

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة
بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات⁽¹⁾

**The Role of organizational culture in promoting financial transparency
practices and their impact on the effectiveness of the organization
Search for Answers analytical sample of managers working in the General Company
for Car Trading**

الباحث محمد عدنان عبد

أ.م. د أثير انور شريف

كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الانبار

المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مؤثر في الفاعلية التنظيمية كمتغير مستجيب وبوجود الشفافية المالية كمتغير وسيط في الشركة العامة لتجارة السيارات ببغداد، ومن ثم محاولة الخروج بجملته توصيات بما يسهم في تحقيق فاعليتها التنظيمية، وطبق هذا البحث على عينة قصدية عمدية من المدراء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومدراء الوحدات والشعب بلغ عددهم (67) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ولقياس مستوى متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال مجموعة من الوسائل الاحصائية، وقد توصل الي البحث الى عدة نتائج كان اهمها ارتفاع مستوى متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية) في الشركة العامة لتجارة السيارات، اضافة الى وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية، واوصى البحث بمجموعة من التوصيات التي تدعم هذه العلاقة وبما يعزز من ممارسات الشفافية لمالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

Abstract

This research aims to examine the correlation and the influence of organizational culture on in organizational effectiveness and the existence of financial transparency as a variable mediator in the General Company for cars trading, And then try out, among other recommendations, including contributing to the achievement of organizational effectiveness,

This research has been applied to the sample induced intentional total (67) individuals, The researcher used the questionnaire as a main tool to measure the level of research variables and correlation relationships, and influence among them, In order to processing data and information was used statistical analysis program (SPSS) to reach the results through a number of the most important statistic methods.

The researcher has arrived several conclusions; the most important was the high level of research variables (organizational culture, financial transparency, organizational effectiveness) in the General Company for Cars trading.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، فاعلية المنظمة.

(1) البحث مسئل من رسالة ماجستير للباحث الثاني .

المقدمة

شهدت اجهزة الادارة العامة في مختلف بلدان العالم خلال العقدين الماضيين اصلاحات رئيسة تتعلق بمجمل العمليات والهيكل في القطاع العام بسبب ما تعانيه من مشاكل مرتبطة بطبيعة الاداء وآليات وصيغ العمل والتعامل مع المواطنين وتضخم الجهاز الاداري والتغيرات التي رافقت ذلك، سيما ذات العلاقة بقيم الادارة وثقافتها ومعتقداتها وسلوكيات الافراد العاملين فيها زيادة على وجود المركزية العالية وظهور حالات الفساد الاداري وغير ذلك من المشاكل التي دفعت للقيام بالإصلاحات التي سعت الى اخراج الادارة العامة من إنعزاليتها وانخفاض ثقة المواطنين بأدائها. كل هذه الاسباب وغيرها ادت الى جعل المواطنين اكثر نضجاً وادراكاً والحاحاً في مطالبة حكوماتهم بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها في مجال تقديم الخدمات وبمستوى شفافية اعلى وبما يعزز من فاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها وتبرير سبب وجودها وكذلك اتجاهات انفاقها وأولويات اهدافها ادوارها.

من هذا المنطلق اهتم الجهد العلمي الحالي بتشخيص ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية واثر كل ذلك في تحقيق فاعلية المنظمة ضمن هذه المنظومة الفكرية، وبيان طبيعة ومستوى هذه المتغيرات الثلاثة وتحديد علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بالتطبيق في الشركة العامة لتجارة السيارات باعتبارها من المنظمات الخدمية والتجارية المهمة في القطاع الحكومي.

ولأجل كل ذلك وتحقيقاً لأهداف البحث تم تفصيل البحث الى أجزاء اربع خصص الاول منها الى منهجية البحث والجزء الثاني للجانب النظري الذي تناول متغيرات البحث في حين كرس الجزء الثالث للجانب العملي للبحث والرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

أولاً: منهجية البحث والدراسات السابقة

1- منهجية البحث

أ- مشكلة البحث: تركز مشكلة البحث حول معرفة طبيعة العلاقات التفاعلية بين متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية)، اضافة الى توضيح هذه المفاهيم وبيان اهميتها وطبيعتها بشكل مفصل زيادة على تحديد آليات قياسها وتشخيصها سيما في القطاع العام والادارة العامة.

إذ مازالت طبيعة العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث الثلاث تجتذب حولها الكثير من التساؤلات وعلامات الاستفهام في تحديد طبيعة هذه العلاقات واتجاهاتها وصيغها وقوتها ونوعها لذلك فان تحديد ماهية هذه المتغيرات الثلاثة وطبيعة العلاقات فيما بينها بالتطبيق في الشركة العامة لتجارة السيارات هي جوهر مشكلة البحث ومنطلقه الفكري والتطبيقي.

ويمكن تجسيد معالم هذه المشكلة بشكل اكثر وضوحاً من خلال التساؤلات الآتية:

- ماهية مفهوم متغيرات البحث الثلاث المتمثلة بـ(الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية)؟
- ماهية طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة ومستوى وجودها؟
- ما مدى تأثير وجود الشفافية المالية في تعزيز علاقات الارتباط والتأثير للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية وفي تحسين مستواها؟

ب- اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- تقديم اطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وابعاد متغيرات البحث لكل من الثقافة التنظيمية والشفافية بالتركيز على الشفافية المالية وكذلك الفاعلية التنظيمية من خلال آخر ما تم التوصل اليه على وفق حدود البحث ومحدداته.
- الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الثلاثة وتشخيص مستوى وجودها، سيما وجود المتغير الوسيط.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها ان تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة.

ج- أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من خلال ما يأتي:

- أهمية المتغيرات التي يتناولها البحث كل على حده (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية) وكونها مكونات محورية لواقع المنظمة السلوكي والادائي الكلي وبالأخص منظمات القطاع العام.
- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاث مجتمعة -على علم الباحث- والتي جعلت من الشركة العامة لتجارة السيارات ميداناً تطبيقي لها.

د- منهج البحث: تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة موضوع البحث لأنه يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والادارية، اذ يقدم البيانات عن هذه الظواهر مبيناً اسبابها ونتائجها وتحليلاتها وعلاقتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك بالخروج باستنتاجات وتوصيات مناسبة بشأنها (العاني، 2002: 7).

هـ- فرضيات البحث: التزم بالمنهج العلمي للبحث انطلق البحث من الفرضيات الآتية:

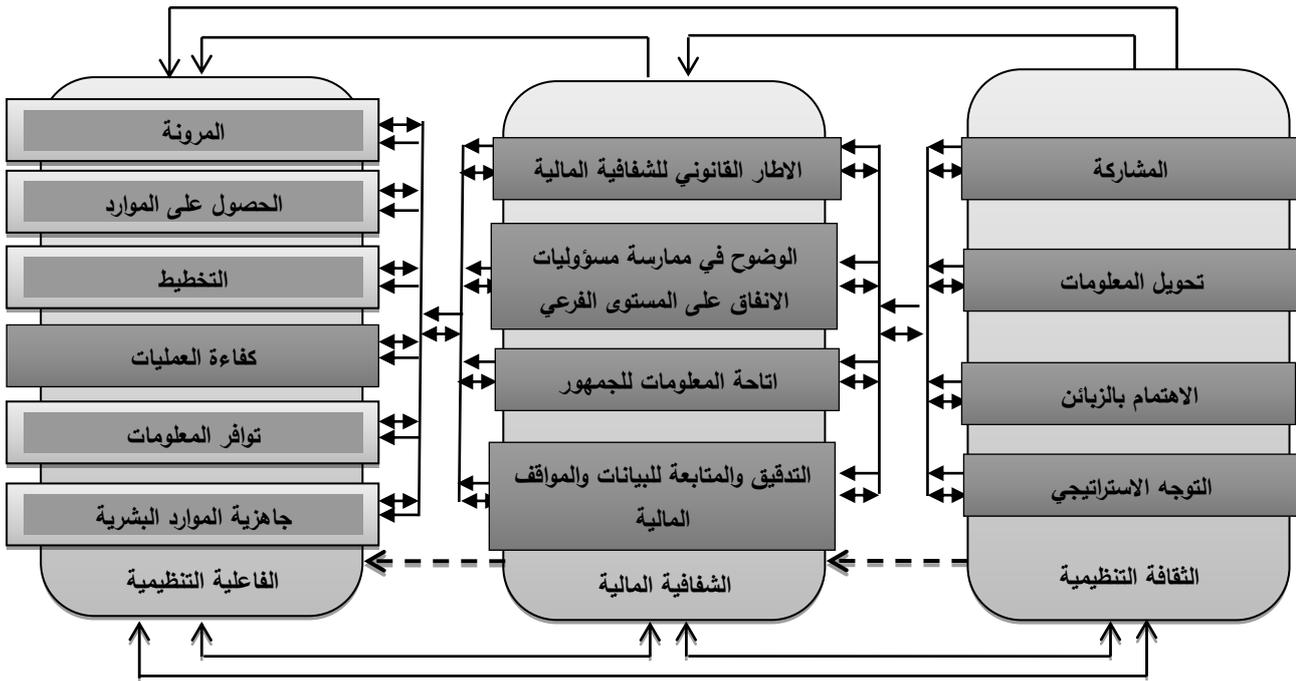
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والشفافية المالية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشفافية المالية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الشفافية المالية بأبعادها.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للشفافية المالية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها.
- يزداد تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية من خلال تطبيقات وممارسات الشفافية المالية في الشركة المبحوثة.

و- حدود البحث

- الحدود المكانية: الشركة العامة لتجارة السيارات.
- الحدود البشرية: تضمنت عينة من المديرين العامين ومعاوني المدير ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب ومدراء الوحدات.

- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بين الفترة (1-5-2015) الى (15-6-2015).
- الحدود العلمية: والتي تبين الابعاد الفرعية والرئيسة لمتغيرات البحث التي تم دراستها وقياسها والتي تظهر الانموذج الفرضي للبحث.
- ز- الانموذج الفرضي للبحث: يبين المخطط او الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث مجسداً فرضياته وابعاده ومتغيراته الرئيسة والفرعية.

الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

- المتغير المؤثر: ويتمثل متغير الثقافة التنظيمية الذي يقاس من خلال الابعاد (المشاركة، تحويل المعلومات، الاهتمام بالزبائن، التوجه الاستراتيجي).
- المتغير الوسيط: ويتمثل بمتغير الشفافية المالية والذي يقاس من خلال الابعاد (الاطار القانوني للشفافية، الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي، اتاحة المعلومات للجمهور، التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية).
- المتغير المستجيب: ويتمثل بمتغير الفاعلية التنظيمية والذي يقاس من خلال الابعاد (المرونة، الحصول على الموارد، التخطيط، كفاءة العمليات، جاهزية الموارد البشرية).

ز- مصادر جمع البيانات والمعلومات

- الجانب النظري: الذي تمت تغطيته اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات، اضافة الى الانترنت.

• الجانب العملي: حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث والوصول الى النتائج، وتكونت الاستبانة من ثلاث اجزاء: الجزء الاول الذي يمثل الثقافة التنظيمية والتي تتكون من (21) فقرة موزعة على اربعة ابعاد، بالاعتماد على مقياس (Aydin&cylan,2009) اما الجزء الثاني الشفافية المالية والذي يتكون من (18) فقرة موزعة على اربع ابعاد ايضاً بالاعتماد على مقياس (Folscher,1999)، في حين الجزء الثالث كان الفاعلية التنظيمية والذي يتكون من (18) فقرة موزعة على ستة ابعاد بالاعتماد على مقياس (Robbins,1999)، وقد تم تكييف هذه المقاييس ومراجعتها من قبل الباحثين قبل اعتمادها بشكلها النهائي.

ط- مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالشركة العامة لتجارة السيارات احدى شركات وزارة التجارة، اما عينة البحث فقد جرى اختيار عينة قصدية عمدية من المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الاقسام ومدراء الشعب والوحدات بلغ عددها (76) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم واسترجاع (67) استبانة فقط، وهي عينة البحث الفعلية التي تم اختبار النتائج على ضوءها، كونهم المسؤولين الإداريين ضمن المستوى الوسطي والاعلى في المنظمة والقادرين على اعطائنا تصورا واضحا عن واقع متغيرات الدراسة المبحوثة.

ثانياً- الجانب النظري

1- الثقافة التنظيمية

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية: تشكل ثقافة المنظمة احدى العناصر المهمة في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وواقع مناخها الداخلي وطريقة تعاملها مع بيئتها، حيث عرفها (David,2011:97) بأنها "نمط من السلوك الذي تم تطويره من قبل منظمة ما كوسيلة للتعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة ويتم نقلها للأعضاء الجدد على انها الطريقة الصحيحة للتصور، والتفكير، والشعور، واتفق معه (Yaoprukchai and Kardkarnklai, 2014:244) في تعريف الثقافة التنظيمية بانها نمط من القيم الجماعية، والمعتقدات والاتجاهات، والأعراف الفريدة من نوعها لكل منظمة والتي يتشارك بها أعضائها، بينما اشار اليها البعض الى انها طريقة عمل اذ اضافوا لها البعد التطبيقي للممارسات العملية لسلوك العاملين في المنظمة حيث عرف (Deal and Kennedy) الثقافة التنظيمية على انها الطريقة التي نعمل بها الاشياء من حولنا داخل المنظمة (Griffin and morhead,2014:494).

اما (Robbins and judge,2013:546-547) فقد عرفا الثقافة التنظيمية على انها نظام من المعاني والاعتبارات المشتركة يتمسك بها الاعضاء والتي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى، وشاركهم في ذلك (Gray & Densten) إذ عرفوا الثقافة التنظيمية بانها منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة وهي الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والطرق التي يتم وفقها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء المنظمة (Gray & Densten, 2007: 595).

بالإضافة الى ذلك مجموعة من الباحثين اضافوا ابعاداً شمولية واستراتيجية للثقافة التنظيمية مثل تعريف (الحمداني،2011: 63) إذ اشار الى انها مجموعة من الافتراضات الاساسية المستمدة من افكار القادة الاستراتيجيين ومن رؤية ورسالة واهداف المنظمة لتمثل الطابع لعام لشخصية المنظمة بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من

القيم والمعتقدات ومعايير السلوك مكونة قوة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتحقيق الفاعلية التنظيمية).

ب- أهمية الثقافة التنظيمية: اوجزت (العاني، 2008: 63) الى اهمية الثقافة التنظيمية بالآتي:

• تعزز الشعور بانتماء العاملين في المنظمة، وتعزز ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى.

• تشكل الإطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة.

• تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية، التي تتصف بالدقة بأقل كلفة واقصر وقت.

• تسهم في تكوين أنظمة اتصال فاعلة مفتوحة بين العاملين، وذلك من خلال إيجاد لغة مشتركة ومعانٍ ومشاعر.

• تساعد في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية ، كما أنها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة.

لذا فان اهمية الثقافة التنظيمية تأتي من اهمية الدور والوظيفة الذي تقوم بهما في المنظمات، باعتبارها عنصر اساسي من المكونات التي تبني وتصوغ السلوك التنظيمي فيها، وفي هذا الصدد يشير (Kreinter & Kinicki, 2007: 81) ان الثقافة التنظيمية تفيد في تحقيق اربعة وظائف وهي:

• تعطي الافراد العاملين الهوية التنظيمية.

• تسهل الالتزام الجماعي.

• تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

• تشكل السلوك.

واخيراً يمكن القول ان الثقافة التنظيمية تعد آلية للتماسك والاندماج الوظيفي والسلوكي لجميع العاملين في المنظمة

وبما يدفع باتجاه بناء كيان متكامل منسجم ذاتياً ومتجانساً في جميع اليات تفاعلاته.

ج- انواع الثقافة التنظيمية: صنف (Daft,2010:382-384) الثقافة التنظيمية الى اربعة انواع تبعاً لنوع البيئة وهي:

• ثقافة القدرة على التكيف (Adaptability Culture): وتتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية حاجات الزبون، الثقافة تشجع على قيم تنظيم المشاريع، والمعايير، والمعتقدات التي

تدعم قدرة المنظمة على كشف وتفسير، وترجمة إشارات من البيئة إلى استجابات سلوكية جديدة.

• ثقافة المهمة (Mission Culture): وتتميز بتأكيد رؤية واضحة لغرض وأهداف المنظمة، مثل نمو المبيعات والربحية، أو حصتها في السوق، للمساعدة في تحقيق هذا الغرض، وثقافة الرسالة تعكس مستوى عال من التنافسية والتوجه للربح.

• ثقافة الجماعة (Clan Culture): وترتكز على تلبية احتياجات العاملين بوصفها طريق لتحقيق الأداء العالي، والمشاركة فهي تخلق الحس بالمسؤولية والالتزام اتجاه المنظمة، في ثقافة الجماعة، هناك قيمة مهمة في رعاية الموظفين والتأكد من لديهم كل ما يحتاجون إليه لمساعدتهم ليكونوا راضين، فضلاً عن إنتاجيتهم.

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): وتؤكد على الالتزام الصارم بالتعليمات والإجراءات والقواعد الرسمية، هذا النوع من الثقافة يدعم المدخل المنهجي لممارسة الأعمال، الرموز والأبطال، والاحتفالات تعزز قيم التعاون، والتقاليد، واتباع سياسات وممارسات معمول بها باعتبارها وسيلتين لتحقيق الأهداف.
- إضافة الى ما تم ذكره من انواع للثقافة التنظيمية، يمكن اضافة انواع اخرى من الثقافة التنظيمية وكما في الجدول الآتي، والتي اشار اليها المنظرون في هذا المجال:

جدول (1) انواع الثقافة التنظيمية

ت	الباحث والسنة والصفحة	انواع الثقافة التنظيمية
1	Cameron and Quin, 1999:26	ثقافة الجماعة، ثقافة سلطوية، ثقافة حدسية، ثقافة السوق
2	Pothukuchi and et al,2000:251	العملية مقابل النتائج، الوظيفة مقابل الموظف، المحدودية مقابل المهنية، الرقابة الشديدة مقابل الرقابة الفضفاضة، النظام المغلق مقابل النظام المفتوح، المعيارية مقابل العمل.
3	Hofstede, 2001 : 479	الاهتمام بالعملية مقابل النتائج، الاهتمام بالعاملين مقابل الاهتمام بالوظيفة، محدودية الاداء مقابل الاحتراف، الرقابة الكثيفة مقابل رقابة محدودة، انظمة مفتوحة مقابل انظمة مغلقة
4	Fey and Dension,2003:5	ثقافة إبداعية، ثقافة متماسكة، ثقافة الرسالة، ثقافة تكيفية.
5	Ajmal and Koskinen,2008:11	ثقافة تعاونية، ثقافة تحكيمية، ثقافة تنمية، ثقافة كفاءة.
6	Akbari and etal,2012:519	ثقافة متكيفة، ثقافة الرسالة، ثقافة تشاركية، ثقافة متماسكة.
7	Krog,2014:8	ثقافة السوق، ثقافة الجماعة، الثقافة الهرمية، الثقافة الادھوقراطية.
8	Akhavan,2014:434	ثقافة إبداعية، ثقافة عقلانية، ثقافة تشاركية، ثقافة مستقرة.
9	Akbari and Darabi,2014:17	ثقافة فكرية، ثقافة أيديولوجية، ثقافة توافقية، ثقافة هرمية.

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى المصادر اعلاه.

- د- عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية: تنوعت وتعددت بشدة اراء وافكار علماء الادارة وباحثوها في توضيح عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية إذ اشار (الزبيدي وآخرون، 2015: 101-102) الى عدد من مكونات الثقافة التنظيمية:
- الخرافات والاساطير: هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن الثقافة التنظيمية في تاريخها، وهي بمثابة اسس الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق بإنشائها وتحافظ الاساطير على القيم وترسخها.
 - الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس والمكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة.
 - الطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة واعطاء اهمية للأحداث التي تحمل القيم الاساسية وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لنقادي التقلبات الناتجة عن تقلب الانماط.

- الابطال او البطولات: ويقصد بالأبطال الافراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة او العاملين بها والذين يساهمون في نجاح الثقافة التنظيمية وتميزها.
- الشبكة الثقافية: تعد الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر الثقافة التنظيمية ببعضها ببعض لتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الاساطير والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة. وعلاوة على ذلك فقد اضاف عدد من الباحثين والكتاب عناصر ومكونات اخرى للثقافة التنظيمية قد تنفق او تختلف في التصنيف وكما موضحة في الجدول (2) ادناه:

جدول (2) عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

ت	الباحث والسنة والصفحة	عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية
1	Tosi,Rizzo&carrol:1990:127	نمط التفكير، الشعور، الفعل
2	Moorhead and Griffin,1995:448	الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالعاملين والعمل، الإنتاجية، التنظيم البسيط.
3	Thompson,1997:105	المعتقدات، الرموز، الطقوس، الاساطير اللغوية، الفلسفة.
4	Deal and Kennedy,1999:178	القيم، الطقوس، الاساطير، النسيج الثقافي
5	Kotler,2000:42	الخبرات، القصص، المعتقدات، المعايير المشتركة
6	Erickson,2000:4	الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، عن استجابة العاملين وتصرفاتهم.
7	Daft,2004:361	قيم، وقواعد سلوك
8	Schreiner,2005:14	الايمان بالعقلانية، الافق الزمني، الاتجاه نحو التغيير، مركزية العمل، التوجه نحو العمل الفرقي، الاتجاه نحو الرقابة، التركيز على التوجه.
8	Johne and Saks,2005:256	معتقدات مشتركة، قيم، افتراضات.
9	McShane and Glinow,2007:253	افتراضات مشتركة، قيم، معتقدات.
10	Islam and et al, 2011:5904	الثقة، الاتصال بين الاعضاء، القيادة، نظام المكافأة.
11	Mohanty and et al,2012:68	معتقدات ومعايير، استقلال الفرد، المسؤولية الفردية، التسامح والصراع، الهيكل، تحمل الخطر، الدعم.
12	عزيز وآخرون،2012: 59	التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى المصادر اعلاه.

2- الشفافية المالية

أ- مفهوم الشفافية المالية: عرف البنك الدولي الشفافية المالية بأنها الوضوح، والموثوقية، والاستمرار في نشر المعلومات في الوقت المناسب، وأهمية تقديم التقارير المالية العامة والانفتاح على الجمهور في عملية صنع السياسة المالية للحكومة والتي هي عنصر حاسم في الإدارة المالية الفعالة (Cottarelli, 2012:4)، بينما عرفها (Bushman and Smith, 2003:79) بأنها توافر نطاق واسع من المعلومات ذات الصلة الموثوق بها حول الأداء والمركز المالي لأي منظمة (شركة، حكومة، مؤسسة حكومية محلية)، وفرص الاستثمار، والحوكمة، والقيمة، ومخاطر الشركات المالية المتداولة علنا.

في حين اتفق كل من (Lasssen and Alt, 2003:3-4) و (Kwanbo, 2010:4) على ان الشفافية المالية هي الانفتاح تجاه الجمهور حول هيكل الحكومة ووظائفها ونوايا سياستها المالية وحسابات القطاع العام، والمشاريع، بما تتطوي عليه من سهولة الوصول إلى معلومات موثوقة وشاملة ومفهومة، وفي الوقت المناسب، وتكون هذه معلومات قابلة للمقارنة دولياً بشأن أنشطة الحكومة سواء قامت داخل أو خارج الحكومة القطاع من اجل وضع تقييم دقيق للوضع المالي للحكومة والتكاليف الحقيقية وفوائد الأنشطة الحكومية، بما في ذلك آثارها الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية.

بينما عرفتها منظمة الامم المتحدة الشفافية المالية هي البيئة التي يتم توفيرها والتي تكون فيها أهداف السياسة المالية ذات اطار قانوني، مؤسسي واقتصادي، وكذلك القرارات المتعلقة بالسياسات ومسوغاتها، والبيانات والمعلومات المتعلقة بالسياسات النقدية والمالية، وشروط المساءلة الوكالات، للجمهور تكون على أساس مفهوم، ويمكن الوصول إليها وفي الوقت المناسب (United Nations, 2005:2). وتتطوي الشفافية المالية كونها مفتوحة للجمهور عن ماضي الحكومة وحاضرها، والأنشطة المالية في المستقبل، وحول هيكل ومهام الحكومة التي تحدد السياسات المالية والنتائج. واستناداً الى ما تم ذكره من تعريفات للشفافية المالية فإن الشفافية المالية تتضمن مجموعة من الخصائص وهي: (وناس، 2008: 76)

• الدقة والصدق في تقديم المعلومات المالية فهي تقدم المعلومات والبيانات الدقيقة وذات المصدقية لان هذه المعلومات سوف تتعرض للاختبار والتأكيد، وأن المعلومات غير الدقيقة سوف يتم اكتشافها وعند ذلك ستكون هناك أزمة ثقة بين المجتمع والمنظمة.

• تكامل المعلومات أي توفير المعلومات التامة وغير المجزأة او عدم وجود اضافة ليس لها مسوغ.

• توقيت المعلومات أي أن المعلومات تصل في الوقت المناسب للجهة وقت الحاجة اليها.

• التطوعية في تقديم المعلومات أي استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة وعدها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

ب- أهمية الشفافية المالية: تكمن أهمية الشفافية في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين والجمهور بشكل عام، وهي بذلك اداة مهمة لمحاربة الفساد المالي داخل المنظمات اضافة الى معرفة طبيعة عمل هذه المنظمات وما تقوم به أنشطة خصوصاً فيما يخص المعاملات المالية لأنشطة المنظمة. وقد اشار (السيسي، 2011: 538) و(المالكي، 2013: 31) الى مجموعة من العناصر التي تشير الى أهمية الشفافية المالية وهي:

- زيادة المعلومات الموثوقة والتي يتم تقديمها لصناع القرار داخل المنظمة يمكن من اتخاذ قرارات اقتصادية وإدارية جيدة تؤثر مباشرة على النمو والربحية والاستقرار والكفاءة والفاعلية.
- الإفصاح عن المعلومات في التوقيت المناسب يمكن كافة الاطراف من التقييم السليم لأنشطة المنظمة والمخاطر المصاحبة لها.
- تعمل الشفافية المالية على دعم رقابة المساهمين لإدارة المنظمة من خلال السماح لمجموعة أكبر من المساهمين للمشاركة بفاعلية في حوكمة المنظمة.
- وجود الإطار القانوني للشفافية الذي يقلل من احتمالية حدوث الاحتيايل، وبالتالي يسمح للمنظمات ان تتنافس على أفضل ما لديها من عروض تميزها عن غيرها من المنظمات.
- بينما اشار (Jarmuzek,2006:6) الى ان اهمية الشفافية المالية من خلال كونها:
 - الشفافية المالية تجعل من السياسة المالية أكثر خضوعاً للمساءلة.
 - الحد من حالة عدم اليقين (عدم التأكد) في السياسة المالية.
 - سهولة الوصول الى اسواق رأس المال الدولية، اذ كلما كانت الحكومات أكثر شفافية بخصوص الحسابات المالية وخططها سهل ذلك الى الوصول الى هذه الأسواق وبالتالي خفض الديون المترتبة عليها.
- ج- متطلبات تنفيذ الشفافية المالية: لكي تكون الشفافية المالية فاعلة في تحقيق اهدافها لابد من توفر مجموعة من المتطلبات التي تسهل على الادارة تنفيذ مفاهيم الشفافية المالية، وربما اشهر هذه المتطلبات تلك الذي وضعها صندوق النقد الدولي وهي (International Monetary Fund, 2012:4):
 - تطوير بنية عالمية من قواعد ومعايير الشفافية المالية.
 - تعزيز الرقابة حول الالتزام بتلك القواعد والمعايير.
 - تحسين الشفافية المالية على المستوى الوطني.
- وكذلك اشار (البلداوي،2011: 93) في هذا الجانب الى عدد من المتطلبات المهمة في تنفيذ الشفافية المالية وكما يلي:
 - تحديد مستخدمي المعلومات المالية.
 - تحديد الأغراض التي ستستخدم فيها المعلومات المالية.
 - تحديد نوعية المعلومات المالية التي يجب الإفصاح عنها.
 - تحديد أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية وطرقها.
 - توقيت الإفصاح عن المعلومات المالية.
- د- محددات تطبيق الشفافية المالية: هناك مجموعة من المشاكل التي تعيق تنفيذ الشفافية المالية ولاسيما في منظمات القطاع العام، كالفساد المالي والاداري وضعف القوانين، اضافة الى ذلك هناك مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الشفافية المالية (Ma & Wu,2011:9):

- الظروف الحاكمة في جميع أنحاء العالم: على سبيل المثال حملات لمحاربة الفساد والفضائح، والضغط الدولي من المنظمات الدولية الرائدة، وغيرها من العوامل كلها بينت أن الشفافية المالية للحكومة متطلب أساسي للحكم الرشيد في اية دولة وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بمكافحة الفساد، والديمقراطية، والتنمية.
- شحة الموارد: وجد العلماء أن لهذه الشحة أثراً على الشفافية، حيث أشارت الدراسات الى البلدان التي تعتمد اعتماداً كبيراً على الموارد الطبيعية (مثل النفط وخامات) انها سجلت انخفاضاً في الشفافية المالية.
- اثبتت الدراسات ان الديون المالية والاستقطاب السياسي والبطالة والنفقات المالية والعجز يرتبط سلباً مع الشفافية المالية.

واضاف (البكوع،2009: 57) عدة عوامل تعيق تطبيق الشفافية عموماً والشفافية المالية خصوصاً وهي:

- الفساد بأنواعه، والذي قد يأخذ اشكالاً مثل عدم احترام القانون وانتشار الشائعات والرشوة وغيرها.
- الجهل وعدم المعرفة بالشفافية المالية وتطبيقاتها او عدم الالمام الكافي بها.
- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني.
- ضعف الإطار القانوني اللازم لحماية المنظمات عند غياب الشفافية المالية او ضعف آلية تطبيق القانون في تلك الحالة.

3- الفاعلية التنظيمية

أ- مفهوم الفاعلية التنظيمية: يعد موضوع الفاعلية موضوعاً حيويّاً في الفكر التنظيمي، كون المنظمات منذ ان وجدت تسعى لأن تكون فاعلة في تحقيق اهدافها المرسومة عن طريق تأدية مهامها واعمالها بمستوى النجاح الذي يتمثل بتحقيق رضا الزبون وهامش من الارباح مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة او بإمكانياتها في الحصول على الموارد النادرة والتكيف لبيئتها وقدرتها على ارضاء اصحاب المصالح المستفيدين من خدمات المنظمة وغير ذلك من الاهداف. لذلك عرفها كل من (Daft,2001:64) على انها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها. من هذا المنطلق عرفها (Biloslavo,2013:429) بانها عمل الاشياء بطريقة صحيحة، كما عرفها (Giriffin) بانها المشاركة في عمل الاشياء الصحيحة، وهذا ما اكده في (Peter Drucker) في تعريفه للفاعلية التنظيمية على انها اساس النجاح (العنزي واخرون،2009: 23) و(Hersey and et al,2008:113)، اما (Gregory & Ram, 1983:105) فقد عرفا الفاعلية التنظيمية على انها قدرة المنظمة على تقديم كل ما يرضي المستفيدين منها او اصحاب المصالح.

اما (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957:535) عرفوا الفاعلية بانها النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من خلالها من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من اجل تحقيق اهدافها، فهي بذلك تمثل قابلية المنظمة في الحصول على مواردها وادارة عملياتها الداخلية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها.

ب- أهمية الفاعلية التنظيمية: تعد الفاعلية التنظيمية جوهر نظرية المنظمة ومركزها وذلك لأهميتها للمنظمات على اختلاف انواعها كونها تساعد المدراء وترشدهم في اداء مهامهم، كما انها ترشد الاقسام الوظيفية في المنظمة ايضاً في تحقيق اهدافها مثلاً ترشد قسم التسويق لزيادة العوائد والحصة السوقية وكذلك قسم الادارة المالية للمنظمة لكي يجعل

المدرء اكثر فهماً في التعامل مع المفاهيم المالية وكيفية استثمار الاموال في المنظمة وكذلك الامر بالنسبة لبقية الاقسام في المنظمة (Robbins,1995:48).

ذلك لأن الفاعلية التنظيمية تعطي للمقتمين والمدرء نظرة شاملة على مدى صحة الآليات التي تعمل بها ومن خلالها الهياكل التنظيمية فضلاً عن الاستراتيجيات المعتمدة في الاداء فالفاعلية التنظيمية تقيم الانشطة والانظمة الفرعية للمنظمة وتعطي المدرء مؤشرات لغرض قياس نجاح منظماتهم.

لذلك اشار (Hellriegel, 2001: 650) الى اهمية الفاعلية التنظيمية من خلال اعطائها مؤشرات للمدرء لغرض الحكم على منظماتهم عن طريق تقييم الانشطة والانظمة الفرعية للمنظمة وتحدد العوامل التي تحد من فاعليتها سواء أكانت نظم معلومات ام نقص بالموارد الاخرى وذلك من خلال عدة مقاييس متعددة.

واتفق معه (يوسف،2006: 76) حيث اشارت الى ان اهمية الفاعلية التنظيمية من خلال ارتباطها المباشر بتقييم اداء المنظمة وعلاقتها الوثيقة الصلة بالأهداف والاستراتيجيات، وعلماً ان اهداف المنظمات ومدى تحقيقها تكون مختلفة من منظمة الى اخرى وحتى ان الاهداف تختلف داخل المنظمة الواحدة بين اقسامها وتشكيلاتها ومجموعاتها، ولكنها بالضرورة يجب ان تصب في الهدف العام للمنظمة.

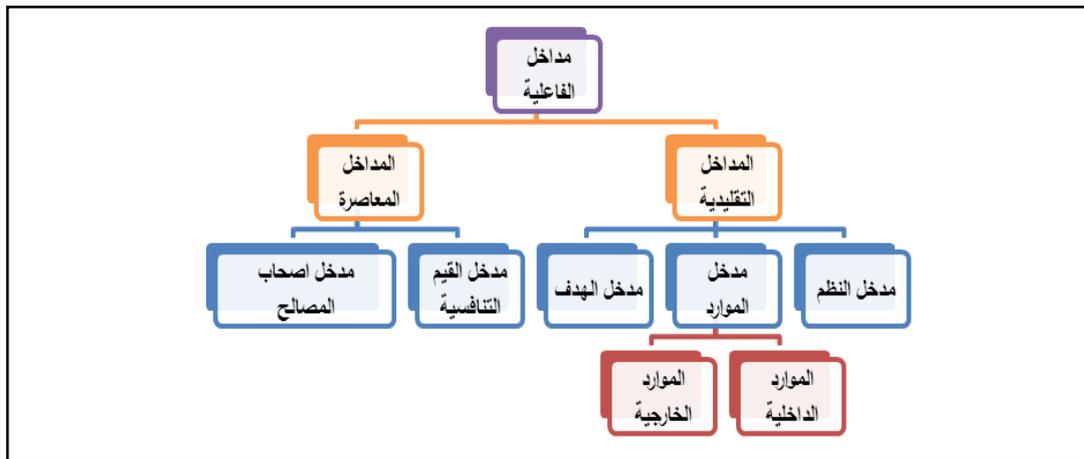
ج- متطلبات الفاعلية التنظيمية: ترتبط الفاعلية التنظيمية بأهداف المنظمة، بينما الكفاءة ترتبط وبشكل اكبر بطبيعة العمليات الداخلية لها، وهنا يتم تنفيذ نشاطات المنظمة بالفاعلية والكفاءة عبر انجاز الاعمال المناسبة بطريقة صحيحة فالمنظمة هنا كفؤه وليست فاعلة وعندما تؤدي الاعمال الصحيحة بطريقة غير مناسبة فتحصل الفعالية وليست الكفاءة وعلى الرغم من ذلك ولكي تتجح المنظمة عليها ان تكون فاعلة وكفؤه في نفس الوقت (العنزي،2015: 410)، ويحدد (Morin & Audebrand,2015: 10) اربعة متطلبات او مكونات رئيسة تحقق فاعلية المنظمة وكما يلي:

- الاستدامة: تحقق الاستقرار والنمو للمنظمة من خلال جودة السلعة والخدمة وتأمين الموارد المالية، ويتم تقييمها بأربعة مؤشرات جودة السلع والخدمات، والمنافسة التنظيمية، ورضا شركاء الاعمال (حملة الاسهم، الدائنون، المجهزون، والزبائن).
- قيمة العاملين: وهم العاملين داخل المنظمة ويتم تقييم ذلك من خلال ثلاث مؤشرات وهي خبرات الموظف وادائه، التزام الموظف، صحة الموظفين والمناخ التنظيمي.
- كفاءة العمليات: يتحقق أثر استخدام التقنيات والتكنولوجيا بشكل صحيح وملائم سيما داخل انظمة العمليات والادارة المالية، ويتم تقييمها بثلاث مؤشرات وهي الربحية العامة، الإنتاجية، واقتصاد الموارد.
- شرعية المنظمة: يتحدد موقع المنظمة ببيئتها بناءً على تقييمها من قبل المجتمع والحكومة ومجاميع المصالح المختلفة ويتم تقييمها بثلاث مؤشرات هي المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية، واحترام التشريعات.
- المناخ التنظيمي: يعبر عن شخصية المنظمة ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل اثناء عمله والتي تؤثر بسلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها.

د_ مداخل الفاعلية التنظيمية: اشار عدد من الكتاب والباحثين الى وجود نوعين من المداخل للفاعلية التنظيمية هما المداخل التقليدية والتي تشمل (مدخل الهدف، مدخل الموارد، ومدخل النظم) والمداخل المعاصرة التي تشمل (مدخل

اصحاب المصالح، ومدخل القيم التنافسية) والتي يوضحها الشكل (2)، والتي سيأتي الى توضيحها كما في الاتي بشكل مختصر:

الشكل (2) مداخل الفاعلية التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحثين

- المدخل التقليدية للفاعلية التنظيمية: وتشمل مدخل الهدف ومدخل الموارد ومدخل النظم (العملية الداخلية)، وقد ركزت هذه المدخل على أجزاء مختلفة من المنظمة، حيث تقوم المنظمة بالحصول على الموارد من البيئة ثم تقوم بتحويل هذه الموارد الى مخرجات تعاد مرة اخرى الى البيئة، وبما يلي شرح لهذه المدخل:
 - أ- مدخل الهدف: ويقوم هذا المدخل على تحديد مخرجات المنظمة واهدافها وتقييم مدى قدرة المنظمة في تحقيق تلك الاهداف، ويهتم مدخل الهدف لقياس الفاعلية التنظيمية بالمخرجات النهائية للمنظمة، وهو مدخل منطقي لان المنظمة تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، والارياح، ورضا الزبون (Daft : 2010: 75).
 - ب- مدخل الموارد: تم اقتراح هذا المدخل بديلاً لمدخل الهدف، ذلك لان الفاعلية على وفق هذا المدخل تعني قابلية المنظمة على استغلال بيئتها بشكل نسبي للحصول على الموارد ذات المنفعة، هي درجة النجاح التي تحققها المنظمة في الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة، فالاهداف على وفق هذا المدخل لا يتم اهمالها او تجاهلها، وانما ينظر الى العلاقة ما بين المنظمة وبيئتها هي علاقة مساومة حول الموارد النادرة المختلفة مثل (الافكار، والتسهيلات المالية، والمواد الاولية، والمواد البشرية) لغرض معالجتها في المنظمة، وتحويلها الى مخرجات واعادتها الى البيئة مرة اخرى كمنتجات وخدمات نهائية (Zammuto, & Bedeian 1991:66)، ويقسم هذا المدخل الى نوعين مدخل الموارد الخارجية، ومدخل الموارد الداخلية.
 - ت- مدخل النظم (العملية الداخلية): يشكل هذا المدخل رد فعل للمدخل السابق الذي يركز على المخرجات أكثر من الوسائل الاخرى المؤثرة في الفاعلية ولذلك جاء مدخل النظم ليركز على العمليات والبناء التنظيمي الذين يؤديان الى الحصول على افضل المخرجات، ولذلك فأن الفاعلية في ضوء هذا المدخل تكمن في القدرة التفاوضية للمنظمة

في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الاهداف وكذلك قدرتها على المحافظة على التوازن والاستقرار (المرهضي، 2012: 27).

• المداخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية: جاءت هذه المداخل كرد فعل للمداخل التقليدية كونها ركزت على جانب واهملت جانب اخر فهي لا تعطي وزناً متساوياً لكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة فمنها من ركز على المخرجات ومنها من ركز على المدخلات ومنها من ركز على العملية التنظيمية (المحنة، 2012: 112)، وتقسم المداخل المعاصرة الى مدخلين هما مدخل اصحاب المصالح ومدخل القيم التنافسية:

أ- مدخل اصحاب المصالح (المنتفعون الاستراتيجيون): بدأ هذا المدخل بالظهور عندما بدأ الكتاب يقللون من التركيز على المحددات الداخلية للفاعلية التنظيمية ويركزون بشكل اكبر على توقعات اصحاب المصالح وبذلك فان الفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل ينظر اليها من خلال قدرة المنظمة على تلبية طلبات مجموعة من النظم الفرعية الداخلية او ذوي المصالح المرتبطة بالمنظمة (العززي واخرون، 2009: 28).

ب- مدخل القيم التنافسية: طور هذا المدخل من قبل (Robert Quinn & John Rohrbaug, 1983) والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستعملة من قبل المدراء والباحثين، وقدم اطاراً متكاملًا للعمل خلال تحديد كل المتغيرات الاساس ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد اجماع بخصوص اي من الاهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد ان من يقوم بتقييم الفاعلية التنظيمية له ارتباطات شخصية اي انه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته ومن هذه الزاوية نستطيع القول ان التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمة اكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة (السالم، 2008: 47).

ثالثاً: الجانب العملي

1- عرض نتائج البحث في ضوء اجابات العينة وتحليلها:

سيتم في هذه الفقرة التعرف على مستوى اجابات عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية) لدى المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات، اذ سيتم مقارنة الاوساط الحسابية لإجابات العينة مع القيمة الوسط الفرضي له والبالغ (3)، وذلك لأن المقياس المحدد هو مقياس (ليكرت) الخماسي، والتي تضمنها المقياس وهي (21 فقرة لمتغير الثقافة التنظيمية، و18 فقرة لمتغير الشفافية المالية 18، و18 فقرة لمتغير الفاعلية التنظيمية) وكما يلي:

أ- مستوى الاجابات عن متغير الثقافة التنظيمية: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً كلياً بلغ 3.66 بانحراف معياري بلغ 1.05، وهذا يوشر ارتفاع ابعاد المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية عموماً، اذ تم قياس هذا المتغير الرئيسي من خلال اربعة أبعاد فرعية هي (المشاركة، تحويل المعلومات، الاهتمام بالزبائن، التوجه الاستراتيجي)، والجدول (3) يوضح مستوى اجابات العينة وكما يأتي:

جدول (3) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعي	ت	المتغير
1.13	3.57	المشاركة	1	الثقافة التنظيمية
1.04	3.74	تحويل المعلومات	2	
0.93	3.82	الاهتمام بالزبائن	3	
1.09	3.50	التوجه الاستراتيجي	4	
1.05	3.66	اجمالي الثقافة التنظيمية	5	

المصدر: من اعداد الباحثين

- المشاركة: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة اسئلة وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.57) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد المشاركة كانت مرتفعة وتنتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري (1.13)، وتدل نتائج هذا البعد الفرعي الى ان الشركة المبحوثة توفر الظروف الملائمة لكافة اعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وإبداء الافكار والمقترحات وكذلك التشاور مع الاطراف التي تؤثر في نجاح الشركة ضمن متغير الثقافة التنظيمية.
- تحويل المعلومات: أشارت النتائج ضمن هذا البعد الفرعي والتي جرى الاستفهام عنها ضمن خمسة اسئلة ايضاً الى ان الوسط الحسابي لبعد تحويل المعلومات بلغ (3.74)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذا البعد كانت اعلى من المتوسط وتنتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يشير الى ان ثقافة الاعتماد على المعلومات وتحويلها ونقلها سائدة ورائجة في عموم الشركة وربما هذا يتكامل وثقافة المشاركة في الفقرة الأولى، ذلك انه نقل وتحويل المعلومات يعتمد على حجم مشاركتها لدى العاملين.
- الاهتمام بالزبائن: اتجهت اجابات العينة عن بعد الاهتمام بالزبائن والذي جرى الاستفهام عنه بستة اسئلة نحو الاتفاق وهذا ما أكده الوسط الحسابي العام لهذا البعد الفرعي اذ بلغ (3.82)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري بلغ (0.93)، وهذا يعني ان الشركة تولي اهتماماً خاصاً بالمتعاملين معها من الزبائن، وتسعى الى حد ما للتعرف على احتياجاته لأجل تحقيقها.
- التوجه الاستراتيجي: أشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.50) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغ (1.09)، وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة عن بعد التوجه الاستراتيجي كانت اعلى من المتوسط وتنتجه نحو الاتفاق مما يعكس وجود توجه استراتيجي واضح للشركة يتضمن وجود اهداف استراتيجية طويلة الأمد، فضلاً عن وجود رؤية ورسالة محددة وواضحة معمول بها الى حد ما.

ب: مستوى الاجابات عن متغير الشفافية المالية: تعد الشفافية المالية المتغير الثاني لمتغيرات البحث الحالي ويتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما مبين في جدول (4) وعلى النحو الاتي، وتجدر الإشارة الى ان هذا المتغير الرئيسي حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ 3.71 بانحراف معياري قيمته 0.92 مما يؤشر ارتفاع إجابات العينة عن وسطها الفرضي البالغ 3 وبتوافق عالي بين إجابات العينة:

- الإطار القانوني للشفافية المالية: استفهم عن هذا المتغير الفرعي بخمسة اسئلة وقد كانت اجابات العينة لبعده الاطار القانوني للشفافية المالية معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (3.68) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.93) مما يعني ان هناك اتفاقاً قوياً على وجود صيغ ومحددات قانونية تحكم ممارسات الشفافية المالية، تعد احدى متطلبات الإيفاء بالعمل في الجانب المالي.
- الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي: جرى الاستفهام عن هذا البعد بثلاثة اسئلة وأشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.76) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يدل على ان اجابات افراد العينة عن بعد الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي كانت معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري مقداره (0.91) مما يعكس وجود اتفاق بوجود وضوح ملموس فيما يخص ممارسة ووظائف مسؤوليات الانفاق على مستوى الإدارات والوظائف المختلفة في الشركة.
- اتاحة المعلومات للجمهور: استفهم عن هذا البعد الفرعي بخمسة اسئلة وقد سجل هذا البعد مستوى معتدلاً في الاجابة، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.65) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا مؤشر متوسط على ان الشركة تتيح للجمهور والمتعاملين معها الى حد ما المعلومات ذات العلاقة والتي تخص انشطتها المالية المختلفة.
- التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة اسئلة ايضاً وقد بلغ الوسط الحسابي لبعده التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية (3.73)، بانحراف معياري (0.93)، وهذا ما يشير الى ان اجابات العينة لمتغير التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية اتجهت نحو الاتفاق في الاجابة عن وجود التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية من وجهة نظر العينة المبحوثة.

جدول (4) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير الشفافية المالية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	المتغير
0.93	3.68	الاطار القانوني للشفافية	الشفافية المالية
0.91	3.76	الاجمالي الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي	
0.89	3.65	اتاحة المعلومات للجمهور	
0.93	3.73	التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية	

0.92

3.71

اجمالي الشفافية المالية

المصدر: من اعداد الباحثين

ج- مستوى الاجابات عن متغير الفاعلية التنظيمية: حقق هذا المتغير الرئيسي وسطاً حسابياً عاماً بلغ 3.59 بانحراف معياري 1.02، مما يؤشر اتفاق مستوى الإجابات عن الوسط الفرضي باتجاه مستوى من الفاعلية جيد وفق إجابات العينة، تم قياس هذا المتغير من ستة أبعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما مبينة في جدول رقم (5) وعلى النحو الآتي:

جدول (5) مستوى اجابات العينة عن متغير الفاعلية التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعي	ت	المتغير
0.87	3.73	المرونة	1	الفاعلية التنظيمية
1.07	3.48	الحصول على الموارد	2	
0.97	3.77	التخطيط	3	
1.11	3.55	كفاءة العمليات	4	
1.06	3.48	توافر المعلومات	5	
1.05	3.53	جاهزية الموارد البشرية	6	
1.02	3.59	اجمالي الفاعلية التنظيمية	7	

المصدر: من اعداد الباحثين

- المرونة: جرى الاستفهام عن هذا البعد بثلاثة اسئلة وأشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.73) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة عن بعد المرونة كانت معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري مقداره (0.87)، كل ذلك يدفع للاعتقاد بان الشركة تتمتع بمستوى من المرونة معقول ومقبول في التعامل مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وبما يدعم تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- الحصول على الموارد: جرى الاستفهام عن هذا البعد بثلاثة اسئلة وأشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.48) وبانحراف معياري (1.07)، وهذا مؤشر على اعتدال مستوى الاجابة واقتربه من الوسط الفرضي، وهذا يدل على اتفاق العينة بدرجة ما على حصول الشركة على الموارد البشرية والمالية اللازمة لأداء اعمالها وضمن المستوى المحدد.
- التخطيط: استفهم عن بعد التخطيط بثلاثة اسئلة وأشارت النتائج ان هذا البعد سجل مستوى معتدلاً في الاجابة، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.77) وبانحراف معياري (0.97)، وهذا مؤشر جيد على

ان الشركة المبحوثة لديها القدرة على وضع خططها وتحديد اهدافها المستقبلية آخذة بعين الاعتبار رسالة الشركة التي تهدف الى تحقيقها.

- كفاءة العمليات: استفهم عن هذا البعد بثلاثة اسئلة وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.55) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد كفاءة العمليات كانت اجابات معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبنحرف معياري (1.11)، مما يعني كفاءة الانشطة التي تقوم بها الشركة وبما يحقق من فاعليتها في تحقيق أهدافها، سيما فيما يتعلق بحسن استخدام واستثمار الموارد.
- توافر المعلومات: جرى الاستفهام عن هذا البعد بثلاثة اسئلة ودلت نتائج التحليل على ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.48) وبنحرف معياري (1.06)، وهذا مؤشر على اعتدال مستوى الاجابة، وهذه النتائج تدل على ان الشركة توفر المعلومات اللازمة للعاملين في التوقيت المناسب عن طريق سماحها للاتصالات الواسعة بين مستويات الشركة وبما يدعم تحقيق فاعلية تنظيمية لأعمال الشركة.
- جاهزية الموارد البشرية: استفهم عن هذا البعد بثلاثة اسئلة وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.53)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد جاهزية الموارد البشرية كانت اجابات معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبنحرف معياري (1.05)، استناداً الى هذه النتائج فان الشركة لديها موارد بشرية ذات مؤهلات ومهارات تتناسب مع متطلبات اعمالها وبما يدعم تحقيق مستوى مناسب لها من الفاعلية التنظيمية.

2- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

للتحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث، تم استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث:
أ- تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الثقافة التنظيمية والشفافية المالية: يوضح الجدول (6) قيم معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعاده الفرعية (المشاركة، تحويل المعلومات، الاهتمام بالزبائن، التوجه الاستراتيجي) وبين متغير الشفافية المالية بأبعاده الفرعية (الاطار القانوني للشفافية المالية، الوضوح في ممارسة الانفاق على المستوى الفرعي، اتاحة المعلومات للجمهور، التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي الثقافة التنظيمية والشفافية المالية (0.727) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01).

وكانت اعلى قيمة ارتباط بين اجمالي الثقافة التنظيمية والبعد الفرعي ضمن الشفافية وهو اتاحة المعلومات للجمهور اذ بلغ (0.683) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01) اما اقل قيمة ارتباط فكان بين الثقافة التنظيمية وبعد والوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي حيث بلغ (0.576) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيري الثقافة التنظيمية والشفافية المالية.

جدول (6) قيم الارتباط بين متغيري الثقافة التنظيمية والشفافية المالية

الثقافة التنظيمية	المشاركة	تحويل المعلومات	الاهتمام بالزبائن	التوجه الاستراتيجي	اجمالي الثقافة التنظيمية
الشفافية المالية					
الاطار القانوني للشفافية المالية	0.476**	0.512**	0.385**	0.718**	0.632**
الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي	0.421**	0.533**	0.384**	0.590**	0.576**
اتاحة المعلومات للجمهور	0.465**	0.589**	0.515**	0.717**	0.683**
التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية	0.359**	0.490**	0.475**	0.628**	0.583**
اجمالي الشفافية المالية	0.509**	0.625**	0.512**	0.778**	0.727**

* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 65

** الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 65

المصدر: من اعداد الباحثين

ب- تحليل العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية: يوضح الجدول (7) معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده الفرعية (المشاركة، تحويل المعلومات، الاهتمام بالزبائن، التوجه الاستراتيجي) وبين متغير الفاعلية التنظيمية بأبعاده الفرعية (المرونة، الحصول على الموارد، التخطيط، كفاءة العمليات، توافر المعلومات، جاهزية الموارد البشرية) حيث اشارت النتائج الى ان معامل الارتباط بين اجمالي متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الفاعلية التنظيمية قد بلغ (0.713) عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط موجب ذا دلالة معنوية عالية، وكانت اعلى قيمة ارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي مع التخطيط حيث بلغ (0.736) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط طردي موجب ذا دلالة معنوية، اما اقل قيمة ارتباط فكان بين بعد تحويل المعلومات مع جاهزية الموارد البشرية وقد بلغ (0.250) عند مستوى معنوية (0.05) وهو ارتباط طردي ذو دلالة معنوية، وهذا يدل عموماً على ان التوجه الاستراتيجي للشركة يزداد ويتحسن بشكل اكبر كلما ازداد وتحسن التخطيط فيها ضمن ابعاد الفاعلية اكثر من غيره من الابعاد، وبذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية عموماً.

جدول (7) قيم الارتباط بين متغيري الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية

الثقافة التنظيمية الفاعلية التنظيمية	المشاركة	تحويل المعلومات	الاهتمام بالزبائن	التوجه الاستراتيجي	اجمالي الثقافة التنظيمية
المرونة	0.589* *	0.454**	0.637**	0.527**	0.650**
الحصول على الموارد	0.312*	0.376**	0.310*	0.574**	0.474**
التخطيط	** 0.533	0.627**	0.548**	0.736**	0.729**
كفاءة العمليات	** 0.410	0.357**	0.373**	0.600**	0.526**
توافر المعلومات	0.421* *	0.474**	0.284*	0.622**	0.559**
جاهزية الموارد البشرية	0.531* *	0.250*	0.423**	0.541**	0.473**
اجمالي الفاعلية التنظيمية	0.544* *	0.530**	0.531**	0.768**	0.713**

* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 65

** الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 65

المصدر من اعداد الباحثين

ج- تحليل العلاقة بين متغيري الشفافية المالية والفاعلية التنظيمية: يوضح الجدول (8) معامل الارتباط بين متغير الشفافية المالية بأبعاده الفرعية (الاطار القانوني للشفافية المالية، الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي، اتاحة المعلومات للجمهور، التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية) وبين متغير الفاعلية التنظيمية بأبعاده الفرعية (المرونة، الحصول على الموارد، التخطيط، كفاءة العمليات، توافر المعلومات، جاهزية الموارد البشرية) حيث اشارت النتائج الى ان معامل الارتباط بين اجمالي متغير الشفافية المالية ومتغير الفاعلية التنظيمية قد بلغ (0.778) عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط طردي موجب ذا دلالة معنوية عالية.

وكانت اعلى ارتباط بين بعدي اتاحة المعلومات والتخطيط حيث بلغ (0.752) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط طردي موجب ذا دلالة معنوية، اما اقل قيمة ارتباط فكان بين بعدي الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي وبعد كفاءة العمليات وقد بلغ (0.334) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط طردي ذو دلالة

معنوية، وهذا يدل على ان فاعلية المنظمة تزداد بوجود شفافية مالية عالية في الشركة المبحوثة، وبذلك يمكن قبول فرضية الارتباط الخاصة بذلك.

جدول (8) قيم الارتباط بين متغيري الشفافية المالية والفاعلية التنظيمية

الشفافية المالية الفاعلية التنظيمية	الاطار القانوني للشفافية المالية	الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي	اتاحة المعلومات للجمهور	التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية	اجمالي الشفافية المالية
المرونة	0.400**	0.469**	0.610**	0.588**	0.601**
الحصول على الموارد	0.503**	0.454**	0.516**	0.526**	0.584**
التخطيط	0.605**	0.489**	0.752**	0.644**	0.725**
كفاءة العمليات	0.477**	0.334**	0.417**	0.549**	0.514**
توافر المعلومات	0.711**	0.575**	0.567**	0.654**	0.734**
جاهزية الموارد البشرية	0.519**	0.294*	0.549**	0.479**	0.535**
اجمالي الفاعلية التنظيمية	0.684**	0.550**	0.714**	0.723**	0.778**

* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 65

** الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 65

المصدر من اعداد الباحثين

2- اختبار انموذج التأثير بين متغيرات البحث

يهدف البحث هنا الى تسليط الضوء على نتائج الادوات والأساليب الاحصائية المستخدمة لأجل اختبار صحة فرضيات البحث المتعلقة بالتأثير من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث عن طريق تحليل المسار، ولغرض تحقيق ذلك يمكن توضيحها من خلال النتائج الآتية:

أ- اثر الثقافة التنظيمية في الشفافية المالية: اشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار (الجدول 9) الى تحقق أثر معنوي طردي ايجابي للثقافة التنظيمية بأبعادها في الشفافية المالية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (72.772)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبالبالغة (7.01) وبدرجة حرية (65)، وهذا ما فسرتة أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.528) وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية فسرت ما نسبته (52.8%) من التباين

الحاصل في متغير الشفافية المالية وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج ، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.727) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير الثقافة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في الشفافية المالية بمقدار (0.727)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في الشفافية المالية)، ويوضح الجدول ادناه قيم تأثير الثقافة التنظيمية في الشفافية المالية وكما يلي:

جدول(9) نتائج تأثير متغير الثقافة التنظيمية في الشفافية المالية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة (0.01)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل بيتا B	قيمة الثابت	المتغيرات التوضيحية
يوجد تأثير	22.688	0.259	0.509	2.377	المشاركة
يوجد تأثير	41.683	0.391	0.625	1.918	تحويل المعلومات
يوجد تأثير	23.144	0.263	0.512	2.051	الاهتمام بالزبائن
يوجد تأثير	99.749	0.605	0.778	1.984	التوجه الاستراتيجي
يوجد تأثير	72.772	0.528	0.727	1.401	اجمال الثقافة التنظيمية

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (65) = 7.01

المصدر: من اعداد الباحثين

ب_ اثر التنظيمية في الفاعلية التنظيمية: أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار (الجدول 10) عن وجود تأثير إيجابي طردي معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (67.262)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (7.01) وبدرجة حرية (65)، وهذا ما فسرتة أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.509) وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية فسرت ما نسبته (50.9%) من التباين الحاصل في متغير الفاعلية التنظيمية وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.713) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير الثقافة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.713)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية).

جدول(10) نتائج تأثير متغير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
المشاركة	1.935	0.544	0.296	27.300	يوجد تأثير
تحويل المعلومات	1.823	0.530	0.281	25.397	يوجد تأثير
الاهتمام بالزبائن	1.593	0.531	0.281	25.465	يوجد تأثير
التوجه الاستراتيجي	1.609	0.768	0.590	93.472	يوجد تأثير
اجمال الثقافة التنظيمية	0.953	0.713	0.509	67.262	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) وبدرجة حرية (65) = 7.01

المصدر: من اعداد الباحثين

ج- اثر اجمالي الشفافية المالية في الفاعلية التنظيمية: أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار (الجدول 11) عن وجود تأثير معنوي طردي للشفافية المالية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (99.448)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبالباغة (7.01) وبدرجة حرية (65)، وهذا ما فسرتة أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.605) وهذا يعني ان الشفافية المالية فسرت ما نسبته (60.5%) من التباين الحاصل في متغير الفاعلية التنظيمية وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج ، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.778) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير الشفافية المالية سيؤدي الى تغيير في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.778)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للشفافية المالية في الفاعلية التنظيمية).

جدول(11) نتائج تأثير متغير الشفافية المالية في الفاعلية التنظيمية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا B	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الإطار القانوني للشفافية المالية	1.165	0.684	0.467	57.027	يوجد تأثير
الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي	1.760	0.550	0.302	28.151	يوجد تأثير
اتاحة المعلومات للجمهور	0.996	0.714	0.510	67.597	يوجد تأثير

التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية	0.442	0.723	0.523	71.320	يوجد تأثير
اجمالي الشفافية المالية	0.299	0.778	0.605	99.448	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) وبدرجة حرية (65) = 7.01

المصدر: من اعداد الباحثين

د_ تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث من خلال استعمال تحليل المسار لبيان التأثير بين متغيرات البحث: في هذه الفقرة سيتم العمل على تحليل اتجاهات تأثير متغير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية من خلال متغير الشفافية المالية، وقد استعمل لهذا الغرض اسلوب تحليل المسار (Path analysis) الذي يعرض الاساليب الاحصائية المهمة التي يمكن استعمالها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات وتقسيمها الى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، وقد كانت نتائج التحليل لعلاقات التأثير باستخدام أسلوب المسار كالاتي:

• تأثير اجمالي الثقافة التنظيمية في اجمالي الفاعلية التنظيمية عبر الشفافية المالية:

حقق متغير الثقافة التنظيمية تأثيراً مباشراً في اجمالي الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.193) وهو تأثير ايجابي واضح ذو دلالة احصائية، أما التأثير غير المباشر لمتغير الثقافة التنظيمية على اجمالي فاعلية المنظمة عبر الشفافية المالية كإجمالي بلغ (0.220) اما التأثير عبر ابعاد الشفافية المالية فكان تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر بعد الاطار القانوني للشفافية المالية (0.077) وهو تأثير دون المتوسط، اما تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر بعد الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي كان (-0.075) وهو تأثير غير مباشر عكسي ليس ذو دلالة معنوية، في حين التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر بعد اتاحة المعلومات للجمهور كان (0.209) وهي نتيجة جيدة لها دلالة معنوية تفسر تأثير هذا المتغير في الفاعلية التنظيمية عبر بعد اتاحة المعلومات للجمهور، بينما تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر بعد التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية كان (0.234) وهي نتيجة جيدة لها دلالة معنوية تفسر تأثير هذا المتغير في الفاعلية التنظيمية عبر بعد التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية وبينت النتائج كذلك ان التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) فقد بلغ (0.638) ، وبلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (0.47) وهو الذي يعبر عن قيمة تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر ابعاد الشفافية المالية، وان ما قيمته (0.53) يعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج علماً ان القيمة المعنوية للنموذج بلغت (0.00)، وتشير الى تأثير الثقافة التنظيمية للفاعلية التنظيمية يزداد عبر بعد التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية، في حين اقل قيمة للتأثير كانت ضمن بعد الوضوح في ممارسة مسؤوليات الانفاق على المستوى الفرعي والذي هو ضمن ابعاد الشفافية المالية، وكما في الجدول (12) ادناه:

جدول (12) تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر ابعاد الشفافية المالية

تأثير كلي	تأثير غير مباشر عبر ابعاد الشفافية المالية	تأثير مباشر	المتغير المستجيب	المتغير المؤثر
0.638	0.077	0.193	الفاعلية التنظيمية	الثقافة التنظيمية
	-0.075			
	0.209			
	0.234			

المصدر من اعداد الباحثين

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

- ظهرت نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع وجود ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة وبمستوى جيد اذ ان اجابات افراد العينة عن جميع الابعاد كانت تتجه نحو الاتفاق وخصوصاً بعد الاهتمام بالزبائن حيث اتجهت اجابات العينة عن هذا البعد نحو الاتفاق بوسط حسابي بلغ (3.80) اما اقل بعد كان بعد المشاركة، وهذا مؤشر على اهمية ترابط ابعاد الثقافة التنظيمية مع بعضها كون أحدهما يعزز الاخر ويشير الى وجود دور جيد للثقافة في الشركة المبحوثة.
- ارتفاع مستوى وجود الشفافية المالية وابعادها في الشركة المبحوثة وبمستوى عالي ايضاً اذ ان اجابات العينة عن هذا المتغير جاءت بشكل يتجه نحو الاتفاق حول وجود هذا المتغير وابعاده في الشركة المبحوثة وخصوصاً بعد الوضوح في ممارسة مسؤوليات الاتفاق على المستوى الفرعي حيث كانت اجاباته تتجه نحو الاتفاق بوسط حسابي (3.76) اما بعد اتاحة المعلومات للجمهور فكان مستوى وجوده وممارساته اقل من بقية الابعاد على الرغم من كونها اجابات تتجه نحو الاتفاق، ويدل هذا على شفافية الشركة في انشطتها المالية من خلال اتاحتها للمعلومات التي يحتاجها الجمهور.
- دلت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بمتغير الفاعلية التنظيمية وابعاده الى ارتفاع مستوى تحقق هذا المتغير بشكل جيد من خلال اجابات عينة البحث التي تعبر عن اتقاقها حول هذا المتغير وابعاده حيث كانت اجابات العينة عن بعد التخطيط بالمرتبة الاولى وجاء بعدي الحصول على الموارد وتوافر المعلومات على اقل نسبة بالرغم

من كونها اجابات جيدة ايضاً وذا يدل على اهتمام الشركة بمبوحته بفاعليتها في تحقيق اهدافها من خلال وضعها للخطة الجيدة .

• اشارت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط عالية المعنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة مع الشفافية المالية بأبعادها وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والشفافية المالية بأبعادها، وكذلك دلت النتائج وجود علاقة ارتباط عالية المعنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها وهذا دليل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها، اضافة الى وجود علاقة ارتباط عالية المعنوية ايضاً بين متغيري الشفافية المالية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الشفافية المالية بأبعادها والفاعلية التنظيمية بأبعادها.

• ووضحت نتائج التحليل الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الشفافية المالية بأبعادها، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها، اضافة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايضاً لمتغير لشفافية المالية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية بأبعادها.

• اظهرت نتائج تحليل المسار (Path analysis) الى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لإجمالي الثقافة التنظيمية في إجمالي الفاعلية التنظيمية بتوسيط الشفافية المالية بأبعادها، وقد اشارت النتائج الى ان تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بدون ادخال المتغير الوسيط (الشفافية المالية) كان اكبر من تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بوجود المتغير الوسيط (الشفافية المالية)، وهذا ما دلت عليه قيمة معامل التحديد الذي يقيس قوة التأثير حيث بلغت قيمة معامل تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بدون وجود متغير وسيط (0.50) وبلغت قيمة معامل التحديد لتأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية عبر متغير الشفافية المالية (0.47)، وبالتالي يمكن القول ان تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية لا يزداد بتوسيط متغير الشفافية المالية وهذا يقودنا الى رفض الفرضية السابعة التي تنص على زيادة تأثير الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية من خلال ممارسات الشفافية المالية في الشركة المبحوثة.

2- التوصيات

• ضرورة قيام الشركة العامة لتجارة السيارات بتعزيز ثقافتها التنظيمية والتمسك بها سيما فيما يتعلق بثقافة المشاركة من خلال اشراكها للموظفين بشكل اوسع في صناعة قراراتها وفتح المجال لهم في تقديم افكار واقتراحات جديدة او عمل استبيان داخل الشركة لمعرفة اتجاهاتهم وافكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة الى الاهتمام بالزبائن ومعرفة

مقترحاتهم ورغباتهم عن طريق مقابلة عينة من هؤلاء الزبائن من اجل التعرف عن رغباتهم وطموحاتهم، كل ذلك من اجل تعزيز هذه الثقافة في الشركة.

- ينبغي للشركة المبحوثة ان تقوم بوضع نظام خاص للشفافية المالية تستطيع من خلاله ان تشر المعلومات والتقارير المالية على وفق معايير محاسبية محلية ودولية وضمن توقيتات محددة بحيث تتيح لجميع الاطراف ذوي العلاقة بالحصول على هذه المعلومات عن طريق وسائل الاتصال الحديثة بالاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، اضافة الى ذلك ضرورة ان تخضع الشركة الى التدقيق للبيانات المالية من قبل الجهات الحكومية والرسمية، وكذلك السماح للجهات المهمة بالاطلاع والتقويم.
- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتطوير مستوى المهارات لدى العاملين في الشركة وبما ينسجم ويتلاءم مع متطلبات الوظيفة او التغييرات التي تحصل في بيئة العمل وذلك عن طريق اجراء دورات تدريبية بالاستعانة بالمكاتب الاستشارية التي لها الخبرة في اقامة دورات تدريبية ادارية تعزز من مستوى المهارات لدى العاملين اضافة الى تطوير المؤهلات العلمية للعاملين عن طريق ايفادهم الى منظمات متخصصة في هذا الشأن في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركة المبحوثة.
- محاولة الشركة للحصول على الموارد بشكل اكبر والذي بدوره يؤدي الى انجاز الانشطة الخاصة بها، وكذلك محاولة تنويع مصادر هذه الموارد سواء كانت المادية ام البشرية منها، والذي يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركة المبحوثة.
- تفعيل مكونات الثقافة التنظيمية الايجابية من خلال محور الاهتمام بالزبائن ومحور التوجه الاستراتيجي بما يحقق ويدعم انجاز فاعلية المنظمة سيما مع محوري المرونة والتخطيط.
- تفعيل مكونات الشفافية المالية الايجابية من خلال محور الاطار القانوني للشفافية المالية ومحور إتاحة المعلومات للجمهور وبما يعزز ويدعم من مستوى الفاعلية التنظيمية في الشركة المبحوثة سيما مع محوري توافر المعلومات والتخطيط.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. البكوع، فيحاء وآخرون(2009)، دور الشفافية المحاسبية ومعايير الإفصاح الدولي في الحد من الفساد المالي دراسة محاسبية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، عدد 25-26.
2. البلداوي، شاكر عبد الكريم(2011)، دور ديوان الرقابة المالية بالعراق في تعزيز الإفصاح والشفافية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، عدد 90.
3. الزبيدي، غني دحام تنائي، وحافظ، عبدالناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين، (2015)، ادارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
4. السالم، مؤيد سعيد(2008) نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر، عمان- الاردن.
5. السيسي، صلاح الدين حسن(2011)، "الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
6. العاني، اريج سعيد خليل(2008)، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في شركات الاتصال العاملة في العراق، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. العنزوي، سعد علي،(2015) نظرية المنظمة(مفاهيم-داخل-عمليات)، ط1، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق.
8. العنزوي، سعد، وآخرون(2009)، فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الاداري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد15، عدد53، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. المالكي، ايمان جليل ياشخ(2013)، دور الشفافية والإفصاح في الحد من المخاطر الائتمانية في عدد من المصارف الأهلية العراقية، بحث دبلوم عالي في الرقابة والتفتيش، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
10. المحنّة، رياض عبد الواحد موسى(2012)، ادارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في مستشفى الحسين التعليمي-دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. المرهضي، سنان غالب(2012)، نظرية المنظمة والتغير التنظيمي، ط4، الامين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
12. وناس، سوسن عبد الامير(2008)، تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل لآراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، قسم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

13. يوسف، سناء خضر(2006)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية واثرها في فاعلية منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الاجنبية

14. Ajmal, Mian M. and Koskinen, Kaj U.(2008) Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective, Project Management Journal, Vol. 39, No. 1.
15. Akbari, Peyman. and Darabi, Abedin,(2014), Analysis of the Impact of Organizational Culture on Manager's Decision Making Patterns in Iranian Governmental Departments (Case study: Government Departments of Sarpolzohab City), International Journal of Scientific Research in Knowledge, Vol. 2 No. 4.
16. Akbari, Peyman. Hasani, Seyed Reza and Arabi, Saeid,(2012), A Study of the Relationship between Organizational Culture and Total Quality Management in Physical Education Organization of Iran (Case study: Physical Education General Department of West Country), International Journal of Sport Studies. Vol. 2 No.10.
17. Akhavan, Peyman. Sanjaghi, Mohammad E. nour, Jalal Rezaee and Ojaghi, Hamed,(2014) Examining the relationships between organizational culture, knowledge management, and environmental responsiveness capability, The journal of information and knowledge management systems, Vol. 44, No.2.
18. Alt, James E. and Lassen, David Dreyer(2003) Fiscal Transparency, Political Parties, and dept in OECD countries journal European Economic Review, Vol.50, NO.6.
19. Aydin, Bulent &Ceylan, Adnan (2009), The Role of Organizational Culture on Effectiveness, Ekonomika A Management(SSCI), NO 3, p: 33-49.
20. Bedeian, A.G. & Zammuto, R.F., (1991), "Organizations: Theory and Design", Chicago: The Dryden press.
21. Biloslavo, Roberto& Bagnoli, Carlo and Figelj, Roland Rusjan(2013), Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness Of Organizations , Emerald Group Publishing Limited, Vol. 113 No. 3.
22. Bushman, Robert M. and Smith, Abbie J.(2003), Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance . Economic Policy Review, Vol. 9, No. 1 .
23. Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E.(1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework,1st ED, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA
24. Cottarelli, Carlo(2012), Fiscal Transparency, Accountability, and Risk, Prepared by the Fiscal Affairs Department in collaboration with the Statistics Department, international monetary fund.
25. Daft, Richard L. (2010), Organization theory an Design, Tenth edition, south western cengage learning, USA.
26. Daft, Richard, L,(2004),"Organization Theory and Design",8th Ed , South-Western, USA.

27. Daft, Richard. L. (2001) , Organization Theory & Design , 7th Ed., South Western, USA.
28. David, Fred R. (2011), Strategic Management concepts and cases, 13th ED, Pearson Prentice hall.
29. Deal, Terrence & Kennedy Allan, (1999), Exploring Corporate Culture Revitalizing the workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering Peruses.
30. Erickson, Judith A. (2000) “Corporate Culture: The Key to Safety Performance”, Occupational Hazard, Vol. 62, Issue 4.
31. Fey, Carl F. and Denison, Daniel R.(2003), Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, The William Davidson Institute At The University Of Michigan Business School.
32. Folscher, Alta (1999), Fiscal Transparency and Participation in the budget process, 9th International Anti-Corruption Conference, 10-15 October 1999, Durban, South Africa.
33. Georgopoulos, Basil S. and Tannenbaum Arnold S., (1957), A study of organizational Effectiveness, American Sociological Review, Vol.22, No5, pp. 534-540 .
34. Gray, J.H., & Denston, I.L., (2006), "Towards An Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management", International Journal of Organizational Behavior, Vol. (9), No. (2).
35. Gregory H, Gaertner., and Narayan S., Ram (1983), Organizational Effectiveness: An alternative Perspective, Academy of management review, Vol. 8 No. 1.
36. Hellriegel , P. & Slocam , J.W , (1997) , Management , 6th ed ., New York : Addison – Wesley.
37. Hofstede, G. (2001) Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ED, Sage: Thousand Oaks, CA. <http://www.books.google.com>.
38. Jarmuzek, Mariusz (2006) Does Fiscal Transparency Matter? The Evidence from Transition Economies,
39. Johns, Gary & Saks, Alan M,(2005)," Organizational Behavior", 6th ED, Pearson Prentice Hall, Toronto, Ontario .
40. Kotler, P,(2000), "Marketing Management", Prentice-Hall, New Jersey, USA.
41. Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo, (2007), Organizational Behavior, 7th Edition, McGraw-Hill, Irwin. China.
42. Krog, Anja,(2014), The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation, Master of Philosophy in Psychology: Work-and Organizational Psychology, Department of Psychology, University of Oslo.
43. Kwanbo, Mansur Lubabah, (2010), Fiscal Transparency and Accountability in Governance: The Role of Local Government Audit ,SSRN Electronic Journal.
44. Ma, Liang and Wu, Jiannan (2011), What Drives Fiscal Transparency? Evidence from Provincial Governments in China, Paper prepared for the 1st Global Conference on Transparency Research, Rutgers University-Newark.

45. McShane, Steven L,& Glinow, Mary Ann Von, (2007), "Organizational Behavior", Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
46. Moorhead, G., & Griffin, R.W., (1995), "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Co., Boston.
47. Morin, Estelle & Audebrand, Luc ;(2015), Organizational Performance and Meaning of work: correcting for restricted Range.
48. Pothukuchi, Vijay. Damanpour,Fariborz. Choi, Jaepil. C. Chen, Chao and Ho Park, Seung, (2002), National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, Vol. 33, No.2 second quarter.
49. Robbins, Stephen and judge, Timothy A. (2013) Organizational Behavior,Fifteenth edition, person, England.
50. Robbins,S.P.,&Coulter,M.(1999),"Managemen"t,5hed.,Prentice hall,Inc.,New Jersey.
51. Schreiner, Melania, (2005), "The Influence of Organizational Culture on Alliance Competence and Performance: A Frame –Work Concept" <http://www.researchgate.net>.
52. Thompson, J.L., (1997), "Strategic Management", 3rdEd., International Thompson Publishing Co., U.K.
53. Tosi, Henry L, Rizzo, John R, & Carroll, Stephen J,(1990), "Managing Organizational Behavior",2nd ed, Harper & Row Publishers, New York.
54. U N E C for Africa(2005), Assessing Public Financial Management and Accountability in the Context of Budget Transparency in Africa, Ad Hoc Expert Group Meeting on “Public Financial Management and Accountability Focusing on Best Practices in the Context of Budget Transparency.”
55. Yaoprukchai, Suparat and Kardkarnklai, U-maporn,(2014), Organizational culture : The perspective of new hires and exiting employees of a pharmaceutical company in Thailand, Asian social science, Canadian center of science education, Vol 10 No 14.