

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة

التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

عبد الحميد احمد عبد الوهاب دهان

٢٤١٠٠١٧٦٧

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 - 2024



إهداء

بفضل من الله ودعمه ، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز ، اهتداءً لذكرى والدي
الغالي المتوفى ، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية. كانوا
يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة ، التي لطالما كانت الركيزة القوية والداعمة لي
طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها ، استطعت تخطي كل التحديات
والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهذه لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية ، أتطلع إلى
النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه ، داعية الله أن يمن علي بقوة
وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام ، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة ، وأدعو
الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في المجال العلمي.

شُكْرٌ وَتَقَدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عملية إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة،

تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض

من خلال الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين ، صناعة القرار ، الإجراءات واليات العمل ، تقييم الأداء) كمتغير وسيط في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، وتم توزيع ٢٠٠ استبيان على موظفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، وقد تم استرداد (١٤٥) استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (١٣٨) ما يشكل ما نسبته (٦٩ %)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها في الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين ، صناعة القرار ، الإجراءات واليات العمل ، تقييم الأداء) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على الثقة التنظيمية وذلك في ظل وجود متغير وسيط (الشفافية الإدارية) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وإجراءات لضمان نشر المعلومات واتخاذ القرارات بشكل شفاف، وتوفير دورات تدريبية للموظفين حول أهمية الشفافية وكيفية تحقيقها في العمل اليومي، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في تخزين ونقل المعرفة مثل أنظمة إدارة المحتوى والشبكات الاجتماعية الداخلية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية - إدارة المعرفة - الثقة التنظيمية- الشركات الخاصة بمدينة

الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٤.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٤.....	٢ الأهمية العلمية
٤.....	٢ الأهمية العملية
٥.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٦.....	٤,١ تساؤلات الدراسة:
٦.....	٥,١ فروض الدراسة:
٧.....	٦,١ الدراسات السابقة:
٧.....	١,٦,١ الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بمتغيرات أخرى:
١٠.....	٢,٦,١ الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

١٣	٣,٦,١ الدراسات المتعلقة بإدارة الشفافية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.....
١٥	٧,١ الفجوة البحثية:.....
١٦	٨,١ تطبيق النظرية في الدراسة:.....
١٧	٩,١ المنهجية وطرق البحث:.....
١٨	١٠,١ مصادر البيانات :.....
١٨	١١,١ أدوات الدراسة:.....
١٩	١٢,١ الأساليب الإحصائية المتبعة.....
٢٠	١٣,١ حدود الدراسة.....
٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢١	المبحث الأول: إدارة المعرفة.....
٢١	١,١,٢ مفهوم المعرفة.....
٢٤	٢,١,٢ أنواع المعرفة:.....
٢٦	٣,١,٢ خصائص المعرفة:.....
٢٧	٤,١,٢ مفهوم إدارة المعرفة:.....
٢٩	٥,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:.....
٣٠	٦,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:.....
٣١	٧,١,٢ عناصر إدارة المعرفة:.....
٣١	٨,١,٢ عمليات إدارة المعرفة.....
٣٤	٩,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:.....
٣٤	١٠,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:.....

١١,١,٢	معوقات إدارة المعرفة:	٣٥
المبحث الثاني:	الثقة التنظيمية	٣٦
١,٢,٢	مفهوم الثقة التنظيمية	٣٦
٢,٢,٢	أنواع الثقة التنظيمية	٣٨
٣,٢,٢	خصائص الثقة التنظيمية	٣٩
٤,٢,٢	أهمية الثقة التنظيمية	٤٠
٥,٢,٢	أبعاد الثقة التنظيمية	٤١
المبحث الثالث:	الشفافية الإدارية	٤٣
١,٣,٢	مفهوم الشفافية	٤٣
٢,٣,٢	أهمية الشفافية	٤٤
٣,٣,٢	أهداف تطبيق الشفافية	٤٦
٤,٣,٢	شروط تطبيق الشفافية الإدارية	٤٧
٥,٣,٢	أبعاد الشفافية الإدارية	٤٨
الفصل الثالث:	الدراسة الميدانية	٥٠
١,٣	مقدمة	٥٠
٢,٣	منهجية وأسلوب الدراسة	٥٠
٣,٣	مجتمع وعينة الدراسة:	٥٠
٤,٣	أداة الدراسة	٥١
٥,٣	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	٥٢
٦,٣	اختبارات الصدق والثبات لمحاو Robinود الاستبانة	٥٤

٥٨	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
٥٨	١,٤ الإحصاءات الوصفية لبنود ومحاور الاستبانة.....
٥٩	٢,٤ الإحصاءات الوصفية لمحور إدارة المعرفة.....
٦٠	٣,٤ الإحصاءات الوصفية لمحور الثقة التنظيمية.....
٦١	٤,٤ الإحصاءات الوصفية لمحور الشفافية الإدارية.....
٦٢	٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٢	٢ اختبار الفرض الأول للدراسة.....
٦٧	٢ اختبار الفرض الثاني للدراسة.....
٦٩	٢ اختبار الفرض الثالث للدراسة.....
٧١	٢ اختبار الفرض الرابع للدراسة.....
٧٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٧٥	١,٥ نتائج وتوصيات الدراسة.....
٧٥	١,١,٥ نتائج الدراسة.....
٧٧	٢,١,٥ التوصيات.....
٧٨	٣,١,٥ تعزيز الشفافية الإدارية.....
٧٨	٤,١,٥ تعزيز إدارة المعرفة.....
٧٩	٥,١,٥ تعزيز الثقة التنظيمية.....
٧٩	٦,١,٥ تعزيز التواصل والمشاركة.....
٨٠	Abstract.....
٨١	المراجع.....

أولاً: المراجع العربية.....	٨١
ثانياً: المراجع الأجنبية.....	٨٨
الملاحق.....	٩١

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٢	جدول (١) مقياس ليكرت خماسي الأبعاد	(١)
٥٢	جدول رقم (٢) تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمستقضي منهم	(٢)
٥٥	جدول رقم (٣): الصدق البنائي لمحاو الاستبيان	(٣)
٥٦	جدول رقم (٤): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(٤)
٥٨	جدول رقم (٥): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأوزان	(٥)
٥٩		(٦)
٦٠	جدول رقم (٧): الأهمية النسبية لمحور الثقة التنظيمية	(٧)
٦١	جدول رقم (٨): الأهمية النسبية لمحور الشفافية الإدارية	(٨)
٦٢	جدول رقم (٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير اكتساب المعرفة على الثقة التنظيمية	(٩)
٦٣	جدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير تخزين المعرفة على الثقة التنظيمية	(١٠)
٦٤	جدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير مشاركة المعرفة على الثقة التنظيمية	(١١)
٦٥	جدول رقم (١٢): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير تطبيق المعرفة على الثقة التنظيمية	(١٢)
٦٦	جدول رقم (١٣) تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة	(١٣)

٦٨	جدول رقم (١٤) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية	(١٤)
٧٠	جدول رقم (١٥) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية	(١٥)
٧٢	جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الشفافية الإداري على الثقة التنظيمية	(١٦)
٧٢	جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية	(١٧)
٧٣	جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير إدارة المعرفة والشفافية الإداري على الثقة التنظيمية	(١٨)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٣٢	الشكل رقم (١) عمليات إدارة المعرفة	(١)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعيش المنظمات في عالم اليوم العديد من المتغيرات ومن أهمها ثورة المعلومات ، التغيرات التكنولوجية هذا فضلاً عن المنافسة الشديدة ، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي، مما يستدعي ضرورة سعي تلك المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تأتي من خلال تنمية المهارات الخاصة في النظم الإدارية المرتبطة بها مثل نظم إدارة هذه المعلومات ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة التقدم التكنولوجي ووسائل الاتصال .

فأصبحت إدارة المعرفة إحدى الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات المختلفة من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتهم على تطوير قدرتهم على مواكبة التطورات والاكتشافات والابتكارات في العصر الذي يشهد فيه البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في العالم مختلف جوانب حياة المجتمعات والمنظمات. (Oktari, Etal,2023)

وتعد عمليات إدارة المعرفة المتعددة مثل إيجادها، اكتسابها، تخزينها، أحد العناصر المؤثرة في جميع الوظائف الإدارية التي تمارسها المنظمة حيث تزيد من قدرة المديرين على تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات بصورة مبدعة ، وبما يسمح بتوافر قدرات عالية لدى المنظمة في حل المشاكل ودعم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام .(دياب، ٢٠٢٣)

وتعد الشفافية الإدارية أحد أهم وأحدث الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي لها دور مهم في إيجاد بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، وتطوير عمليات الإدارة المختلفة بما يجعل الجامعة قادرة على تحقيق الريادة في المستوى المحلي والدولي، حيث تركز الشفافية الإدارية على الكشف التام عن المعلومات والقواعد والعمليات والخطط والأدوار والإجراءات التي تقوم بها المنظمات والعمل ببيئة منفتحة تسمح للجميع الحصول على المعلومات الضرورية . (الشهري، ٢٠١٨)

وتعالج الشفافية الإدارية العديد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات مثل التمسك بنصوص القانون ، وانخفاض وضوح اللوائح ، والسرية في اتخاذ القرارات هذا وتنعكس عمليات الشفافية الإدارية وإدارة المعرفة على زيادة الثقة التنظيمية بجانب العاملين لدى منظماتهم حيث ينمو الشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في المنظمات المختلفة. (خليفة، ٢٠٢٠)

تعد الثقة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، حيث أن علاقات العمل داخل المؤسسات تتسم بالاعتمادية بين العاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فهي تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على خلق جو يسوده الثقة في بيئة العمل. (الحارثي والشماسي، ٢٠٢٣)

١,١ مشكلة الدراسة:

يعتبر الاهتمام بتعزيز الشفافية في الشركات العامة والخاصة ، ضرورة أساسية لتحقيق إدارة فعالة، حيث تسهم الشفافية في تعزيز مكانة المؤسسات وتطويرها، وتمكينها من مواجهة التحديات في ظل التطورات الحديثة. فعلى الرغم من تغيرات متعددة تشهدها الشركات على الصعيد العالمي، من خلال تقديم خدمات جديدة وتغيير العمليات، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تتبع أساليب تقليدية قد تعيق طبيعة عملها وتسبب مشكلات إدارية متنوعة.

حيث أظهرت نتائج تقرير منظمة الشفافية الدولية وضع المملكة العربية السعودية في المراكز (٦٣)، (٥٥)، و (٤٨) على التوالي من بين (١٧٤) دولة تم تقييمها بخصوص مدى وجود الشفافية الإدارية في المؤسسات السعودية، وذلك وفق مؤشر مدركات الفساد الصادر عن المنظمة.

هذه النتائج تؤكد على أهمية التحول نحو أساليب إدارية أكثر شفافية ومسؤولية في الشركات، وتشجيع الجهود المبذولة لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في العمل الإداري، وذلك من أجل بناء مؤسسات تساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفاهية المجتمعات. www.transparency.org.

وبالرغم من توفر العديد من الدراسات التي بحثت عن موضوع إدارة المعرفة ، و الثقة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات أخرى، فإنهما لم ينالا الأهمية التي يستحقانها في المنظمات الإدارية، ومن خلال البحث المكثف في الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقة التنظيمية والشفافية الإدارية : مثل : دراسة (البديري ، ٢٠٢٠) ، ودراسة (Joseph، ٢٠١٣) تبين بأن الشفافية الإدارية مهمة جداً في تعزيز منظومة العمل الإداري وزيادة إنتاجيته وكفاءته، ومن ثم أظهرت إدارة المعرفة مستوى عاليًا في رفع كفاءة الإنجاز، حيث إن مشكلة الدراسة تتمحور في كيفية تنشيط دور إدارة المعرفة من خلال الشفافية الإدارية في تحقيق الثقة التنظيمية لدى موظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

حيث تعاني الشفافية الإدارية من وجود أوجه القصور في المنظمات الإدارية، وكذلك تطبيق الشفافية الإدارية؛ لأنها محور أساس في المنظمات الإدارية؛ حيث تلعب دورًا كبيرًا في ترسيخ مبدأ الحيادية والنزاهة التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة.

وتشير الدراسات إلى أن بعض المنظمات ما تزال مستمرة بتطبيق الأنظمة القديمة، والعمل بطريقة روتينية وإجراءات معقدة، ووضع خطط صعبة التنفيذ؛ بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها ، أو عدم تحديد الأولويات حسب الأهمية (الشهري ، ٢٠١٨).

واستنادًا إلى الدراسات السابقة والاقتراحات المتعلقة بممارسة إدارة المعرفة من خلال الشفافية الإدارية، يظهر أن مشكلة الدراسة تتمثل في نقص فعالية إدارة المعرفة وضعف الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، مما يتعين فهم كيف يمكن للشفافية الإدارية أن تسهم في تحسين هذه الجوانب وكيف يمكن أن تؤثر مستويات الشفافية الإدارية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض على عملية إدارة المعرفة وبناء الثقة التنظيمية داخل بيئة التعليم.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

٢,١ أهمية الدراسة:

تعتبر الشفافية الإدارية عنصراً أساسياً في تعزيز عملية إدارة المعرفة وبناء الثقة التنظيمية. من خلال تبادل المعلومات بشكل شفاف وإتاحة الفرص للمشاركة والمساهمة، يُعزز التفاعل والتعاون بين جميع فئات المجتمع، ويُساهم في تحسين العمليات وتطوير البرامج بشكل مستمر، وتلعب هذه الدراسة دوراً مهماً في تقديم رؤى علمية وعملية تعزز من فهمنا لإدارة المعرفة والثقة التنظيمية والشفافية الإدارية، كما تسهم النتائج المتوقعة في تحسين الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات الخاصة بمدينة الرياض.

■ الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة النظرية حول موضوعات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية والشفافية الإدارية، من خلال تقديم نموذج نظري يربط بين هذه المفاهيم، تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الأدبيات الحالية..
- تقديم إطار عمل شامل يمكن استخدامه من قبل الباحثين والأكاديميين في الدراسات المستقبلية لفحص تأثير إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية وكيفية تأثير الأخيرة على الثقة التنظيمية، ويساعد هذا النموذج على تحليل العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات بشكل أكثر دقة.
- توفر الدراسة أدلة تجريبية تدعم أو تدحض الفرضيات الموضوعية، مما يعزز الفهم العلمي لكيفية تأثير إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية عبر الشفافية الإدارية.

■ الأهمية العملية

- تقدم توصيات عملية للشركات الخاصة في مدينة الرياض لتحسين أدائها وزيادة مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.

- تساعد النتائج على فهم كيفية تطبيق الشفافية الإدارية في العمل بما يعزز الثقة التنظيمية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاونية، ويمكن للشركات استخدام هذه النتائج لتطوير سياسات وإجراءات تعزز من الثقة بين مختلف مستويات التنظيم.
- تقدم الدراسة مقترحات يمكن أن تُستخدم من قبل مديري الموارد البشرية والإدارة العليا لتطوير استراتيجيات فعّالة في إدارة المعرفة وتحسين الشفافية الإدارية، وتحسين هذه المجالات، يمكن للشركات تحقيق أداء أفضل وزيادة ولاء الموظفين.
- تقديم رؤى وتوجيهات تساعد في فهم وتحسين دور الشفافية الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية وعملية إدارة المعرفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض من خلال الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في الشركات الخاصة بمدينة الرياض .

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- تقييم مدى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- قياس مستوى الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- تحليل مدى تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين، صناعة القرار، الإجراءات والآليات العمل، تقييم الأداء) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- فحص تأثير إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- تقييم تأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

- دراسة تأثير الشفافية الإدارية كوسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

٤,١ تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ، ويتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها :
- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
 - ما مستوى الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
 - ما مدى تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين ، صناعة القرار ، الإجراءات واليات العمل ، تقييم الأداء) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
 - ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
 - ما مدى تأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
 - ما مدى تأثير الشفافية الإدارية كوسيط على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

٥,١ فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظام السلامة والصحة المهنية بأبعادها (الإطار القانوني- التزام الإدارة العليا –المعرفة والتدريب - الموارد والتجهيزات) على حوادث العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاطار القانوني لنظام الصحة والسلامة على حوادث العمل بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الادارة العليا لنظام الصحة والسلامة على حوادث العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة والتدريب على حوادث العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمواد والتجهيزات على حوادث العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

٦,١ الدراسات السابقة:

١,٦,١ الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بمتغيرات أخرى

- دراسة (الجمل والهاشم، ٢٠٢٣) بعنوان : إدارة المعرفة واثرها على الرقابة التنظيمية دراسة ميدانية : أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العاملين في كافة المناطق والوحدات في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (٤٣٠٠) فرداً وتم أخذ عينة قصدية بسيطة مناسبة تمثل الجهات الإشرافية والرقابية، وتم توزيع (١٨٠) استبانة تم تطويرها لهذا الغرض وتم استرداد منها ١٦٧ وهي نسبة صالحة للتحليل ، كما استخدمت الدراسة عديد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية ومعامل الانحدار الخطي حسب برنامج SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى كان بدرجة مرتفعة، وان مستوى الرقابة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة، كما إشارة النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق

المعرفة على الرقابة التنظيمية رقابة ابتكار الخدمات ، رقابة المرونة في التنظيم الإداري ، رقابة الابتكار الإداري ، السرعة في الأداء والرقابة التكنولوجية في أمانة عمان الكبرى، كما توصي الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في أمانة عمان الكبرى بدورات متخصصة بإدارة المعرفة من أجل الحفاظ على القدرات المعرفية في أمانة عمان الكبرى واستدامتها.

■ دراسة (أحمد ورفاعي، ٢٠٢٣) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على

الشركة المصرية للاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة - تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة - الحساسية لمشكلات العمل) وذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري بالشركة المصرية للاتصالات والوصول بالعاملين إلى الإبداع التنظيمي ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية ، ويتمثل مجتمع الدراسة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في بعض قطاعات الشركة من خلال العينة الطبقية العشوائية المستهدفة (٣٨٤) مفردة ، و بلغت الإجابات الواردة من العينة (٢٦٧) مفردة

وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد إدارة المعرفة بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تبين أن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث قوة التوافر جاء في الترتيب الأول تطبيق المعرفة ، الترتيب الثاني خلق المعرفة ، الترتيب الثالث تنظيم المعرفة، الترتيب الرابع تخزين المعرفة . كما أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، وتبين أن ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي من حيث قوة التوافر الترتيب الأول الطلاقة، والثاني الأصالة، والثالث الحساسية لمشكلات العمل، والترتيب الرابع المرونة .

■ دراسة (أبو دلبوح و القرعان، ٢٠٢١) بعنوان :أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال

هدفت هذه الدراسة لتعرف على أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، وقد تناولت أربعة أبعاد لإدارة المعرفة وهي: (الاستحواذ على المعرفة، مشاركة

المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، وثلاثة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة وهي: (التحسين المستمر، التركيز على العملاء (الطلبة)، مشاركة الموظفين). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (٣٥) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مدراء الدوائر، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس)، حيث أتبعَت الدراسة الطريقة العشوائية البسيطة لسحب عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستويات كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة بالجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (الاستحواذ على المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وبشكل منفرد على إدارة الجودة الشاملة ككل بالجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بتنظيم لقاءات واجتماعات بينها والموظفين لتبادل المعرفة والآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، وتعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك وروح العمل الجماعي والتحاور، بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم البعض لتحسين وتطبيق برامج الجودة.

■ دراسة (الحنيطي والكايد، ٢٠٢٠) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات

الفئة الأولى في الأردن

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، التقاط المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) في بلديات الفئة الأولى في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى في بلديات الفئة الأولى في الأردن البالغ عددهم (٨٣٦) فرداً، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية المناسبة وبلغت (٢٦٣) فرداً وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقبالة للتحليل الإحصائي (٢٣١) استبانة أي ما نسبته (٨٢,٨%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية ومنها: تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتدرج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات

بأبعادها مجتمعة في بلديات الفئة الأولى في الأردن، ووجود أثر لكل بعد من عمليات إدارة المعرفة بشكل منفرد في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث:- تعزيز كافة عمليات إدارة المعرفة من خلال استحداث وحدات إدارية متخصصة في إدارة المعرفة. - ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتوفير آليات واضحة مكتوبة يتم تشاركها بين كافة العاملين يدويا والكترونيا بحيث تسهل عملية تطبيق المعرفة بما يخدم بشكل كبير التعامل مع الأزمات والتعافي من الأزمة في حال حدوثها، مع إعطاء فرصة أكبر للعاملين لتطبيق معارفهم مهما كانت بسيطة.

٢,٦,١ الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

■ دراسة (البرهمة والمقدادی، ٢٠٢٣) بعنوان : درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقُدوة وعلاقتها بالثقة التنظيمية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقُدوة، وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطوّر أداة قياس تكونت بصورتها النهائية من (٤٥) فقرة موزعة على بعدين هما: القيادة بالقُدوة واشتمل على (٣٢) فقرة توزعت على أربعة مجالات وهي: العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، والانضباط والالتزام لمدير المدرسة، وتحمل المسؤولية لمدير المدرسة، والمبادرة والإنجاز لمدير المدرسة، والبعد الثاني الثقة التنظيمية واشتمل على (١٤) فقرة توزعت على مجالين وهما الثقة في المدير المباشر ، والثقة في زملاء العمل) . وتم تطبيق أداة الدراسة على (٣٥٠) معلماً ومعلمة منهم (١٥١) معلماً و (١٩٩) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقُدوة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة (متوسطة). وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لم علي المدارس الأساسية لمنطقة الزرقاء الأولى جاءت بدرجة (متوسطة) أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقُدوة على كل من المجالين الانضباط والالتزام المدير المدرسة، والمبادرة والإنجاز لمدير المدرسة والدرجة الكلية البعد، تعزى لاختلاف ما لبعد، تعزى لاختلاف

متغير الجنس لصالح الإناث، في حين تبين عدم وجود فروق على كل من مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، ومجال تحمل المسؤولية لمدير المدرسة. وتبين وجود فروق على جميع مجالات القيادة بالقدوة ، تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخبرات الأطول وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الأساسية لمنطقة الزرقاء الأولى على الدرجة الكلية للبعد، تُعزى لاختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الثقة في زملاء العمل والبعد ككل، تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخبرة الأطول. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقدوة والثقة التنظيمية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها تضمين مفهومي القيادة بالقدوة والثقة التنظيمية في دورات القيادة التي تعطى لجميع المتقدمين لشغل وظيفة مدير في مديرية تربية وتعليم منطقة الزرقاء الأولى، وتطوير أسس الاختيار والتقييم لمديري المدارس في ضوء هذه النتائج.

■ دراسة (السعايدة وأبوتاية، ٢٠٢٢) بعنوان : أثر إدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار الفرضيات وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات التأمين في الأردن، وبلغ عدد عينة الدراسة ٣٨٤ فرداً وبعد جمع استجابات أفراد العينة تم استخدام برنامج spss للخروج بنتائج التحليل لهذه الاستجابات، تم اختيار بأسلوب العينة الميسرة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن. كما دلت النتائج الى أن مستوى تطبيق إدارة الأداء في الشركات المبحوثة جاء مرتفعاً. وأوصت الدراسة بالاستمرار بزيادة الاهتمام بإدارة الأداء في شركات التأمين في الأردن وعلى ربط نظام إدارة أداء العاملين بالإستراتيجية التي تتبناها الشركات واعتماد نظام إدارة أداء العاملين على الوصف

الوظيفي لهم ، ووضع أهداف محددة للعاملين وإشراكهم في وضع أهدافهم، وتوفير خطط واضحة لتطوير أدائهم وإعطائهم معلومات كافية عن مخرجات العمل المطلوبة منهم.

■ دراسة (سعيد و الروابدة، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في الوزارات الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين من خلال متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. تكونت عينة الدراسة من (٢٨٢) من مديري ورؤساء أقسام وإداريين في الدوائر الموجودة في إقليم الشمال، وتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي. أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية في أداء العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة اربد، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة في زملاء العمل وللثقة في الإدارة في أداء العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة اربد، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة في المشرفين في أداء العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة اربد. كما أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة اربد، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة في المشرفين في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الأردنية في محافظة اربد، إضافة لذلك فقد تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي في أداء العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة اربد. أوصت الدراسة على ضرورة أن يكون المدير على معرفة بدقائق الأمور، والتي تخص عمل الموظفين مما تجعلهم يثقون به، وبالتالي سوف تنعكس هذه الثقة إيجابيا على تعزيز أداء العاملين، ومحافظة الزملاء في العمل على مستوى إقامة العلاقات والاتصالات فيما بينهم، وهي ما تمهد للفهم المشترك، والتي تهدف لزيادة مستوى الثقة فيما بينهم، وعمل المؤسسات الخاصة بعينة الدراسة على تقديم المساعدة والعون لكافة الموظفين، مما يزيد من مستوى الثقة ما بين الإدارة والموظفين.

٣,٦,١ الدراسات المتعلقة بإدارة الشفافية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

■ دراسة (الذنيبات والعضايلة، ٢٠٢٢) بعنوان : دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها : التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، في مركز وزارة الداخلية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبتها طبيعة هذه الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوزارة، والبالغ عددهم (١٤٠٠). وتم اختيار عينة عشوائية ملائمة بلغت (٣٥٩) موظفًا وموظفة. حيث وزعت الاستبانة للمشاركين باليد واستعيد منها (٣٠٢)، وكان منها (٢٩٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ أي ما نسبته (٨٢,٧%) من عينة الدراسة. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتي شملت التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (شفافية التشريعات، وشفافية الاتصالات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية المعلومات في تحقيق العدالة التنظيمية، لدى الموظفين في وزارة الداخلية الأردنية. كما أظهرت النتائج أن الشفافية الإدارية، والعدالة التنظيمية كانتا بمستوى مرتفع في وزارة الداخلية من وجهة نظر الموظفين. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها الاستمرار في تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق العدالة التنظيمية بأشكالها الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية القائمة حاليًا في وزارة الداخلية الأردنية.

■ دراسة (على وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان : الشفافية الإدارية وأثرها على الانضباط الوظيفي لمعلمي

المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وواقع الانضباط الوظيفي للمعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية، ثم وضع تصور مقترح عن الآليات والإجراءات التي يجب إتباعها لتطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية لتحقيق المدرسة التحقّق الانضباط الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم مسح الأدبيات والدراسات السابقة في متغيري البحث الشفافية الإدارية الانضباط الوظيفي، وذلك من خلال جمع المعلومات عن الشفافية الإدارية وأبعادها الخمسة والتي يمكن من خلالها قياس مدى توافرها، وكذلك الانضباط الوظيفي ومجالاته الثلاثة تطبيقاً على معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث تكونت العينة من (٣٧٤) معلماً ومعلمة من مجتمع البحث، والبالغ عدده (١٣٠٧٠) معلماً ومعلمة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من مختلف الإدارات التعليمية المنتزه، شرق، وسط غرب، الجمرك، العجمي العامرية برج العرب، وقد تباينت العينة من حيث النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والإدارات التعليمية، والمسعى الوظيفي توصل البحث إلى عدد من النتائج منها: كانت نتائج البحث للجزء الأول واقع الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين " جاءت باستجابات منخفضة بشدة"، حيث بلغ المتوسط العام للجزء الأول (٢,١٥)، وبنسبة مئوية للمتوسط (٤٣,٠٠%)، وهذا يدل على عدم توافر الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. وكانت نتائج البحث للجزء الثاني واقع مستوى الانضباط الوظيفي للمعلمين وجهة نظرهم " جاءت باستجابات منخفضة بشدة"، حيث بلغ المتوسط العام للجزء الأول (٣,٥١)، وبنسبة مئوية للمتوسط (٧٠,٢٠٪)، وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية لتحقيقها الانضباط الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

■ دراسة (عبدالله و الدوري، ٢٠٢٠) بعنوان : أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في

بنك الاتحاد الأردني

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنك الاتحاد الأردني، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في بنك الاتحاد الأردني، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم (٨٨) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية (دقة المعلومات، وضوح الأنظمة

والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية (دقة المعلومات، نشر الثقافة التنظيمية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التصور الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية (دقة المعلومات، نشر الثقافة التنظيمية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الفعل الاستراتيجي المنسق في بنك الاتحاد الأردني. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية (دقة المعلومات، ووضوح الأنظمة والإجراءات) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على استثمار الفرص في بنك الاتحاد الأردني. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالشفافية التنظيمية من قبل بنك الاتحاد الأردني للاستفادة من انعكاساته في تحقيق التوافق والتكامل في كافة المستويات الإدارية. وضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بعمليات التجديد الاستراتيجي كونه يمثل إطاراً معرفياً وإدارياً للمنظمات الراغبة في النمو وزيادة الأرباح والمنافسة.

٧,١ الفجوة البحثية:

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإبداع والجودة الشاملة. على سبيل المثال، دراسة الجمل والهاشم (٢٠٢٣) التي تناولت أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، ودراسة أحمد ورفاعي (٢٠٢٣) التي تناولت أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات. بينما تركز دراسات أخرى على الثقة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين، مثل دراسة السعيدة وأبوتاية (٢٠٢٢) التي تناولت أثر إدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن، ودراسة سعيدين والروابدة (٢٠٢٠) التي تناولت أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في الوزارات الأردنية.

تظهر الدراسات السابقة أهمية الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية والانضباط الوظيفي، كما في دراسة الذنبيات والعضايلة (٢٠٢٢) ودراسة علي وآخرون (٢٠٢٢). ومع ذلك، فإن هذه الدراسات غالباً ما تتناول الشفافية الإدارية كعامل مستقل دون الربط الكافي مع إدارة المعرفة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تستكشف التفاعل بين الشفافية الإدارية وإدارة المعرفة وكيفية تأثيرهما معاً على الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة. لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ السياق المحلي لشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، مما يترك فجوة بحثية كبيرة تحتاج إلى دراسة مستفيضة. بشكل خاص، لم تستكشف الدراسات كيفية دمج الشفافية الإدارية مع إدارة المعرفة لتعزيز الثقة التنظيمية وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء التنظيمي.

٨,١ تطبيق النظرية في الدراسة:

تعد نظرية إدارة المعرفة من النظريات العلمية الرائدة التي تتناول كيفية إنشاء المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها داخل المنظمات. توفر هذه النظرية إطاراً مناسباً لفهم العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة التنظيمية وتأثير الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. من خلال التركيز على الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة، يمكننا استكشاف كيفية تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

❖ عناصر نظرية إدارة المعرفة:

١. **اكتساب المعرفة:** (Knowledge Acquisition) اكتساب المعرفة يتضمن جمع المعلومات والخبرات من داخل وخارج المنظمة. تشمل المصادر البيانات التاريخية، والتجارب العملية، والتعليم، والتدريب. يُعد هذا العنصر أساسياً لبدء عملية إدارة المعرفة، حيث يضمن توفر المعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. **تخزين المعرفة:** (Knowledge Storage) يشير تخزين المعرفة إلى كيفية الاحتفاظ بالمعلومات والمعرفة المكتسبة بشكل منظم بحيث يمكن استرجاعها واستخدامها عند الحاجة. يشمل ذلك استخدام قواعد البيانات، والوثائق، والتكنولوجيا المعلوماتية. يعتبر التخزين المنهجي للمعرفة ضرورياً لضمان الوصول السريع والفعال إلى المعلومات عند الحاجة.

٣. مشاركة المعرفة: (Knowledge Sharing) مشاركة المعرفة تتعلق بعملية تبادل المعرفة بين الأفراد

داخل المنظمة. تعتمد هذه العملية على ثقافة التعاون والثقة بين الموظفين، وتشمل الاجتماعات، وورش العمل، والمنصات الإلكترونية. تعزز مشاركة المعرفة من الاستفادة الجماعية من المعلومات والخبرات المتاحة، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي.

٤. تطبيق المعرفة: (Knowledge Application) يتعلق تطبيق المعرفة بكيفية استخدام المعرفة

المكتسبة والمخزنة في تحسين العمليات التنظيمية، واتخاذ القرارات، والابتكار. يسهم التطبيق الفعال للمعرفة في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها. بدون تطبيق المعرفة، تبقى المعلومات غير مستخدمة وغير مفيدة لتحقيق التطوير والتقدم.

❖ تطبيق النظرية في الدراسة:

١. العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة التنظيمية: تفترض النظرية أن إدارة المعرفة الجيدة تؤدي إلى

زيادة الثقة التنظيمية. عندما يتمكن الأفراد من الوصول إلى المعلومات والمعرفة بسهولة، يشعرون بالثقة في قدراتهم وقدرات المنظمة على التعامل مع التحديات. هذه الثقة تعزز من التعاون وتساعد في بناء بيئة عمل إيجابية.

٢. دور الشفافية الإدارية كمتغير وسيط: تشير النظرية إلى أن الشفافية الإدارية تسهم في تعزيز

الثقة التنظيمية من خلال توفير المعلومات الواضحة والدقيقة، وضمان عدالة العمليات والإجراءات. عندما تكون العمليات الإدارية شفافة، يتمكن الأفراد من فهم القرارات والسياسات بشكل أفضل، مما يعزز من ثقتهم بالإدارة. الشفافية تساعد في تقليل الشكوك والنزاعات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول

النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها.

١٠,١ مصادر البيانات :

- يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:
- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير و التطور المستمر.
 - المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

١١,١ أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

١٢,١ الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

– الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

١٣,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في الثقة التنظيمية من خلال الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين ، صناعة القرار ، الإجراءات واليات العمل ، تقييم الأداء) كمتغير وسيط .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة على عام ٢٠٢٤ .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تُعدُّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تُعدُّ إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات .

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإنَّ تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنَّها أداة تنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية (الهبارنة والشورة، ٢٠٢٢).

١,١,٢ مفهوم المعرفة

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها (المفرح، ٢٠١٩).

وتُعدُّ القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجةً لهذه الحقيقة، عادةً ما يكون هناك أخصائيون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد (Hidayat & ٢٠٢٢). (Sensuse,

ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية (Hernandez, 2015)

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جداً فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت نفسه يمكن القول بأن استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنباً إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة (Kabilwa, 2018)، وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها. (Hernandez, 2015).

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق. (الحسن، ٢٠١٧)

وقد عرف (محمد وفحل، ٢٠٢١) المعرفة بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن": معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"

بينما عرف (لعمامرة ومحبوب، ٢٠٢٢) المعرفة بأنها "معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها."

هناك تعدد وتنوع في تحديد مفهوم المعرفة، أي ليس هناك تعريف متفق عليه، يكون شاملاً ووافياً، ويعمل على توضيح كامل لما تعنيه المعرفة، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً، وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم، فإنه لا بد من التمييز بينها وبين كل من: البيانات، والمعلومات، والحقائق، والحكمة (عابر، ٢٠٢١، ٣٤ - ٣٥):

- **فالبيانات Data:** مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، والتي يتم تقديمها دون أحكام مسبقة، بشكلها الخام الأساس، وتمثل البيانات أرقاماً ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية، وعلى الرغم من أن هذه البيانات خالية من السياق والمعنى إلا أنه بالإمكان الإمساك بها، وتخزينها، وإيصالها إلى الآخرين بوسائط متعددة.
- **أما المعلومات Information:** فهي مجموعة ثانوية للبيانات، وعموماً تنطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذي معنى.
- **وتعني الحقائق Facts:** تلك المسلمات التي انبثقت عن معالجة البيانات، وتحولت إلى معلومات ذات معنى وسياق محدد، بحيث أصبحت تعني حقيقة معينة.
- **أما الحكمة Wisdom:** فهي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس. والذين يمتلكون الحكمة، غالباً، يمتلكون القدرة على التمييز، ومن حيث التدرج الهرمي تأتي الحكمة في قمة الهرم المتدرج من البيانات والمعلومات والحقائق والمعرفة، أي إن الإنسان يمكن أن يصبح حكيماً إذا امتلك قدراً كبيراً من المعارف.
- إن عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح لذا أنشأت العديد من المؤسسات أقساماً خاصة بالبحث والتطوير من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي.

وقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة:

- **المعرفة:** هي "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.

تعرف المعرفة على أنها "الإدراك والوعي والفهم للخبرات والتجارب المتراكمة عبر الزمن، والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة والحقائق والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تعلمها وتنظيمها ومعالجتها، مما يساعد الفرد على تنمية قدراته ومهاراته على ممارسة وأداء أعماله بفاعلية وحكمة" (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٣٩).

وتشمل المعرفة Knowledge: الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها، وهناك طريقتان للتمييز بين المعرفة من جهة، والبيانات والمعلومات والحقائق من جهة ثانية (Al-Shafai, 2017):

- الطريقة الأولى: تنظر إلى البيانات والمعلومات كهرم متدرج من مستويات حيث تقع المعرفة في أعلى هذا الهرم، وتنظر هذه الطريقة إلى المعرفة بكونها الأغنى من حيث المحتوى، ووصفها معلومات وحقائق موجهة تسمح باتخاذ القرارات.
 - الطريقة الثانية: تنظر إلى المعرفة بوصفها مختلفة جوهرياً عن المعلومات، وبعدها مجالاً من المعتقدات المبررة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجال محدد.
- وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة، بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المتنوعة.

٢,١,٢ أنواع المعرفة:

صنّف (المفزع، ٢٠١٩) المعرفة إلى:

١- المعرفة الضمنية (الكامنة)

وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من

السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

٢- المعرفة الظاهرة (الصريحة)

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرة، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

٣,١,٢ خصائص المعرفة:

➤ الذاتية:

المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها. (محمد وفحل، ٢٠٢١)

➤ القابلية للانتقال:

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها. (المخيزيم والعواودة، ٢٠١٦)

➤ الطبيعة المضمرة:

يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة (الغامدى وأل ضرمان، ٢٠٢١)

➤ التعزيز الذاتي:

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

➤ اللحظية:

هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته

➤ التجديد والاستمرارية:

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد. (الهبارنة والشورة، ٢٠٢٠)

٢، ١، ٤ مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جراء تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (المخيزيم والعواودة، ٢٠١٦).

إن المنظمة ينشط أدائها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحياتها ومشاركتها ونقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتعين إدماج هذه الموارد في الإجراءات والأنشطة اليومية من خلال العمليات والنظم وبالتالي في القدرات التنظيمية الراسخة.

بالإضافة إلى ذلك، هذه الموارد تحتاج أيضا إلى إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة مشروطة بتغيرات السوق. وتعتمد هذه القدرة في إعادة تكوين الموارد على القدرات الديناميكية للشركة التي من شأنها تسهيل قدرة الشركة على تغيير إجراءاتها وأنشطتها، وبالتالي، يمكن القول بأن هناك تبعية متبادلة بين الموارد والقدرات عندما تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتستند هذا التبعية على حقيقة أن كل من هذه المفاهيم تفقد قيمتها إذا كان هناك نقص في الآخر. وبهذه الطريقة، إذا لم تكن عملية إدارة المعرفة جيدة الأداء، فإن حجم الموارد ونوعيتها يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة عند إدماجها في قدرات المنظمة (Hernandez, 2015).

وهناك ثلاثة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة (Al-Shafai,2017:)

👉 **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

👉 **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

👉 **المدخل الثقافي:** يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

بينما عرفت (محمد وفحل، ٢٠٢١) إدارة المعرفة بأنها "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع".

كما عرف (رضوان وآخرون، ٢٠٢٢) إدارة المعرفة بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

٥,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً لـ (العجرفي، ٢٠١٧) بما يلي:

- تُعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تُعدُّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تُعدُّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

٦,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:

يرى (الحارثي، ٢٠١٨) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

٧,١,٢ عناصر إدارة المعرفة:

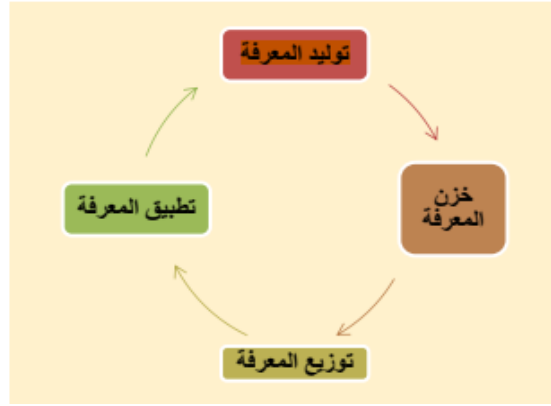
يمكن ذكر أهم عناصر إدارة المعرفة بالنقاط التالية (أحمد ورفاعي، ٢٠٢٣):

- ١- التعاون: تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- ٢- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.
- ٣- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
- ٤- المركزية: تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
- ٥- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
- ٦- الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- ٧- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- ٨- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

٨,١,٢ عمليات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة ، ويشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة الى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول اليها وقد قسمت عمليات إدارة المعرفة: (زريق، ٢٠١٧: ٢٢)

الشكل رقم (١) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (زريق، ٢٠١٧: ٢٢)

١- توليد المعرفة : تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراضات جديدة ، وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها. فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف ومنح الأفراد فرصة تقديم أفكار إبداعية جديدة ، وتتضمن العمليات التي تقوم على ابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث كما انه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (زريق، ٢٠١٧: ٢٢).

٢- توزيع المعرفة : ان توزيع المعرفة عملية لاستخدام المعرفة وإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وتكلفة مناسبة ، ويتم خلالها تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذي يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية ، وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية كالندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا وتتم عادة في غير أوقات العمل ، والآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في

الجماعات صغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي (أحمد ورفاعي، ٢٠٢٣)

٣- تخزين المعرفة: يمكن خزن المعرفة من خلال طرق عديدة (أبو حطب، ٢٠٢٢):

- جمع المعرفة بطريقة منظمة إيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- قيام الأفراد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له والمعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة للاطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة .

- ### ٤- تطبيق المعرفة: إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين ، من خلال تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة ، وإيضاً تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها ويتمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحزره فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية، (أحمد والرفاعي، ٢٠٢٢)

٩,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:

تتلخص أهمية إدارة المعرفة باعتبارها المتغير الأساسي التي تنطلق منه بقية الأنشطة المعرفية في المنظمة والتالي عرض لاهم مبررات التركيز على إدارة المعرفة (الحارثي والفايدي، ٢٠٢٠):

- ١- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضروري لتعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ٢- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- ٣- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ؛ من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ٤- زيادة العائد المادي من خلال تسويق المنتجات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات جديدة .
- ٥- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ٦- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ٧- تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

١٠,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلالها تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت بها. وهنالك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (خاطر وآخرون، ٢٠٢٠).

- ١- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب

- ٢- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- ٣- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- ٤- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها
- ٥- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ٦- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، وتوفيرها في الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ٧- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها

١١,١,٢ معوقات إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ومنها: (رضوان وآخرون، ٢٠٢٢)

- ١- هنالك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بينهما بشكل يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- ٢- صعوبة قياس مدي نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومرادتها لم تظهر بعد.
- ٣- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافيها أم لا وما هي نوعيتها.
- ٤- عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- ٥- الاختيار الغير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.
- ٦- وجود ثقافة تنظيمية لا تشجع علي تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- ٧- عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.
- ٨- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
- ٩- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دورة في المنظمة.
- ١٠- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة علي تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية في المؤسسات من أهم المحاور التي يجب تسليط الضوء عليها؛ ذلك لأنها تعتبر من مكونات بيئة العمل التي تعمل على تحفيز الأفراد، وهي من الخطوات الأساسية للوصول لمستويات مرتفعة من الأداء (بحلاط ٢٠٢٠). وذكر فالي وبوساق (٢٠٢٢) أن الثقة التنظيمية تساعد في التغيير والرقابة والتحكم والحصول على المعلومات وصولاً إلى مناخ تنظيمي إيجابي، بالإضافة إلى أن توافر الثقة التنظيمية في المؤسسات ينتج عنه العديد من الجوانب الإيجابية.

ويعتبر ترسيخ الثقة التنظيمية في المؤسسات ضرورة هامة لأن إنعدامها يؤدي إلى الكثير من الآثار الضارة ومنها خلق صراعات في العمل، إنعدام الإستقلالية، إلحاق الضرر في العمل وإعاquته، فعندما لا يثق الأفراد في مؤسساتهم فلن يكونوا مهتمين للإستمرار بالعمل معها على المدى الطويل (نور الدين والحريري، ٢٠٢٢).

أشار طارش (٢٠٢٢) في دراسته أن الثقة تعتبر ركيزة داعمة من الركائز الأساسية المهمة للعلاقات العمل، كما أنها أداة تنظيمية تعمل على التحفيز لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالولاء والانتماء، وتحسين سلوكهم الإبداعي، وإحساسهم أن حقوقهم محفوظة من قبل المؤسسة. ترى الدراسة أنه من الضروري على المؤسسات بناء مناخ يسوده الثقة المتبادلة بين الأطراف كافة، وذلك لكي يصبح لكافة الأفراد نفس القيم والأهداف التي تتشارك مع قيم المؤسسة وأهدافها، ويسعوا لتحقيقها بجودة وفاعلية من خلال رفعهم لمستوى أدائهم مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل وتميزها عن غيرها من المؤسسات في مجالها.

١,٢,٢ مفهوم الثقة التنظيمية

اهتم الكثير من علماء الاجتماع والنفوس والإدارة بمفهوم الثقة التنظيمية لدوره في تحفيز العاملين للإبداع في عملهم (حامد ٢٠٢١). وبما أن إدارة المؤسسات أصبحت تهتم بالأونة الأخيرة برأس المال البشري وإنتاجاتهم وميولهم؛ لأن له أثر إيجابي على إنجاز الأعمال والأداء المرتفع لدرجة أن يصبح الأفراد يضحون

بأهدافهم الشخصية من أجل أهداف المؤسسة؛ فإن توافر مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة يساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة (بدرة وآخرون، ٢٠٢٢)

وتعد "الثقة التنظيمية" (Organizational Trust) من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل علماء الإدارة والتنظيم وعلم النفس والإجتماع وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة والتي تشمل السلطة، تقسيم العمل، ونطاق الإشراف والتي واجهت التطور في الثقة بداخل المنظمة في حيث أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية ومنحت العناية الخاصة واهتمت بالعنصر البشري. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري فقد إزداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت نظرية (٢) اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في كل من الثقة، والمهارة، والكفاءة حيث كانت الثقة أحد المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية رشيد وآخرون، ٢٠٢٠)

وعرفت الثقة التنظيمية في أواخر التسعينيات بأنها "تكوين الفرد سلوك أو نوايا وتوقعات إيجابية تبني عليها حالة الفرد النفسية لقبوله أوامر الطرف الآخر." (Rousseau et 1998, al). وتم تعريفها في بحث خلف (٢٠٢١): على أنها علاقة بين طرفين حيث يثق الطرف الأول بأن الطرف الثاني سوف يفي بوعوده وهذا بالرجوع للمعلومات المشتركة بين كافة الأطراف، بجانب تفويض مجموعة من المسؤوليات والمهام للأفراد الذين يتوقع منهم إنجازها بشكل إيجابي.

وتعرف أيضاً بأنها مشاعر وتوقعات الأفراد الإيجابية حول ممارسات وسياسات إدارة المؤسسة، بما فيها الإلتزام بأخلاقيات العمل والمبادئ والقيم مما ينعكس على الافراد بإيمانهم بسلامة سياسات وقرارات المؤسسة، فيصبح هنالك رغبة للإستجابة للأوامر وأداء المهام الخاصة بهم بفاعلية وجودة. (عبد الغالي وعبد الرحمن، ٢٠١٩).

تعرف الدراسة الثقة التنظيمية بأنها : مشاعر وتوقعات جيدة وإيجابية يكنها الأفراد العاملون لغيرهم الإدارة العليا المشرفين، زملاء العمل) مما ينتج عنها حالة نفسية جيدة ومناخ تنظيمي .

٢,٢,٢ أنواع الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية اعتقاداً يكون فيه اطمئنان الطرف الأول لتصرف الطرف الثاني كبيراً، والعلاقة بينهما تقود الطرف الأول إلى افتراض أن هذا التصرف سيتكرر بشكل إيجابي. ويلخص كل من (الحسن، ٢٠١٥) الثقة التنظيمية إلى العديد من الأنواع:

١- الثقة الاساسية

وتقوم على القدرة والرغبة لالتقاء الناس دون أي ظنون أو شكوك والتعامل براحة مع الغرباء والرغبة بالدخول في علاقات عميقة مع الاشخاص الآخرين وتعتبر الثقة الاساسية القاعدة الأساسية لكامل شخصية الفرد وسلوكه اتجاه الآخرين.

٢- الثقة البسيطة

وتعتمد على الغياب المطلق للشك والريبة تجاه الآخرين ولا تتطلب أي تبرير أو فحص السلوك الآخرين. وقد تأتي الثقة البسيطة بالآخرين دون سبب أو مبرر أو جدارة للثقة بهم، حتى أنها قد تصل ببساطة إلى حد السذاجة في الثقة.

٣- الثقة العمياء

وهذا النوع من الثقة تنكر احتمالية حدوث أي شيء يمكن أن يهز أو يحطم الثقة، على الرغم من وجود الانتهاكات الصريحة للثقة.

٤- الثقة الأصلية

وهي الثقة القائمة على الإدراك الكامل لكافة الشروط الخاصة بالثقة وقيودها، وتعتبر منفتحة بنفس التوقيت على إمكانيات جديدة غير متوقعة. وتعتمد الثقة الأصلية على الاختيار المسؤول والقواعد الصارمة بدلاً من الاعتماد على العمليات الميكانيكية للتوقعات، حيث تتطور العلاقات القائمة على الثقة الأصلية بمرور الوقت بدءاً من الأفعال البسيطة التي تتطور وتتقدم إلى قوة كاملة مستندة على التجارب الفردية، فالثقة الأصلية تدرك دائماً الأخطار والارتياح وتتغلب دائماً عليه.

٣,٢,٢ خصائص الثقة التنظيمية

أظهرت الأدبيات السابقة التي بحثت حول كيفية جعل المجموعات تعمل بكفاءة، وجود العديد من الخصائص للثقة التنظيمية ومن أوائل هذه الدراسات دراسة (Mayer et al. ١٩٩٥) حيث حددت ثلاثة خصائص الاكتساب الثقة بين الرئيس والمرؤوس وأن العلاقة بين طرفين هما الوثائق و"الموثوق" تتمثل في:

- خصائص الطرف الوثائق وتعتبر بمثابة النزعة الشخصية لدى الوثائق للثقة بالآخرين.
- خصائص الطرف الموثوق به وتتمثل في الخصائص الموجودة لدى الطرف الموثوق به والتي تميزه وتجعله جديراً وأهلاً للثقة، وقد قاموا بتصنيفها ضمن عوامل الجدارة.

وقد لخص (Mayer et al. ١٩٩٥) هذه الخصائص فيما يلي:

١- Benevolence الخيرية

وتعني الرغبة أو الميول لفعل الخير أو إنجاز الأعمال الخيرية، وبمعنى آخر، مدى إيمان التابع بأن رئيسه حسن النوايا تجاهه ويسعى للخير ويأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسيه في عملهم فالتابعون قد يجدون صعوبة في الثقة بمديرهم ما لم يجدوا دليلاً على عكس ذلك.

٢- Integrity الأمانة

وتشير إلى ثبات تصرفات الموثوق به وتماسكها وعدالتها وتوافق أقواله مع أفعاله، فهي تعبر عن الصدق أو الأخلاص. وعليه، فأن إدراك التابع بأن رئيسه يمتلك المبادئ الأخلاقية المقبولة والقيم التي توجه سلوكه

٣- Ability القدرة

وتشير إلى مستوى المهارات والمعارف والكفاءات التي يمتلكها شخص معين وتجعله جديراً في ثقة الآخرين. فالنزعة إلى عمل الخير والاستقامة ليستان كافتيتين لبناء جدار الثقة، فلا بد أن يمتلك الرئيس

أيضاً القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه؛ الأمر الذي يجعله قادراً على التأثير في تابعيه في مجال العمل .

٤,٢,٢ أهمية الثقة التنظيمية

أخذت دراسة الثقة التنظيمية بالتطور على المستوى الفردي والجماعي وأيضاً على مستوى التنظيم نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على الإنجاز للأهداف المشتركة فهي مهمة في العلاقات والتفاعل الإنساني.

ويمكن تلخيص أهمية الثقة التنظيمية كما جاءت في الأدبيات السابقة فيما يلي:

- تعتبر الثقة التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية، في تسهم في تكوين رأس المال الفكري في المؤسسات. فالثقة التنظيمية ليست وليدة الصدفة بل يتم تشكيلها من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية، فعندما يجتمع الأعضاء الفاعلون بهدف تحقيق هدف متبادل فإن نتيجة هذا التفاعل يمثل الثقة التنظيمية (Akhigbe & Sunday, 2017)
- تعتبر الثقة التنظيمية مؤشراً قوياً للسلوك الفردي وترتبط في الرضا الوظيفي، والأداء التنافسي على مختلف المستويات التنظيمية والاستقرار عند مواجهة اليقين (Alajmi, ٢٠١٧)
- تحفز الثقة التنظيمية العاملين على العمل الجاد لإتمام المهام الآخرين في المؤسسة ومن خلال والتعاون مع الأعضاء تبادل الأفكار بشكل متجدد في مواقع العمل لها تأثير إيجابي على العاملين والمؤسسات وأنها تحد من دوران العمل، وتزيد من ثقة العاملين في عدالة العمل والرضا الوظيفي والمشاركة الاجتماعية مع تسهيل مشاركة المعلومات وإزالة كل مشاعر الاغتراب في مكان العمل (Basit, 2018) & Sergul (Chuan) . Yu, 2018

٥,٢,٢ أبعاد الثقة التنظيمية

لقد اشار كل من حياة وكريمة (٢٠٢٠) فارس (٢٠١٤) إلى وجود ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

١- الثقة بزملاء العمل

وتعني ثقة الموظف بزملائه وهي مجموعة من المعتقدات بأن زملاؤه مؤهلين وعادلون وجدديرون في الثقة وسوف يظهرون سلوكاً أخلاقياً، حيث تعد الثقة بزملاء العمل عنصراً أساسياً لأن تواجدها يزيد الإنتاجية ويمنح مستوى عالي من الجودة، فحين يشعر العاملون بالراحة والثقة فيما بينهم يبذلون جهداً أكبر في العمل. كما تشير إلى التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة وتبادل الأفكار والتواصل المشترك بينهم والإيمان بروح الفريق وتكتسب الثقة من مجموعة سمات تجعل الفرد يحظى بثقة الآخرين كالتزامه في المبادئ والقيم واهتمامه بمساعدة زملائه. وتشير الثقة بزملاء العمل إلى العلاقات الإنسانية الطيبة التي تربط الافراد داخل المنظمة واشتراكهم في الأهداف والرؤى، مع توافر حالة من التناغم والانسجام فيما بينهم مما ينعكس على تحقيق الغايات والأهداف المشتركة المنشودة، وتنعكس مؤثراتها في شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته، وعدم إستشعار الحرج عند طلبه المساعدة وتقديمه العون للزملاء، والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات فيما بينهم؛ الأمر الذي يمكنهم من مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم (عيد وعبد الرحمن (٢٠١٩).

٢- الثقة بالمشرفين

وتشير إلى ثقة العاملين في نزاهة المشرف عليهم ومدى كفاءته وإنفتاحه، ومدى توافق أفعاله وأقواله، حيث لا يمكن للمشرف قيادة الآخرين الا اذا تمتع بصفات مثل النزاهة والأمانة، وأن يكون قادراً على انشاء نظام تواصل فعال بين العاملين، والسماح لهم بالمشاركة وتفويض صلاحياته لهم مع ثقته بأنهم سوف يقومون بتنفيذ هذه الصلاحيات بالشكل المطلوب. فإذا توافرت الأخلاق والجدارة والاهتمام بمصالح الأفراد والعدالة في التعامل معهم توفرت الثقة فيما بينهم.

وتبدع هذه الثقة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية، كما أنها تنبثق من تصورات الفرد ومدرّكاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، وتمتعه بالأمانة والنزاهة والعدالة وكذلك قدرته على الإدارة بصورة فعالة، فالثقة تعتبر سمة أساسية مرتبطة بعملية الإشراف وتنعكس مؤشراتهما في تمتع المشرف المباشر بالمهارات والكفاءة والجدارة والقدرات والأخلاق وتعامله مع مشكلات العاملين، وحالة التعامل والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية ورفع الروح المعنوية لهم (عبد الله ٢٠١٧).

٣- الثقة بإدارة المنظمة

ويقصد بها القبول في أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في مواصلة العمل فيها، والثقة بالإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة لأن الموظفين الذي يتقون بالإدارة العليا يرون وظائفهم كوسائل بارزة المساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافها. وبذلك يكونون أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد في وظائفهم لأن نجاح المؤسسة ينعكس على نجاحهم الشخصي (Driks & Ferrin, ٢٠٠٢).

كما تمثل توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد وتحرص على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، كما أن وجود مناخ الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين بعد عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وتنعكس مؤشراتهما في حرص الإدارة على مصالح العاملين، وعدالة الإدارة وتقدير الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصال معهم (Hoppes & Holley, 2014).

وبعبارة أخرى، إذا كان التابعين يتقون في الإدارة العليا، فيمكنهم نقل ثقتهم إلى كافة المنظمة؛ ذلك أنهم يرون وظائفهم وسائل بارزة في مساعدة منظماتهم على تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: الشفافية الإدارية

١,٣,٢ مفهوم الشفافية

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال التنمية الإدارية، وتستخدم في معالجة كثير من المشاكل التي تواجه هذه التنمية، ويكون الفعل أو النشاط شفافاً إذا كانت المعلومات حوله متاحة وواضحة والشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فيما يتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دور فعلي في الكشف عن المساوي، وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات شفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الناس (Mingo، ٢٠١٨).

وتعد الشفافية الإدارية أحد أهم وأحدث الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي لها دور مهم في إيجاد بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، وتطوير عملياتها الإدارية المختلفة بما يجعل المنظمة قادرة على التطوير الإداري، وتحقيق تميز على مستوى محلي وإقليمي ودولي، حيث تركز الشفافية الإدارية على الكشف التام للمعلومات والتشريعات والخطط والأدوات والإجراءات التي تقوم بها المنظمات، والعمل في بيئة تتسم بالمعلومات التي تقدمها بالوضوح والمصادقية، وتكون تلك المعلومات متوفرة للأشخاص المعنيين؛ من أجل عملية صنع واتخاذ القرار.

تعرف الشفافية الإدارية أيضاً بأنها الوضوح التام في القوانين والنظم، وتبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات ونشرها ؛ مما يؤدي إلى تعزيز قيم الولاء الثقة بالمنظمة وتحقيق العدالة التنظيمية؛ مما ينعكس على أداء العاملين بالمنظمة (٢٠٢٠، البدري)

كما عرفت الشفافية الإدارية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها لدى الأفراد وانسجامها مع اللوائح والأنظمة المعمول بها في المنظمة، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الإدارية بما يتناسب

وروح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات حيث تكون متاحة لأصحاب القرار السكارنة،
(٢٠١١).

وتشير الشفافية إلى توفير المعلومات للأشخاص المعنيين بالجوانب جميعها المتعلقة بتشغيل وإدارة المنظمات المعنية، وبالتالي ستتبنى المنظمة موقفا شفافا ومفتوحا في الكشف عن المعلومات حول أداء وخطط المنظمة؛ مثل خطط التطوير، والتقارير السنوية، مع ذلك فإن المعلومات حول السياسات والعمليات يجب أن يكون الوصول إليها مباشرة لأولئك المعنيين، وبالإضافة إلى ذلك ينبغي تقديم معلومات كافية لفهم، ومراقبة بشكل مناسب، كما يجب على المنظمات تقييم والتقدم نحو الأهداف أيضا، والكشف عنها جنبا إلى جنب مع غيرها من المعلومات ذات الصلة كما هو مطلوب (Khanna ٢٠١٧)

بناء على التعريفات السابقة؛ فإن الشفافية الإدارية تتضمن ما يلي:

- ١- وضوح التشريعات والإجراءات وسهولة فهمها، وانسجامها واندماجها مع بعضها بعضا، ومرونتها ووضوح لغتها، بحيث يصبح من الممكن فهمها وتحليلها.
- ٢- تسهيل الإجراءات ومرونتها؛ مما يؤدي إلى تسهيل المعاملات بسلاسة وسهولة.
- ٣- التشاركية بين الأطراف ذات العلاقة من خلال إتاحة المعلومات والأنظمة والقوانين والأعمال والقرارات للأطراف ذات العلاقة.
- ٤- تعزيز قيم الولاء والثقة داخل المنظمة، حيث يرجع السبب في ذلك إلى وضوح آليات اتخاذ القرارات، والتخطيط، وتقييم الأداء.
- ٥- تعزيز الدور الرقابي من جميع الجهات ذات صلة بالعمليات الإدارية في المنظمة؛ مما ينعكس ذلك بالإيجابية على أدائها وتقييمها.

٢,٣,٢ أهمية الشفافية

تعد الإدارة الشفافية أحد أهم محاور ومقومات النجاح في المنظمات الإدارية ويرجع السبب في ذلك إلى توفر بيئة ممتاز بالشفافية؛ مما يؤدي إلى جودة أداء المورد البشري، وبالتالي تمكن شركاء التنمية

الحكومية القطاع الخاص والمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية
الحربي، (٢٠١٢)

تعد الشفافية ذات قيمة أخلاقية مستمدة من الثقافة العامة، التي يتم تفعيلها على مستوى
الممارسة الإدارية كممارسة اجتماعية، والتي بدورها تستند إلى الثقافة العامة كقيمة تأسيسية لممارسات
الإدارة العامة، ويمكن أن تؤكد القيم الأخلاقية كقيمة للمنظمة التي تعتمد على مبدأ الشفافية .
Androniceanu), (2021

كما أن للشفافية الإدارية دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الإدارية، وأن توفرها أصبح شرطًا أساسًا
للعمليات الإدارية والتنظيمية، والتنمية الشاملة، بما في ذلك تطوير وتحديث الإدارة العامة، وتظهر أهمية
الشفافية الإدارية كذلك في النقاط التالية: (أبو شقرا سلامة ٢٠١٢، جبران ٢٠١٨ ؛ علاونة ، ٢٠١٦ ؛
والحربي)

١- تزيل الضبابية في الإجراءات المتعلقة بالمنظمة وتوجهاتها؛ مما يساعد العاملين والمتعاملين على تحقيق
أهدافهم.

٢- غرس روح الانتماء لدى العاملين وزيادة كفاءتهم.

٣- المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

٤- تعمل على تجنب الانحراف، وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات.

٥- محاربة الفساد بجميع أشكاله وصوره.

٦- تعمل على خلق الثقة المتبادلة بين كل من المتعاملين والعاملين في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن

الشفافية مطلوبة في حياة الناس بعضهم ببعض، إلا أنها ضرورة ملحة في المنظمات ومؤسسات العمل

الإداري، وخصوصًا بين القيادات بعضها مع بعض، والقيادات والمسؤولين مع العامة، لما للشفافية

من أهمية ودور في تعزيز الولاء لدى الموظفين وشحن همهم وتضافر الجهود، الأمر الذي ينعكس أثره

على تحقيق تنمية إدارية أكثر نضجًا وإصلاحًا وأقل فسادًا (الأحمد، ٢٠١٤).

وترى الدراسة أن الشفافية الإدارية مهمة لخلق بيئة مناسبة للإبداع، وممارسة السلوكيات الرائدة؛ مما يؤدي إلى درجة كبيرة من التقدم والاستمرارية، وبالتالي الحفاظ على مكانة المنظمة، وتقوية العلاقة بين الأفراد والمنظمة وقيمها وثقافته ثقافتها.

٣,٣,٢ أهداف تطبيق الشفافية

تهدف الشفافية إلى خلق مناخ يتم فيه اتخاذ القرارات والمعلومات الناضجة ذات الصلة بسياسات المنظمة وبيئتها، فالمنظمة التي تطبق مبدأ الشفافية تجنّب نفسها من الشكوك وكل ما يؤثر على سمعتها في المجتمع؛ مما ينعكس على سمعة المنظمة في المجتمع، ويكسبها التقدير والاحترام، ويزيل الشكوك، ويزيد من فائدتها وإكسابها السمعة الطيبة. (السبيعي، ٢٠١٧).

ومن الممكن تحقيق الشفافية في مجال إجراءات العمل من خلال توضيح الإجراءات وآليات العمل المطلوبة بدقة من خلال تبسيطها بشكل يسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيدات، وإعداد إرشادات واضحة لخطوات إتمام العمل المطلوب، وتوفير نموذج معاملات واضح وسهل الاستخدام، وقبول الاقتراحات من جميع الأطراف المعنية لتطوير الإجراءات وآليات العمل الشهري، (٢٠١٨).

إن الهدف الأساس للشفافية هو الوصول للمعلومات التي تهتم المنظمة، وتساعد على كيفية صنع واتخاذ القرارات، كما تساعد المنظمة على كيفية النظر إلى السياسات الداخلية أو التشريعات الخاصة بالمنظمة أو سياساتها العامة (Androniceanu، ٢٠٢١) عند تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات ينعكس ذلك على نواحي ومجالات عدة، منها: أبو شقرا وآخرون (٢٠١٨)، (عبد المجيد ورخا، ٢٠١٨).

١- القوانين واللوائح: إن وضوح القوانين واللوائح وخلوها من الضبابية والغموض في التفسير، وعدم قابليتها للتأويل أو تناولها لأكثر من معنى، وتطبيقها على جميع العاملين والمتعاملين دون تحيز، يرتبط ارتباطا وثيقا بالشفافية الإدارية.

٢- المعلومات وإجراءات العمل: هي المعلومات الأولية التي تمت معالجتها لتصبح معلومات، والخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، فبعد الإفصاح عنها

حق من حقوق المتعاملين في المنظمة. ٣ المشاركة في صنع القرارات تسهم بشكل كبير في تفعيل دور العاملين والمتعاملين المنظمة لمتابعة برامجها وأنشطتها خطوة بخطوة ومواكبة ما تحققه من مع إنجازات ومواجهة ما تتعرض له من قصور، وتعد مرحلة متقدمة في طريق الشفافية.

٣- الاتصال الإداري: بعد الاتصال الإداري الفعال شكلا من أشكال الشفافية، الذي يضمن إدراكا واضحا للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها، ولكنه ليس كافيا أن يتم التركيز على ما هي المعلومات المرسل، وكيف أرسلت فقط، بل كيفية استلامها وفهمها والتعامل معها (Buckwalter، ٢٠١٠).

٤- المساءلة الإدارية وهي أداة محاربة ومواجهة للفساد الإداري، والمشكلات الإدارية والواسطة والمحسوبية والتمييز، والمحابة، والرشوة، والتزوير، وإساءة استخدام السلطة، التي تعمل على وقف سير الأعمال الإدارية وتطورها، ووجود أنظمة مساءلة على قدر من الكفاءة والفاعلية، يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية. ٦. تقييم الأداء: ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء العام للمنظمة وأداء العاملين فيها ارتباطا وثيقا، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم وأدواته ووسائله واضحة ومعلنة للجميع، وبمشاركة العاملين والمتعاملين تكون النتائج معلنة، ومفسرة ومتاحة للجميع داخل المنظمة.

٤,٣,٢ شروط تطبيق الشفافية الإدارية

عند تطبيق الشفافية الإدارية يجب استيفاء الشروط لتحقيق الأهداف، وتشمل هذه

الشروط ما يلي: (عثمان ٢٠١٤)

- ١- ضرورة احترام مهام وقرارات القيادة العليا، وتنسيق ومتابعة أعمال اللجان، وكذلك مجلس الرقابة، وعدم الإخلال بها، ومحاسبة من يزعجها.
- ٢- ضرورة مطابقة كل دائرة بوضع خطة سنوية لتسهيل التطوير الإداري الخاص بها، بما في ذلك إجراءات العمل والخدمة العامة والمراقبة والامثال والمساءلة، والإعلان عن الموظفين المعنيين.

- ٣- يجب أن يكون تقييم أداء المنظمة والموظفين والقيادة العليا مرتبطا بشكل مباشر بأهداف الشفافية الإدارية، ويجب أن يتم تحقيق ذلك على أساس منتظم، وتتطور آلياتها ومعاييرها باستمرار، ويجب مناقشة النتائج في حوار ونشرها للجمهور ضمن آلية متفق عليها .
- ٤- إعادة النظر في شروط الموظفين التركيز على التدريب، وتحديد الحوافز والمكافآت والتركيز على الترقية من أجل الكفاءة، ووجود خدمة رفيعة المستوى للموظفين.
- ٥- وترى الدراسة أنه من الضروري تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات للحصول على بيئة تنظيمية تتسم بالإيجابية وروح التعاون والتشاركية بين الموظفين؛ مما يولد الابتكار والإبداع والتجديد والتطوير، ويكون من أهم مرتكزاتها المصادقية، بالتالي ترتفع سمعة وسوية المنظمة.

٥,٣,٢ أبعاد الشفافية الإدارية

١ - شفافية إجراءات وأنظمة العمل

إن من بين عناصر الشفافية الإدارية هو شفافية إجراءات وآليات العمل، فلا بد أن تتميز هذه الأخيرة بالمرونة والتغير المستمر وفق تغير الأحداث والمستجدات في المنظمة، كما يجب أن تكون سهلة وواضحة وبعيدة عن التعقيد ومعلنة للجميع، مما يؤدي إلى قيام الأفراد بمهامهم بكل يسر وأمان واستقرار، بالإضافة إلى تقليص التكاليف إلى أقصى حد ممكن من جهة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب من جهة أخرى.

٢ - شفافية المعلومات

إن تطبيق الشفافية المتضمنة نشر المعلومات سواء داخليا أو خارج المنظمة التي يعمل فيها الأفراد، وتفعيل المساءلة والنزاهة والمصادقية في العمليات الإدارية والإجراءات، يتطلب نظام اتصال فعال، وانفتاح قنواته أمام الجميع وفي كل الاتجاهات ومصادقية ووضوح معلوماته وكذا اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال أيضا .

٣- شفافية اتخاذ القرارات

يتضمن هذا المجال تشجيع وإتاحة الفرصة للموظفين في جميع المستويات الإدارية على المساهمة في صناعة القرارات من خلال تبادل الأفكار، لتحديد وصياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن إتاحة المشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة، ويندرج تحت الإدارة الجماعية حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كمجموعة ويقومون معا بتكوين وتقييم البدائل للوصول إلى اتفاق جماعي.

٤ - شفافية تقييم الأداء

يلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في المنظمات حيث إن وجود معايير محددة لقياس المهارات والمعارف والسلوكيات للعاملين للمنظمة يساعد على تحديد نقاط القوة، ومن ثم العمل على تعزيزها، وكذلك تحديد نقاط الضعف، ومن ثم العمل على معالجتها، أو تقليل من أثارها السلبية، ولتحقيق الأهداف المرجوة لتقييم الأداء لا بد أن يكون هناك درجة عالية من الشفافية في هذه العملية من خلال ممارسة والافصاح والوضوح فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

١,٣ مقدمة

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في ضوء الدور الوسيط للشفافية الإدارية. وبناءً على ذلك يتناول هذا الجزء وصف للمنهجية والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة الميدانية.

٢,٣ منهجية وأسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي، والذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين الشفافية الإدارية وكلا من إدارة المعرفة والثقة التنظيمية، وذلك عن طريق توجيه قائمة استقصاء لفئات المستقصي منهم ، بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض الإحصائية.

وقد اعتمد الباحث على بيانات غير كمية، تتمثل في إتباع أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستبيان بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة التي تم الاستقرار عليها من خلال نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. وقد قام الباحث بصياغة بنود الاستبانة ثم استشارة بعض أعضاء هيئات التدريس، بهدف الوصول إلى أداة ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة تشغيلية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ونظرا لصعوبة حصر العينة تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد تم توزيع ٢٠٠ استبيان على موظفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمستوياته الإدارية الثلاث بهدف ضمان استرداد عدد لا يؤثر على جودة مخرجات التحليل، وقد تم استرداد (١٤٥)

استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (١٣٨) ما يشكل ما نسبته (٦٩ %) من حجم العينة.

٤,٣ أداة الدراسة

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

👉 القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية: تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت في

الجنس، الجنس، الوظيفة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، بالإضافة إلى سنوات الخبرة.

👉 القسم الثاني: ويضم ثلاثة محاور:

➤ المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة: احتوى هذا المحور على ١٢ فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، طلب من

أفراد عينة الدراسة تحديد استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم

توزيع هذه الفقرات كما يلي:

❖ البعد الأول: ويتضمن عدد ٣ تتعلق باكتساب المعرفة (الفقرات من ١ إلى ٣).

❖ البعد الثاني: ويتضمن عدد ٣ تتعلق بتخزين المعرفة (الفقرات من ٤ إلى ٦).

❖ البعد الثالث: ويتضمن عدد ٣ تتعلق بمشاركة المعرفة (الفقرات من ٧ إلى ٩).

❖ البعد الرابع: ويتضمن عدد ٣ تتعلق بتطبيق المعرفة (الفقرات من ١٠ إلى ١٢).

➤ المحور الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية: احتوى هذا المحور على ١٢ فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد، طلب

من أفراد عينة الدراسة تحديد استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد

تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

❖ البعد الأول: يتضمن عدد ٤ فقرات تتعلق بالثقة في زملاء العمل (الفقرات من ١ إلى ٤).

❖ البعد الثاني: يتضمن عدد ٤ فقرات تختص بالثقة في المشرفين (الفقرات من ٥ إلى ٨).

❖ البعد الثالث: يتضمن عدد ٤ فقرات تتعلق بالثقة في الإدارة (الفقرات من ٩ إلى ١٢).

➤ **المحور الثالث: أبعاد الشفافية الإدارية:** احتوى هذا المحور على ١٧ فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد استجابتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

- ❖ **البعد الأول:** ويتضمن عدد ٤ تتعلق بالأنظمة والقوانين والتشريعات (الفقرات من ١ إلى ٤).
- ❖ **البعد الثاني:** ويتضمن عدد ٥ تتعلق بصنع القرارات (الفقرات من ٥ إلى ٩).
- ❖ **البعد الثالث:** ويتضمن عدد ٤ تتعلق بالإجراءات وآليات العمل (الفقرات من ١٠ إلى ١٣).
- ❖ **البعد الرابع:** ويتضمن عدد ٤ تتعلق بتقييم الأداء (الفقرات من ١٤ إلى ١٧).

وقد تمت صياغة فقرات الاستبانة لتكون لتكون الاستجابة للمستقصي منهم وطريقة التصحيح وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث تكون الاستجابة على الفقرات حسب التدرج التالي:

جدول (١) مقياس ليكرت خماسي الأبعاد

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

٥,٣ الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ويوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي والمستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى جنس المستقصي منه وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢) تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمستقصي منهم

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٠	٢١,٧
	أنثى	١٠,٨	٧٨,٣

الوظيفة	مدير	٤٤	٣١,٩
	موظف (٥)	٩٤	٦٨,١
الفئة العمرية	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٨	٥,٨
	من ٣١ إلى ٤٥ سنة	٨٠	٥٨,٠
	٤٦ سنة فأكثر	٥٠	٣٦,٢
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٩٣	٦٧,٤
	دبلوم عام	١٨	١٣,٠
	ماجستير	٢٣	١٦,٧
	دكتوراه	٤	٢,٩
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	٧	٥,١
	من سنة إلى خمسة	١٧	١٢,٣
	من ست سنوات إلى عشرة	١٨	١٣,٠
	١١ سنة فأكثر	٩٦	٦٩,٦

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة الدراسة كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة وتمتاز بين الخبرة والشباب وبين الذكور والاناث، بشكل يمكن الاعتماد على المتحصل عليها منها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- بالنسبة لفئة الجنس بلغت نسبة الذكور ٢١,٧% ونسبة الاناث ٧٨,٣%، ونستنتج من ذلك إن الجهات الرقابية اعتمدت في تعيين الكادر الإداري والموظفين على نسبة كبيرة من الأناث.
- بالنسبة لفئة الوظيفة بلغت نسبة العاملين في الإدارة ٣١,٩% ونسبة الموظفين في بقية المستويات ٧٨,٩% بما يعنى التنوع الوظيفي بين فئات المستقصى منهم.

- وفيما يتعلق بالفئة العمرية شكلت الفئة من من ٣١ سنة إلى أقل من ٤٦ سنة ما نسبته ٥٨%، في حين شكلت الفئة العمرية من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣١ سنة ما نسبته ٥,٨% وهي أقل نسبة في الفئات العمرية.
- وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير ودكتوراه ١٩,٦% وهي نسبة ليست بالقليلة، وقد يعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين في المستويات الوظيفية، كما بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس ٦٧,٤%.
- وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة شكلت الفئة (من ١١ سنة فأكثر) ما نسبته ٦٩,٦%، وبالتالي يوجد لدى المستجيبين خبرات علمية، وهذا مؤشر على تمتع عينة البحث بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج الدراسة.

٦,٣ اختبارات الصدق والثبات لمحاورونود الاستبانة

يعبر الصدق عن دراسة مدى ملائمة الاستبيان المستخدم في قياس الموضوعات أو الظاهرة التي تسعى الباحثة إلى معرفتها، ومدى قدرة هذه الأداة على قياس وتوفير المعلومات المطلوبة، بمعنى أن الصدق يتحقق من أن الأداة لا تقيس إلا الشيء الذي وضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر بدلاً منه أو بالإضافة إليه. أما الثبات فيعني أن تكون الاستبانة على درجة عالية من الدقة والإتقان والإتساق فيما تزودنا بها من بيانات عن الموضوع محل الدراسة، والاختبار الثابت هو الذي يعطى نفس النتائج تقريباً إذا طبق على نفس الأشخاص في توقيت مختلفة. ويوضح الباحث فيما يأتي أهم نتائج اختبارات الصدق والثبات التي اعتمدت عليها:

➤ اختبارات الصدق (صدق البناء الداخلي)

ويقاس مدى تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبارات صدق البناء الداخلي:

جدول رقم (٣): الصديق البنائي لمحاوور الاستبيان

معامل الارتباط	المعنوية	محاوور الاستبيان
● المتغيرات المستقلة: أبعاد إدارة المعرفة		
٠,٨٨٥	٠,٠٠٠	البعد الأول: اكتساب المعرفة
٠,٩٠٥	٠,٠٠٠	البعد الثاني: تخزين المعرفة
٠,٩٢٣	٠,٠٠٠	البعد الثالث: مشاركة المعرفة
٠,٨٧٨	٠,٠٠٠	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
● المتغيرات التابعة: أبعاد الثقة التنظيمية		
٠,٨٦٨	٠,٠٠٠	البعد الأول: الثقة في زملاء العمل
٠,٨٩٩	٠,٠٠٠	البعد الثاني: الثقة في المشرفين
٠,٩٠٢	٠,٠٠٠	البعد الثالث: الثقة في الإدارة
● المتغيرات الوسيطة: أبعاد الشفافية الإدارية		
٠,٨٩٨	٠,٠٠٠	البعد الأول: الأنظمة والقوانين والتشريعات
٠,٩٣٠	٠,٠٠٠	البعد الثاني: صنع القرارات
٠,٩٤٧	٠,٠٠٠	البعد الثالث: الإجراءات وآليات العمل
٠,٩١١	٠,٠٠٠	البعد الرابع: تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (٣) أن محتوى محاوور الاستبيان له علاقة ارتباط قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة مرتفع المعنوية، وعليه فإن جميع فقرات الاستبانة متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له مما يؤكد توافر الصديق البنائي لأقسام استمارة الاستبيان لهذه المحاوور.

➤ اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٤): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

م	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا
● المتغيرات المستقلة: أبعاد إدارة المعرفة				
١	اكتساب المعرفة	٣-١	٣	٠,٨٢٣
٢	تخزين المعرفة	٦-٤	٣	٠,٧٨٩
٣	مشاركة المعرفة	٩-٧	٣	٠,٨٨٥
٤	تطبيق المعرفة	١٢-١٠	٣	٠,٧١٢
ثبات فقرات أبعاد إدارة المعرفة				
		١٢-١	١٢	٠,٩٣٥
● المتغيرات التابعة: أبعاد الثقة التنظيمية				
٥	الثقة في زملاء العمل	٤-١	٤	٠,٨٥١
٦	الثقة في المشرفين	٨-٥	٤	٠,٧٧٢
٧	الثقة في الإدارة	١٢-٩	٤	٠,٨٨٤
ثبات فقرات أبعاد الثقة التنظيمية				
		١٢-١	١٢	٠,٩٣٨
● المتغيرات الوسيطة: أبعاد الشفافية الإدارية				
٩	الأنظمة والقوانين والتشريعات	٤-١	٤	٠,٨٧٧
١٠	صنع القرارات	٩-٥	٥	٠,٩١٧
١١	الإجراءات وآليات العمل	١٣-١٠	٤	٠,٩٣٩
١٢	تقييم الأداء	١٧-١٤	٤	٠,٩٢٠

٠,٩٦٨	١٧	١٧-١	ثبات فقرات أبعاد الشفافية الإدارية
٠,٩٨٠	٤١-١	المعدل العام لثبات الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تم تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداة الدراسة من فقرة إلى أخرى وإلى جميع فقرات الاستبانة، وإذا زاد هذا المعامل عن ٠,٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع.

ويوضح الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان الرئيسية (إدارة المعرفة، الثقة التنظيمية، والشفافية الإدارية) قد بلغت (٠,٩٣٥، ٠,٩٣٨، ٠,٩٦٨) على الترتيب، وقد بلغت المعدل العام للاستبانة ككل (٠,٩٨٠) وهي نسب عالية، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الاحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

١,٤ الإحصاءات الوصفية لبنود ومحاور الاستبانة

اعتمدت الباحثة على اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لتحليل أبعاد الاستبانة ومحاورها، بحيث يتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب المحاور حسب قيمة متوسطاتها الحسابية وأهميتها النسبية. ولمعرفة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة تم استخدام المقياس التالي:

جدول رقم (٥): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأوزان

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	الوزن النسبي		المستوى
			من	إلى	
غير موافق بشدة	١,٧٩-١	٠,٧٩	%٠	%١٩,٩	منخفض للغاية
غير موافق	٢,٥٩-١,٨٠	٠,٧٩	%٢٠	%٣٩,٩	منخفض
محايد	٣,٣٩-٢,٦٠	٠,٧٩	%٤٠	%٥٩,٩	متوسط
موافق	٤,١٩-٣,٤٠	٠,٧٩	%٦٠	%٧٩,٩	مرتفع
موافق بشدة	٤,٩٩-٤,٢٠	٠,٧٩	%٨٠	%١٠٠	مرتفع بدرجة كبيرة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على (Akadiri, 2011):^١

^١- Akadiri, O. P., (2011). Development of a Multi- Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects, PhD Thesis, University of Wolverhampton, Wolverhampton, UK.

٢,٤ الاحصاءات الوصفية لمحور إدارة المعرفة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة، بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (٦) يبين ذلك:

جدول رقم (٦): الأهمية النسبية لمحور إدارة المعرفة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	المعنوية	مستوى التقييم
اكتساب المعرفة	٣,٨٣	٠,٧٧١	٧٦,٦٠	٥٨,٣١٦	٠,٠٠٠	مرتفع
تخزين المعرفة	٣,٨٥	٠,٧١٢	٧٧,٠٠	٦٣,٥١٦	٠,٠٠٠	مرتفع
مشاركة المعرفة	٣,٧٧	٠,٨٨٤	٧٥,٤٠	٥٠,١٥٠	٠,٠٠٠	مرتفع
تطبيق المعرفة	٤,٠٨	٠,٦٢٥	٨١,٦٠	٧٦,٧٣٤	٠,٠٠٠	مرتفع
المتوسط العام للمحور الأول	٣,٨٨	٠,٦٧٣	٧٧,٦٠	٦٧,٨٠٣	٠,٠٠٠	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٦) بعض المقاييس الإحصائية حول محور أبعاد إدارة المعرفة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣,٧٧-٤,٠٨)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٥,٤٠% - ٨١,٦٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة على أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (٣,٨٨) بانحراف معياري يساوي (٠,٦٧٣)، كما أن الوزن النسبي بلغ (٧٧,٦٠%)، بما يدل على أن إجابات المشاركين حول محور أبعاد إدارة المعرفة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث اتضح موافقة المشاركين على جميع محاور هذا البعد.

٣,٤ الاحصاءات الوصفية لمحور الثقة التنظيمية

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية، بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (٣-٤) يبين ذلك:

جدول رقم (٧): الأهمية النسبية لمحور الثقة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	المعنوية	مستوى التقييم
الثقة في زملاء العمل	٤,١١	٠,٦٩٩	٨٢,٢٠	٦٩,١٣٩	٠,٠٠٠	مرتفع
الثقة في المشرفين	٤,١٣	٠,٧٤٤	٨٢,٦٠	٦٥,٢٧٢	٠,٠٠٠	مرتفع
الثقة في الإدارة	٣,٨١	٠,٧٩٦	٧٦,٢٠	٥٦,١٨٨	٠,٠٠٠	مرتفع
المتوسط العام للمحور الثاني	٤,٠٢	٠,٦٦٤	٨٠,٤٠	٧١,٠٤٩	٠,٠٠٠	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٧) بعض المقاييس الإحصائية حول محور أبعاد الثقة التنظيمية، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (٣,٨١-٤,١٣)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٦,٢٠% - ٨٢,٦٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة على أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (٤,٠٢) بانحراف معياري يساوي (٠,٦٦٤) كما أن الوزن النسبي بلغ (٨٠,٤٠%)، بما يدل على أن إجابات المشاركين حول محور أبعاد الشفافية الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث اتضح موافقة المشاركين على جميع محاور هذا البعد.

٤,٤ الاحصاءات الوصفية لمحور الشفافية الإدارية

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد

العينة على المحور الثالث: أبعاد الشفافية الإدارية، بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (٨) يبين ذلك:

جدول رقم (٨): الأهمية النسبية لمحور الشفافية الإدارية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	المعنوية	مستوى التقييم
الأنظمة والقوانين والتشريعات	٤,٠٢	٠,٧٢٤	٨٠,٤٠	٦٥,٢٥٦	٠,٠٠٠	مرتفع
صنع القرارات	٣,٧١	٠,٨٥٠	٧٤,٢٠	٥١,٣٠١	٠,٠٠٠	مرتفع
الإجراءات وآليات العمل	٣,٧٨	٠,٨٤٦	٧٥,٦٠	٥٢,٤٥٢	٠,٠٠٠	مرتفع
تقييم الأداء	٣,٩١	٠,٧٩٢	٧٨,٢٠	٥٨,٠٤٢	٠,٠٠٠	مرتفع
المتوسط العام للمحور الثالث	٣,٨٥	٠,٧٤١	٧٧,٠٠	٦١,١٤٧	٠,٠٠٠	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٨) بعض المقاييس الإحصائية حول محور أبعاد الشفافية الإدارية، ومن

خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين

(٣,٧١-٤,٠٢)، وتتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٤,٢٠%-٨٠,٤٠%). وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة على

أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (٣,٨٥) بانحراف معياري يساوي (٠,٧٤١) كما أن الوزن النسبي بلغ (٧٧,٠٠)

(%)، بما يدل على أن إجابات المشاركين حول محور أبعاد الشفافية الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث اتضح موافقة المشاركين على جميع محاور هذا البعد.

٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة المعنوية لكل منها على النحو التالي:

❖ اختبار الفرض الأول للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة)، كل بعد على حدة، على المتغير التابع (الثقة التنظيمية). وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التحليل:

يوضح الجدول التالي رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول المتمثل في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اكتساب المعرفة في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض:

جدول رقم (٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير اكتساب المعرفة على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
اكتساب المعرفة	الثقة التنظيمية	٠,٧٢٨	٠,٥٣٠	١٥٣,٥٨٦	٠,٠٠٠	٠,٦٢٨	١٢,٣٩٣	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لاكتساب المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة F مقدار (١٥٣,٥٨٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أصغر من

مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٢٨) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٣٠) بما يعنى أن المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) يفسر ما نسبته ٥٣% من التغير الموجود فى المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٤٧% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف اكتساب المعرفة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

وفى ضوء النتائج السابقة يمكن رفض فرض العدم الفرعى الأول وقبول الفرض البديل ومدلوبة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اكتساب المعرفة فى الثقة التنظيمية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك عند مستوى معنوية ١%.

ويوضح الجدول التالى رقم (١٠) نتائج اختبار الفرض الفرعى الثانى المتمثل فى "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخزين المعرفة فى الثقة التنظيمية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض:

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير تخزين المعرفة على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
تخزين المعرفة	الثقة التنظيمية	٠,٧٠٧	٠,٤٩٩	١٣٥,٦٤٧	٠,٠٠٠	٠,٦٥٩	١١,٦٤٧	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوى لتخزين المعرفة فى تعزيز الثقة التنظيمية فى الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٣٥,٦٤٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٠٧) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٩٩) بما يعنى أن المتغير المستقل

(تخزين المعرفة) يفسر ما نسبته ٤٩,٩% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٥١,١% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف تخزين المعرفة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن رفض فرض العدم الفرعى الثانى وقبول الفرض البديل ومدلوبة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخزين المعرفة في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك عند مستوى معنوية ١%.

ويوضح الجدول التالى رقم (٧-٤) نتائج اختبار الفرض الفرعى الثالث المتمثل في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة المعرفة في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض:

جدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير مشاركة المعرفة على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
مشاركة المعرفة	الثقة التنظيمية	٠,٧٥١	٠,٥٦٤	١٧٦,٠٤٥	٠,٠٠٠	٠,٥٦٤	١٣,٢٦٨	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوى لمشاركة المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٧٦,٠٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٥١) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٥٦٤) بما يعنى أن المتغير المستقل (مشاركة المعرفة) يفسر ما نسبته ٥٦,٤% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة

المتبقية ٤٣,٩% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن رفض فرض العدم الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل ومدلوبة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة المعرفة في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك عند مستوى معنوية ١%.

وبوضح الجدول التالى رقم (١٢) نتائج اختبار الفرض الفرعى الرابع المتمثل في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض:

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير تطبيق المعرفة على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
تطبيق المعرفة	الثقة التنظيمية	٠,٧٤١	٠,٥٤٩	١٦٥,٦٥٤	٠,٠٠٠	٠,٧٨٧	١٢,٨٧١	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوى لتطبيق المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٦٥,٦٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٤١) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٥٤٩) بما يعنى أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر ما نسبته ٥٤,٩% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٤٥,١% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف تطبيق المعرفة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن رفض فرض العدم الفرعى الرابع وقبول الفرض البديل ومدلوبة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة في الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك عند مستوى معنوية ١%.

وقد قامت الباحثة بإجراء تحليل انحدار متعدد لمعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على الثقة التنظيمية في إدارة التعليم بمنطقة نجران، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣) تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	معامل B	اختبار T	معنوية T
الثابت	٠,٨١٧	٣,٥٧٦	٠,٠٠٠
اكتساب المعرفة	٠,٢٣٢	٣,٣٠٨	٠,٠٠١
تخزين المعرفة	٠,٠٨٠	٠,٩٤٩	٠,٣٤٥
مشاركة المعرفة	٠,٢٠٠	٠,٢,٨٩٧	٠,٠٠٤
تطبيق المعرفة	٠,٣٠٦	٣,٤١٤	٠,٠٠١
نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار:			
R: ٠,٨١٩	R ² : ٠,٦٧٠	R ² المعدلة: ٠,٦٦٠	
F: ٦٧,٥٠١		Sig: ٠,٠٠٠	

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أبعاد إدارة المعرفة، ومعرفة أى بعد الأكثر تأثيراً على تحسين الثقة التنظيمية للشركات الخاصة بمدينة الرياض، وعما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو الموضح أدناه:

❖ معامل الارتباط (R): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة وتحسين الثقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٩) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

❖ معامل التحديد (R²): نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد إدارة المعرفة تفسر ٦٧,٠% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، أما باقي النسبة ٣٣,٠% يرجع إلى خطأ العشوائي في المعادلة أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

❖ اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T test)، لتحديد أهم أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً على الثقة التنظيمية لإدارات التعليم بمنطقة نجران، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يأتي:

١- تطبيق المعرفة: حيث تمثلت قيمة (ت) ٣,٤١٤ عند مستوى معنوية ١%.

٢- اكتساب المعرفة: حيث تمثلت قيمة (ت) ٣,٣٠٨ عند مستوى معنوية ١%.

٣- مشاركة المعرفة: حيث بلغت قيمة (ت) ٢,٨٩٧ عند مستوى معنوية ١%.

٤- تخزين المعرفة: حيث بلغت قيمة (ت) ٠,٩٤٩ وهي غير معنوية.

❖ اختبار معنوية جودة تأثير نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (F test) وحيث أن قيمة اختبار (F test) هي (٦٧,٥٠١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، أنه يمكن رفض الفرض الأول "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في الثقة التنظيمية لإدارات التعليم بمنطقة نجران" ويقبل الفرض البديل.

❖ اختبار الفرض الثاني للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة) مجتمعة، على (الشفافية الإدارية). ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (١٤) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المعرفة على الشفافية الإدارية

المتغيرات المستقلة	معامل B	اختبار T	معنوية T
الثابت	٠,١٥٦	٠,٧١٤	٠,٤٧٦
اكتساب المعرفة	٠,٢٥٣	٣,٧٨٢	٠,٠٠٠
تخزين المعرفة	٠,١٢٩	١,٦١٠	٠,١١٠
مشاركة المعرفة	٠,٢٨١	٤,٢٤٨	٠,٠٠٠
تطبيق المعرفة	٠,٢٨٧	٣,٣٣٩	٠,٠٠١
نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار:			
R: ٠,٨٧٠	R ² : ٠,٧٥٧	R ² المعدلة: ٠,٧٥٠	
F: ١٠٣,٥٨٧		Sig: ٠,٠٠٠	

المتغير التابع: الشفافية الإدارية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أبعاد إدارة المعرفة، ومعرفة أى بعد الأكثر تأثيراً على تحسين الشفافية الإدارية للشركات الخاصة بمدينة الرياض، وعما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو الموضح أدناه:

- ❖ **معامل الارتباط (R):** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة وتحسين الشفافية الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٧٠) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ❖ **معامل التحديد (R²):** نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد إدارة المعرفة تفسر ٧٥,٧% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الشفافية الإدارية، أما باقى النسبة ٢٤,٣% يرجع إلى الخطأ العشوائى

في المعادلة أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

❖ اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T test)، لتحديد أهم أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً على الشفافية الإدارية لإدارات التعليم بمنطقة نجران، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يأتي:

١- مشاركة المعرفة: حيث تمثلت قيمة (ت) ٤,٢٤٨ عند مستوى معنوية ١%.

٢- اكتساب المعرفة: حيث تمثلت قيمة (ت) ٣,٧٨٢ عند مستوى معنوية ١%.

٣- تطبيق المعرفة: حيث بلغت قيمة (ت) ٣,٣٣٩ عند مستوى معنوية ١%.

٤- تخزين المعرفة: حيث بلغت قيمة (ت) ١,٦١٠ وهي غير معنوية.

❖ اختبار معنوية جودة تأثير نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (F test) وحيث أن قيمة اختبار (F test) هي (١٠٣,٥٨٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، أنه يمكن رفض الفرض الثاني "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين، صناعة القرارات، الإجراءات وآليات العمل، وتقييم الأداء) لإدارات التعليم بمنطقة نجران" ويقبل الفرض البديل.

❖ اختبار الفرض الثالث للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير (أبعاد الشفافية الإدارية) مجتمعة، على (الثقة التنظيمية). ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (١٥) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل B	اختبار T	معنوية T
الثابت	١,٠٢٢	٥,٩٤٠	٠,٠٠٠
الأنظمة والقوانين والتشريعات	٠,٣٦١	٤,٨١٦	٠,٠٠٠
صنع القرارات	٠,٢١٢	٢,٧٩٠	٠,٠٠٦
الإجراءات وآليات العمل	٠,١٨٠	٢,١٥٤	٠,٠٣٣
تقييم الأداء	٠,٠١٩	٠,٢٦٩	٠,٧٨٩
نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار:			
R: ٠,٨٧٤	R ² : ٠,٧٢٩	R ² المعدلة: ٠,٧٢١	
F: ٨٩,٥١٥		Sig: ٠,٠٠٠	

المتغير التابع: الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أبعاد الشفافية الإدارية، ومعرفة أى بعد الأكثر تأثيراً على تحسين الثقة التنظيمية للشركات الخاصة بمدينة الرياض، وعما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو الموضح أدناه:

- ❖ **معامل الارتباط (R):** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة وتحسين الثقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٧٤) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- ❖ **معامل التحديد (R²):** نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد الشفافية الإدارية تفسر ٧٢,٩% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية، أما باقى النسبة ٢٧,١% يرجع إلى الخطأ

العشوائى فى المعادلة أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطى.

❖ اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (T test)، لتحديد أهم أبعاد الشفافية الإدارية الأكثر تأثيراً على الثقة التنظيمية لإدارات التعليم بمنطقة نجران، حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يأتى:

١- الأنظمة والقوانين والتشريعات: حيث تمثلت قيمة (ت) ٤,٨١٦ عند مستوى معنوية ١%.

٢- صنع القرارات: حيث بلغت قيمة (ت) ٢,٧٩٠ عند مستوى معنوية ١%.

٣- الإجراءات وآليات العمل: حيث بلغت قيمة (ت) ٢,١٥٤ عند مستوى معنوية ٥%.

٤- تقييم الأداء: حيث بلغت قيمة (ت) ٠,٠١٩ وهى غير معنوية.

❖ اختبار معنوية جودة تأثير نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (F test) وحيث أن قيمة اختبار (F test) هى (٨٩,٥١٥) وهى ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، أنه يمكن رفض الفرض الثانى "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية الإدارية (الأنظمة والقوانين، صناعة القرارات، الإجراءات وآليات العمل، وتقييم الأداء) فى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة فى زملاء العمل، الثقة فى المشرفين، والثقة فى الإدارة) لإدارات التعليم بمنطقة نجران" ويقبل الفرض البديل.

❖ اختبار الفرض الرابع للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، على المتغير التابع (الثقة التنظيمية) وذلك فى ظل وجود متغير وسيط (الشفافية الإدارية). أى أنه يتم اختبار هذا الفرض على ثلاثة مراحل، وذلك على النحو التالى:

المرحلة الأولى: اختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الشفافية الإدارية)،

ويوضح الجدول التالي رقم (١٢-٤) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الشفافية الإدارية على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
إدارة المعرفة	الشفافية الإدارية	٠,٨٦٨	٠,٧٥٣	٤١٥,٥٨٦	٠,٠٠٠	٠,٩٥٥	٢٠,٣٨٦	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبين الجدول رقم (١٦) أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير الوسيط

(الشفافية الإدارية) هو (٠,٩٥٥) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠).

المرحلة الثانية: اختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية)،

ويوضح الجدول التالي رقم (١٧) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
إدارة المعرفة	الثقة التنظيمية	٠,٨١٤	٠,٦٦٣	٢٦٧,٨١٣	٠,٠٠٠	٠,٨٠٤	١٦,٣٦٥	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبين الجدول رقم (١٧) أن معامل انحدار المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية) بلغ (٠,٨٠٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠). ويسمى هذا المعامل التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المرحلة الثالثة: اختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية) في ظل وجود المتغير الوسيط (الشفافية الإدارية). ويوضح الجدول التالي رقم (١٨) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير إدارة المعرفة والشفافية الإداري على الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	Sig	B	قيمة T	Sig
إدارة المعرفة	الثقة التنظيمية	٠,٨٦٠	٠,٧٤٠	١٩١,٦٥٧	٠,٠٠٠	٠,٣٢٧	٣,٤٧٤	٠,٠٠٠
الشفافية الإدارية						٠,٤٩٩	٦,٢٩٠	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وبين الجدول رقم (١٨) أن معامل الانحدار للمتغير المتوسط (الشفافية الإدارية) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية) بلغ (٠,٤٩٩) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠). وأن معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الثقة التنظيمية) هو (٠,٣٢٧) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠). ويسمى هذا المعامل التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وبما أن التأثير المباشر أقرب إلى الصفر من التأثير الكلي، والأثر المباشر ذو دلالة إحصائية، فإن المتغير المتوسط (الشفافية الإدارية) يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) جزئياً. وبناء على التحليل السابق تم رفض الفرضية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ نتائج وتوصيات الدراسة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل.

١,١,٥ نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق اكتساب المعرفة كأحد ابعاد إدارة المعرفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات اكتساب المعرفة ٣,٨٣ بانحراف معياري ٠,٧٧١
- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق تخزين المعرفة كأحد ابعاد إدارة المعرفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تخزين المعرفة ٣,٨٥ بانحراف معياري ٠,٧١٢
- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق مشاركة المعرفة كأحد ابعاد إدارة المعرفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مشاركة المعرفة ٣,٧٧ بانحراف معياري ٠,٨٨٤
- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق المعرفة ابعاد إدارة المعرفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور تطبيق المعرفة ٤,٠٨ بانحراف معياري ٠,٦٢٥
- ✓ وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الثقة التنظيمية ٤,٠٢ بانحراف معياري ٠,٦٦٤
- ✓ وجود مستوى مرتفع الشفافية الإدارية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الشفافية الإدارية ٣,٨٥ بانحراف معياري ٠,٧٤١

✓ تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي وأظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ أن الاستبيان صحيح وثابت، حيث تجاوزت قيمة المعامل لجميع فقرات الاستبيان ٦٠%، مما يدل على أن درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) عالية وبالتالي يمكن الاعتماد عليها.

✓ أشارت الإحصائيات الديموغرافية إلى أن الاناث يمثلون ٧٨,٣% من إجمالي المستجيبين بينما يمثل الذكور ٢١,٧% فقط. وكانت غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣١-٤٥ سنة بنسبة ٥٨% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، في حين بلغت أقل نسبة ٥,٨% للفئة العمرية من ٢٠-٣٠ سنة. وكان غالبية أفراد العينة من الحاصلين على بكالوريوس بنسبة ٦٧,٤% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويتمتع أفراد الدراسة بخبرة كبيرة (أكثر من ١١ سنة) بنسبة ٦٩,٦%.

✓ يمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) حسب أهميتها النسبية، كما يلي: تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة.

✓ وجود تأثير معنوي لاكتساب المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٥٣,٥٨٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٢٨) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٣٠) بما يعنى أن المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) يفسر ما نسبته ٥٣% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٤٧% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف اكتساب المعرفة .

✓ وجود تأثير معنوي لتخزين المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٣٥,٦٤٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٠٧) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٩٩) بما يعنى أن المتغير المستقل (تخزين المعرفة) يفسر ما نسبته ٤٩,٩% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٥١,١% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف تخزين المعرفة

✓ وجود تأثير معنوي لمشاركة المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٧٦,٠٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٥١) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٥٦٤) بما يعنى أن المتغير المستقل (مشاركة المعرفة) يفسر ما نسبته ٥٦,٤% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٤٣,٩% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف مشاركة المعرفة.

✓ وجود تأثير معنوي لتطبيق المعرفة في تعزيز الثقة التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة ف (F) مقدار (١٦٥,٦٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أصغر من مستوى المعنوية ١%. كما أشارت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٤١) بما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠,٥٤٩) بما يعنى أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر ما نسبته ٥٤,٩% من التغير الموجود في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية ٤٥,١% فترجع لوجود متغيرات أخرى تؤثر على الثقة التنظيمية بخلاف تطبيق المعرفة

٢,١,٥ التوصيات

- يُنصح بتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات والإجراءات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. يمكن ذلك من خلال تطوير وتحسين الأنظمة والقوانين وضمان توفير معلومات شفافة لجميع أعضاء المنظمة.
- يوصى بتطوير استراتيجيات وسياسات تعزز إدارة المعرفة داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بما في ذلك تعزيز تبادل المعرفة وتوثيقها واستخدام التكنولوجيا لتخزين ونقل المعرفة بشكل فعال.
- ينبغي أن تكون بناءً على النتائج، تعزيز الثقة التنظيمية هدفاً أساسياً. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير علاقات تفاعلية إيجابية بين الإدارة والموظفين، وتعزيز دور المشرفين وتقديم التدريبات اللازمة لتحسين مهارات القيادة والتواصل.

- يُوصى بتعزيز التواصل والمشاركة بين جميع أعضاء المنظمة، بما في ذلك الموظفين والمشرفين والإدارة العليا، من خلال تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل واستطلاعات رأي لتشجيع تبادل الأفكار وبناء الثقة.

- يجب أن يكون هناك تركيز مستمر على إجراء المزيد من الأبحاث والتحليلات لفهم التطورات في علاقات إدارة المعرفة والشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، وتقديم التوصيات الملائمة بناءً على هذه النتائج.

٣,١,٥ تعزيز الشفافية الإدارية

طرق التنفيذ

- تطوير سياسات وإجراءات لضمان نشر المعلومات واتخاذ القرارات بشكل شفاف.
- توفير دورات تدريبية للموظفين حول أهمية الشفافية وكيفية تحقيقها في العمل اليومي.
- إنشاء نظام إلكتروني لإدارة الوثائق والمعلومات يسهل الوصول إليها ويعزز الشفافية في العمليات الإدارية.

٤,١,٥ تعزيز إدارة المعرفة

طرق التنفيذ

- تنظيم ورش عمل لتبادل المعرفة وتوثيق الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة.
- تشجيع استخدام التقنيات الحديثة في تخزين ونقل المعرفة مثل أنظمة إدارة المحتوى والشبكات الاجتماعية الداخلية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب وتحفيز الموظفين على المشاركة في إنشاء وتطوير مشاريع المعرفة.

٥,١,٥ تعزيز الثقة التنظيمية

طرق التنفيذ

- تنظيم جلسات تفاعلية بين الإدارة العليا والموظفين لبناء الثقة وتوضيح رؤية المؤسسة وأهدافها.
- تعزيز دور المشرفين في بناء الثقة وتطوير مهاراتهم في التواصل الفعال وإدارة العلاقات مع الموظفين.
- إنشاء آليات لتقييم مستوى الثقة التنظيمية بانتظام واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها بناءً على النتائج.

٦,١,٥ تعزيز التواصل والمشاركة

طرق التنفيذ

- تنظيم اجتماعات دورية لجميع المستويات الإدارية لتبادل الأفكار ومناقشة التحديات والفرص.
- توفير منصات إلكترونية للتواصل الداخلي مثل المنتديات والمجموعات الافتراضية لتبادل الخبرات والمعلومات.

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the knowledge management process, in its various dimensions (knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application), and organisational trust in private companies in Riyadh, through administrative transparency, in its dimensions (rules and regulations, decision-making, procedures and work mechanisms, and performance evaluation), as a mediating variable. A total of 200 questionnaires were distributed to employees of private companies in Riyadh, and 145 were retrieved. After sorting the questionnaires, 138 were found valid for analysis, representing 69%. The study employed a descriptive-analytical methodology.

The study reached several key findings, including the existence of a statistically significant impact of knowledge management, in its dimensions (knowledge acquisition, storage, sharing, and application), on organisational trust in private companies in Riyadh. Additionally, there was a statistically significant impact of knowledge management, in its dimensions, on administrative transparency, in its dimensions (rules and regulations, decision-making, procedures and work mechanisms, and performance evaluation), in these companies. The study also found a statistically significant impact of knowledge management on organisational trust, with administrative transparency as a mediating variable.

The study recommended the development of policies and procedures to ensure transparent information dissemination and decision-making, the provision of training courses for employees on the importance of transparency and how to achieve it in daily work, and the encouragement of using modern technologies in knowledge storage and transfer, such as content management systems and internal social networks.

Keywords: Administrative Transparency - Knowledge Management - Organisational Trust - Private Companies in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حطب، غسان أحمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠ م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٤، ٣٩ - ٦٨.
- أبو دلبوح، رحاب أسامة عقله، و القرعان، علي زكريا. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو دلبوح، رحاب أسامة عقله، و القرعان، علي زكريا. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو شقرا، روان وسلامة، كايد وجبران علي (٢٠١٨) درجة مماسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في اقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، مجلة الدّراسات _ العلوم التربوية (١) ٤٥ ، ٤٤-٥٢.
- الأحمد، بهاء (٢٠١٤) الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية ، ١١٨ ، ٢٤٤_٢٥٤
- أحمد، محمود همام علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
- أحمد، محمود همام علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.

- أحمد، محمود همام علي، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
- بدره ابتسام وبن درويش، اية وبن دلالي، يونس وبن فرحات، اكرام. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقاطعة جامعة الوادي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر .
- البدري، حنان (٢٠٢٠) تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان" ، المجلة التربوية (٧٦) ١٩٦-٢٤٠
- البدري، حنان (٢٠٢٠) تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان" ، المجلة التربوية (٧٦) ١٩٦-٢٤٠
- البراهمة، يوسف محمد خليل المقدادي، محمود حامد حسين و الشايب عبد الحافظ قاسم. (٢٠٢٣) درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالثقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت المفرق.
- البراهمة، يوسف محمد خليل المقدادي، محمود حامد حسين و الشايب عبد الحافظ قاسم. (٢٠٢٣) درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالثقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت المفرق.
- بوركو، عبد الملك، (٢٠١٨)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسس الاقتصادية : دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- الجمل، عبدالقادر سمير، و الهاشم، عادل عوده سلامة. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية: أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الجمل، عبدالقادر سمير، و الهاشم، عادل عوده سلامة. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية: أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- الحارثي، أميرة حاتم، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (٢٠٢٣). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٢ع، ١٩٨ - ٢٢٧
- الحارثي، أميرة حاتم، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (٢٠٢٣). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٢ع، ١٩٨ - ٢٢٧
- الحارثي، سعاد عبد الله، (٢٠١٨)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
- حامد، شيماء. (٢٠٢١). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٧، ١١٥-١٨٠.
- الحربي، محمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الاقسام الاكاديمية في كلية التربية جامعة الملك سعود"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (٦)١، ٣٤١-٣٠٨، (٦)١
- حسن، لمى. (٢٠١٥). دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب حلب سوريا.
- الحسن، ولاء حسن جعفر، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (٢٠١٧). أثر إدارة المعرفة في تطوير إدارة المشاريع الإنشائية: بالتطبيق على شركة مام القابضة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، ام درمان.
- الحنيطى، محمد عبدالاله سالم، و الكايد، وائل جمال عبدالكريم. (٢٠٢٠). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- الحنيطى، محمد عبدالاله سالم، و الكايد، وائل جمال عبدالكريم. (٢٠٢٠). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حياة، سرير الحرتسي وكريمة ربي (٢٠٢٠). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد في المصبرات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، ١٢ (٣)، ٢٦٥-٢٨٢
- خاطر، السيد محمد و المنهاوى، عبد الحكيم عبد الرحمن و القلى ، عبد الكريم حسين محمد (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمى. العدد ٢٦.
- خلف، ياسر. (٢٠٢١). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء العاملين في جامعة الفلوجة ، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، ١ ، ٢٦٨-٢٤٥ .
- خليفة، المعتز بالله البرنس محمد. (٢٠٢٠). دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤٤ ، ٥٨٥ - ٦٢١.
- خليفة، المعتز بالله البرنس محمد. (٢٠٢٠). دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤٤ ، ٥٨٥ - ٦٢١.
- دياب، مفتاح محمد. (٢٠٢٣). استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات. المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، مج ٣، ع ٣، ١١٣ - ١٥٣.
- دياب، مفتاح محمد. (٢٠٢٣). استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات. المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، مج ٣، ع ٣، ١١٣ - ١٥٣.
- الذنبيات، محمد عودة يوسف، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٢). دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

- الذنبيات، محمد عودة يوسف، و العضاية، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٢). دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- رشيد نيان كمال و محمد جلال عبد الله ومحمد نيكار علي (٢٠٢٠) دور الثقة التنظيمية في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين والفنيين في المعهد التفني في السلیمانية، المجلة العلمية لجامعة جهمان - السلیمانية (١٤) ٣٠٣ - ٣٢٣
- رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، و خليل، نورهان عادل أحمد. (٢٠٢٢). أثر ابعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ٢٤ ، ٢٣١ - ٢٧٧.
- رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، و خليل، نورهان عادل أحمد. (٢٠٢٢). أثر ابعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ٢٤ ، ٢٣١ - ٢٧٧.
- زريق، فاتن (٢٠١٧) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية " أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة .
- السبيعي، فلاح (٢٠١٧). اثر تطبيق الشفافية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، ٧٣(١)، ١٨١-٢٠٦.
- السعايده، عبدالله زيد بركات، و أبو تايه، بندر كريم. (٢٠٢٢). أثر إدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- السعايده، عبدالله زيد بركات، و أبو تايه، بندر كريم. (٢٠٢٢). أثر إدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- سعيدين، خالد، و الروابدة، محمد علي. (٢٠٢٠). أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في الوزارات الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- سعيدين، خالد، و الروابدة، محمد علي. (٢٠٢٠). أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في الوزارات الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

- السكارنة، بلال (٢٠١١). الفساد الإداري عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشهري، عبدالله بن عوض. (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. المجلة التربوية، ج ٥٤ ، ٤٨٩ - ٥٢٢.
- الشهري، عبدالله بن عوض. (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. المجلة التربوية، ج ٥٤ ، ٤٨٩ - ٥٢٢.
- الشهري، عبد الله (٢٠١٨) درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية"، المجلة التربوية، ٥٤ (١) ٥٢٢-٤٩٠.
- الشهري، عبد الله (٢٠١٨) درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية"، المجلة التربوية، ٥٤ (١) ٥٢٢-٤٩٠.
- طارش، محمد (٢٠٢٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، مركز البحوث النفسية ، ٣٣(١).
- الطراونة، رشا، والعضايلة، علي .(٢٠١٠). اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارت الأردنية :دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٦ (١) ، ٦٣-٩٦ .
- عابر،سعد (٢٠٢١) . أثر أدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مج١٨ ع٧٤٤.
- عبد الغالي، هنية وعبد الرحمن، مروة. (٢٠١٩). الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة ، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج ، العدد١٤٤-١٤٥-٢٠٠٠.
- عبد الله، محمد حمزة أممي (٢٠١٧) الثقة التنظيمية والنيامس الوظيفي : دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا ، ٣٠ (٢) ، ٧٨٥-٨٣٩.
- عبد المجيد، اشرف ورخا، محمد (٢٠١٨). "واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الازهر بالقاهرة"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ، (٩٨) ٣٨٣-٣٥١.
- عبدالله، ضياء نجم، و الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٢٠). أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

- عبدالله، ضياء نجم، و الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٢٠). أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في بنك الاتحاد الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- عثمان، محمد (٢٠١٤). "الشفافية الإدارية مجلة الفكر الشرطي ٢٣ (٩٠)، ١٦٥-٢٠٦.
- العجرفي، فلاح، (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد ٣٥.
- علاونة، مروان (٢٠١٦) درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة الاستقلال للابحاث، ١، ٢٥٤-٢١٩ .
- علي، أمل علي زكي، زيان، عبدالرازق محمد، و حسنين، منال سيد يوسف. (٢٠٢٢). الشفافية الإدارية وأثرها على الإنضباط الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسكندرية، الإسكندرية
- علي، أمل علي زكي، زيان، عبدالرازق محمد، و حسنين، منال سيد يوسف. (٢٠٢٢). الشفافية الإدارية وأثرها على الإنضباط الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسكندرية، الإسكندرية
- عيد، هنية جاد عبد الغالي عبد الرحمن، ومروة جبرو (٢٠١٩). الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة المجلة التربوية - جامعة سوهاج (٦٥) ١٤٤٥- ١٤٩٦
- الغامدي، سلوى و آل ضرمان، فالح عبد الله (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية ف المملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج ٢. ع ١٠.
- فارس محمد جودت. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٢)، ١٩٥-١٥٦
- فليح، حكمت (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٨٣)، ١٦٦-٢٠٢.

- لعمامرة، صارة، و محبوب، فاطمة. (٢٠٢٢). أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود - سكيكدة. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج ٥، ع ٢٤، ٢٢٨ - ٢٤٧.
- محمد، و داد موسى، و فحل، علي حسن. (٢٠٢١). أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٧، ع ٥٦، ٣٠٦ - ٣١٨.
- المخيزيم، علي محمد، و العواودة، وليد مجلي. (٢٠١٦). أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- المفرج، أفراح أحمد شامخ، (٢٠١٩)، "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالتطبيق على هيئة الرقابة والتحقيق"، دراسة بحثية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كليات الشرق - إدارة الأعمال.
- المهلاوي، سعد عثمان أحمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢١، ع ١٤، ١٧ - ٣٣.
- الهيارنة، سعد كريم محمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢٢). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- يحا، نورة وبحلاط امال (٢٠٢٠). دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر، تيزي وزو.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akhigbe o. j. & Sunday, p. I. (2017). Organizational Trust and Workplace Deviant Behavior in Higher Institutions in Rivers State International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 4 (10) ٥٢ .

- Alajmi S. (2017). Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment Journal of Management Research^٩ , (1) * P. (55)
- Al-Shafai, A. (2017). The relation between human resource management and organizational performance. Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications (MECSJ) ISSUE (3), p.256- 266
- Androniceanu, A (2021). Transparency in Public Administration as a challenge for a good democratic governance, 36, 149 164.
- Basit G. & Sergul d. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey Faculty of Nursing ,Hacettepe University ,Sihhiye ,Ankara Turkey ,Collegian 25(1) * p . 164.
- Buckwalter, N. (2010). Transparency: A Search for Clarity, Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management. Held in Omaha. Nebraska, October 26-27
- Chuan Yum & et al. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability .Sustainability \ . , (864) ,p. 4.
- Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School
- Hoppes C. & Holley ,K. (2014). Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators. Innovative Higher Education , (3) * 201 - 216 .
- Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.

- Khanaa, P (2017). A conceptual framework for achieving good governance at open and distance learning institutions. 32(1), 21-35.
- Miković, R, Petrović, D., Mihčić, M, Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management - The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*.
- Mingo, A (2018). Impact of records management on transparency in public administrations: Transparency by design. p. 6-16 DOI: 10.24965/gapp.v0i19.10515.
- Oktari, R. S., Latuamury, B., Idroes, R., Sofyan, H., & Munadi, K. (2023). Knowledge management strategy for managing disaster and the COVID-19 pandemic in Indonesia: SWOT analysis based on the analytic network process. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 103503.
- Oktari, R. S., Latuamury, B., Idroes, R., Sofyan, H., & Munadi, K. (2023). Knowledge management strategy for managing disaster and the COVID-19 pandemic in Indonesia: SWOT analysis based on the analytic network process. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 103503.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في إدارة التعليم بمنطقة نجران، ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا : البيانات الشخصية

١- المسمى الوظيفي ☐ مدير/ة ☐ رئيس/ة ☐ رئيس قسم/ة ☐ منسق/ة

٢- الفئة العمرية ☐ (٢٠-٣٠) ☐ (٣١-٤٥) ☐ (٤٥ فأكثر)

٣- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم معهد

٤- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة -٥ سنوات)

☐ (٥ سنوات - ١٠ سنوات) ☐ (١٠ سنوات فأكثر)

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول : إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد الأول: اكتساب المعرفة									
١.	توفر إدارة التعليم الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل								
٢.	تستفيد إدارة التعليم من تجاربها وخبراتها السابقة في وضع مبادئ توجيهية لتغيير مسار الأزمات								
٣.	تستقطب إدارة التعليم الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها								
البعد الثاني: تخزين المعرفة									
٤.	تعتمد إدارة التعليم على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة								
٥.	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل								
٦.	تستخدم إدارة التعليم تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة								
البعد الثالث : مشاركة المعرفة									
٧.	يستطيع الأفراد داخل إدارة التعليم تبادل المعرفة بسهولة								

					٨. يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية
					٩. تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب
البعد الرابع : تطبيق المعرفة					
					١٠. المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل
					١١. أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها إدارة التعليم .
					١٢. تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف إدارة التعليم .

المحور الثاني : الثقة التنظيمية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد الأول الثقة في زملاء العمل									
١.	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.								
٢.	نتواصل أنا وزملائي بشكل مستمر لاستدامة الفهم المشترك بيننا.								
٣.	إذا واجهتني مشكلة ما في العمل أسعى لإبلاغ زملائي لثقتي بهم.								
٤.	يعتبر زملائي المشاكل التي تواجههم في العمل كأنها مشاكلهم.								
البعد الثاني : الثقة في المشرفين									
٥.	أثق بمديري لمعرفته بدقائق الأمور في العمل.								
٦.	مشرفي في العمل يتفاعل بسرعة معي ومع زملاء العمل.								
٧.	يعتبر مشرفي في العمل مشاكل الآخرين أنها مشاكلته ويوليها نفس الاهتمام.								

					يسعى مشرفي بشكل مستمر لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	٨.
البعد الثالث : الثقة في الإدارة						
					أثق في القائمين على إدارة شؤون الإدارة التعليمية نظراً لمعرفتهم الدقيقة بمتطلبات العمل.	٩.
					تراعي إدارة التعليم بكل جدية مصالح الآخرين عند اتخاذها كافة القرارات.	١٠.
					تسعى الإدارة الإقامة قنوات تواصل مفتوح بهدف تحقيق الفهم المشترك بين الموظفين.	١١.
					تقدر إدارة التعليم الجهود الاستثنائية للموظفين.	١٢.
					يتم دراسة آليات العمل لجميع الوظائف بعناية قبل تحديدها.	١٣.

المحور الثالث : الشفافية الإدارية بأبعادها (الأنظمة والقوانين ، صناعة القرار ، الإجراءات واليات العمل ، تقييم الأداء) ، ضع إشارة (٧) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
البعد الأول الأنظمة والقوانين والتشريعات									
١.	تراجع إدارة التعليم القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بشكل دوري.								
٢.	تطبق إدارة التعليم القوانين والأنظمة على موظفيها دون تمييز أو تحيز.								
٣.	يتم نشر القوانين والأنظمة بشكل معلن في مختلف الوحدات التنظيمية.								
٤.	تطلع إدارة التعليم موظفيها على القوانين والأنظمة والتعليمات حال صدورها .								
البعد الثاني : صنع القرارات									
٥.	تعمل إدارة التعليم على توفير قنوات اتصال متنوعة للتواصل مع كافة أفراد المجتمع المحلي.								
٦.	تحرص إدارة التعليم على إشراك الموظفين في صناعة القرارات.								
٧.	تطبق إدارة التعليم سياسة عدم إخفاء أي معلومات أو أرقام عن موظفيها عند اتخاذ القرارات.								

					٨. تعتمد إدارة التعليم على مفاهيم الإدارة التحويلية في تنفيذ المهام
					٩. تصنع القرارات في إدارة التعليم بناءً على أسس علمية قبل اتخاذه.
البعد الثالث : الإجراءات وآليات العمل					
					١٠. تتسم آليات العمل في إدارة التعليم بالدقة والوضوح.
					١١. تقوم إدارة التعليم بمراجعة وآليات العمل وتطويرها بشكل مستمر.
					١٢. تقدم إدارة التعليم المعلومات لموظفيها بدرجة كافية ليسهل فهمها.
					١٣. تعمل إدارة التعليم على نشر جميع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بها دون اختصارها أو إخفاءها.
					١٤. يتم دراسة آليات العمل لجميع الوظائف بعناية قبل تحديدها.
البعد الرابع : تقييم الأداء					
					١٥. تلتزم إدارة التعليم بتوثيق نتائج تقييم أداء موظفيها للمحافظة على وثائقها من العبث.
					١٦. تحرص إدارة التعليم على التعامل بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة التي تقوم بها.

					١٧. تتم عملية تقييم موظفيها بموضوعية.
					١٨. تطلع إدارة التعليم جميع موظفيها على نتائج التقييم.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Role of Administrative Transparency in the
Relationship Between Knowledge Management
Processes and Organizational Trust in Private
Companies in Riyadh**

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446 – 2024