمات مبالغ طائلة نتيجة لهذه الآثار السلبية، كما أن إهمال إدارة المنظمات في التعامل مع هذه الظاهرة سوف يؤدي الي تفاقم المشكلة وتدهور أداء تلك المنظمات وذلك لانعكاساتها السلبية الاداء.

- يوفر البحث لشركات الأدوية المصرية عامة والشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية خاصة الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية بالاعتماد على الثقة التنظيمية والشفافية الإدارية.

- أضف الي ذلك أن الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين كل من الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطن التنظيمية من خلال توسيط متغير الثقة التنظيمية، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم سلوكيات العاملين في بيئة العمل المصرية عامة والشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية خاصة.

##### ٥. أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ١/٥ اختبار طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٢/٥ اختبار طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٣/٥ اختبار طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٤/٥ اختبار طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

##### ٦. الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وصياغة فروض البحث:

يعرض الباحثان فيما يلي مفاهيم وأهمية وأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية (الثقة التنظيمية، الشفافية الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وذلك على النحو التالي:

##### ١/٦ مفهوم وأبعاد الثقة التنظيمية **Organizational Trust**:

قدم (Rousseau) مفهوم الثقة التنظيمية في عام ١٩٩٨ من خلال دراسته لنظرية الثقة حيث أشار إلي أنها تمثل حالة سيكولوجية تتضمن الميل إلى قبول والتأكد من التوقعات المنتظرة في نوايا الآخر، كما أنها تمثل شعور الموظف بالثقة في المنظمة من حيث التصرفات العادلة والملتزمة تجاه مصالح أعضائها وذلك وفق دراسة (McLery & Cruise, 2015)، بينما يري (Hoppe, & Holley, 2014) أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبني على التوقع، أو الاعتقاد، وتضمن قدرًا من المخاطرة، ويرى (القصور، ٢٠١٤) أن الثقة هي حالة نفسية ناتجة عن الاستعداد لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار، أو خبرات.

وأما (Mayer et al, 1995) فتري أن الثقة تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخر، وفي نفس السياق يري (Lewicki, 1998) أن الثقة التنظيمية تتعلق بإيمان الفرد ورغبته في الاعتماد على الطرف الآخر.

ينضح من التعريفات السابقة، أن الثقة التنظيمية تنطوي على عنصرين أولهما العنصر الإيماني أو الاعتقادي والذي يعنى اعتقاد الفرد بأن الطرف الآخر إنسان خير وأمين وكفء ويمكن توقع سلوكه في المواقف المختلفة، وثانيهما عنصر الرغبة أو الميل، والذي يتعلق برغبة الفرد وميله للاعتماد على الطرف الآخر في موقف معين.

ويشير (Hoppe & Holley, 2014) إلى "أهمية بناء الثقة في المنظمة"، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني، ويضيف (Mark, 2010) أنها عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية، والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي فهي عامل مهم لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، ويرى (Rita, 2015) أن أهمية بناء الثقة تشكل العنصر الأساسي في الفعالية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين، وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال، كما أكد (القصور، ٢٠١٤) إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة.

نستنتج مما تقدم، إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن ومستحيل التحقيق.

أما عن "الفوائد المتحققة من الثقة التنظيمية" فهي تعمل على تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة، وأضاف (الحنيطي، ٢٠١٩) أن الثقة التنظيمية تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة، وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة، ويرى (حجاج، ٢٠١٤) أن الثقة التنظيمية تشكل مصدراً للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلاً، كما أكد (Chen, 2015) أن الثقة التنظيمية وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي، وتمتد فوائد الثقة التنظيمية من وجهة نظر (Singh et al, 2016) في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وافتتاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف.

أما عن أبعاد الثقة التنظيمية فقد أظهرت دراسة (Corrazaini, 1977) الثقة التنظيمية كتركيب متعدد الأبعاد، وقد توصل إلي أربعة عوامل تؤثر في الثقة هي عامل الشك، عامل أخذ المخاطرة، عامل الأنانية، وعامل أخذ المخاطر الشخصية، أما (Sullivan, et al, 1981) فقد حدد سبعة أبعاد تتمثل في الصدق والإخلاص، تدني مستوي الحذر، تدني مستوي الشك، الرغبة في العلاقة الجيدة، الإيمان بعدالة السلطة، وتوقع العلاقات الجيدة والانسجام العام مع الآخرين، في حين اتفق كل من (البرنس، ٢٠٢٠؛ أكرم، ٢٠١٨) على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: الثقة في المعلومات المتاحة، الثقة في السياسات الإدارية، الثقة في القيم السائدة في المنظمة، وركز (جودة، ٢٠١٤) على أربعة أبعاد للثقة التنظيمية المتمثلة في السياسات الإدارية، الابتكار، وتحقيق الذات، القيم



- السائدة، وتوافر المعلومات، كما أضاف إليهم (Mark, 2010) بعداً خامساً هو خصائص وأسلوب المدير، وأما (Jahansoozi, 2006) فأضاف بعداً سادساً هو علاقة المنظمة بالبيئة.
- في حين اتفقت دراسات كلا من (الحنيطي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١١، الأحمدى، ٢٠١٧؛ Mayer et al, 1995 Roussea, 1998; Andrew & Edward, 2016; Norman, et Rawlins, 2008; al, 2010; Rita, 2015) على أن **الثقة التنظيمية** تضم ثلاثة أبعاد هي الثقة بإدارة المنظمة Trust in Organization، الثقة بالرئيس المباشر Trust in Immediate Supervisor، الثقة بالزملاء Trust in Coworkers، وذلك علي النحو التالي:
- **الثقة بإدارة المنظمة:** "وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلاً عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها".
  - **الثقة بالرئيس المباشر:** "ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه".
  - **الثقة بالزملاء:** "وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر اعتماداً على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين".

#### ٢/٦ مفهوم وأبعاد الشفافية الإدارية Managerial Transparency:

تعد **الشفافية** بمفهومها الحديث في العلوم الإدارية من المفاهيم التي دخلت اللغة العربية حديثاً، فلم يكن المصطلح وما له من دلالات لغوية وعلمية معروفاً أو متداولاً في الأدبيات العربية الإدارية حتى وقت قريب، وقد تكون البداية عام ١٩٩٣ عندما أسس الألماني (Peter Eigen) مع تسعة آخرين من خمس دول مختلفة منظمة الشفافية الدولية، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد.

وقد تباينت رؤى الباحثين حول "**مفهوم الشفافية الإدارية**"، فمن منظور اللغة العربية تفسر كلمة الشفافية "بالوضوح والصراحة والنزاهة وعدم الغش" (برقاوي، ١٩٨٨)، ومن منظور العاملين والمؤسسات فتعني الشفافية "إتاحة المعلومات عن قرارات المنظمات، وإشراك الجمهور بشكل مباشر عبر ممثلين أو بشكل غير مباشر من خلال التقارير الدقيقة والواقعية عن عمليات صنع القرارات" (Breton, et al, 2007)، ومن وجهة نظر (Vaccaro & Sison, 2011) أن الشفافية "هي الإفصاح عن المعلومات الحكومية، وإمكانية الوصول إليها وفهمها واستخدامها". ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية: "تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم

في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور"، أما (Mcleary, 2015) فيعرف الشفافية بأنها: "توفير معلومات متماثلة لجميع الأفراد بما يقلل من درجة تباين المعلومات"، وتري (Serene, et al, 2018) أن الشفافية الإدارية ترتبط بسهولة تدفق المعلومات لكافة الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة علاوة على المشاركين في اتخاذ القرارات كأحد أشكال المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

في حين تؤكد دراسة (Kaarsemaker, et al, 2012) على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات ودورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي حيث تعكس شفافية اتخاذ القرارات لإدارة ما الفهم الأفضل لقواعد إصدارها، وفي نفس السياق يري (Walumbwa, et al, 2011) الشفافية من الناحية الإدارية بمدى توافرها على مستوى أصحاب المصلحة الداخلية مثل الموظفين، وأصحاب المصلحة الخارجية مثل المساهمين مما يعني أهمية توافر المعلومات لتحقيق الشفافية، كما اقترحت دراسات كلاً من (Williams, 2008; Bernstein, 2012) أربع عمليات ترتبط بالشفافية التنظيمية وهم الوثائق والاتصالات التي تتعلق بمدى إمكانية الوصول إلى المعلومات المتدفقة في المنظمة، أما العمليتين الأخرتين تعبران عن التحليل والتفسير بهدف تمييز المعلومات ذات الصلة بالشفافية وتلك التي لا تتصل بها، كذلك أكدت دراسة (Chen & Miller, 2012) على أهمية إدارة الشفافية من جانب المنظمات والذي يتطلب تحقيق التوازن بين الأهداف الداخلية لها وتلك المرتبطة بمصالح الأطراف المتعاملة معها والتي تتباين فيما بينها. وأعقب ذلك دراسة (Andrew, et al, 2016) التي أوضحت مدى تدعيم الشفافية للثقة في علاقات الأطراف المتعددة والمتعاملة مع المنظمة بمعنى أن الشفافية تعمل على إعادة بناء الثقة بين المنظمة ومن يتعامل معها من أصحاب مصالح متنوعة.

وتكمن "أهمية الشفافية الإدارية" في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين فهي أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، حيث تتطلب الكشف عن مختلف القوانين، والقواعد والأنظمة، والتعليمات، والآليات، وأضاف (أكرم، ٢٠١٨) أن الشفافية تبدو ضرورية وملحة لمؤسسات العمل الإدارية، وذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيما يؤدي إلي تقليل روح الانتماء لديهم، لذا فالشفافية والمصارحة والوضوح تعزز الولاء لدي العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من هذه المؤسسة، وأكد (Hazelkorn, 2012) أن الشفافية الإدارية تساعد في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، وذلك أن عدم الوضوح في القوانين والأنظمة يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية، لذلك لا بد من وجود الشفافية داخل المنظمات الإدارية.

ويري (المفيز، ٢٠١٤) أن الشفافية توفر النجاح والاستمرارية لأية مؤسسة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، خاصة مع وجود الأنظمة ووضوحها، كما تُساعد الشفافية علي المشاركة بفاعلية لتطوير كافة النواحي والإسهام في بناء الاعتماد علي الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل من خلال التركيز علي الجودة وزيادة إنتاجية العمل، وتمتد أهمية تعزيز الشفافية وتفعيلها من وجهة نظر (Klein, 2012) كمبدأ عام في جميع الإدارات لا يمكن بأي حال حصر فوائده، ونجاح الإدارة في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها أمور لا يمكن تحقيقها إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية والمشاركة في إدارة كافة شؤون المؤسسة.

وهناك العديد من **المتطلبات** التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز وترسيخ الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، حيث يقترح (Mcleary, 2015) ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على أوجه النقص بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية، ويؤكد (الراجحي، ٢٠١٤) علي تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري علي المستويات العليا، كذلك التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات، وأضاف (Hazelkorn, 2012) تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي ارضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.

كما اقترح (الحنيطي، ٢٠١٩) تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك، وتنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله، وأضاف (أكرم، ٢٠١٨) حماية من يكشف التجاوزات أو الانحرافات وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحرافات أو يبلغ عن مخالفات الإدارة

أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء، كذلك نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع إجراءات البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات ووضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد، كذلك ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير، وأكد (Norman et al, 2010) علي اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترقيتهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو اندابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمناى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصدقة، والامتناع نهائياً سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية، كما تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرارات وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاتهم المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

أما عن فوائد تطبيق الشفافية الإدارية والآثار الإيجابية لكل من الأفراد والتنظيمات الإدارية" فترى دراسة (الفالوجي، ٢٠١٤) أن الشفافية تساعد علي توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي تطبيق الشفافية إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وواضح وأكثر شفافية لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية، ويرى (الحسنات، ٢٠١٣) أن تمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، وهذا يجعل قرارات الأفراد فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية، كما يرى (البرنس، ٢٠٢٠) أن العمل على تغيير الثقافة السائدة يتطلب ضرورة أحداث تغيير في ثقافة المنظمة، حيث يكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين وضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.

أما عن أبعاد الشفافية الإدارية فقد اختلف الباحثون في تحديد "أبعاد الشفافية الإدارية" حيث يرى (الحنيطي، ٢٠١٩) أن أهم أبعادها تتمثل في العلنية، والوضوح، المصداقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية، في حين رأي (Rita, 2015) أن أبعاد الشفافية تقتصر فقط علي بعدين العلنية والقانونية، فالعلنية تمثل أول خطوة من خطوات الرقابة ويجب علي الإدارات انتهاجها وتوفيرها بآليات متنوعة معتمدة في ذلك علي وسائل الإعلام، أما القانونية فتعتمد علي النص

القانوني الذي يتيح حرية الوصول للمعلومات من جهة ويوفر حق الرقابة والمساءلة من جهة أخرى مما يساعد في القضاء على مظاهر الفساد في المجتمع، وذكر (الراجحي، ٢٠١٤) أن أبعاد الشفافية تتمثل في الفساد، والسرية، والشفافية المطلقة، أما دراسات كلا من (Onuoha, 2011)؛ البرنس، ٢٠٢٠؛ أكرم، ٢٠١٨؛ الربيع، ٢٠١٥؛ الحسنات، ٢٠١٢) فقد اتفقت على خمس أبعاد أساسية للشفافية الإدارية هي: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية الإجراءات وآليات العمل، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة)، كما يضيف (الشمرى، ٢٠٠٩) بُعداً واحداً للشفافية هو العلاقات، مع استبداله يُعد المساءلة.

### ٣/٦ مفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship behavior

عرف (Organ, 1988) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات حيث أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد"، وعرّفها (Konovsky et al, 1996) بأنها "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة".

ولزيادة بيان معنى سلوكيات المواطنة التنظيمية يميزه (Chien, 2004) بتصرف الموظف التطوعي والاختياري دون أن يرتبط هذا التصرف بشكل مباشر بنظام الحوافز الرسمي في المنظمة والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، وفي نفس السياق يعرّف (Polat, 2009) أن توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية يعد أمراً مفيداً للمنظمة وللعاملين لديها لما يمثله من المشاركة والمساهمة الفعالة في أداء كافة الأطراف، ووفق دراسة (Moon et al, 2008) فإن مفهوم هذا المصطلح يمثل سلوك العامل في المنظمة غير المباشر والصريح وغير المعترف به في نظام المكافآت الرسمي فيها وذلك بهدف تسهيل فعالية وظائف المنظمة ومن ثمّ فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة للمنظمة... "حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمثل تصرفاً بشرياً تطوعياً لإنجاز أهداف المنظمة من جانب موظفيها بما يُحسن من بيئتها الاجتماعية والنفسية".

لذلك في ظل هذا المتغير يتوفر لدى الموظفين الاستعداد لقبول التغييرات وإيجاد حلول للمشاكل بما ينفع المنظمة ككل (Jennifer & Julian, 2017; Isabel et al, 2017) وذلك من حيث أداء موظفيها، رضا العملاء، نمو العوائد، تنسيق الأنشطة من خلال مجموعات العمل ومن ثمّ زيادة فعاليتها الإدارية (Thomas et al, 2016; Yucheng et al, 2017; Anna et al, 2017).

كما يؤكد (Isabel et al, 2017) علي "أهمية تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية" من خلال القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها، ويضيف (Anna et al, 2017) إلي

أهميتها في أنها تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة، أما (Hazelkorn, 2012) فيضيف من خلال وجهة نظره أهميتها في الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل على وفقها مثل الحضور والانصراف على وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، كما يحسن سلوكيات المواطن التنظيمية من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقباً من قبل الآخرين (الأمير، ودراز، ٢٠١٨).

أما عن "خصائص سلوكيات المواطن التنظيمية" فقد أشارت دراسات كل من (الأحمدي، ٢٠١٧؛ أكرم، ٢٠١٨؛ Onuoha, 2011) الي هذه الخصائص، وحصرتها في الطوعية: "وهي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد"... أي أنه (ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف)، الاختيارية: "وهي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد"، والتجرد من الرسمية: "خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة"، والنفعية: "سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراد أم منظمات".

أما عن "أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية" فنجد أن هناك نوع من الإجماع بين الباحثين (Organ, 1988; Polat, 2009; Hazelkorn, 2012; Modassir, 2008)؛ نصار، ٢٠١٢؛ الأمير، ودراز، ٢٠١٨) حول "أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية" الخمسة الآتي بيانها، والتي تم الاستعانة ببعضها في هذه الدراسة:

- الإيثار: "وهو أحد أساليب السلوك الاختياري الذي يساعد به الموظف باختياره زملائه في المنظمة لحل ما قد يواجههم من مشاكل أثناء أداء أعمالهم فيها أي قدرة الفرد على مساعدة الآخرين في أداء أعمالهم بدون مقابل لتحقيق أهداف المنظمة".
- الضمير: "وهو سلوك نابع من داخل الموظف يقوم من خلاله بتنفيذ ما هو أعلى من الحد الأدنى المطلوب منه في المنظمة". أي سلوك إرادي تطوعي يلتزم فيه الفرد باحترام لوائح وتعليمات المنظمة.
- الروح الرياضية: "وهو قدرة الموظف على منع زملائه في المنظمة من افتعال الصراعات والمشاكل، بمعنى سلوك الفرد لاستيعاب الأشياء غير المناسبة التي قد تحدث في بيئة العمل دون شكوى، إضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشاكل الآخرين".
- الكياسة " المجاملة": "وتشير إلى مدى مساهمة الموظف من خلال سلوكه العقلاني في تقديم النصيحة لزملائه والمعلومات الضرورية التي تساعد في حل مشاكل العمل مع احترام رغباتهم أي بشكل يرضي جميع الأطراف".
- السلوك الحضاري: "وتعني مبادرات الموظف من خلال أنشطة تطوعية يقوم بها بهدف تحسين العمليات والحفاظ على المنظمة التي يعمل لديها بمعنى المشاركة البناءة في إدارة

وتطوير المنظمة بما يحافظ على سمعتها مثل الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات".

#### ٤/٦ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يعرض الباحثان فيما يلي عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث والتي في ضوءها سوف يتم صياغة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

#### ١/٤/٦ دور الشفافية الإدارية في تدعيم سلوكيات المواطن التنظيمية:

تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة أنه توجد علاقة طردية بين ممارسة الشفافية في المنظمات وتعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية (ضاحي، ٢٠٢٠؛ المفير، ٢٠١٤) بمعنى: "أن ممارسة الشفافية مفهوماً وتطبيقاً تعزز مستوي ممارسة العاملين بالمنظمات لسلوكيات إدارية تساعد في تحقيق أهداف تلك المنظمات".

وتبين نتائج دراسة (Onuoha, 2011) أن ممارسة الشفافية تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة رغم وجود ضعف في الموارد المتاحة بها، كما أكدت نتائج دراسات كلا من (الربيعه، ٢٠١٥؛ الحسنات، ٢٠١٣) على أهمية وجود متطلبات تحقيق الشفافية في اختيار القيادات علي أساس معايير الكفاءة وإيجاد ثقافة تنظيمية تتبنى مبدأ الإدارة بالشفافية مما يؤدي إلى تدعيم وتعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية، كما توضح نتائج دراسات (Norman, 2010; Ferrell Ireland, 2010) (Steven et al, 2010)، أن اتجاهات الأفراد في ممارسة جميع أبعاد الشفافية تعزز مستوي الرضا عن العمل وشعور الأفراد بالانتماء وبالتالي إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

وهو ما أكدته أيضاً نتائج دراسات كلا من (Pinedo et al, 2012; Hazelnorn, 2012; Organ & Ryan, 1995; Swaminathan & Jawahar, 2013; Modassir, 2008) من حيث أن ممارسة الشفافية والإفصاح بجميع أبعادها تعزز سلوكيات المواطن التنظيمية بأبعادها المتفق عليها بين معظم الباحثين، وتتمثل في "الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري" كما سبق ذكرها في الإطار النظري للبحث".

وفي المقابل، توصلت نتائج دراسات (Koopmann, 2003; Chiun & Ramayah, 2009) إلى أن تفشي المحسوبية والبيروقراطية، وغموض تفسير التشريعات واللوائح، كذلك وجود صراع إدارة داخل المنظمة، وعدم توافر قنوات اتصال مفتوحة خاصة بشكاوي العاملين، ونقص الأجهزة التكنولوجية المتعلقة بشبكة المعلومات، يعوق ممارسة الشفافية وانخفاض سلوكيات المواطن التنظيمية، مما يفقد المنظمة تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية من جانب هؤلاء الموظفين، كما تضيف نتائج دراسة (Ferrel, 2010) أن غياب الشفافية يعود إلى ضعف ونقص المعلومات داخل المنظمات لما يترتب عليه ضعف صنع واتخاذ القرارات، وبالتالي غياب الأسلوب الديمقراطي بداخل المنظمات، وهو ما يري الباحثان ان له تأثير سلبي علي سلوكيات المواطن التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق، فقد تم صياغة الفرض الأول للبحث على النحو التالي:  
**الفرض الأول:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمويات.  
٢/٤/٦ دور الشفافية الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية:

تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة أن ممارسة الشفافية التنظيمية بجميع أبعادها تؤثر إيجابياً في تدعيم الثقة في المنظمات (الحنيطي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١١، الأحمد، ٢٠١٧؛ Andrew & Edward, 2016; Norman, et al, 2010; Rita, 2015; Rawlins, 2008) أي أن الشفافية التنظيمية تعمل على إعادة بناء الثقة بين المنظمة ومن يتعامل معها من أصحاب مصالح متنوعة".

فقد توصلت دراسة (البرنس، ٢٠٢٠) الي وجود تأثير ذو دلالة احصائية للشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية حيث أن توافر الشفافية ولو في بعض عناصرها يعزز ويدعم من الثقة التنظيمية. كما هدفت دراسة (أكرم، ٢٠١٨) التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأدوات.

كما استهدفت دراسة (الراجحي، ٢٠١٤) التعرف على أثر أبعاد الشفافية كمتغير مستقل على أبعاد الثقة التنظيمية بالتطبيق على المؤسسات الأمنية السعودية، والتي أوضحت التأثير الإيجابي لأبعاد الشفافية في تعزيز وتدعيم ثقة العاملين فيها، وتضيف نتائج دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) أنه كلما زادت ممارسة الشفافية زاد ثقة وولاء وانتماء واستقرار هؤلاء الموظفين في أداؤهم لأعمالهم. وتضيف نتائج دراسة (Sullivanmet alm 1981; Corrazaini, 1977) أن اتجاهات الأفراد في ممارسة جميع أبعاد الشفافية تعزز الثقة التنظيمية بجميع أبعادها، كذلك كشفت دراسة (جودة، ٢٠١٤) أن تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بأبعادها المختلفة يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في الثقة التنظيمية، كذلك توصل Jahansoozi (2006) في دراسته الي نتيجة مفادها أن الثقة والشفافية تكتسبان أهمية قصوي في بناء العلاقات، وأن الشفافية أمر بالغ الأهمية لإعادة بناء الثقة والحفاظ علي صحة العلاقات مع أصحاب المصالح. كما قامت دراسة (Mark, 2010) بتحليل مدى تطور الشفافية التنظيمية والثقة من خلال استخدام قنوات الاتصال الداخلية من جانب المنظمات وأثرها على مشاركة الموظفين، وتوصلت إلى أن قنوات الاتصالات المباشرة أكثر فعالية في بناء الشفافية والثقة التنظيمية، إضافة إلى تأثير الشفافية التنظيمية على مشاركة الموظفين.



وفي المقابل، تشير نتائج دراسات كلا من (العمرى، ٢٠١٣؛ الشهري، ٢٠١٧؛ Hazelkorn, 2012; Klein, 2012)، إلى أن غياب الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات وبالتالي السماح للموظف بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسيرها، ووضع المعوقات الإدارية.

وفي ضوء ما سبق، فقد أمكن صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو التالي:

**الفرض الثاني:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

٣/٤/٦ دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أشارت نتائج العديد من الدراسات الي أن الثقة التنظيمية بجميع أبعادها تؤثر إيجابيا في جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، (Singh et al, 2016; Chen, 2015 Sarwar, 2015)، وذلك باعتبار الثقة من الركائز الأساسية في رسالة المنظمة لأهميتها في كافة الفعاليات التنظيمية (الطريف، ٢٠١٥)، بحيث يكون الموظفون منخرطين بشكل أفضل في سلوك دور إضافي مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية وتحسين الجودة (Chen, 2015).

وتضيف نتائج دراسة (نوح، ٢٠١٣) أن تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين عن طريق تحسين ممارسات الموارد البشرية، والنظر بعين الاعتبار لمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتقديم المبررات عند اتخاذ تلك القرارات تقديراً لمشاعرهم أفضل مجالاً للتنبؤ بسلوكيات المواطنة، ويؤكد (حجاج، ٢٠١٤) أيضاً أن انتهاج الإدارة العليا سياسة عادلة دون التفرقة بين الموظفين، وعمل اجتماعات غير رسمية تزيد من مستوى التفاهم بين المرؤوسين باعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية الأداة الرئيسية لرفع الكفاءة والتطوير في المنظمات الحديثة، ويرى (نجم وكريم، ٢٠١٤) أن إقامة دورات تدريبية في موضوع الثقة التنظيمية قد يكون أحد العوامل الرئيسية والعامة في التأثير على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما تشير نتائج دراسات كلا من (Polat, S, 2009; Chien, M.H, 2004; Jennifer )، et.al, 2017; Thomas et.al , 2016)، أن انخفاض ثقة الموظفين بالقائد وافتقار استخدام القادة بعض الاستراتيجيات مثل تمكين المرؤوسين، وضعف بناء روابط شخصية مع الموظفين يترتب عليه عدم مساعدة الآخرين في أداء أعمالهم بدون مقابل لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ما سبق، فقد أمكن صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو التالي:

**الفرض الثالث:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

٤/٤/٦ دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

اهتمت بعض الدراسات بتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Sijahrudin & Sudiro, 2013; Mckenzie, 2011; Altuntas & Baykal, 2010; Yildiz & Oncer, 2012)، ودراسة (الحنيطي ٢٠١٩؛ الطريف، ٢٠١٥؛ رشيد،

٢٠٠٣؛ حواس ٢٠٠٣)، وتوصلوا إلى أن هناك علاقة بين الثقة بالمؤسسة والمدراء وزملاء العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وهناك دراسات أخرى تناولت العلاقة بين الشفافية والثقة التنظيمية منها على سبيل المثال وليس الحصر (Andrew & Edward, 2016; Rita, 2015; Norman, 2010; Jahanoozi, 2006; Rawlins, 2008)، ودراسة (الحنيطي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١١، الأحمدى، ٢٠١٧)، وتوصلوا إلى أن الارتباط بين الشفافية والثقة كبير (٠,٧٥) حيث تزداد ثقة العاملين في المدير الذي يثق بقراراتهم بعد تقديمه المعلومات اللازمة لصنع تلك القرارات، وبالتالي تنعكس شفافية الرئيس إيجابياً على درجة ثقة المرؤوسين.

كما ركزت تلك الدراسات على قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها المنظمات الصناعية الفرنسية، الجامعات السعودية والفلسطينية، المدارس الثانوية الأردنية والسعودية، المستشفيات التعليمية في تايوان، ومتغيرات وسيطة بخلاف متغير الدراسة الحالي ومتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيانات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في الدراسة الحالية وهي البيئة المصرية.

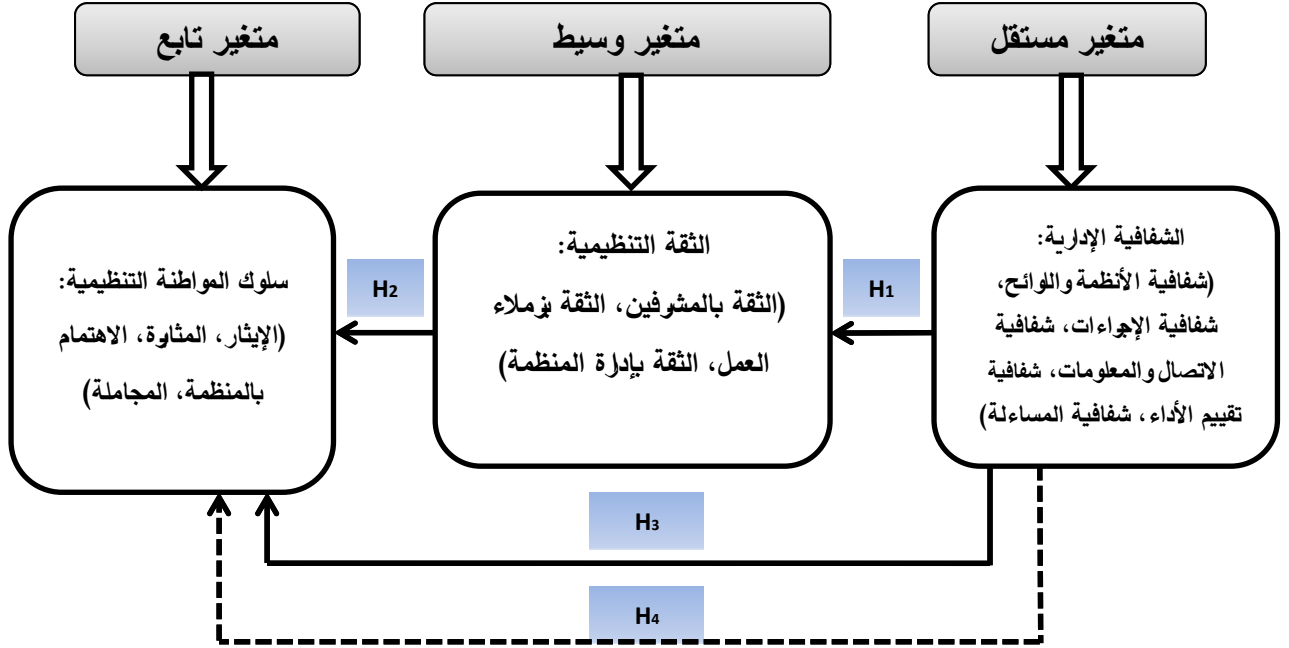
بناء على ما سبق وما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتماداً على الفروض الثلاثة السابقة، يفترض الباحثان وجود علاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند توسيط الثقة التنظيمية، وفي ضوء ما سبق، فقد تم صياغة الفرض الرابع للبحث على النحو التالي:

**الفرض الرابع:** توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند توسيط الثقة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية.

**وباستقراء وتحليل الدراسات السابقة يتضح:** أن الدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كلٍ من الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى علاقة كل منهما وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين الشفافية الإدارية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، ويوضح شكل رقم (١) النموذج المقترح لتحليل متغيرات البحث (الشفافية الإدارية، الثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية):

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

٧. منهجية البحث:

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية، حيث يستهدف وصف وتحليل مستوى الشفافية الإدارية لشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات وتأثيرها علي سلوكيات المواطنة التنظيمية مع توسط دور الثقة التنظيمية، لذلك فقد أعتد البحث علي استخدام المنهج التحليلي الوصفي في جمع البيانات، وتمشياً مع أهداف الدراسة قام الباحثان بدراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

١/٧ الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان عند إجراء الدراسة الاستطلاعية وبهدف الحصول علي البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقا، بهدف جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات الدراسة، وقد أعتد الباحثان في الحصول علي هذه البيانات علي عدة مصادر كالمؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

#### ٢/٧ الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية تجميع بيانات أولية عن : الشفافية الإدارية بأبعادها الخمسة: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية الإجراءات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة)، والثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء)، والخصائص الديموجرافية للعاملين وتشمل: (العمر، والنوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة) والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء وتم اختبار الثبات لها من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's Coefficient، ولقد سبق وأشار الباحثان إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس استخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات، وحيث أن قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية - تُطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيه الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تُطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة، لذلك قام الباحثان باختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء.

#### ٣/٧ مجتمع وعينة البحث:

١/٣/ ٧ مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الدائمين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما) منطقة القاهرة الكبرى والبالغ عددهم ٢٢٢٨٢.

٢/٣/٧ عينة البحث: لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩) حيث أن مجتمع البحث هو ٢٢٢٨٢ عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند ٥ % يكون الحد الأدنى للعينة ٣٧٧ مفردة.

أما بالنسبة لنوع العينة، فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية (بازرعة، ١٩٨٩) فتم سحب عينة ميسرة، وتوزيع حجم العينة الإجمالي (٣٧٧ مفردة) على الشركات العشر بطريقة التوزيع المتناسب أي طبقاً لنسبة عدد العاملين في كل شركة إلي إجمالي عدد العاملين في الشركات العشر، وتبعاً لذلك كان نصيب كل شركة، ومعدل الاستجابة كما يوضح الجدول الآتي رقم (١) وقد وصل معدل الاستجابة إلى ٨١ ٪، حيث تلقى الباحثان ٣٠٦ قائمة صالحة للاستخدام من إجمالي القوائم الموزعة (وعددها ٣٧٧ قائمة).

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٣، ع ٢٤، ج ٣، يوليو ٢٠٢٢)

د. بهاء الدين مسعد مسعد؛ د. شيماء مهدي إبراهيم

**جدول رقم (١)**

توزيع مفردات العينة علي الشركات المشاركة في الدراسة والاستجابات الصحيحة

مسلسل	الشركة	المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة
١	مصر للمستحضرات الطبية	١٧٨٨	٣٠	٢٥
٢	مفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	١٧١٢	٢٩	١٥
٣	النيل للأدوية	٢٧٧٩	٤٧	٣٥
٤	القاهرة للأدوية	٢٤٧٢	٤٢	٣٢
٥	العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	١٣٦٦	٢٣	١٨
٦	تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)	٢٩٩٣	٥١	٤٦
٧	النصر للكيماويات الدوائية	٢٥٥١	٤٣	٣٣
٨	الجمهورية للأدوية	١٢٨٨	٢٢	١٩
٩	المصرية لتجارة الأدوية	٤٦٨٤	٧٩	٧٤
١٠	العبوات الدوائية	٦٤٩	١١	٩
	الإجمالي	٢٢٢٨٢	٣٧٧	٣٠٦

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام، إدارة الإحصاء.

وتم توزيع مفردات العينة تبعا للنوع، والعمر، والمستوي التعليمي، ومدة الخبرة بالشركة، ويوضح جدول (٢) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية:

**جدول رقم (٢)**

توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

التكرارات		بيان
نسبة %	عدد	
٣٣	١٠٢	النوع:
٦٧	٢٠٤	- أنثي.
		- ذكر.
١٨	٥٥	العمر:
٣٤,٣	١٠٥	- أقل من ٣٠ سنة.
٢٨,٤	٨٧	- من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.
١٩,٣	٥٩	- من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.
		- من ٥٠ سنة فأكثر.
٦,٢	١٩	المستوي التعليمي:
١٣	٤٠	- مؤهل متوسط.
٦٥,٤	٢٠٠	- مؤهل فوق المتوسط.
١٥,٤	٤٧	- مؤهل عالي.
		- دراسات عليا.
١٣,٠٧	٤٠	مدة الخدمة:
١٨	٥٥	- أقل من (٥) سنوات.
١٩,٦	٦٠	- من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.
٤٩,٣٣	١٥١	- من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة.
		- من (١٥) سنة فأكثر.

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن توزيع مفردات عينة البحث وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن أغلبية عينة البحث من فئة (الذكور) ويحوزون نسبة (٦٧٪) ويرجع الباحثان ذلك إلى طبيعة العمالة في الشركات محل الدراسة.
- أن توزيع مفردات عينة البحث وفقاً لمتغير "العمر" يشير إلى أن أغلبية عينة البحث من فئة (٣٠: ٤٠ سنة) ويحوزون نسبة (٣٤٪)، يليها كل من فئة (٤٠: ٥٠ سنة)، فئة (٥٠ سنة

- فأكثر)، فئة (أقل من ٣٠ سنة)، بنسب بلغت (٢٨,٤٪)، (١٩,٣٪)، (١٨٪)، على التوالي وفقا لردود عينة البحث.
- أن توزيع مفردات عينة البحث وفقا لمتغير "المستوي التعليمي" يشير الي أن اغلبية عينة البحث من فئة (مؤهل عالي) ويحوزون نسبة (٦٥٪)، يليها كل من فئة (دراسات عليا)، فئة (مؤهل فوق متوسط)، فئة (مؤهل متوسط)، بنسب بلغت (١٥,٤٪)، (١٣٪)، (٦,٢٪)، على التوالي وفقا لردود عينة البحث، مما يدل على أن (٨٠٪) من العينة مؤهل عالي فأكثر، وهو ما ساعد على ادراكهم لمتغيرات البحث وعبارات قائمة الاستقصاء.
- أن توزيع مفردات عينة البحث وفقا لمتغير "مدة الخبرة" يشير الي أن اغلبية عينة البحث من فئة (١٥ سنة فأكثر) ويحوزون نسبة (٤٩,٣٣٪)، يليها كل من فئة (١٥:١٠ سنة)، فئة (١٠:٥ سنوات)، فئة (أقل من ٥ سنوات)، بنسب بلغت (١٩,٦٪)، (١٨٪)، (١٣,٧٪)، علي التوالي وفقا لردود عينة البحث، مما يدل علي أن (٦٩٪) من العينة لديهم اكثر من عشر سنوات خبرة بالشركة، والتي يعتد بأرائها، حيث يكون الفرد بعد هذه الفترة علي دراية كاملة بالشركة ومشاكلها والثقافة التنظيمية السائدة، ويستطيع اعطاء رأي صحيح عن مشكلة ومتغيرات البحث.
- وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بمستوي الادارة الدنيا والوسطي في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات (عامل، مشرف عمال، رئيس قسم، مدير إدارة)، سواء كان ذكر أو أنثي، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) توزيع مفردات العينة وفقا لفئاتهم الوظيفية.

### جدول رقم (٣)

#### توزيع مفردات العينة وفقا لفئاتهم الوظيفية

الفئة	عامل	مشرف عمال	رئيس قسم	مدير إدارة	الاجمالي
العدد	١٧٦	٦٠	٣٠	٤٠	٣٠٦

المصدر: من اعداد الباحثان

٤/٧ متغيرات البحث وأساليب القياس:

يشتمل البحث الحالي على ثلاث متغيرات رئيسية وهي:

١/٤/٧ المتغير المستقل "الشفافية الإدارية":

وقد استخدم هذا المصطلح في البحث للإشارة الي قيام الشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية والكيماويات بتوفير واتاحة المعلومات لكل من الاطراف الداخلية والخارجية عن كافة القضايا والقرارات، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، بالإضافة الي اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع معايير تقييم الاداء، وبعد اجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها لقياس أبعاد الشفافية الإدارية من خلال الدراسات السابقة - علي حد علم الباحثان - تم قياس الشفافية الإدارية والتي تمثل المتغير المستقل للبحث من خلال

المقياس الوارد في (Onuoha, 2011)، والذي تم استخدامه في العديد من الدراسات السابقة: (البرنس، ٢٠٢٠؛ أكرم، ٢٠١٨؛ الربيعة، ٢٠١٥؛ الحسنات، ٢٠١٢)، مع اجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث، ويضم هذا المقياس خمس أبعاد لقياس الشفافية الإدارية هي: (شفافية الانظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الإداء، شفافية المساءلة) ويضم هذا المقياس ١٨ عبارة: (٣ عبارات لقياس بعد شفافية الانظمة واللوائح، ٤ عبارات لقياس بعد شفافية الاجراءات، ٤ عبارات لقياس بعد شفافية الاتصال والمعلومات، ٤ عبارات لقياس بعد تقييم الاداء، ٤ عبارات لقياس بعد شفافية المساءلة)، وللتعرف علي مستوي شعور العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموايات محل الدراسة بالشفافية الإدارية تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط والذي يشتمل علي خمس نقاط متدرجة من (١: ٥) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق تماماً، مع وجود مُحايدة في المنتصف.

٢/٤/٧ المتغير الوسيط "الثقة التنظيمية": وقد استخدم هذا المصطلح في البحث للإشارة الي شعور العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموايات بالاطمئنان نتيجة الايمان بأنشطة وقرارات المنظمة، وان الرؤساء يقدمون الاهتمام والدعم والتحفيز المتوقع، بالإضافة الي التطابق في القيم والمبادي بين العاملين وبعضهم البعض، وبعد اجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها لقياس أبعاد الثقة التنظيمية من خلال الدراسات السابقة – علي حد علم الباحثان - تم قياس الثقة التنظيمية والذي يمثل المتغير الوسيط للبحث من خلال المقياس الذي أعده (Mayer et al, 1995) وقام بتطويره (Rousseau, 1998) واستخدمه كلاً من: (الحنيطي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١١، الأحمد، ٢٠١٧؛ Norman, et al, 2016; Andrew & Edward, 2010; Rita, 2015; Rawlins, 2008)، مع اجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث، ويضم هذا المقياس ثلاثة أبعاد لقياس الثقة التنظيمية هي: (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء) ويضم هذا المقياس ١٣ عبارة: (٥ عبارات لقياس بعد الثقة بالمشرفين، ٤ عبارات لقياس بعد الثقة بالزملاء، ٤ عبارات لقياس بعد الثقة بإدارة المنظمة)، وللتعرف علي مستوي الثقة التنظيمية لدي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيموايات محل الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط والذي يشتمل علي خمس نقاط متدرجة من (١: ٥) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق تماماً، مع وجود مُحايدة في المنتصف.

#### ٣/٤/٧ المتغير التابع "سلوكيات المواطنة التنظيمية":

وقد استخدم هذا المصطلح في البحث للإشارة الي قيام العاملين بالشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية والكيموايات ببعض الاعمال والتصرفات التطوعية التي لا ترتبط بشكل مباشر بنظام الحوافز الرسمي للمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، وبعد اجراء مسح ميداني



للمقاييس التي تم استخدامها لقياس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدراسات السابقة – علي حد علم الباحثان - تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يمثل المتغير التابع للبحث من خلال المقياس الوارد في (Organ, 1988)، وتم استخدامه في العديد من الدراسات السابقة: (نصار، ٢٠١٢؛ الأمير، ودراز، ٢٠١٨؛ Modassir, 2008; Polat, 2009; Hazelkorn, 2012; Modassir, 2008)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والاضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقضي منهم في هذا البحث، ويضم هذا القياس خمس أبعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية هي: (الإيثار، المثابرة، الاهتمام بالمنظمة، المجاملة) ويضم هذا المقياس ٨ عبارات: ( عبارتان لقياس بعد الإيثار، عبارتان لقياس بعد المثابرة، عبارتان لقياس بعد الاهتمام بالمنظمة، عبارتان لقياس بعد المجاملة)، وللتعرف علي مستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات محل الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط والذي يشتمل علي خمس نقاط متدرجة من (١: ٥) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق تماماً، مع وجود محايدة في المنتصف.

**٥/٧ أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:**

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS):

**١/٥/٧ أساليب تحليل البيانات:**

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

#### - أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

#### - أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression / Correlation Analysis**:

يعد أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع علي أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة وقوة العلاقة بين الثقة التنظيمية، وكل من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته: (الإيثار، المثابرة، الاهتمام بالمنظمة، المجاملة) علي حده، كذلك تحديد نوع ودرجة وقوة العلاقة بين الشفافية التنظيمية، وكل من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته: (الإيثار، المثابرة، الاهتمام بالمنظمة، المجاملة) علي حده، كذلك تحديد نوع ودرجة

وقوة العلاقة بين الشفافية الإدارية، وكل من أبعاد الثقة التنظيمية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) علي حده.

#### - أسلوب تحليل المسار Path Analysis:

ويعتمد هذا الأسلوب على تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بهدف التوصل إلى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات الخارجية: ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية.
- المتغيرات الداخلية: وهي المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار.

وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في الثقة التنظيمية مع الرغبة في عزل كل متغير على حده، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك علاقة الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأيضاً تحديد تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### ٢/٥/٧ أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحثان مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والتي تناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها، وذلك بهدف اختبار فروض البحث، وتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

#### - اختبار F- Test واختبار T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد

#### :Multiple Regression / Correlation Analysis

وقد تم استخدامهما لاختبار الفروض الأول والثاني والثالث، حيث يتعلق الفرض الأول بتحديد نوع وقوة العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة، ويتعلق الفرض الثاني بتحديد نوع وقوة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة، ويتعلق الفرض الثالث بتحديد نوع وقوة العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.

#### - مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار:

حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي Root Mean Square Residual (RMR). وقد تم استخدام ذلك بهدف اختبار الفرض الرابع والذي

يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لشركات الأدوية محل الدراسة من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

#### ٨. تقييم مستوي الثبات والصدق في مقياس البحث:

#### ١/٨ تقييم مستوي الثبات Reliability Analysis:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات / الاعتمادية في المقياس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:  
يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متنسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا اثني عشر مرة منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقياس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد الثقة التنظيمية، وأبعاد الشفافية الإدارية، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقياس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل علي معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦)، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج هذا الاختبار:

**جدول رقم (٣)**

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	المقاييس المستخدمة في البحث
٤	٠,٨٤	الثقة بالمشرفين
٥	٠,٦٦	الثقة بزلاء العمل
٤	٠,٧٧	الثقة بإدارة المنظمة
١٣	٠,٧٧	إجمالي مقياس الثقة التنظيمية
٤	٠,٨٠	شفافية الانظمة واللوائح
٣	٠,٦٧	شفافية الإجراءات
٤	٠,٨١	شفافية الاتصال والمعلومات
٤	٠,٧٠	شفافية تقييم الأداء
٤	٠,٦٤	شفافية المساءلة
١٩	٠,٧٥	إجمالي مقياس الشفافية الإدارية
٢	٠,٨٣	الإيثار
٢	٠,٨٥	المثابرة
٢	٠,٧٩	الاهتمام بالمنظمة
٢	٠,٨٨	المجاملة
٨	٠,٨٤	إجمالي مقياس المواطنة التنظيمية

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- فيما يخص مستوي الثبات والاعتمادية في مقياس الثقة التنظيمية: اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (١٣ عبارة)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل ٠,٧٧، كما تبين أن معامل ألفا لإبعاد المقياس: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) يتراوح ما بين ٠,٦٦ الي ٠,٨٤، مما يشير الي درجة عالية من الاعتمادية.
- فيما يخص مستوي الثبات والاعتمادية في مقياس الشفافية الإدارية: اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (١٩

عبارة)، تبين أن هناك عبارة واحدة حصلت علي معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعادها وبذلك أصبح هذا المقياس يضم (١٨ عبارة) بدلاً من (١٩ عبارة)، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل ٠,٧٥، كما تبين أن معامل ألفا لإبعاد المقياس: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة) يتراوح ما بين ٠,٦٤ الي ٠,٨١، مما يشير الي درجة عالية من الاعتمادية.

- فيما يخص مستوي الثبات والاعتمادية في مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية: اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (٨ عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل ٠,٨٤، كما تبين أن معامل ألفا لإبعاد المقياس: (الإيثار، المثابرة، الاهتمام بالمنظمة، المجاملة) يتراوح ما بين ٠,٧٩ الي ٠,٨٨، مما يشير الي درجة عالية من الاعتمادية.

#### ٢/٨ تقييم صدق المقاييس Validity Assessment:

اعتمد الباحثان على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض قائمة الاستقصاء على خمسة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة، وكذلك اثنان من مديري الشركات موضع الدراسة. وقد أبدى معظم المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها وقد تم تعديل وإعادة صياغة بعض عبارات قائمة الاستقصاء وفقاً لأرائهم. يلاحظ من النتائج السابقة، ارتفاع نسب الصدق والثبات في المقاييس ويرجع الباحثان سبب ذلك إلى الاعتماد في وضع هذه المقاييس على الدراسات السابقة، حيث أنه قد تم استخدام هذه المقاييس في أكثر من دراسة، مع قيام الباحثان بتعديلات في الصياغة لتناسب مشكلة البحث. وفي ضوء ذلك يتضح أن نتيجة تقييم مستوي الثبات / الاعتمادية تشير الي أن المقاييس الخاضعة للاختبار يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الثقة التنظيمية: (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وأبعاد الشفافية الإدارية: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: (الإيثار، المثابرة، الاهتمام بالمنظمة، المجاملة).

٩. نتائج الدراسة الميدانية:

١/٩ التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:

يتناول الباحثان فيما يلي الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث، كما هو مبين في الجدول رقم (٤):

**جدول رقم (٤)**

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
٠,٥٥	٣,١٥	الثقة بالمشرفين
٠,٦٢	٣,١١	الثقة بزملاء العمل
٠,٦٥	٣,٢١	الثقة بإدارة المنظمة
٠,٦٧	٣,٠٥	إجمالي ابعاد الثقة التنظيمية
٠,٤٧	٢,٩٠	شفافية الانظمة واللوائح
٠,٣٩	٢,٨٠	شفافية الإجراءات
٠,٢٥	٢,٨٩	شفافية الاتصال والمعلومات
٠,٢٣	٢,٧٥	شفافية تقييم الإداء
٠,٢٧	٢,٧٨	شفافية المساءلة
٠,١٥	٢,٨٥	إجمالي ابعاد الشفافية التنظيمية
٠,٧٧	٣,٠١	الإيثار
٠,١٩	٣,١٨	المثابرة
٠,٢٤	٣,٢١	الاهتمام بالمنظمة
٠,٢٧	٣,٢٥	المجاملة
٠,١٧	٣,١٥	إجمالي ابعاد المواطنة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- فيما يخص مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، فقد تم قياس مستوى الثقة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد، وذلك من خلال العبارات (١ - ١٣)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعده الثقة بالمشرفين ٣,١٥ بانحراف معياري ٠,٦٢ والوسط الحسابي لبعده الثقة بزملاء العمل ٣,١١ بانحراف معياري ٠,٦٢ والوسط الحسابي لبعده الثقة بإدارة المنظمة ٣,٢١ بانحراف معياري ٠,٦٥.

- الحسابي لبعث الثقة بإدارة المنظمة ٣,٢١ بانحراف معياري ٠,٦٥, كما بلغ الوسط الحسابي لأجمالي أبعاد الثقة التنظيمية ٣,٠٥ بانحراف معياري ٠,٦٧, وتدل النتائج السابقة علي وجود مستوي متوسط للثقة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.
- فيما يخص مستوي الشفافية الإدارية من وجهة نظر العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، فقد تم قياس مستوي الشفافية الإدارية من خلال خمسة أبعاد، وذلك من خلال العبارات (١٤-٣٢)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعث شفافية الانظمة واللوائح ٢,٩٥ بانحراف معياري ٠,٤٧، والوسط الحسابي لبعث شفافية الاجراءات ٢,٨٠ بانحراف معياري ٠,٣٩، والوسط الحسابي لبعث الاتصال والمعلومات ٢,٨٩ بانحراف معياري ٠,٢٥، والوسط الحسابي لبعث شفافية تقييم الأداء ٢,٧٥ بانحراف معياري ٠,٢٣، والوسط الحسابي لبعث شفافية المساءلة ٢,٧٨ بانحراف معياري ٠,٢٧، كما بلغ الوسط الحسابي لأجمالي أبعاد الشفافية الإدارية ٢,٨٥ بانحراف معياري ٠,١٥، وتدل النتائج السابقة علي انخفاض مستوي شعور العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة بالشفافية الإدارية.
- فيما يخص مستوي المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، فقد تم قياس مستوي المواطنة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد، وذلك من خلال العبارات (٣٣-٤٠)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر قليلاً من الوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعث الإيثار ٣,٠١ بانحراف معياري ٠,٧٧، والوسط الحسابي لبعث المثابرة ٣,١٨ بانحراف معياري ٠,١٩، والوسط الحسابي لبعث الاهتمام بالمنظمة ٣,٢١ بانحراف معياري ٠,٢٤، والوسط الحسابي لبعث المجاملة ٣,٢٥ بانحراف معياري ٠,٢٧، كما بلغ الوسط الحسابي لأجمالي أبعاد المواطنة التنظيمية ٣,١٥ بانحراف معياري ٠,١٧، وتدل النتائج السابقة علي وجود مستوي متوسط للمواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.

#### ٢/٩ العلاقة بين متغيرات البحث :

يظهر الجول رقم (٥) حجم ومستوي معنوية معاملات الارتباط بين الشفافية الإدارية (المتغير المستقل) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) :

جدول رقم (٥) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١. شفافية الأنظمة واللوائح	١	*٠,٥٣٢	*٠,٤٦٥	*٠,٤٥٢	*٠,٤٥٤	٠,٣٢٥	**٠,٩٣١	*٠,٥٠٨	**٠,٦٨١	**٠,٧٠٧	**٠,٦٨٢	*٠,٥٥٤	*٠,٤٣٣	*٠,٥٥٦	*٠,٥٦٣
٢. شفافية الإجراءات		١	*٠,٤٨٥	*٠,٥٦٨	*٠,٤٨٠	٠,٣٧١	**٠,٧٨٦	*٠,٥٥٩٠	**٠,٦٧١	**٠,٦٨٢	*٠,٤٩٧	**٠,٦٧٧	**٠,٦٧٤	٠,٣٩٩	**٠,٦٥٣
٣. شفافية الاتصال والمعلومات			١	*٠,٤٢٧	*٠,٤٨٤	٠,٣٨٥	**٠,٦٦٠	**٠,٦٤١	**٠,٦٦٧	**٠,٦٩٣	*٠,٤٢٣	*٠,٥٧١	**٠,٦٨٢	*٠,٥٩٤	*٠,٦٠١
٤. شفافية تقييم الأداء				١	*٠,٤٥١	*٠,٥٦٤	**٠,٦١٨	**٠,٦٣٠	*٠,٥٩٢	**٠,٦٢٧	*٠,٥٧٦	**٠,٦٥٧	**٠,٧٢٢	**٠,٦٥٣	**٠,٧١١
٥. شفافية المساءلة					١	٠,٤١٩	٠,٦٢٩	٠,٨٦٧	٠,٦٩١	٠,٧٨٠	٠,٤٩٩	٠,٦٩٤	٠,٤١١	٠,٤٤١	٠,٥٧٧
٦. إجمالي بعد الشفافية الإدارية						١	**٠,٧٢٥	**٠,٦٤٥	**٠,٦٦٧	**٠,٦٩٧	*٠,٥٨٤	**٠,٦٤٦	*٠,٥٨٦	*٠,٥٣٥	**٠,٦٩٧
٧. الثقة بالمشرفين							١	*٠,٤٠٦	*٠,٥٥٤	*٠,٤٨٤	*٠,٥٤٣	**٠,٦٤٤	*٠,٤٨٣	**٠,٦٧٣	*٠,٥٤١
٨. الثقة بزملاء العمل								١	*٠,٥٢٧	*٠,٦٠٤	*٠,٦١٥	*٠,٥٨٦	*٠,٤٦٢	**٠,٦٦٦	*٠,٥٩٢
٩. الثقة بإدارة المنظمة									١	**٠,٦٢٧	**٠,٦٢٣	*٠,٥٠١	**٠,٦٦٤	**٠,٦٧١	**٠,٦٩٢
١٠. إجمالي بعد الثقة التنظيمية										١	*٠,٥٩٩	٠,٥٧٩*	**٠,٦١٦	**٠,٦٧١	**٠,٦٣٢
١١. الإيثار											١	*٠,٤٩٩	*٠,٤٥٥	*٠,٤٣٦	*٠,٤٨٢
١٢. المثابرة												١	٠,٣٠٥	*٠,٤٠٢	٠,٣٤٩
١٣. الاهتمام بالمنظمة													١	*٠,٥٠٣	*٠,٤٧٢
١٤. المجاملة														١	**٠,٦٣٢
١٥. إجمالي بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية															١

\*مستوى المعنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



١/٢/٩ العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات:

طبقا لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الاجمالي بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٦٩٧)، مما يعني أن الشفافية الإدارية هي أحد الوسائل التي يمكن أن تستخدمها شركات الأدوية محل الدراسة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين، كما يتضح ايضا وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع ابعاد الشفافية الإدارية وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤١١) كحد أدنى بين (الاهتمام بالمنظمة وشفافية المساءلة) و (٠,٧٢٢) كحد أقصى بين (الاهتمام بالمنظمة وشفافية تقييم الأداء) وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. ولتوضيح تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٦) التالي:

**جدول رقم (٦)**

تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	اختبار (t)	مستوي المعنوية
الإيثار	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٢٠٨	٣,٦٥٨	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,٣٢٥	٤,٠٤٩	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٤٨٥	١٦,٤٨	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٤٥١	١٩,٥٦	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٢٨٥	٣,١٨٧	٠,٠٠٠
المثابرة	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٢٠٨	٣,٥٢٨	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,٢٨٥	٣,١٨٧	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٤٩٥	١٧,٩٤	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٥٧٤	١٨,١٥	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٦١٢	٢٠,٦٥	٠,٠٠٠
الاهتمام بالمنظمة	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٢٨٥	٣,٥٩٨	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,١٢٤	٥,٨٢٦	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٣٢٥	٤,٠٤٩	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٥٧٢	١٧,١٩	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٥٧٨	١٦,٩٤	٠,٠٠٠
المجاملة	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٦٩٨	١٩,٨٠	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,٦١٧	٢٠,٦٧	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٥١٠	١٩,٨٧	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٤١٨	١٧,٨٧	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٣٨٩	١٩,٠٨	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- فيما يخص الإيثار يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ ) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة على بعد الإثار ٠,٢٠٨، ٠,٣٢٥، ٠,٢٨٥، ٠,٤٨٥، على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
  - فيما يخص المثابرة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والمثابرة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ ) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة على بعد المثابرة ٠,٤٩٥، ٠,٢٨٥، ٠,٥٧٤، ٠,٦١٢، على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
  - فيما يخص الاهتمام بالمنظمة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والاهتمام بالمنظمة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ ) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة على بعد الاهتمام بالمنظمة ٠,٥٧٨، ٠,٥٧٢، ٠,٣٢٥، ٠,١٢٤، ٠,٢٨٥، على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
  - فيما يخص المجاملة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والمجاملة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا $\beta$ ) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المجاملة ٠,٦٩٨، ٠,٦١٧، ٠,٥١٠، ٠,٤١٨، ٠,٣٩٨، على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية ومجموعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة من خلال الجدول رقم (٧):

**جدول رقم (٧)**

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوي المعنوية
سلوكيات المواطن التنظيمية	أبعاد الشفافية الإدارية	٠,٧٦٦	٢٣,٤٩	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة وسلوكيات المواطن التنظيمية مجتمعة. وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرض الأصلي القائل بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطن التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. ٢/٢/٩ العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية لدى شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الاجمالي بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية (٠,٦٩٧)، مما يعني أن الشفافية الإدارية هي أحد الوسائل التي يمكن أن تستخدمها شركات الأدوية محل الدراسة لزيادة الثقة التنظيمية بين الزملاء والمشرفين وإدارة المنظمة، كما يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع ابعاد الشفافية الإدارية وبين أبعاد الثقة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٠٨) كحد أدنى بين (الثقة بزملاء العمل وشفافية الأنظمة واللوائح) و (٠,٨٦٧) كحد أقصى بين (الثقة بزملاء العمل وشفافية المساءلة) وذلك عند مستوى معنوية ٥٪. ولتوضيح تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول رقم (٨):

**جدول رقم (٨)**

تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	اختبار (ت)	مستوي المعنوية
الثقة بالمشرفين	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٤١٢	١٧,١٩	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,٣٧٤	١٦,٥٧	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٥٢١	١٩,٦٥	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٣٤١	١٦,١٨	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٦٨٧	٢١,٢٢	٠,٠٠٠
الثقة بزمام العمل	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٣٩٦	١٧,٨٦	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,٥٨١	١٩,٨٤	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٣٨٧	١٧,٨٤	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٥١٩	١٩,٠٨	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٥٩٨	١٩,٦٧	٠,٠٠٠
الثقة بإدارة المنظمة	شفافية الأنظمة واللوائح	٠,٤١٥	١٨,٠٥	٠,٠٠٠
	شفافية الإجراءات	٠,٦٧٤	٢٠,٦٩	٠,٠٠٠
	شفافية الاتصال والمعلومات	٠,٣٩٦	١٦,٤٥	٠,٠٠٠
	شفافية تقييم الأداء	٠,٤٨٧	١٧,٠٩	٠,٠٠٠
	شفافية المساءلة	٠,٥٧٤	١٨,٨٧	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص بعد الثقة بالمشرفين يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة بالمشرفين كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة على بعد الثقة بالمشرفين ٠,٤١٢، ٠,٣٧٤، ٠,٥٢١، ٠,٣٤١، ٠,٦٨٧، علي الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

- فيما يخص بعد الثقة بزلاء العمل يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة بزلاء العمل كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا  $\beta$ ) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة على بعد الثقة بزلاء العمل ٠,٣٩٦، ٠,٥٨١، ٠,٣٨٧، ٠,٥١٩، ٠,٥٩٨ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بعد الثقة بإدارة المنظمة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة بإدارة المنظمة كأحد أبعاد الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا  $\beta$ ) لكل من شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة على بعد الثقة بإدارة المنظمة ٠,٤١٥، ٠,٦٧٤، ٠,٣٩٦، ٠,٤٨٧، ٠,٥٧٤ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة وأبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة من خلال الجدول رقم (٩):

#### جدول رقم (٩)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوي المعنوية
أبعاد الثقة التنظيمية	أبعاد الشفافية الإدارية	٠,٧١٩	٢٤,٤٩	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير ايجابي قوي ذو دلالة معنوية بين أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة وأبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة. وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرض الاصلي القائل بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. ٣/٢/٩ العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الاجمالي بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٦٣٢)، مما

يعني أن الثقة التنظيمية هي أحد الوسائل التي يمكن أن تستخدمها شركات الأدوية محل الدراسة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يتضح أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الثقة التنظيمية وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٦٢) كحد أدنى بين (الاهتمام بالمنظمة والثقة بزملاء العمل) و (٠,٦٧١) كحد أقصى بين (المجاملة والثقة بإدارة المنظمة) وذلك عند مستوي معنوية ٥٪. ولتوضيح تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) التالي:

**جدول رقم (١٠)**

تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	اختبار (ت)	مستوي المعنوية
الإيثار	الثقة بالمشرفين	٠,٦٢١	١٩,٠٧	٠,٠٠٠
	الثقة بزملاء العمل	٠,٤١٥	١٩,٨٤	٠,٠٠٠
	الثقة بإدارة المنظمة	٠,٥٤١	١٨,١٩	٠,٠٠٠
المثابرة	الثقة بالمشرفين	٠,٧٤٥	٢٠,١٢	٠,٠٠٠
	الثقة بزملاء العمل	٠,٧١٦	٢٠,٦٥	٠,٠٠٠
	الثقة بإدارة المنظمة	٠,٥٠٩	١٨,٦٥	٠,٠٠٠
الاهتمام بالمنظمة	الثقة بالمشرفين	٠,٣٤٧	١٧,١٦	٠,٠٠٠
	الثقة بزملاء العمل	٠,٥٧٤	١٨,٥٥	٠,٠٠٠
	الثقة بإدارة المنظمة	٠,٢١٨	١٨,٥٦	٠,٠٠٠
المجاملة	الثقة بالمشرفين	٠,٦٧٤	٢٢,١٧	٠,٠٠٠
	الثقة بزملاء العمل	٠,٧١٤	١٨,٤٩	٠,٠٠٠
	الثقة بإدارة المنظمة	٠,٦٨٠	٢١,٥٤	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- فيما يخص بعد الإيثار يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة على بعد الإيثار ٠,٠٦٢١، ٠,٠٤١٥، ٠,٠٥٤١، على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
  - فيما يخص بعد المثابرة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقة التنظيمية والمثابرة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة على بعد الضمير ٠,٠٧٤٥، ٠,٠٧١٦، ٠,٠٥٠٩، على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
  - فيما يخص بعد الاهتمام بالمنظمة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقة التنظيمية والاهتمام بالمنظمة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري (بيتا) لكل من الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة على بعد الاهتمام بالمنظمة ٠,٠٢١٨، ٠,٠٥٧٤، ٠,٠٣٤٧، على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
  - فيما يخص بعد المجاملة يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقة التنظيمية والمجاملة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة على بعد المجاملة ٠,٠٦٧٤، ٠,٠٧١٤، ٠,٠٦٨٠، على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
- كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية ومجتمع وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة من خلال الجدول رقم (١١):

**جدول رقم (١١)**

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوي المعنوية
أبعاد سلوكيات المواطنة	أبعاد الثقة التنظيمية	٠,٧٩٢	٢٥,٢٣	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة. وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرض الأصلي القائل بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

٤/٢/٩ العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط:

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث ينص الفرض الرابع من هذه الدراسة علي أنه توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند توسط الثقة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية، وللتحقق من مدي صحة هذا الفرض فقد تم الاعتماد علي أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis في هذا التحليل من خلال برنامج المتعلق بنموذج العلاقة ككل (برنامج Enter)، (إدريس، ٢٠١٦؛ ربيع ٢٠٠٨؛ Malhotra, 2011؛ Aaker et.al, 2014).

وقام الباحثان، بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين الشفافية الإدارية كمتغير مستقل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وذلك في حالتين:

الأولي: حالة عدم وجود متغير الثقة التنظيمية.

الثانية: حالة وجود متغير الثقة التنظيمية.

وهنا نقيس تأثير تفاعل المتغيرين: الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، حيث يوضح الجدول التالي رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد حالة التفاعل بينهما في علاقتهما بالمتغير التابع وتحليل الانحدار في غياب علاقة التفاعل بينهما.

ففي حالة عدم وجود متغير الثقة التنظيمية كانت النتائج كما يلي:

- نوع وقوة العلاقة:

أ. هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية (مأخوذة بشكل إجمالي)، وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، عند مستوي (١٪) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٧٠٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.  
ب. إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٤٧٪) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ككل.



جدول رقم (١٢)

(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

في وجود متغير الثقة التنظيمية				في عدم وجود متغير الثقة التنظيمية				المتغير التابع
Sig	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	Sig	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
٠,٠١	٨٧٠,٥٢	٠,٥٣	٠,٧٣	٠,٠١	٦١٠,٠٢	٠,٤٧	٠,٧٠	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أما في حالة وجود متغير الثقة التنظيمية فإن النتائج كانت كما يلي:

- نوع وقوة العلاقة:

أ. هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية) مأخوذة بشكل إجمالي)، وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، عند مستوى (١٪) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل حوالي (٧٣٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.

ب. إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٥٣٪) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ككل.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن اتباع الإدارة بالشركات محل الدراسة للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بتلك الشركات، وعند إدخال متغير الثقة التنظيمية ارتفعت قوة العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية (مأخوذة بشكل إجمالي)، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، من (٠,٧٠) إلى (٠,٧٣) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلى ارتفاع قوة العلاقة في وجود المتغير الوسيط، وبمستوى دلالة معنوية، كذلك ارتفعت تفسير التباين لتصل من (٤٧٪) إلى (٥٣٪) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلى زيادة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الشفافية الإدارية) حالة وجود متغير الثقة التنظيمية بالإضافة إلى معنوية العلاقة.

كما قام الباحثان، باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos.18 Ver)، وقد استخدم الباحثان أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب

- (Maximum Likelihood Estimates –MLE)، حيث يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للثقة التنظيمية على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي:
- **مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit index –GFI**: ويقاس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
  - **مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index- CFI**: حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الصفر، الواحد الصحيح، إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
  - **مؤشر الجذر التربيعي للبقايا Root Mean Square Residual- RMR** حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. ويوضح الجدول رقم (١٣) نتائج نموذج AMOS لتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### جدول رقم (١٣)

نتائج نموذج Amos لتأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	Path
***	٨,٢٠٠	٠,٠٨١	٠,٦٠٧	الثقة التنظيمية	الشفافية الإدارية <---
***	٤,٧٦٢	٠,٠٨٤	٠,٣٦٤	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الشفافية الإدارية <---
***	١٧,٨٥٧	٠,٠٣٥	٠,٦٩٤	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الثقة التنظيمية <---

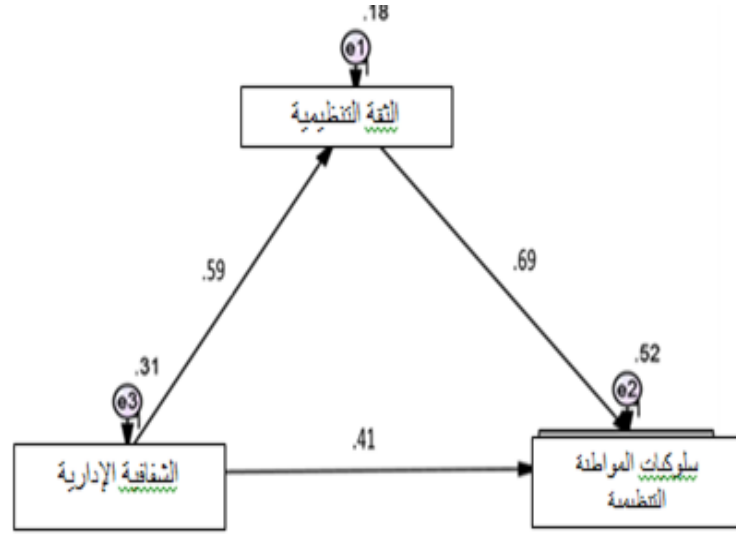
Note: S.E = Standard error; C.R = Critical ratio.

GFI=0.54; CFI=0.32; RMSEA =0.59; SRMR=0.76

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

وتظهر النتائج تواجد درجة توافق بين ابعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي شركات الأدوية محل الدراسة وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، مما يؤكد على أن الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لها تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات، وأوضحت النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أفضل، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) ٥٤٪، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٣٢٪، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران

دل ذلك على توافق أفضل، وكان جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) ٠,٠٥٩ (أقل من ٠,٠٧) كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (SRMR) ٠,٠١٠ (أقل من ٠,٠٨) وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة المقترحة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS.



وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الاصلي القائل بوجود علاقة معنوية غير مباشرة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند توسيط الثقة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية، وتم رفض الفرض البديل الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند توسيط الثقة التنظيمية للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

#### ١٠. نتائج البحث:

توصل الباحثان من خلال البحث الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

١/١٠ وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين مستوى الشفافية الإدارية ومستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات، الأمر الذي يعني انه كلما زاد مستوى التزام الشركة بالشفافية الإدارية تحسن

سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين والعكس صحيح فكلما انخفض مستوى الشفافية الإدارية ينخفض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين، ويفسر الباحثان ذلك بأن الشفافية والمصارحة والوضوح تعزز الولاء لدي العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة بوصفهم جزءاً لا يتجزأ منها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسات كلا من (ضاحي، ٢٠٢٠؛ المفير ٢٠١٤) من أن هناك علاقة طردية بين ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢/١٠ وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين مستوى الشفافية الإدارية ومدى الشعور بالثقة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة، الامر الذي يعني انه كلما زاد اهتمام والتزام شركات الأدوية محل الدراسة بالشفافية الإدارية يزداد مستوى الثقة التنظيمية لدي العاملين بتلك الشركات والعكس صحيح فكلما انخفض الالتزام بالشفافية الإدارية ينخفض مستوى الثقة التنظيمية لدي العاملين، ويقصر الباحثان ذلك بأن الشفافية الإدارية تساعد علي تدني مستوى الشك لدي العاملين، الايمان بعدالة السلطة، وتوقع العلاقات الجيدة والانسجام العام مع الاخرين، والرغبة في اقامة العلاقات الجيدة، وكل ذلك يساعد في عملية بناء الثقة التنظيمية وفقا لدراسات كلا من (Sullivan, et al, 1981; Corrazaini, 1977) ودراسة (البرنس، ٢٠٢٠؛ أكرم ٢٠١٨)، كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه دراسات كلا من (الحنيطي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١١، الأحمدي، ٢٠١٧؛ Rita, 2015; Norman, et al, 2010; Andrew & Edward, 2016; Rawlins, 2008) " من تدعيم الشفافية الإدارية للثقة التنظيمية في علاقات الاطراف المتعددة والمتعاملة مع المنظمة بمعنى أن الشفافية تعمل علي إعادة بناء الثقة بين المنظمة ومن يتعامل معها من أصحاب مصالح متنوعة.

٣/١٠ وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين مستوى الشعور بالثقة التنظيمية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات، الامر الذي يعني انه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة تتحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بتلك الشركات والعكس صحيح فكلما انخفض مستوى الثقة التنظيمية ينخفض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين، ويفسر الباحثان ذلك بأن الثقة التنظيمية تساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي، وتعزز من حالات الولاء والرغبة في البقاء في المنظمة، وتقليل حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة (الحنيطي، ٢٠١٩)، كما انها عامل مهم لفهم السلوك الجماعي والفردى، وكذلك بناء علاقات اجتماعية وثابتة (Mark, 2010) مما يعمل علي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي

العاملين، كما تتفق هذه النتيجة ضمناً مع ما توصلت اليه دراسة (القصير ٢٠١٤، الحنيطي، ٢٠١٩) من أن بناء الثقة له تأثير كبير علي مخرجات العمل داخل المنظمة، وان الثقة التنظيمية ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة، وهو ما أكدته دراسات كلا من Singh et al, 2016; Chen, 2015 Sarwar, 2015)؛ الحنيطي (٢٠١٩) من أن الثقة التنظيمية بجمع أبعادها تؤثر إيجابيا في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

٤/١٠ توجد درجة توافق بين أبعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، مما يؤكد على أن الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) لها تأثير وسيط على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي شركات الأدوية محل الدراسة.

٥/١٠ دعم وجود متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي شركات الأدوية محل الدراسة، من تأثير أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، ويرجع الباحثان هذه النتيجة الي أن شعور العاملين بالتزام المنظمة بشفافية كل من الاجراءات، والانظمة واللوائح، والاتصال والمعلومات، وتقييم الاداء والمساءلة، سوف يساهم في بناء وتعزيز الثقة لدي العاملين في كل من الزملاء والمشرفين وإدارة المنظمة، الأمر الذي ينعكس علي تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين.

#### ١١. دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يلي:

#### ١/١١ على مستوى النظرية:

أكدت نتائج البحث علي وجود علاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، كما أكدت علي وجود علاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أكد البحث أيضا علي وجود دور وسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث لم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف الي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، بما يساهم في توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

٢/١١ على مستوي التطبيق: أن نتائج البحث الحالي بما أكده من وجود علاقة بين كل من الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع) تعطي دلالة على ان سبل تحسين مستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية تتحقق من خلال تدعيم الثقة التنظيمية لدي العاملين والتأكيد على الالتزام بالشفافية الإدارية بجميع أبعادها، حيث بارتفاع مستوي الالتزام بالشفافية الإدارية، وتدعيم الثقة التنظيمية ترتفع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

هذا، ولتعزيز الثقة التنظيمية ينبغي على إدارة شركات الأدوية محل الدراسة تبني الشفافية الإدارية منهجاً ومضموناً في إدارتها لهذه الشركات باعتبارها أسلوباً ومنهجاً أدبياً حديثاً يعمل على تعزيز الثقة التنظيمية لدي العاملين وبما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة وخصوصاً في ظل شدة المنافسة في الوقت الحالي، وكذلك ضرورة تبني إدارة الشركات محل الدراسة آليات واضحة وعملية لتدعيم مشاركة العاملين، وتوفير قنوات اتصال مباشرة.

هذا، ولتدعيم الشفافية الإدارية يجب على الشركات محل الدراسة السعي نحو بناء ثقافة تنظيمية تستهدف دعم وتشجيع الشفافية الادارية بجميع أبعادها وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات وورش العمل والندوات المستمرة والتي تهدف الي توعية الإدارة والعاملين بأهمية دعم وتشجيع الشفافية الإدارية بالإضافة الي ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على أوجه النقص بالنسبة لإجراءات معينة (Mcleary, 2015)، وكذلك ضرورة تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا، كذلك التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة (الراجحي، ٢٠١٤)، وكذلك ضرورة تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي ارضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة (Hazelkorn, 2012).

١٢. التوصيات : في ضوء ما توصل إليه البحث، استخلص الباحثان مجموعة من التوصيات والتي يمكن عن طريقها تحسن مستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الاهتمام بالشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، يتم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (١٥):

**جدول رقم (١٥) توصيات البحث وكيفية تنفيذها**

المدى الزمني	مسئولية التنفيذ	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	التوصية
مستمر	إدارات الموارد البشرية والتدريب وإدارة العلاقات العامة	- اجراء دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء الإدارة والعاملين خاصة ببناء ثقافة تنظيمية تستهدف دعم وتشجيع الشفافية الإدارية في مختلف المجالات بالمنظمة. - مراعاة الشفافية فيما تتخذه الإدارة من قرارات وأن تشرح للعاملين مبرراتها والأخذ بالاعتبار حاجات العاملين ووجهات نظرهم. - خلق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من خلال اشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات.	<b>أولاً: توصيات لتحسين مستوى الشفافية الإدارية:</b> ١. بناء ثقافة تنظيمية تستهدف دعم وتشجيع شفافية كل من الانظمة واللوائح، والاجراءات وشفافية الاتصال والمعلومات وتقييم الاداء والمساءلة.
مستمر	إدارات الموارد البشرية والتدريب وإدارة العلاقات العامة	تنظيم لقاءات وندوات وورش عمل بهدف: - تنمية شعور العاملين بأن الرؤساء المباشرين يحبون لهم ما يحبونه لأنفسهم. - تنمية شعور العاملين بان الرؤساء المباشرين ينظرون الي مشكلهم وكأنها مشاكلهم الشخصية ويعطونها نفس الاهتمام. - بناء ثقة العاملين برؤسائهم المباشرين من خلال اظهار كفاءة هؤلاء المرؤوسين.	<b>ثانياً: توصيات لتحسين مستوى الثقة التنظيمية:</b> ١. تحسين الثقة بالرؤساء المباشرين.
مستمر	إدارات الموارد البشرية والتدريب وإدارة العلاقات العامة	تنظيم لقاءات وندوات وورش عمل بهدف: - تعزيز شعور العاملين بأن المشاكل التي يواجهونها في العمل واحدة، ويمكنهم من خلال التعاون والنقاش التغلب عليها بفعالية. - العمل على تقوية العلاقات والفهم المشترك بين العاملين وبعضهم البعض. - دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين العاملين، وإظهار التنوع الذي يوضح التكامل في معارفهم ومهاراتهم.	٢. تحسين الثقة بالزملاء.
مستمر	إدارات الموارد البشرية والتدريب وإدارة العلاقات العامة	تنظيم لقاءات وندوات وورش عمل بهدف: - بناء وتنمية ثقة العاملين بإدارة المنظمة من خلال إظهار كفاءة أعضائها. - تعزيز شعور العاملين بأن إدارة المنظمة تحرص على تحقيق مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات. - تنمية شعور العاملين بأن إدارة المنظمة تحرص على تقدير الجهود المتميزة والأفكار الجديدة. - تنمية شعور العاملين بأن إدارة المنظمة تسعى الي تقديم المساعدة والعون لجميع العاملين.	٣. تحسين الثقة بإدارة المنظمة.

المصدر: أعداد الباحثان اعتمادا على النتائج التي تم التوصل اليها.

**١٣. محددات البحث والبحوث المستقبلية:**

اهتم البحث الحالي بالتعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أثارت نتائج هذا البحث عدد من النقاط التي تستحق البحث والدراسة والتحليل من جانب الباحثين في المستقبل ومن أهم هذه النقاط ما يلي:

١/١٣ تم تطبيق البحث الحالي على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات (هوليدي فارما) فقط، ويتوقع أن تطبيق هذا البحث على شركات أخرى، يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يقترح تطبيق البحث الحالي على شركات أخرى.

٢/١٣ تم تطبيق البحث الحالي على العاملين بقطاع الادوية فقط، لذا يقترح تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الدراسة الميداني مثل قطاعات البنوك، والجامعات، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٣/١٣ إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فيما بين شركات قطاع الاعمال العام، شركات الأدوية الاستثمارية في جمهورية مصر العربية.

#### ١٤. المراجع:

##### ١/١٤ المراجع العربية:

- الأحمدى، حنان، ٢٠١٧، درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الأمير، جيهان ودارز، عمرو، ٢٠١٧، تأثير الاحتراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، المجلد ١٤، العدد ٢.
- البرنس، المعتز بالله، ٢٠٢٠، دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسبوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد ٤.
- الحربي، نيفين بنت حامد، ٢٠١١، الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- الحسنات، يسري، ٢٠١٣، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدي منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، بحث منشور، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الربيعه، صالح، ٢٠١٥، الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الشهري، شيخة، ٢٠١٧، واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تبوك، السعودية.
- العمري، مشرف، ٢٠١٣، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.



- الفالوجي، رفيق عبد الحميد، ٢٠١٤، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- القصير، عبد المحسن، ٢٠١٤، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة أم القرى، السعودية.
- المفيز، خوله، ٢٠١٤، متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود، بحث منشور، مجلة الدراسات، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- النقار، عبد الله، الطائي، علي، ٢٠١٢، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطن التنظيمية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد ١٢، العدد ٢.
- أحمد، ضاحي، ٢٠٢٠، ممارسة الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدي العاملين بالمنظمات غير الحكومية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- أكرم، نداء، ٢٠١٨، الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- برقاي، أحمد، ١٩٨٨، محاولة في قراءة عصر النهضة، عمان، الرواد للنشر والتوزيع.
- جودة، فارس، ٢٠١٤، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ١١، عدد ٢.
- حمدي، نظيم، ٢٠١١، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- نصار، حمدي جابر محمد، ٢٠١٢، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد ٢، العدد ٢.

٢/١٤ المراجع الأجنبية:

- Andrew K. Schnackenberg and Edward C. Tomlinson, 2016, Organizational transparency: A new perspective on managing trust in

- 
- 
- organization – stakeholder relationships, Journal of Management, Pennsylvania state uni.
- Bernstein, E. S, 2012, The Transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control, Administrative Science Quarterly, Vol (57).
  - Bernstein, E.S, 2012, The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control, administrative science Quarterly, Vol (57), No (5).
  - Brad Rawlins, 2008, Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust, Public Relations Journal Vol (2), No (2).
  - Breton, A, 2007, The truth about transparency in politics, Ashgate publishing limited Britain & U.S.A.
  - Chen, M, & Miller, D, 2012, Competitive dynamics: Themes, Trends and a prospective research platform, Academy of Management Annals, vol (6).
  - Chien, M. H, 2004, Investigation of the relationship of organizational structure, employees "Personality and organizational citizenship behaviors", Journal of American academy of Business, vol (5), No (7).
  - Chiun, May Lo & Ramayah. T, 2009, Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB)in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, International Business Research, Vol (2), No(1).
  - Corazzini, GJohn, 1977, Trustas Complex Multi – Dimensional Construct, Psychological Report.
  - Ferrell Ireland, 2010, Demands Transparency in social organization, PHD, California university.
  - Hazelkorn, E, 2012, European “Transparency Instruments”: Driving the Modernization of European Higher Education, Dublin Institute of Technology, Ireland.

- 
- 
- Hoppes, C. & Holley, K, 2014, Organizational trust in times of challenge: the impact on faculty and administrators. *Innovative Higher Education* , Vol (39), No (3).
  - Jahansoozi, J, 2006, Organization – stakeholder relationships: exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, vol 25, No (10).
  - Jennifer, L.R & B. Julian, 2017, Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior, *Journal of Business Research*, vol (75), No (5).
  - Kaarsemaker, E. et al, 2010, *The oxford handbook of participation Employee share ownership*, Oxford University Press, New York, 1th edition.
  - Klein, Jm, 2012, The Open – Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff *International Journal of Educational Management*, Vol (7), No (3).
  - Koopmann Richard, 2003, *The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A review of the literature*.
  - Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R, 1998, Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, Vol (23), No (6).
  - Mark, S & Norman, S, 2010, The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, vol (21), No (3).
  - Mary A. Konovsky, Dennis W. Organ, 1996, Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal Of Organizational Behavior*, VOL (17), No (9).
  - Mcleary, C.N & Cruise, P.A, 2015, A context-specific model of organizational trust, *cross cultural Management: An International Journal*, vol (22), No (2).
  - Modassir Atika & Singh. Tripiti, 2008, relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational

- 
- 
- citizenship behavior, international journal of leadership studies, vol (4), No (1).
- Moon, H. M, Kamdar M.D, Dish a & Takeu chi R, 2008, Me or We ? The role of personality and justice as other centered Antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, Journal of applied psychology, Vol ( 93), No (1).
  - Norman, S, Avoliob, B, & Luthansb, F, 2010, The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their perceived Effectiveness, the Leadership Quarterly, Vol (5), No (2).
  - Norman, Steven et al, 2010, The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, The Leadership Quarterly, Vol(5), No (2).
  - Onuoha, L.N, 2011, Corporate transparency: Babcock University, Int. J, Innovation in Education ,Vol (1), No (4).
  - Organ, D & Ryan, K, 1995, A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. Personnel Psychology, vol (48), No (9).
  - Organ, D. W, 1988, Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.
  - Pinedo, María, Isabel Chiyón, Fernando Pérez, 2012, The influence of transparency on self-evaluation as part of the university accreditation process in Peru, Social and Behavioral Sciences, Vol (46), No (5).
  - Polat, S, 2009, Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators, Procardia Social and Behavioral Sciences, vol (1), No (3).
  - Rawlins, B, 2009, Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency.
  - Rita, L, 2015, Engaging employees in China: The impact of communication channels, organizational transparency and authenticity, An International Journal, vol (16), No (4).

- 
- 
- Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, 1995, An Integrative Model of Organizational Trust, The Academy of Management Review, Vol (20), No (3).
  - Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C, 1998, Not so different after all: A cross discipline view of trust. Academy of Management Review, Vol (52), No (9).
  - Serene, Dalati & Hala, Alchach, 2018, The effect of leader trust and knowledge sharing on staff satisfaction at work: Investigation of universities in Syria, Business, Management and Education, Vol (16), No (1).
  - Sullivan, Jeremiah, et al, 1981, The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust Across Cultural Study, Academy of Management Journal.
  - Swaminathan, Samanvitha & Jawahar, P. David, 2013, job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior an empirical study, global journal of business research ,vol (7), No (1).
  - Thomas, W.H. Ng, A, Simon, S.K, & Daniel, C.F, 2016, Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? Journal of vocational behavior, vol (93), No (3).
  - Vaccora, A & Sison, A, 2011, Transparency in Business: The perspective of catholic social teaching and the caritas in veritate, Journal of Business Ethics, vol (100), No (9).
  - Vanhala, M. & Ritala, P, 2016, HRM Practices, impersonal trust and organizational innovativeness, Journal of Managerial Psychology, Vol (31), No (1).
  - Walumbwa, F. O, Luthans, F, Avey, J.B, & Oke, A, 2011, Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust, Journal of organization Behavior, Vol (32).
  - Williams, C.C, 2008, Toward a taxonomy of corporate reporting strategies, Journal of Business communication, Vol (45), No (3).

- Yucheng, Z., Yongxing, G. & Alexender, 2017, Identity Judgments, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model, Journal of tourism management, vol (61), No (7).
- Paine, Scott Christopher (2007), The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment, Doctoral Dissertation, Alliant International University, San Diego, U.S.A.

ملحق رقم (١) استمارة الاستقصاء

الأخ الكريم / الأخت الكريمة.....

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان: "دور للثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات الادوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمويات" وقد تم اختيار سيادتكم ضمن عينة البحث راجين منكم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة الاستقصاء بدقة ودون تحيز. علماً بأن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحثان في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة ونوجه انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون بها لن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثان.

**الجزء الأول: المعلومات التعريفية:**

من فضلكم قم بوضع علامة أمام الاختيار المناسب:

١. النوع:

( ) ذكر.

( ) أنثى.

٢. العمر:

( ) أقل من ٣٠ سنة.

( ) من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.

( ) من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.

( ) من ٥٠ سنة فأكثر.

٣. المستوى التعليمي:

( ) مؤهل متوسط.

( ) مؤهل فوق المتوسط.

( ) مؤهل عالي.

( ) دراسات عليا.

٤. مدة الخدمة:

( ) أقل من (٥) سنوات.

( ) من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

( ) من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة.

( ) من (١٥) سنة فأكثر.

**الجزء الثاني: الثقة التنظيمية:**

ويتكون من ثلاثة أبعاد (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة). وفيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.



م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
أولاً: بعد الثقة بالمشرفين:						
١	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر وإن كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني.					
٢	أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر.					
٣	إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ "الصفح والنسيات".					
٤	مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه.					
٥	أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي.					
ثانياً: بعد الثقة بزملاء العمل:						
٦	هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.					
٧	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل، لأنني أعرف أنهم يحافظون على السرية.					
٨	لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف.					
٩	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي.					
ثالثاً: بعد الثقة بإدارة المنظمة:						
١٠	في الحماية المدنية، لا تولى الإدارة اهتمام كبيراً براحة العمال.					
١١	في الحماية المدنية، لا يمكن الوثوق بالإدارة.					
١٢	إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها.					
١٣	نادراً ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به.					

### الجزء الثالث: الشفافية الإدارية:

ويتكون من خمس أبعاد: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة). وفيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٣، ٢٤، ٣، يوليو ٢٠٢٢)

د. بهاء الدين مسعد سعد؛ د. شيماء مهدي إبراهيم

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
أولاً: بعد شفافية الإجراءات:						
١٤	توضح الشركة أي غموض يظهر في نص الأنظمة واللوائح.					
١٥	تطلع الشركة أعضائها على الأنظمة واللوائح فور صدورها.					
١٦	تحدد الأنظمة واللوائح واجبات ومسئوليات الموظف بدقة.					
١٧	تراجع الشركة الأنظمة واللوائح بشكل دوري.					
ثانياً: بعد شفافية الأنظمة واللوائح:						
١٨	توفر الشركة نماذج واضحة للمعاملات وسهلة الاستخدام.					
١٩	توجد آلية محددة وواضحة للشكاوى والاقتراحات داخل الشركة.					
٢٠	تطور الشركة آليات وإجراءات العمل بشكل دوري.					
ثالثاً: بعد شفافية الاتصال والمعلومات:						
٢١	يتوفر نظام اتصال مفتوح بين المستويات التنظيمية المختلفة بالشركة					
٢٢	يزود الجهاز الإداري الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
٢٣	تستفيد الشركة من تكنولوجيا الاتصالات الإدارية في التعامل مع الأطراف المختلفة.					
٢٤	توفر الشركة قنوات مفتوحة مع المجتمع المحلي (المؤسسات العامة ذات العلاقة)					
رابعاً: بعد شفافية تقييم الأداء:						
٢٥	تتيح الشركة لأعضائها فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.					
٢٦	توثق الشركة نتائج عملية تقييم الأداء بكل دقة وموضوعية.					
٢٧	تطبق الشركة آلية تقييم الأداء بمصادقية تامة					
٢٨	توفر الشركة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم					
خامساً: بعد شفافية المساءلة:						
٢٩	تعلن الشركة عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري.					
٣٠	توفر الشركة الحماية والضمانات للأعضاء الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري.					
٣١	تحارب الشركة أنماط الفساد الإداري بشتى أشكاله.					
٣٢	يتضمن نظام الشركة مبدأ مساءلة أعضائها.					

الجزء الرابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ويتكون من أربعة أبعاد (الإيثار، المثابرة، الاهتمام بالمنظمة، المجاملة). وفيما يلي مجموعة

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
أولاً: بعد الإيثار:						
٣٣	أقدم لزملائي المساعدة طواعية لحل مشاكل العمل.					
٣٤	أبادر إلى تقديم مساعدتي للموظفين الجدد حتى يتوافقوا مع متطلبات عملهم.					
ثانياً: بعد المثابرة:						
٣٥	أنفذ قواعد ولوائح الشركة من خلال مراقبتي الذاتية لعملي.					
٣٦	لا تعوقني المشاكل البسيطة عن أداء عملي.					
ثالثاً: بعد الاهتمام بالمنظمة:						
٣٧	أقوم بوظائف قد تخرج عن اختصاصي بهدف تحسين صورة الشركة.					
٣٨	أحرص على حضور الاجتماعات الرسمية والاهتمام بما يطرح من خلالها من أمور.					
رابعاً: بعد المجاملة:						
٣٩	أتجنب خلق مشاكل مع زملائي في العمل في الشركة.					
٤٠	أضع في اعتياري تأثير زملائي في الشركة بتصرفاتي.					

من العبارات، الرجاء وضع علامة ( √ ) أمام الاختيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

---

---

**The role of organizational trust in the relationship between  
managerial transparency and organizational citizenship  
behaviors  
"An Applied Study"**

*Dr. Bahaa El-Din Mosaad Saad and Dr. Shaimaa Mahdy Ibrahim*

**Abstract:**

This research aims to test the direct and indirect relationship between managerial transparency and organizational citizenship behaviors via organizational trust in the Pharmaceutical companies affiliated to the Holding Company for Medicines and Chemicals, Data were collected from 306 employees, The research findings revealed that there is a positive relationship between the dimensions of managerial transparency and organizational trust in the Pharmaceutical companies under study, and there is a positive relationship between the organizational trust in the Pharmaceutical companies under study and the citizenship behaviors in those companies, there is a positive relationship between managerial transparency and organizational citizenship behaviors, and the degree of consensus Between the dimensions of administrative transparency and organizational citizenship behaviors and that the majority of regression coefficients are high in morale, as well as supporting the presence of organizational trust as a mediating variable from the impact of the dimensions of managerial transparency as independent variables on the level of organizational citizenship for workers in the pharmaceutical companies of the Holding Company for Medicines and Chemicals, and the researchers reached a set of recommendations to increase the level of each Of managerial transparency, organizational trust, and organizational citizenship behaviors.

**Key words:** Managerial transparency organizational trust, Organizational citizenship behaviors, pharmaceutical companies.