



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:

أثر تطبيق مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز  
دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر

The effect of applying the foundations of organizational transparency in public administrations on outstanding performance

عبد القادر لحول، <sup>1\*</sup> Abdelkader Lahoual، A.lahouel@univ-djelfa.dz

<sup>1</sup>دكتوراه، جامعة الجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الإرسال: 2023/04/27

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

الشفافية التنظيمية ؛  
الأداء المتميز ؛ الإدارات  
العمومية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية على الأداء المتميز من منظور العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وحدة حاسي بحيح ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة ، و تم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها لهذا الغرض ، حيث بلغ مجتمع الدراسة 32 فرد ، و خلصت الدراسة الى نتائج مفادها ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية (0.05) للشفافية التنظيمية على الأداء المتميز ، أي وجود علاقة ايجابية بين أبعاد الشفافية التنظيمية و الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: D73 ؛ H11 ؛ H83

### Abstract

This study aimed to find out the effect of applying the dimensions of organization transparency on outstanding performance from the perspective of workers in the Algeria telecom , hassi bahbah unit .the study descriptive analytical approach was used to test the hypotheses of the study .The study included 32 individuals, and it concluded that there is a statistically significant effect at the moral level (0.05) of organizational transparency on outstanding performance , that is , there is a positive relation between the dimensions of organizational transparency and outstanding performance in Algeria telecom

### Keywords

organizational  
transparency;  
outstanding  
performance;  
Public  
administrations.

JEL Classification Codes : D73; H11; H83

\* البريد الالكتروني للباحث المرسل: [A.lahouel@univ-djelfa.dz](mailto:A.lahouel@univ-djelfa.dz)

## 1. مقدمة :

تتميز المجتمعات المتطورة و التي وصلت إلى درجة من الرقي بثلاث أسس بنت عليها تميزها ، المساءلة، والشفافية، وحسن الحكم ، وتعد الشفافية احد الأوجه الحديثة للإدارة المعاصرة مع بداية تسعينات القرن الماضي ، والتي اعتبرت نقلة نوعية في إدارة المنظمات ، و قد جذبت هذه الممارسة الجديدة تفكير الباحثين في الإدارة و المعرفة ، والشفافية التنظيمية هي مفهوم يشير إلى قدرة المنظمات على الكشف عن معلوماتها و نشاطاتها بطريقة شفافة وواضحة للجمهور ، وتعتبر الشفافية التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تساعد على بناء الثقة والمصداقية لدى الجمهور ، سواء كان ذلك للعملاء او المستثمرين او الموظفين او المجتمعات المحلية ، و ترتبط الشفافية بشكل كبير بأداء المنظمات ، فعندما تكون المؤسسة شفافة في نشاطاتها و قراراتها ، فان ذلك يساعد على بناء الثقة لدى العاملين و الجمهور ، مما قد يؤدي إلى انعكاسات ايجابية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي من خلال ارتفاع الشعور بالانتماء و الرضا للوظيفة .

و من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على مستويات تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر و ما مدى انعكاسها على الأداء لدى العاملين

### 1. إشكالية الدراسة :

تعاني بعض المنظمات العامة والخاصة مشكلات في تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية ، مثل نظم المعلومات الإدارية ، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية ، إجراءات ولوائح العمل والتعيينات والحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

و بناء على متغيرات الدراسة و من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي :

ما مدى تأثير تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية على الأداء الوظيفي من منظور العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

و بناء على الإشكالية الرئيسية و مجمل متغيرات الدراسة ، يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم الشفافية التنظيمية ؟ ما أهميتها؟ وما هي أنواعها؟
- ما هو واقع و مستوى تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية من منظور العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما هي مستويات الأداء من منظور العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد اثر لشفافية التنظيمية على أداء العاملين؟

### 2. فرضيات الدراسة :

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها في الآتي:

- يوجد تطبيق لممارسات الشفافية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- يوجد اثر لتطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية على تحسين أداء العاملين مؤسسة اتصالات الجزائر

### 3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- التعرف على واقع الأداء و مستوياته في مؤسسة اتصالات الجزائر
- التعرف بمساهمة تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية وتأثيرها على الأداء
- معرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية

### 4. أهمية الدراسة :

تظهر تتعكس أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

أ. المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال استخلاص النتائج التي ستسهم في تعزيز أثر تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية على الأداء في المؤسسة، وإمكانية استخدام هذه النتائج في تحسين وتطوير الأداء بشكل يواكب التغيرات المستمرة

ب. المجال العلمي وذلك عبر تلبية الحاجة الملحة إلى دراسات محلية في مجال الشفافية التنظيمية ، والذي يتطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وأن تساهم في إثراء البحث العلمي، وأن يفتح بها آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الشفافية التنظيمية

### 5. حدود الدراسة:

حدود وأبعاد الدراسة، موضحة كما يلي:

- 1- الحدود المكانية: الدراسة تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة حاسي ببحج
- 2- الحدود الزمنية: قمنا بتوزيع الاستلانة على أفراد العينة ابتداءً من تاريخ: 24 مارس 2022 وتم استرجاعها يوم : 14 أبريل 2022.
- 3- الحدود البشرية: كان توزيع الاستلانة على عمال الإدارة، تم اختيارهم بشكل عشوائي من المؤسسة محل الدراسة.

وتم الاعتماد على الاستلانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة، حيث تم تصميم الاستلانة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وقمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيانات تم دراستها و معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

### 6. هندسة الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

إطار نظري من خلاله يتم التعرف على ماهية و وصف نظري لمتغيرات الدراسة ، و إطار تطبيقي تمثل في دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة حاسي بحبح، و كيفية إجرائها من خلال الإطار المنهجي لدراسة الأدوات المستخدمة في الدراسة وأنموذج الدراسة ، و مجتمع و عينة الدراسة ،وكذا الأساليب الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة ، و في الأخير نخلص إلى خاتمة نستعرض فيها أهم النتائج المتحصل عليها ، مع جملة من التوصيات المقترحة

## II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1. مفهوم الشفافية التنظيمية:

#### أ. الشفافية التنظيمية قراءة في المصطلح:

يقول الكبسي إن الشفافية مصطلح إداري معاصر اشتق معناه الاصطلاحي من معناه اللغوي. فهو مصدر اشتق من الفعل شف وشفف وشفاف، وهو الشيء الذي يستشف ما وراءه، ويمكن رؤية ما خلفه بسبب رفته فال يمكن حجه عن الأبصار ( الكبسي، 2011م، ص61).

وتعني الشفافية التنظيمية تقديم وإعطاء صورة واضحة وحقيقية لكل ما يحدث في المنظمة (عثماني و كسنة ، 2020)، وهناك من يرى أنها خلق بيئة تكون فيها المعلومات ذات الصلة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومرئية ومفهومة. وهي طريقة صادقة للقيام بأشياء تسمح للآخرين بمعرفة ما تفعله بالضبط. وهذا يعين أي فالإدارة بمثابة منزل زجاجي، و كل ما فيه مرئي للعمال والجمهور. ومن واجب منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة الإفصاح والانفتاح والشفافية في ممارسة عملها مع المساءلة والاستجواب ( Mohamohd A & 2015, P 10 AI & Mahayreh ).

في حين يرى البرقاوي أن الشفافية تعني الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد، فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وفهمها فضلاً عن بساطة وسهولة الإجراءات التنفيذية وعدم النزاهة في تنفيذها. " (البرقاوي، 1988، 32 ) .

في حين ، وجب التمييز بين الشفافية والخصوصية، حيث تتعلق الخصوصية بالقدرة الفنية و القانونية على اختيار الأفراد الذين ستتعامل معهم ومنعهم من اكتشاف أو توزيع معلومات خاصة والحفاظ على السرية، وهنا لا تتعارض الشفافية مع ذلك إذ لا تتطلب الشفافية الإفصاح عن أسرار تمس أمن الدولة أو الأفراد أو أن يؤدي الإفصاح إلى عرقلة تنفيذ التشريعات أو أن يكون في غير المصلحة العامة (دعيبس، 2004 ، ص.6).

#### ب. أهمية تطبيق الشفافية التنظيمية:

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جدا لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية (الراشدي، 2007 ، ص 24) ، كما إن قيمة وأهمية الإدارة تظهر جليا في انفتاح المنظمة على بيئتها المحيطة ومن داخلها، لان انغلاق المنظمة يعتبر بيئة خصبة للسلوك غير الأخلاقي، حيث الانغلاق نفسه سلوك غير أخلاقي في ظل عالم مفتوح، والانغلاق يؤدي إلى سرية الانحرافات والتجاوزات والفساد ( الطوخي، 2002م، ص 116 ) .

كما أن أهمية الشفافية تظهر من خلال ( عليان وجرار، 1997، 350) :

1 . تحقيق المصلحة العامة، 2. توافر النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد الإداري بكل أشكاله، خاصة أن وجود الأنظمة يعد من الأشياء المهمة، 3- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة . 4 إزالة العوائق البيروقراطية الروتينية.

### ت. أبعاد الشفافية التنظيمية:

لاستخدامات مفهوم الشفافية التنظيمية العديد من المجالات الإدارية المعرفية، هذا ما يجعل استخدام أبعادها المتعددة يختلف مع اختلاف الدراسات و سياقاتها ، ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على الأبعاد التالية :

**المشاركة :** وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير p ( Kaarsemaker ,2010 169 )

**المساءلة :** وهي تعهد واستعداد من قبل هؤلاء العاملين بأن يعرفوا ويوضحوا لمن حولهم من المشرفين أو الزملاء أو المتعاملين معهم بما أنجزوه وفعلوه والطريقة التي أنجزت بها ويتقبلوا المحاسبة والرد على التساؤلات التي تطرح عليهم حول أي نقص أو قصور أو خطأ أو انحراف أو شبهة تثار حول سلوكهم أو أدائهم أو علاقاتهم وهم يمارسون هذه المسؤوليات ( الكبيسي، 2011م، ص ص72-73 ).

ويرى روالينز Rawlins أن المنظمات الشفافة معرضة للمساءلة، وهذا يعني أن تكون أعمال وقرارات المنظمة متاحة للنظر من قبل الآخرين وتقييمها، ويقتضي ذلك من الأشخاص يف المنظمات الشفافة التفكير في قراراتهم وسلوكياتهم ( Rawlins 2008،P7 ).

**المعلومات:** يعد الحصول على المعلومات التي تمتلكها السلطات بالنسبة للعاملين من اجل ممارسة كافة حقوقهم، وهذا الحق يدخل في إطار حرية حيازة المعلومات وهو حق أنساني أساسي تأكدت أهميته لكون التدابير القانونية أضحت غير كافية لترصين ممارسة هذا الحق وبالتالي أصبح من الضروري وجود قوانين خاصة بهذا الحق بالذات ( الغالبي والعامري، 2008 :460-461 ).

**إجراءات و قواعد العمل:** يتطلب أن تكون هناك قواعد واضحة وتحترم رسالة المنظمة وقابلة للتطوير والتعديل لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب التطورات السريعة التي يتصف النظام العالمي الجديد بها، وتشمل هذه القواعد تحديد المهام، وطرائق ومعايير قياس الأداء، وأساليب المراجعة والتقييم (اللوزي، 2000 : 148 ).

### ث. متطلبات تطبيق الشفافية التنظيمية :

يتطلب تطبيق الشفافية التنظيمية مجموعة من المتطلبات و الإجراءات التي يجب إتباعها ، و لعل أهمها :

- 1) التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث استمرار الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لان ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، 1988، ص 64).
- 2) تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم
- 3) تصرفاتهم المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة بين الطرفين (Norman et al, 2010, p 33).
- 4) حماية من يكشف التجاوزات و الانحرافات وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء (العضايلة، 2001، ص 22).
- 5) ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير (جاسر، 2009، ص 34).

## 2. الأداء المتميز:

أما في الجانب الثاني من الإطار النظري فسننترق إلى مفهوم الأداء المتميز واهم عناصره ،

### أ. مفهوم الأداء:

\_ "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (سنا عبد الكريم الخناق، 2005، ص 36).

\_ "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء". (أحمد صقر عاشور، 2005، ص 25 - 26).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء (بن العائب، 2020):

- ✓ تنفيذ العامل لمهامه ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة؛
- ✓ يمكن قياسه من خلال التركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء؛
- ✓ يسهل لنا الحصول على البيانات التي تساعد على تحليل وتقويم أداء العامل؛
- ✓ تفاعل بين ما يقوم به الأفراد (السلوك)، وبين النتائج المحققة (الإنجاز).

### ب. عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المنظمة ، و يرى حسين محمد حراشنة أن هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

**أ. الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

**ب. الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

**ت. الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز .
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (2011، ص 93-94).

#### **ت. مفهوم الأداء المتميز:**

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، مما جعله محط اهتمام الباحثين والمفكرين والممارسين  
\_ يعرف ماكس ويل "Max well" الأداء المتميز " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة". (علي السلمي، 2002، ص 112).

\_ ويعرف **مدحت أبو النصر** الأداء المتميز: " قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، فهو عالية من الجودة". (2008، ص 74).

وبهذا لقد أصبح لزاما على كل منظمة أن تتمتع بجهاز إداري فعال قائم على تحقيق التميز في الأداء بهدف التأقلم والتكامل مع الوضع الجديد الناتج عن مخلفات المد العولمي وحدة المنافسة (بوعلاقة و سلام، 2020).

ومما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالا للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقه.

#### **ث. مستويات التميز في الأداء:**

التميز ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، وترى **أميمة الدهان** أن الأداء المتميز يكون على ثلاثة مستويات هي:

- **التميز على مستوى الفرد:** هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين.
- **التميز على مستوى الجماعة:** فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتميز أفرادها.

التميز على مستوى المنظمة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، (1992 ، ص 192-195).

ويقول **خليفة عيسى** ان عملية الإبداع والابتكار والتميز تمتاز في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:

- القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية، خاصة القادة لمالهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية.
- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، فمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على الإبداع أو يعيق عملية الإبداع، حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداعي.
- المناخ التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها مؤثر على القدرة الإبداعية للمؤسسات.
- المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي) نظرا لعدة اعتبارات (وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغيير التكنولوجي...). والشكل التالي يوضح مستويات الأداء المتميز. (2006 ، ص 5).

### ج. مفاتيح الأداء المتميز :

- يؤكد **السلمي** " بأن الوصول للتميز ليس امرا يسيرا بقدر ما هو عمل شاق وجهد متواصل من كافة العاملين بالمؤسسة إذ تتمثل مفاتيح التميز في مجموعة التوجهات التي تشترك في بقاء وتنمية ثقافة تنظيمية". (2002 ، ص 11). كما يرى **بدر بن سليمان آل مزروع** أن لتمييز الأداء قائمة مفاتيح لخصها في النقاط التالية (2010 ، ص 26-27) :
- القيادة وثبات الغاية: وتعتبر عن سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز، وتوضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة؛
  - التوجه الاستراتيجي: والمقصود تبني خطط التطور الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المؤسسة؛
  - تنمية وتحفيز الابتكار؛
  - تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
  - الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
  - الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
  - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
  - تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
  - تنمية آليات التفكير المنطومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛
  - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
  - إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين؛

### 3. الدراسات السابقة:

أ. دراسة ( السبيعي ، 2010 ) بعنوان: " دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية." هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ، وتم التركيز على بعدين أساسيين في الدراسة وهما (الشفافية الإدارية ، المساءلة الإدارية ) و كانت أهم نتائج الدراسة :

. مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض .

. مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها و إعلانها يعتبر متوسطاً

. مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة مستوى منخفض

. مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جدا .

ب. دراسة (حرب، 2011) بعنوان:"واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (401) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة السالمية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ، و أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

. وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية و وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة ( نظام المعلومات ، الاتصال الإداري ، المساءلة الإدارية ، إجراءات العمل ، المشاركة ) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

. أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، كما أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.

ج. دراسة ( Norman et al 2010 ) بعنوان: "أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس و إدراكهم لفعاليتهم ، وتمثلت عينة الدراسة في 814 مشاركاً تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوالت الدراسة للنتائج التالية :

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

. أن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، و إنما على العاملين في المقام الأول ، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة .

. أن الإدارة التي تتبنى نظم اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة .

. ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج ايجابية تتمثل في الرضا، والالتزام، ومستوى متميز في الأداء

### III. الطريقة والإجراءات:

بعد تطرقنا الى اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري البحث الخاصة بالشفافية التنظيمية والأداء المتميز، سنحاول في هذا الجانب التطرق الى الاطلاع على الواقع الحقيقي بينهما في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة حاسي ببحج.

#### 1. منهج الدراسة:

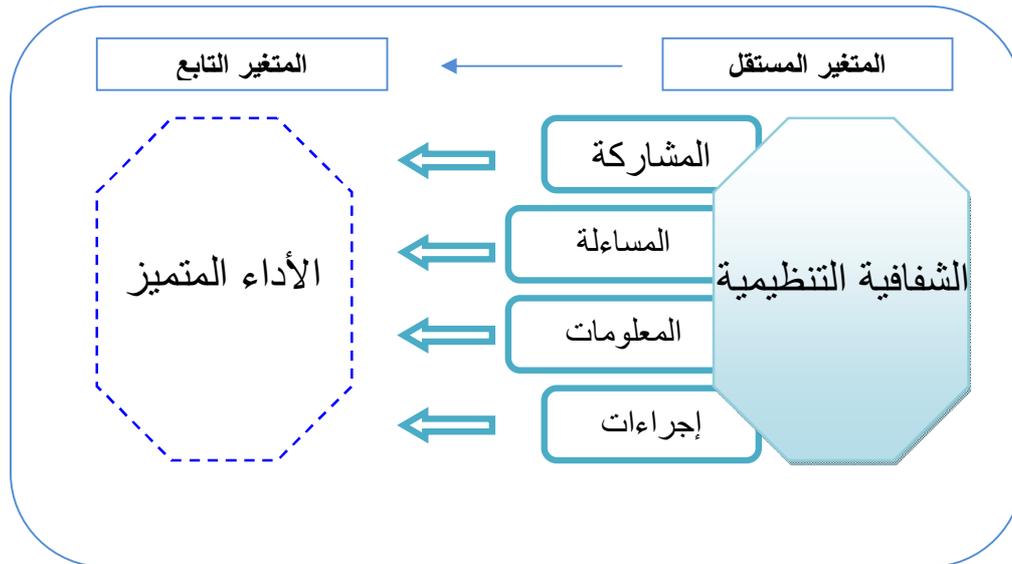
تم الاعتماد على منهج دراسة حالة (وصفي تحليلي) وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات،

وكأداة لجمع البيانات ، تم استخدام الاستبانة ، و قيامنا في هذه الدراسة بتوزيع لاستبانة الاستبيان على عينة محددة.

#### 2. أنموذج الدراسة:

تتمحور الدراسة حول اثر تطبيق ( أبعاد /ممارسات ) الشفافية التنظيمية على الأداء المتميز، حيث ان المتغير المستقل هو الشفافية التنظيمية والمكون من أبعاده: المشاركة ، المساءلة،المعلومات، إجراءات العمل، أما المتغير التابع فهو الأداء المتميز، والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة المتبع:

الشكل 01: أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع الذي استهدفته دراستنا متكون من موظفي مديرية اتصالات الجزائر الجلفة وحدة حاسي بحبح، الذين تتوفر فيهم شروط دراستنا، وهذا لكي يسهل علينا اختيار العينة، أما عينة الدراسة فتتكون من 32 فردا من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم 42 فرد، أي ما نسبته أكثر من 76.19% من مجموع عدد العمال.

### 4. ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بثبات الدراسة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وتم اعتماد معامل الفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالية:

الجدول 01: يمثل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الابعاد و المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
بعد المشاركة	05	0.627
بعد المساءلة	04	0.762
بعد المعلومات	05	0.797
بعد إجراءات العمل	05	0.797
محور الشفافية التنظيمية	19	0.870
محور الأداء المتميز	11	0.803
الدراسة ككل	30	<b>0.878</b>

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (0.878) وهذه نسبة ثبات جيدة جدا و تدل على ثبات عالي تتمتع به الدراسة ككل.

### 5. توجهات وميولات أفراد العينة نحو متغير الشفافية التنظيمية و متغير الأداء المتميز:

الجدول 02: يمثل التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أبعاد الشفافية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المشاركة	3.07	0.42	متوسط
المساءلة	3.21	0.66	متوسط
المعلومات	3.98	0.45	مرتفع
إجراءات العمل	4.4	0.37	مرتفع
المستوى العام لأبعاد الشفافية التنظيمية	3.82	0.47	مرتفع
المستوى العام للأداء المتميز	4.60	0.31	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS.

بعد حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومن خلال عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة اتجاه الشفافية التنظيمية و الأداء المتميز ، نرى من أرقام الجدول أعلاه، ان اغلب افراد العينة كانت لهم توجهات نحو الموافقة بخصوص ابعاد الشفافية التنظيمية، حيث كان المتوسط الحسابي (3.7) و الانحراف المعياري (0.47)، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالمؤسسة لابعاد الشفافية التنظيمية مرتفع ، فقد جاءت الأبعاد على الترتيب التالي : إجراءات العمل ، المعلومات ، المساعلة ، المشاركة ، وهذا ما يدل على ان هناك قواعد واضحة و محترمة من خلال قواعد تحديد المهام، وطرائق ومعايير قياس الأداء في المؤسسة ، كما ان المعلومات متاحة ومتوفرة و الحصول عليها أسهل في المؤسسة ، الا ان تطبيق بعدي المساعلة والمشاركة في المؤسسة متوسط الى حد ما ، و بشكل عام ، يمكن القول انه توجد شفافية تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة حاسي بجبج ،

كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد العينة كانت توجهاتها نحو الموافقة بشدة بخصوص متغير الأداء المتميز ، حيث كان المتوسط الحسابي (4.60) و الانحراف المعياري (0.31) ، و عليه تكون درجة الاتجاه العام بالمؤسسة للأداء المتميز مرتفع ، وهذا ما يشير إلى أن اغلب العاملين في المؤسسة يسعون لتحقيق الأفضل في الأداء ، من خلال تقديم أفكار جديدة و خلق أساليب ذاتية للعمل ، وهذا ما حسن و طور من إمكانيات العاملين ، إضافة لظروف العمل المناسبة لتقديم أفضل الخدمات.

## 6. تحليل الارتباطات بين ابعاد لشفافية التنظيمية والأداء المتميز:

الجدول 03: يمثل تحليل الارتباطات باستخدام معامل بيرسون.

إجراءات العمل	المعلومات	المساعلة	المشاركة	معامل بيرسون	الأداء المتميز
0.410	0.420	0.390	0.395	Sig	
0.020	0.017	0.032	0.029		

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS.

بناء على ما جاء من أرقام في الجدول أعلاه ، يمكننا ملاحظة ما يلي:

- حقق بعد المشاركة علاقة ارتباط موجبة و متوسطة مع متغير الأداء المتميز 0.395 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.029، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة الى حد ما بين بعد المشاركة والأداء المتميز .
- حقق بعد المساعلة علاقة ارتباط موجبة و متوسطة مع متغير الأداء المتميز 0.390 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.032، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة الى حد ما بين بعد المساعلة والأداء المتميز .
- حقق بعد المعلومات علاقة ارتباط موجبة و متوسطة جدا مع متغير الأداء المتميز 0.420 عند مستوى دلالة معنوية 0.017، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة بين بعد المعلومات والأداء المتميز .
- حقق بعد إجراءات العمل علاقة ارتباط موجبة و متوسطة جدا مع متغير الأداء المتميز 0.410 عند مستوى دلالة معنوية 0.020، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية مقبولة بين بعد صناعات المعرفة والأداء المتميز .

**7. اختبار الفرضية الرئيسية:**

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد الشفافية التنظيمية و الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح ".  
 .

نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على هذه الفرضية، أي اثر أبعاد الشفافية التنظيمية على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح ، و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول 04:** يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمت (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	3.332	0.615	-	5.402	0.000
الشفافية التنظيمية X	0.295	0.140	0.359	2.109	0.043
قيمة f المحسوبة : 4.446 Sig : 0.043 درجات الحرية : ( 30 ، 1 ) معامل التحديد $R^2 : 0.129$ معامل الارتباط $r : 0.359$			نموذج معادلة الانحدار: $Y = 3.332 + X0.295 + e_i$		

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه : النموذج صالح لاختبار الفرضية ، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.04 وهي محققة لشروط مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، و كذلك قيمة f المحسوبة (4.44) اكبر من قيمتها الجدولة (4.17) ، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب : 0.129 وهذا يعني أن الأداء المتميز يتأثر بالشفافية التنظيمية بنسبة 12.9% ، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 87.1% تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.043 اقل من 0.05 .

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الشفافية التنظيمية و الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح ".  
 .

#### IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

##### 1. النتائج المتعلقة بمستوى متغيرات الدراسة:

- من خلال نتائج الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح ، ظهر ان مستوى أهمية بعد المشاركة كان متوسط، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.07، وجاء في المرتبة الرابعة.
- أظهرت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح ان مستوى إتباع بعد المساواة متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.21، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الإلتباع.
- تبين ان نسبة أهمية إتباع بعد المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح متوسط وبمتوسط حسابي قدر ب 3.98، ويأتي في الثانية من حيث الإلتباع.
- أظهرت الدراسة بمؤسسة اتصالات التجارية بحاسي بحبح ان مستوى إتباع إجراءات العمل مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.4)، ويأتي في المرتبة الأولى من حيث الإلتباع.

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة باتجاهات وميولات عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح ، نستنتج ان هذه الأخيرة تتبنى تطبيق ابعاد الشفافية التنظيمية في تسيير الأعمال والمعاملات بشكل واسع وفي اغلب المستويات، وذلك بهدف التحسين من أدائها.

##### 2. النتائج المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

ابانت الدراسة ان العلاقة بين الشفافية التنظيمية و الأداء المتميز كانت موجبة ، حيث كان البعدين "إجراءات العمل المعلومات" اكثر ارتباطا مع الأداء المتميز ، اما بالنسبة لبعدي المشاركة والمساواة كانت العلاقة موجبة وطردية و لكنها متوسطة الى حد ما ، و هذا ما يفسر ان رغم وجود اهتمام بإجراءات العمل و المعلومات من طرف المؤسسة ، الا انه غير كافي لتقديم الأداء المتميز و تحسينه.

##### 3. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

استنتجنا من اختبار الفرضية الرئيسية ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الشفافية التنظيمية و الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بحبح .

#### V. التوصيات:

بناء على ما سبق من تحليل نتائج هذه الدراسة فإن الباحث يقدم التوصيات التالية التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز أكبر لمستوى الشفافية التنظيمية في المؤسسة ، لاسيما على مستوى بعدي المشاركة والمساواة ، وهي كالتالي:

- تحسين قنوات التواصل المفتوحة بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف إنجاز المهام مما يسهم في تحسين الأداء.
- وضع طرق و أساليب موضوعية واضحة للمساواة ومساعدة العاملين دون تمييز في حال وجود أخطاء ، و أن تكون المساواة بكل شفافية ووضوح.

- أن تقوم إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية مما يعزز من ولائهم و انتمائهم ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف.
- أن تقوم إدارة الشركة على أطلاع الموظفين على نتائج الأعمال التي تم إنجازها ومناقشتهم فيها في حوار مفتوح لتعزيز مبدأ المشاركة.
- منح الموظفين دورات تدريبية تساعدهم في تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم باستمرار.
- تحفيز الموظفين ( حوافز مادية و معنوية ) وترقيات بناء على أدائهم والجهد المبذول دون تمييز.
- القيام بدراسات مستقبلية إضافية مماثلة لموضوع هذه الدراسة ، من أجل إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة، لاسيما أنه يفتقر الى البحوث والدراسات التي تتناول الشفافية التنظيمية.

### الهوامش والإحالات:

- 1- الكبيسي، عامر خضري (2005) الإدارة العامة الجديدة. مقوماتها، قيمها، وقواها، (ط1) الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض.
- 2- أحمد عثمانى ، و محمد كسنة . (01 07، 2020). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات في الإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بالجلفة- . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الصفحات المجلد 6، العدد 3، الصفحة 87-106.
- 3- البرقاوي، نزيه، 1988، "الشفافية"، مجلد رقم 1، عدد5
- 4- دعبيس منال، 2004، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، أطروحة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
- 5- الراشدي، علي، 2007 - الادارة بالشفافية . عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- 6- الطوخي، سامي (2002) إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، جملة البحوث الادارية، (ع2)، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الادارية.
- 7- عليان، عبد الله، وجرار، أماني، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية"، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد2.
- 8- الكبيسي، عامر خضري (2011) الادارة العامة الجديدة . مقوماتها، قيمها، وقواعدها، (ط1) الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية، كتاب الرياض .
- 9- الغالي، ظاهر محسن، والعامري، صالح مهدي، 2008، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- اللوزي، موسى، 2000، "التنمية الإدارية، المفاهيم، والأسس، والتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- العموش، باسم، 1988 -السياسات الحكومية والشفافية، نحو شفافية أردنية ، الطبعة الأولى مؤسسة الارشيف العربي، عمان ، الاردن.
- 12- العضايلة ، محمد ، 2001 -الشفافية ومكافحة الفساد ، نحو شفافية أردنية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الأرشيف العربي ، عمان ، الأردن ،

- 13- جاسر ، محمد ، عبد الكريم - 2009 - الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية, الطبعة الثانية ، مؤسسة الأرشيف لعربي ، دمشق ، سوريا
- 14- سناء عبد الكريم الخناق،(مارس 2005)، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 15- بن العائب، م. (2020، 01 07). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية - . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، pp. المجلد 6، العدد 3، الصفحة 329-346.
- 16- أحمد صقر عاشور، (2005)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 17- حسين محمد حراشنة، (2011)، **ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1.
- 18- علي السلمي،(2002)، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 19- بوعلاقة ، ن.، & سلام، ع. (2020، 01 07). تميز الأداء كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات دراسة تحليلية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للفترة 2013-2017. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، pp. المجلد 6، العدد 3، الصفحة 11-30.
- 20- بدر بن سليمان آل مزروع، (2010)، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه - بتصرف. - في العلوم الأمنية، الرياض.
- 21- Al Mahayreh M & Mohamohd A. A., (2015), "Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality". *Advances in Management & Applied Economics*, Vol 5, no 2, pp. 101-126.
- 22- Kaarsemaker, Eric, et al., (2010) ,*The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership*, Oxford University Press, New York, 1st Edition.
- 23- Rawlins.brad .(2008) . *measuring Relationship between Organizational transparency and employee trust* . [www.iprrc.org](http://www.iprrc.org)
- 24- Norman, Steven M. et al,(2010), *The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness*, *Leadership Quarterly* , University of Nebraska, United States, Elsevier.