

أثر تطبيق الأساليب الكمية على تعزيز الشفافية الإدارية

"دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية"

الدكتور سعيد عزيز إسبر*

مُستخلص

تمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد أثر تطبيق الأساليب الكمية على الشفافية الإدارية بأبعادها (الوضوح، الإفصاح، المشاركة، والمصادقية)، وذلك في عينة من شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية، والمتمثلة بالشركات الآتية: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الزبيح للصناعات الغذائية في دمشق.

انبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، إذ قام الباحث بتوزيع (180) استبانة على عينة ميسرة من المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة. بلغ عدد الاستبانات التي تمّ تفرغها (172) استبانة. تمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على جميع أبعاد الشفافية الإدارية (الوضوح، الإفصاح، المشاركة، والمصادقية) في الشركات محل الدراسة. كما تقدّم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: تضمين مبادئ الشفافية والحوكمة في القيم المؤسسية الرسمية وتشجيع ثقافة الملاحظات المفتوحة دون خوف من العقاب، تطبيق أنظمة رقمية متكاملة لإدارة الأداء والإفصاح عن النتائج وتسخير التقنيات الحديثة لنشر المعلومات المتعلقة بالعمليات والقرارات على الإنترنت لتكون متاحة للجمهور بسهولة، ضرورة الاهتمام بتعليم الأساليب الكمية في الجامعات وربطها بالواقع العملي عن طريق التدريب العملي وتنمية الوعي لدى متخذي القرارات بأهمية استخدام هذه الأساليب في اتخاذ القرارات الإدارية.

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

الكلمات المفتاحيّة: الأساليب الكميّة، الشفافية الإداريّة، شركات الصناعات الغذائيّة.

The Impact of Applying Quantitative Methods on Enhancing Administrative Transparency

“A Field Study in Food Manufacturing Companies in Syria”

Dr. Said Aziz Esber*

Abstract

The main objective of the research was to determine the impact of applying quantitative methods on administrative transparency in its dimensions (clarity, disclosure, participation, and credibility), in a sample of food industry companies operating in Syria, represented by the following companies: Tanmia Food Industries Company (Katakit) in Damascus, Sabbagh & Partners Food Industries Company in Damascus, Al Rabee Food Industries Company in Damascus.

The researcher followed the descriptive analytical approach as the study methodology, and used the questionnaire as the study tool. The researcher distributed (180) questionnaires to a convenience sample of managers and employees at the upper and middle management levels in the companies under study. The researcher analyzed the data using statistical analysis software (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher concluded that there is a statistically significant effect of applying quantitative methods on all dimensions of administrative transparency (clarity, disclosure, participation, and credibility) in the companies under study. The researcher also made a number of recommendations, including: Incorporating the principles of transparency and governance into official corporate values and encouraging a culture of open feedback without fear of reprisal, implementing integrated digital systems for performance management and results disclosure, and harnessing modern technologies to publish information related to processes and decisions online to be easily accessible to the public, the need to pay attention to teaching quantitative methods in universities and linking them to practical reality

*Associate Professor - Department of Business Administration- Faculty of Economics- Latakia University- Lattakia- Syria.

through practical training and raising awareness among decision-makers of the importance of using these methods in making administrative decisions.

Keywords: Quantitative Methods, Administrative Transparency, Food Manufacturing Companies.

مُقدِّمة:

يَتَسَمَّ النَّظَامُ الْعَالَمِي الْجَدِيد بِسِيَادَةِ الْمُنْطِقِ الْعِلْمِيِّ وَالتَّقْوُقِ التَّكْنُولُوجِيِّ الَّذِي انْعَكَسَتْ آثَارُهُ عَلَى مَخْتَلَفِ الْجَوَانِبِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ وَالسِّيَاسِيَّةِ وَالاجْتِمَاعِيَّةِ وَالثَّقَافِيَّةِ. وَلَقَدْ مَسَّتِ الثَّوْرَةُ التَّكْنُولُوجِيَّةُ عَمَلِيَّةَ إِدَارَةِ الْمُنْظَمَةِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِضُرُورَةِ مَوَاقِبَةِ هَذِهِ النُّطُورَاتِ وَالتَّغْيِيرَاتِ لِلثَّبَاتِ وَمَوَاجِهَةِ مَخْتَلَفِ الْمَشْكَلَاتِ وَالتَّحْدِيَّاتِ وَالْمَخَاطِرِ الَّتِي تَعْيِيقُ اسْتِمْرَارِيَّتَهَا وَتَقَدُّمَهَا، مِمَّا جَعَلَ التَّحْدِيَّ الْحَقِيقِي الَّذِي يُوَاجِهُ الْمُدِيرِينَ حَالِيًا هُوَ فِي ضُرُورَةِ امْتِلَاكِهِمْ لِمَهَارَاتِ الْأَسَالِيبِ الْكَمِّيَّةِ الَّتِي تَعْتَمِدُ عَلَى قُوَّةِ النَّمَاذِجِ الْإِحْصَائِيَّةِ وَالرِّيَاضِيَّةِ فِي النُّحْلِيلِ دُونَ تَحْيُزِ شَخْصِيٍّ فِي التَّوَصُّلِ إِلَى الْقَرَارِ الْأَمْتَلِ، وَالِابْتِعَادِ عَنِ الطَّرُقِ التَّقْلِيدِيَّةِ الَّتِي تَقُومُ عَلَى الْقُدْرَاتِ الدَّائِيَّةِ الْخَاصَّةِ لِمَتَّخِذِ الْقَرَارِ كَالْحَدْسِ وَالتَّخْمِينِ وَالتَّقْدِيرِ الشَّخْصِيِّ وَغَيْرِهَا. فَالْأَسَالِيبُ الْكَمِّيَّةُ تَهْتَمُّ بِتَقْدِيمِ الطَّرُقِ الرِّيَاضِيَّةِ وَالصِّيْغِ وَالْمَعَادِلَاتِ وَالنَّمَاذِجِ الَّتِي تَسَاعِدُ الْمُدِيرَ فِي دَرَاةِ الْمَشْكَلَةِ وَتَحْدِيدِ مَتَغْيِرَاتِهَا وَتَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ الْمَتَعَلِّقَةِ بِهَا، ثُمَّ تَبْسِيطِهَا وَتَنْظِيمِهَا فِي نَمُودِجِ رِيَاضِيٍّ سَلِيمٍ يَسَاعِدُ عَلَى تَقْدِيمِ الْحُلُومِ الْمُنَاسِبَةِ الدَّقِيقَةِ لِتِلْكَ الْمَشْكَلَةِ، مِمَّا يُوْدِي بِدَوْرِهِ إِلَى إِحْدَاثِ إِدَارَةٍ نَاجِحَةٍ تَعْمَلُ عَلَى مَبْدَأِ الشَّفَافِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ. تُعْتَبَرُ الشَّفَافِيَّةُ الْإِدَارِيَّةُ مِنَ الْمَفَاهِيمِ الَّتِي يَتَوَجَّبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ الَّتِي تَبْحَثُ عَنِ طَرُقِ النُّجَاحِ تَطْبِيقِهَا وَالْعَمَلِ بِهَا، نَظْرًا لِمَا تَتَضَمَّنُهُ مِنْ إِتَاحَةِ الْفُرْصَةِ لِمَقُومَاتِ النُّجَاحِ وَقَطْعِ الطَّرِيقِ عَلَى الْفَسَادِ الْإِدَارِيِّ فِي مَعَالِجَةِ مَشْكَلَاتِهَا الْإِدَارِيَّةِ وَمَحَاوَلَةِ إِيجَادِ سُبُلٍ لِتَبْسِيطِ الْإِجْرَاءَاتِ وَاسْتِخْدَامِ نِظْمِ اتِّصَالَاتٍ فَعَّالَةٍ وَتَطْبِيقِ مَبْدَأِ الْمَشَارَكَةِ وَالْمَسَاءَلَةِ وَإِزَالَةِ الْغُمُوضِ وَاللَّبْسِ فِي السِّيَاسَاتِ وَالِإِجْرَاءَاتِ، فَضْلًا عَنِ مَسَاهِمَتِهَا فِي ضَمَانِ حَقِّ الْمَخْتَصِمِينَ فِي الْوَصُولِ إِلَى الْبَيَانَاتِ وَالِاطَّلَاعِ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ، وَآلِيَاتِ صُنْعِ الْقَرَارَاتِ ذَاتِ الْعِلَاقَةِ، وَمَعْرِفَةِ آيَّةِ اتِّخَاذِ الْقَرَارِ الْمَوْسُئِيِّ، وَوَضْعِ مَعَايِيرِ أَخْلَاقِيَّةٍ تَسَاعِدُ عَلَى كَشْفِ الْفَسَادِ. وَانْطِلَاقًا مِمَّا تَقَدَّمَ جَاءَتْ فِكْرَةُ هَذَا الْبَحْثِ فِي دَرَاةِ أَثْرِ تَطْبِيقِ الْأَسَالِيبِ الْكَمِّيَّةِ عَلَى الشَّفَافِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ، وَذَلِكَ فِي عَيْنَةِ مِنْ شَرِكَاتِ الصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ الْعَامِلَةِ فِي سُورِيَّةِ.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (صقر، 2023) بعنوان: أثر الشفافية الإدارية على التكيف التنظيمي في ضوء

تطبيق الأساليب الكمية - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات [1]. هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد أثر الشفافية الإدارية على التكيف التنظيمي في ضوء تطبيق الأساليب الكمية من خلال الوقوف على مدى توافر عناصر الشفافية الإدارية وأبعاد التكيف التنظيمي، وطبيعة علاقة الارتباط بينهما. لاختبار صحة فروض البحث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والعديد من الأساليب الإحصائية بعد إدخال البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر عناصر الشفافية الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات والمتمثلة في الوضوح، الإفصاح، المصادقية والمشاركة بدرجة كبيرة بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة، اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية المتعلقة بتدريب المديرين على تطبيق الأساليب الكمية في حل المشكلات وإدارة الأزمات، كما توصلت إلى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات والمتمثلة في التكيف مع: تاريخ المنظمة، السياسات التنظيمية، طرق أداء العمل، الأفراد العاملين، الحوافز المرتبطة بالإنجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، مما يعكس اهتمام المديرين والقيادات الإدارية بالتغيرات المتلاحقة على بيئة المنظمة لتحقيق التكيف التنظيمي المرتبط بالتكيف مع لغة المنظمة، والسياسات التنظيمية، وطرق أداء العمل وأهداف وقيم المنظمة، وتاريخها، وكذلك التكيف مع الحوافز المرتبطة بالإنجاز بمحافظة الشرقية.

2- دراسة (السديري، 2024) بعنوان: الدور الوسيط لتطبيق الأساليب الكمية في العلاقة بين

الشفافية الإدارية وتحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال [2]. هدفت هذه الدراسة

إلى تحديد الدور الوسيط لتطبيق الأساليب الكمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وتحقيق التميز التنظيمي في الكليات البشرية بجامعة الملك سعود بالرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (154) موظفة تم اختيار فرضيات الدراسة

بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وخُصت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك شفافية إدارية بكل مجالاتها بدرجة عالية في الكليات البشرية بجامعة الملك سعود بالرياض، وتوجد علاقة إيجابية قوية بين الشفافية الإدارية وأبعادها (الوضوح، الإفصاح، المصادقية والمشاركة)، وتطبيق الأساليب الكمية في عمليات اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات بكفاءة وفعالية، كما اتضح وجود الشفافية الإدارية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، يوجد علاقة طردية قوية بين الشفافية الإدارية وأبعادها (الوضوح، الإفصاح، المصادقية والمشاركة)، وبين التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: (Sir, 2024) بعنوان: [3]

The Relationship between the Use of Operations Research and Achieving administrative Transparency in Malaysian public Universities

العلاقة بين استخدام بحوث العمليات وتحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية في

ماليزيا

هدفت الدراسة إلى تحديد دور استخدام بحوث العمليات في تحقيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة بالجامعات الحكومية في ماليزيا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (225) من العاملين في الإدارة العامة في الجامعات محلّ الدراسة، وتمّ تصميم استمارة استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتمّ الحصول على (219) مفردة مطابقة لإجابات الدراسة وتساؤلاتها، حيث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين المتغيرين. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج كان أهمها: أنّ مستوى استخدام بحوث العمليات في الجامعات قيد الدراسة جاء منخفضاً، كما أنّ ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة كان منخفضاً. بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام بحوث العمليات وتحقيق الشفافية الإدارية. أوصت الدراسة بالعمل بشكل أكبر على نشر الوعي بمفهوم الشفافية الإدارية واعتباره كميّار

أساسي للرقابة والمساءلة في الجامعات قيد الدراسة، وأيضاً يجب نشر وتعزيز وعي العاملين في الجامعة قيد الدراسة بضرورة استخدام بحوث العمليات والأساليب الكمية في عمليات اتخاذ القرارات بما يساهم في تحسين وتطوير أدائها وتميزها.

2- دراسة (Gudel, 2025): [4]

The Role of Managerial Transparency and the Application of Quantitative Methods in Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Economic Enterprises

دور الشفافية الإدارية وتطبيق الأساليب الكمية في القدرة على الابتكار: أدلة من الشركات الاقتصادية في إندونيسيا

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الشفافية الإدارية وتطبيق الأساليب الكمية على قدرة المدير على الابتكار. تم جمع البيانات عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة عبر الإنترنت على مجتمع مدراء مئتي شركة اقتصادية في إندونيسيا. وبلغت نتائج الاستبيان المعادة والصحيحة 772 مستجيباً في العينة. تمت معالجة البيانات باستخدام طريقة SEM مع برنامج Smart PLS 3.0. وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن: للشفافية الإدارية وتطبيق الأساليب الكمية تأثير إيجابي وهام على القدرة على الابتكار، لتطبيق الأساليب الكمية تأثير إيجابي وهام على تحقيق الشفافية الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل (تطبيق الأساليب الكمية)، وتختلف عن البعض الآخر من حيث ذات المتغير، إذ تمثل المتغير المستقل لبعض الدراسات السابقة بمتغيرات أخرى كالشفافية الإدارية، كما جاء هذا المتغير في بعض الدراسات السابقة كمتغير وسيط. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع الذي تمثل في الدراسة الحالية بالشفافية الإدارية، بينما تنوع المتغير التابع في الدراسات السابقة من التكيف التنظيمي، إلى التميز التنظيمي، وصولاً إلى القدرة على الابتكار، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ومجتمع البحث وعينته، وكذلك من حيث المتغيرات الفرعية للشفافية الإدارية التي تم تناولها في البحث.

مشكلة البحث:

بناءً على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أطلع عليها الباحث، وعلى الدراسة الاستطلاعية التي قام بها لعينة من شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية، والمتمثلة بالشركات الآتية: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، أمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق الأساليب الكمية على الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية؟

ومن هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر تطبيق الأساليب الكمية على **الوضوح** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية؟
- 2- ما أثر تطبيق الأساليب الكمية على **الإفصاح** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية؟
- 3- ما أثر تطبيق الأساليب الكمية على **المصادقية** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية؟
- 4- ما أثر تطبيق الأساليب الكمية على **المشاركة** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية للبحث من خلال تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث (الأساليب الكمية، الشفافية الإدارية)، والتأشير على هذين المفهومين ومتغيراتها والوقوف على ماهيتهما، وذلك وفق آراء مجموعة من الباحثين.

الأهمية العملية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية تحديد مدى الدور الإيجابي الذي قد يلعبه تطبيق الأساليب الكمية في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية في سورية، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة لهذه الشركات ومساهمتها الفعالة في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولبنيتها التنظيمية التي تسمح بتطبيق الأساليب الكمية، ولاحتكاكها

أثر تطبيق الأساليب الكميّة على تعزيز الشفافية الإداريّة
"دراسة ميدانيّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة"

المتواصل بالشركات الأجنبيّة التي تستخدم الأساليب الكميّة بشكل مؤثر جدّاً في عمليّة اتّخاذ قراراتها سواء عن طريق الشراكة أو المنافسة، بالإضافة إلى ضرورة البحث عن سلوك أمثل لهذه الشركات في ظل التوجّه نحو اقتصاد السوق والذي يتميّز بانفتاحه على العالم الخارجي ممّا يجعل المنافسة شديدة مع الشركات الأجنبيّة. ولذلك يصبح من الضّروري اللّجوء إلى الأساليب الكميّة في عمليّة اتّخاذ القرارات وتحقيق أبعاد الشفافية الإداريّة التي تزيد من قدرة هذه الشركات في الاستجابة للتغيّرات الديناميكيّة البيئيّة السريعة ومتطلّبات السوق، ممّا يزيد من تميّزها التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج وتوصيآت هذه الدّراسة في إلقاء الضوء على بعض الإجراءات والممارسات الإداريّة وإيجاد مؤشّرات موضوعيّة يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المديرين على استخدام الأساليب الكميّة بالشكل الأمثل وتشكيل دليل استرشادي للمؤسّسات السورّيّة التي تسعى إلى تحقيق أبعاد الشفافية الإداريّة بالشكل الفعّال والأمثل.

أهداف البحث:

تمثّل الهدف الرّئيس للبحث بتحديد أثر تطبيق الأساليب الكميّة على تعزيز الشفافية الإداريّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة، كما تتمثّل الأهداف المراد الوصول إليها من هذا البحث في:

- 1- تحديد أثر تطبيق الأساليب الكميّة على **الوضوح** كأحد أبعاد الشفافية الإداريّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.
- 2- تحديد أثر تطبيق الأساليب الكميّة على **الإفصاح** كأحد أبعاد الشفافية الإداريّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.
- 3- تحديد أثر تطبيق الأساليب الكميّة على **المصداقيّة** كأحد أبعاد الشفافية الإداريّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.
- 4- تحديد أثر تطبيق الأساليب الكميّة على **المشاركة** كأحد أبعاد الشفافية الإداريّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.

فرضيات البحث:

تتمثّل الفرضيّة الرّئيسة للبحث بالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على الشفافية الإدارية في شركات
الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على الوضوح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على المصادقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتحليلها للإجابة على أهداف الدراسة ومناقشة فرضياتها، أما أدوات جمع البيانات فتمثلت بالآتي:

- **الجانب النظري:** تم الاعتماد في جمع البيانات الثانوية وتغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية التي تشمل على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، كما تم الاستفادة من شبكة الانترنت لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث.
- **الجانب العملي:** تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات، إذ قام الباحث بتطوير استبانة وإعدادها وتوزيعها على عينة من المديرين والعاملين في الشركات محل الدراسة. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات التحليلية الإحصائية وذلك لوصف عينة البحث، واختبار فرضياته وتحقيق أهدافه، من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في التحليل.

مجتمع البحث وعيّنته:

تمثّل مجتمع البحث بجميع المديرين والعاملين في الشركات الصناعية العاملة في دمشق. أمّا عيّنة البحث فتمثّلت بعينة ميسرة من المديرين والعاملين في شركات الصناعات الغذائية الآتية العاملة في سورية: شركة تنمية الصناعات الغذائية (كتاكايت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق.

حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للبحث على شركات الصناعات الغذائية الآتية العاملة في سورية: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكايت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق.

الحدود الزمنية: اقتصرت الحدود الزمنية للبحث على الفترة الزمنية الممتدة من 2025/07/01 حتى 2025/09/30م.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على المتغيّر المستقل المتمثّل بالأساليب الكمية، والمتغيّر التابع المتمثّل بالشفافية الإدارية بأبعادها: الوضوح، الإفصاح، المصادقية، والمشاركة.

القسم النظري:

أولاً: مفهوم الأساليب الكمية، أهميتها، ميزات ومحددات استخدامها:

تعرّف الأساليب الكمية حسب جمعية بحوث العمليات البريطانية بأنها: استخدام الأساليب العلمية لحلّ المشكلات المعقّدة في إدارة أنظمة كبيرة من القوى العاملة، المعدات، المواد الأولية، الأموال في المصانع والمؤسسات الحكومية وفي القوات المسلحة [5]. أمّا جمعية بحوث العمليات الأمريكية فقد عرّفتها بأنها تهتمّ باتّخاذ القرارات العلمية لتصميم ووضع أنظمة المعدات، والقوى العاملة وفقاً لشروط معينة تتطلب تخصيص الموارد المحدودة بشكل أمثل [6].

كما يُنظر للأساليب الكمية على أنّها العلم الذي يستخدم الوسائل الكمية والرقمية والنماذج الرياضية للتوصل للقرار الأمثل الذي يساعد المنظّمة على حل المشكلات ومواجهة المتغيّرات البيئية في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة [7]. وهناك من يرى الأساليب الكمية على أنّها الاعتماد على أساليب الرياضيات والاحصاء في معالجة المشكلات واتّخاذ القرارات في المنظّمة

من خلال التعبير عنها رياضياً أو كمياً، وذلك بعد أن تم صياغتها في إطار نموذج رياضي يتم فيه استيعاب كافة عناصر ومقومات المشكلة، بحيث يؤدي حل هذا النموذج إلى الحصول على المؤشرات الكمية اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار بشأن حل المشكلة فعلياً في الواقع العلمي [8].

ويمكن حصر الأساليب الكمية الأكثر شيوعاً في حل مشكلات المنظمات بالآتي: البرمجة الخطية، برمجة الأهداف، البرمجة الدينامية، برمجة الأعداد الصحيحة، نظرية القرارات، نظرية صفوف الانتظار، نظرية الألعاب، المحاكاة، نماذج التنبؤ، نماذج إدارة المخزون، نماذج النقل والتخصيص، التحليل الشبكي، التحليل الإحصائي، تحليل التكلفة والعائد، تحليل مستوى التعادل، تحليل ماركوف.

وتتجسد أهمية تطبيق الأساليب الكمية على الشكل الآتي:

اعتبر [9] أن أهمية تطبيق الأساليب الكمية تتمثل في قدرتها على مساعدة الإدارة على حل المشكلات المالية والإدارية التي تعجز عن حلها الأساليب التقليدية التي تعتمد فقط على المهارات الذاتية للمدير، وفي مساهمتها في تقريب المشكلة إلى الواقع من خلال صياغ علمية مبسطة ونماذج رياضية متنوعة، فضلاً عن قدرتها على عرض النتائج التي قدمتها العمليات الرياضية والصيغ العلمية بدقة عالية من جهة، وعرض البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر من جهة ثانية. أما [10] فيرى أن أهمية تطبيق الأساليب الكمية تتجلى في قدرتها على تحديد وحصر عدد كبير جداً من الحلول الممكنة للمشكلة، ومن اختصار الوقت خاصة مع استخدام الحاسبات الإلكترونية. كما تمثلت أهمية تطبيق الأساليب الكمية في سهولة تجريب نماذجها الرياضية، إذ أن تكاليف الوقوع في أخطاء أثناء التجريب على النموذج أقل بكثير من تكاليف الأخطاء على النظام الحقيقي في الواقع الفعلي [11].

وبما أن بيئة الأعمال اليوم تتضمن قدرًا عاليًا من عدم التأكد، فإن استخدام النماذج الرياضية للأساليب الكمية يمكن الإدارة من أخذ المخاطر المحسوبة بعين الاعتبار عند قيامها بصنع القرار، مما يمكن من اتخاذ قرارات إدارية صحيحة وسليمة، وتوفير في الوقت والجهد والمال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وربحيتها. [12]

ويمكن توضيح أهم الميزات التي يمكن أن تتحقق جراء تطبيق الأساليب الكمية كالآتي:

يُعدُّ حلُّ المشكلاتِ الإدارية التي يمكن التَّعبير عنها بصورة كميَّة وتبسيط الكثير من المشكلات المعقَّدة وتنظيمها بشكل علمي مدروس بعيداً عن الآراء الشَّخصيَّة هو محور اهتمام تطبيق الأساليب الكميَّة، إذ تساهم في تقريب المشكلة الإداريَّة إلى الواقع، وصياغة نماذج رياضيَّة معيَّنة تعكس مكونات المشكلة، وعرض النُّموذج في مجموعة من العلاقات الرِّياضيَّة وإعطاء فرص مختلفة (بدائل) لعمليَّة اتِّخاذ القرارات، بما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثِّرة فيها، كما تُعدُّ من الوسائل العلميَّة المساعدة في اتِّخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقَّة وبعيداً عن العشوائيَّة النَّاتجة عن التَّجربة والخطأ. [7]

يرتكز تطبيق الأساليب الكميَّة على الطُّرق العلميَّة في البحث والدِّراسة، وهي أحسن الطُّرق كفاءة وفعاليَّة، وتقتضي الطُّريقة العلميَّة في حلِّ المشكلات اتِّباع الخطوات الأربعة الآتية: التَّحديد الدقيق للمشكلة وكافَّة أبعادها، يأتي بعدها تكوين مجموعة الفروض التي تعطي تفسيراً ممكناً لأبعاد المشكلة، ومن ثمَّ اختبار صحَّة تلك الفروض واستعراض البدائل التي تُسهِّم في حلِّ المشكلة على ضوء الفروض الصَّحيحة، وتتمثَّل الخطوة الرَّابعة في اختيار الحلِّ الأمثل من مجموعة الحلول البديلة. [9]

تأخذ الأساليب الكميَّة من النَّظرة الشُّموليَّة ومفهوم النُّظام أساساً لوصف الظواهر والمشكلات وتشخيصها، ولذلك فإنَّ الدِّراسات الخاصَّة بالأساليب الكميَّة لن تكون موجَّهة نحو كلِّ إدارة من إدارات المنظَّمة وإنَّما على العلاقات المتداخلة بينها، إلَّا في بعض الحالات التي تكون فيها المشكلات مرتبطة ببعض الوظائف فقط داخل المنظَّمة. كما ترتكز الأساليب الكميَّة على مفهوم تكامل المعرفة لفروع العلوم المختلفة، فهي تستفيد من التَّقَدُّم والخبرة والمعرفة من مجموع العلوم في مختلف التَّخصُّصات، ممَّا يسهم في إيجاد التَّكامل في المفاهيم، والذي يُعدُّ ضرورياً لتفسير الظواهر تفسيراً متكامل الأبعاد. [6]

تعتمد الأساليب الكميَّة بصورة أساسيَّة على الحاسبات الإلكترونيَّة في إجراء العمليَّات الحسابيَّة والرِّياضيَّة المعقَّدة اللَّازمة لحلِّ النُّماذج والوصول إلى حلول للمشكلات، إذ تتَّسم المشكلات التي تواجه منظَّمات الأعمال بالتَّعقيد واشتمالها على العديد من المتغيِّرات ذات

العلاقات المتشابهة، لذلك غالباً ما يستحيل حل هذه المشكلات يدوياً، ويتطلب الأمر الاستعانة بالحاسبات الإلكترونية التي تتمتع بسرعة التشغيل والدقة العالية وسهولة الاستخدام [10].

وتتمثل أهم المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيق الأساليب الكمية بالآتي:

اعتبر [8] أن أهم مشكلات ومعوقات تطبيق الأساليب الكمية تتمثل بعدم توفر البيانات بالتنوع والقدرة اللازمين، مما يحد من الاستفادة الكاملة من إمكانيات النماذج الكمية في ترشيد القرارات، بالإضافة إلى تأثير مجالات اتخاذ القرار الإداري بمتغيرات معنوية يصعب قياسها كميًا، هذا فضلاً عن ارتفاع تكلفة استخدام النماذج الكمية في بعض الأحيان، ويتمثل ذلك في تكلفة نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية والاختصاصيين في النماذج الكمية، فضلاً عن قصر استخدامها على المجالات الرئيسية والاستراتيجية في اتخاذ القرارات.

أما [12] فصنّف أهم مشكلات ومعوقات تطبيق الأساليب الكمية على الشكل الآتي:

- المعوقات المتعلقة بمتخذ القرار: ومنها، روتينية القرارات، عدم القدرة على استخدام الحاسوب، قلة المعرفة بالأساليب الكمية، مقاومة تغيير الطرق التقليدية لاتخاذ القرار واستبدالها بالأساليب الكمية.
- المعوقات المتعلقة بالأساليب الكمية ذاتها: ومن هذه المعوقات: تعقد النظم الآلية اللازمة لاستخدام الأساليب الكمية، ضرورة تطوير وتحديث النماذج والبرامج اللازمة لاستخدام الأساليب الكمية باستمرار، ارتفاع تكاليف تطوير النظم والنماذج المناسبة الخاصة بالأساليب الكمية، ارتفاع تكاليف المختصين بتطبيق الأساليب الكمية، صعوبة التطبيق بسبب زيادة عدد المتغيرات وتداخلها.
- المعوقات المتعلقة بالمنظمة: ومن هذه المعوقات: عدم قناعة الإدارة العليا بجدوى استخدام الأساليب الكمية، انخفاض ميزانيات البحث العلمي والتطوير بالمنظمة، عدم توافر الحواسيب اللازمة لاستخدام الأساليب الكمية، قلة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام الأساليب الكمية، عدم توافر الكوادر المتخصصة بهذا المجال، عدم قلة البيانات اللازمة لاستخدام الأساليب الكمية، ومركزية اتخاذ القرارات.
- المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة: ومن هذه المعوقات: عدم إمكانية إخضاع الكثير من المشكلات والظواهر التي يجب اتخاذ قرار بشأنها للقياس الكمي (الرقمي)،

أثر تطبيق الأساليب الكمية على تعزيز الشفافية الإدارية
"دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية"

صعوبة تطبيق نتائج استخدام الأساليب الكمية بسبب عدم استقرار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة، إضافة إلى عدم أو قلة استخدام الأساليب الكمية في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة العاملة في نفس المجال.

ثانياً: مفهوم الشفافية الإدارية، أبعادها، وأهميتها:

تُعرف الشفافية عموماً بأنها إزالة الغموض واللبس، وفي المجال الإداري يُنصح المدراء بالحرص على إزالة أي غموض أو لبس من السياسات، بل يجب أن تكون بسيطة الفهم والتطبيق، فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح المنظمات، حيث أن مبدأ الوضوح هو أساس النجاح لتوفر البيئة المناسبة للفأهم بين العاملين والتعبير عن همومهم، وتبيان مشاكلهم ومناقشة طرق حلها بكل أريحية وعدم خوف، بما ينعكس بتقديم الآراء التي تخدم المنظمة [13]. وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وتطبقها المنظمات التي تبحث عن طرق النجاح، نظراً لما تتضمنه من إتاحة الفرصة لمقومات النجاح وقطع الطريق على الفساد الإداري، وغالباً ما يزول الغموض حول تفسير الأنظمة واللوائح عند تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، كما يُتوقع أن يتم تبسيط الإجراءات بما يسهم في مكافحة الفساد الإداري والذي عادة ينشأ وينمو في البيئة ذات الأنظمة واللوائح الغامضة، كما تزيد الشفافية من مستوى الثقة في المنظمات التي تطبقها، وهنا نقول إن مفهوم الشفافية عكس الغموض الذي عادة ما تنمو فيه العادات والممارسات السلبية التي تؤدي إلى حدوث فساد إداري [14]. كما عرّف [15] الشفافية بأنها حق الأفراد في الوصول إلى البيانات والإطلاع على المعلومات، وآليات صنع القرارات ذات العلاقة، ومعرفة آلية اتخاذ القرار المؤسسي، ووضع معايير أخلاقية تساعد على كشف الفساد. لذلك يمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها الوضوح في القرارات والخُطط والسياسات نتيجة النُضوج فيها، فهي لا يمكن أن تصدر إلا وهي ناضجة من جميع الجوانب، ولا تحتل أكثر من تأويل وبالتالي يسهل تطبيقها. بكلمات أخرى فهي تمثل الوضوح في التشرّيعات، وخلق بيئة تسمح بالتطوير وصدور، القرارات الواضحة البعيدة عن الغموض في التفسير.

كما يشير مصطلح الشفافية إلى الصراحة والوضوح والنزاهة، لذا تعني شفافية أجهزة الدولة أن تكون الأجهزة في بيت من زجاج، حيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تنفذه من برامج، وكيفية تنفيذها [16]، فهي حق كل فرد للوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ

القرار المؤسسي، وبالتالي فهي متطلب ضروري لوضع أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، مما يؤدي إلى الثقة والمساعدة على اكتشاف الأخطاء والتجاوزات [17]. أما على مستوى المنظمات، فتعني الشفافية الإدارية وضوح التعليمات ودقة الأعمال المنجزة وإتباع ممارسات واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح، أي توفير المعلومات لجميع الأفراد أو لمن لا يستطيع الوصول إليها، والقضاء على تباين المعلومات، وجعلها شفافة [18]، وبالتالي وجود بيئة تنظيمية تنسجم بالوضوح، الإفصاح، المشاركة والمصادقية في مختلف الأنشطة والمجالات والمستويات داخل المنظمة، وهي ما تمثل أبعاد الشفافية الإدارية.

تحدد أهمية الشفافية الإدارية من خلال النقاط الآتية:

- 1- تساعد على إزالة العوائق الروتينية أو البيروقراطية، فالشفافية تساعد على تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية ووضوح السلطة، بالإضافة إلى بساطة الهيكل التنظيمي للمنظمات مما يسهل نشر المعلومات في الاتجاهين الصاعد والنازل. [15]
- 2- تمثل الشفافية الإدارية أحد عناصر التنمية المستدامة، فهي توفر العمل في بيئة تنصف بالوضوح والنزاهة، مما ينتج عنها جودة في أداء الأفراد والمؤسسات. [18]
- 3- تعمل الشفافية الإدارية على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وتوعيتهم وإطلاعهم على كل ما يستجد من أحداث، وتحقيق العدالة والمساواة بينهم.
- 4- تطالب الشفافية الإدارية بالمصادقية والإفصاح والانفتاح الإداري، مما يساعد الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ومشاكلهم، وبالتالي زيادة رضائهم الوظيفي.
- 5- تعتبر الشفافية الإدارية أداة هامة لمكافحة التجاوزات والمشكلات الإدارية التي يمكن أن تحدث في المنظمة كاستغلال النفوذ، الرشوة، الفساد الإداري، بالإضافة إلى أنها وسيلة لمساءلة الأفراد ومعاقبتهم. [19]
- 6- تعمل الشفافية الإدارية على تطوير وظائف المنظمات من منظمات متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل الأفراد.

أثر تطبيق الأساليب الكميّة على تعزيز الشفافية الإداريّة
"دراسة ميدانيّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة"

- 7- تسهم الشفافية الإداريّة في تعزيز الرقابة الذاتيّة، أين يتمتع الأفراد باستقلاليّة أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفيّة، فالمهام والإجراءات والصلاحيات واضحة، وولديهم ما يكفي لاتخاذ القرارات داخل حدود عملهم وقواعده. [16]
- 8- للشفافية الإداريّة أهميّة سواء للمنظمة أو أفرادها، فهي تساعد على وضوح الأهداف ونشر المعلومات وتقويّة الاتصالات والعلاقات بين الإدارة وأفرادها، كما تشجع التعاون وتعزز الثقة والولاء لدى الأفراد، وتتمى شعورهم بالانتماء والمواطنة للمنظمة، مما يساهم في تحسين أدائهم وأدائها أيضاً. [20]

النتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربيّة والأجنبيّة التي تناولت دراسة أثر تطبيق الأساليب الكميّة على الشفافية الإداريّة، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعيّة التي قام بها في شركات الصناعات الغذائيّة الآتيّة: شركة تنمية للصناعات الغذائيّة (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائيّة في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائيّة في دمشق.

قام الباحث بتوزيع (180) استبانة على عينة ميسرة من المديرين والعاملين في المستويات الإداريّة العليا والوسطى في الشركات محلّ الدراسة، تمّ استرداد كامل الاستبانات الموزعة، واستبعاد (8) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمّ تفرّغها (172) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمّ التأكّد من الصدق الظاهري للاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (4) من المحكّمين المتخصّصين في إدارة الأعمال والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي قدّمها المحكّمون قام الباحث بإجراء التّعديلات التي تركّزت معظمها في تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

ولإيجاد الصدق البنائي للاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (1): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الأساليب الكميّة	.825	0.000
2	الوضوح	.879	0.000
3	الإفصاح	.768	0.000
4	المشاركة	.819	0.000
5	المصداقية	.842	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى معنويّة ($\alpha = 0.05$)، ولذلك تُعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وُضعت لقياسه.

تمّ التأكّد من "ثبات الاستبانة" بأن قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانيةٍ. يتمّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

أثر تطبيق الأساليب الكميّة على تعزيز الشفافية الإداريّة
 "دراسة ميدانيّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة"

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الأساليب الكميّة	0.835
2	الوضوح	0.789
3	الإفصاح	0.877
4	المشاركة	0.865
5	المصدقيّة	0.859
	جميع المحاور السّابقة معاً	0.848

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول السّابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ هي أكبر من القيمة (0.60) لكلّ محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.789) و (0.877)، أمّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.848). وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة تتمنّع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، ممّا يعني أنّها قابلة للتوزيع على أفراد العيّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار فرضيّات البحث:

1/3- اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتطبيق الأساليب الكميّة على الوضوح كأحد أبعاد الشفافية الإداريّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.

لاختبار هذه الفرضيّة قام الباحث أولاً باختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكميّة والوضوح كأحد أبعاد الشفافية الإداريّة في الشركات محلّ الدّراسة، وكانت النّتائج على الشّكل الآتي:

الجدول رقم (3): اختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والوضوح في الشركات محلّ الدّراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.582	.691	.879

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (3) أنّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.763)، ممّا يعني أنّ العلاقة طرديةً ومقبولة بين تطبيق الأساليب الكمية والوضوح في الشركات محلّ الدّراسة. كما يظهر من الجدول السابق أنّ قيمة معامل التّحديد قد بلغت (0.582)، ممّا يعني أنّ تطبيق الأساليب الكمية يفسّر تقريباً (58%) من قيم التّغيرات في الوضوح كأحد أبعاد الشّفاافية الإداريّة في الشركات محلّ الدّراسة، وتعود النّسبة المتبقّيّة إلى تأثير متغيرات أخرى.

ومن ثمّ قام الباحث باستخدام تحليل التّباين (ANOVA) لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى، وكانت النّتائج على الشّكل الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل التّباين لاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.531	1	33.531	113.463	.001 ^b
Residual	124.527	170	2.491		
Total	158.058	171			

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل التّباين في الجدول رقم (4) أنّ قيمة (F) قد بلغت (113.463)، وذلك عند مستوى الدّلالة (Sig. = 0.001)، ممّا يعني (Sig. = 0.001 < 0.05)، وهذا يعني أنّ

أثر تطبيق الأساليب الكمية على تعزيز الشفافية الإدارية
 "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية"

نموذج الانحدار الخطي دالّ إحصائياً، وبالتالي فإنّ النموذج بشكل عام معنوي وصالح للتّحليل الإحصائي.

ثمّ قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر تطبيق الأساليب الكمية على **الوضوح** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدّراسة، وكانت النتائج على الشّكل الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 الأساليب الكمية	4.328	.695		6.227	.000
	.315	.079	.763	3.987	.001

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (5) أنّ أثر تطبيق الأساليب الكمية على **الوضوح** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدّراسة هو دالّ إحصائيّ حسب قيمة T المحسوبة، والتي تساوي (3.987)، وذلك عند معنوية الدّلالة الحسابية (Sig. = 0.001)، وهي أصغر من معنوية الدّلالة القياسية (Sig. = 0.05)، وبالتالي يتمّ رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لتطبيق الأساليب الكمية** على **الوضوح** في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشّكل الآتي:

$$y = 4.328 + 0.315 x$$

أي أنّ زيادة تطبيق الأساليب الكمية بمقدار وحدة واحدة سيساهم في زيادة **الوضوح** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدّراسة بمقدار (0.315)، وبالتالي يوجد أثر إيجابي لتطبيق الأساليب الكمية على **الوضوح** كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدّراسة

2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.
لاختبار هذه الفرضية قام الباحث أولاً باختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (6): اختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والإفصاح في الشركات محل الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756 ^a	.571	.677	.842

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.756)، مما يعني أن العلاقة طردية ومقبولة بين تطبيق الأساليب الكمية والإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة. كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.571)، مما يعني أن تطبيق الأساليب الكمية يفسر تقريباً (57%) من قيم التغيرات في الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، وتعود النسبة المتبقية إلى تأثير متغيرات أخرى.
ومن ثم قام الباحث باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19.930	1	19.930	127.214	.010 ^b
Residual	138.127	170	2.763		

أثر تطبيق الأساليب الكمية على تعزيز الشفافية الإدارية
 "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية"

Total	158.058	171		
-------	---------	-----	--	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل التباين في الجدول رقم (7) أن قيمة (F) قد بلغت (127.214)، وذلك عند مستوى الدلالة (Sig. = 0.010)، مما يعني (Sig. = 0.010 < 0.05)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي دال إحصائياً، وبالتالي فإن النموذج بشكل عام معنوي وصالح للتحليل الإحصائي.

ثم قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر تطبيق الأساليب الكمية على الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.735	.869		5.448	.000
الأساليب الكمية	.249	.092	.756	2.706	.010

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (8) أن أثر تطبيق الأساليب الكمية على الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة هو دال إحصائي حسب قيمة T المحسوبة، والتي تساوي (2.706)، وذلك عند معنوية الدلالة الحسابية (Sig. = 0.010)، وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية (Sig. = 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على الإفصاح في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 4.735 + 0.249 x$$

أي أن زيادة تطبيق الأساليب الكمية بمقدار وحدة واحدة سيساهم في زيادة الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة بمقدار (0.249)، وبالتالي يوجد أثر إيجابي لتطبيق الأساليب الكمية على الإفصاح كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة.

3/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث أولاً باختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والمشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (9): اختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والمشاركة في الشركات محل الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.675	.829	.899

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.822)، مما يعني أن العلاقة طردية ومنتينة بين تطبيق الأساليب الكمية والمشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة. كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.675)، مما يعني أن تطبيق الأساليب الكمية يفسر تقريباً (68%) من قيم التغيرات في المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، وتعود النسبة المتبقية إلى تأثير متغيرات أخرى.

أثر تطبيق الأساليب الكمية على تعزيز الشفافية الإدارية
 "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية"

ومن ثم قام الباحث باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	38.036	1	11.036	115.753	.000 ^b
Residual	120.022	170	2.940		
Total	158.058	171			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل التباين في الجدول (10) أنَّ قيمة (F) قد بلغت (115.753)، وذلك عند مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، ممَّا يعني (Sig. = 0.000 < 0.05)، وهذا يعني أنَّ نموذج الانحدار الخطي دالَّ إحصائياً، وبالتالي فإنَّ النموذج بشكل عام معنوي وصالح للتحليل الإحصائي.

ثم قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر تطبيق الأساليب الكمية على المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلَّ الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.498	.891		6.171	.000
الأساليب الكمية	.297	.151	.822	1.967	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (11) أن أثر تطبيق الأساليب الكمية على المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة هو دال إحصائي حسب قيمة T المحسوبة، والتي تساوي (1.967)، وذلك عند معنوية الدلالة الحسابية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية (Sig. = 0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على المشاركة في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 5.498 + 0.297 x$$

أي أن زيادة تطبيق الأساليب الكمية بمقدار وحدة واحدة سيساهم في زيادة المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة بمقدار (0.297)، وبالتالي يوجد أثر إيجابي لتطبيق الأساليب الكمية على المشاركة كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة.

4/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على المصادقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث أولاً باختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والمصادقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (12): اختبار العلاقة بين تطبيق الأساليب الكمية والمصادقية في الشركات محل الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.614	.679	.795

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

أثر تطبيق الأساليب الكمية على تعزيز الشفافية الإدارية
 "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية"

يُنصَح من الجدول رقم (12) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.784)، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية ومقبولة بين تطبيق الأساليب الكمية والمصادقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلَّ الدراسة. كما يظهر من الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد قد بلغت (0.614)، ممَّا يعني أنَّ تطبيق الأساليب الكمية يفسَّر تقريباً (61%) من قيم التَّغيرات في المصادقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلَّ الدراسة، وتعود النسبة المتبقية إلى تأثير متغيرات أخرى.

ومن ثم قام الباحث باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
 ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.036	1	11.036	156.991	.003 ^b
Residual	140.022	170	2.940		
Total	158.058	171			

المصدر: نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل التباين في الجدول (13) أنَّ قيمة (F) قد بلغت (156.991)، وذلك عند مستوى الدلالة (Sig. = 0.003)، ممَّا يعني (Sig. = 0.003 < 0.05)، وهذا يعني أنَّ نموذج الانحدار الخطي دالَّ إحصائياً، وبالتالي فإنَّ النموذج بشكل عام معنوي وصالح للتَّحليل الإحصائي.

ثم قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر تطبيق الأساليب الكمية على المصادقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلَّ الدراسة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.436	.964		5.639	.000
1 الأساليب الكمية	.309	.125	.784	2.472	.002

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (14) أنّ أثر تطبيق الأساليب الكمية على المصدقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدراسة هو دالّ إحصائيّ حسب قيمة T المحسوبة، والتي تساوي (2.472)، وذلك عند معنوية الدلالة الحسائية (Sig. = 0.002)، وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية (Sig. = 0.05)، وبالتالي يتمّ رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على المصدقية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

وبناءً على ما سبق تظهر معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 5.436 + 0.309 x$$

أي أنّ زيادة تطبيق الأساليب الكمية بمقدار وحدة واحدة سيساهم في زيادة المصدقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدراسة بمقدار (0.309)، وبالتالي يوجد أثر إيجابي لتطبيق الأساليب الكمية على المصدقية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في الشركات محلّ الدراسة.

النتائج والتوصيات:

أسفر البحث عن التوصل إلى النتائج الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية على الشفافية الإدارية، من حيث بُعد الوضوح في شركات الصناعات الغذائية العاملة في سورية.

أثر تطبيق الأساليب الكميّة على تعزيز الشفافية الإداريّة
"دراسة ميدانيّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة"

- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتطبيق الأساليب الكميّة على الشفافية الإداريّة، من حيث بُعد الإفصاح في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتطبيق الأساليب الكميّة على الشفافية الإداريّة، من حيث بُعد المشاركة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتطبيق الأساليب الكميّة على الشفافية الإداريّة، من حيث بُعد المصدقيّة في شركات الصناعات الغذائيّة العاملة في سورّيّة.

من خلال ما تمّ التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- دمج الشفافية في ثقافة الشركات محلّ الدراسة: وذلك من خلال تضمين مبادئ الشفافية والحوكمة في القيم المؤسسيّة الرّسميّة، وتشجيع ثقافة الملاحظات المفتوحة دون خوفٍ من العقاب.
- 2- تطوير الأنظمة والآليات في الشركات محلّ الدراسة: وذلك من خلال تطبيق أنظمة رقميّة متكاملة لإدارة الأداء والإفصاح عن النّائج، وتسخير التّقنيات الحديثة لنشر المعلومات المتعلّقة بالعمليات والقرارات على الإنترنت لتكون متاحة للجمهور بسهولة.
- 3- تعزيز الممارسات الإداريّة في الشركات محلّ الدراسة: وذلك من خلال توفير برامج تدريب دوريّة لرفع الوعي بأهميّة الشفافية لدى جميع المستويات الإداريّة، وضع سياسات واضحة للإفصاح عن تضارب المصالح، والانتقال من الاجتماعات التّقليديّة "من أعلى إلى أسفل" إلى بيئة تسمح بمشاركة الآراء والنّقاشات المفتوحة.
- 4- تفعيل آليات الرّقابة والمحاسبة في الشركات محلّ الدراسة: وذلك من خلال تفعيل دور آليات المراقبة الماليّة والرّقابة الداخليّة للقضاء على الفساد الإداري، وعدم التّسامح مع مرتكبي أفعال الفساد وملاحقتهم وتطبيق العقوبات الرّادعة.
- 5- المشاركة المجتمعيّة في الشركات محلّ الدراسة: وذلك من خلال طلب آراء الجمهور لتحديد المعلومات التي يرغبون في الاطّلاع عليها لتكون مفيدة لهم، تعزيز مشاركة المجتمع المدني في وضع استراتيجيات مكافحة الفساد.

- 6- ربط نظرية الأساليب الكمية بالتطبيق العملي: وذلك من خلال ضرورة الاهتمام بتعليم الأساليب الكمية في الجامعات وربطها بالواقع العملي عن طريق التدريب العملي، وتنمية الوعي لدى متخذي القرارات بأهمية استخدام هذه الأساليب في صنع القرارات.
- 7- تطوير القدرات التكنولوجية في الشركات محل الدراسة: وذلك من خلال استخدام القدرات التقنية للحاسوب في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات، والاستفادة من البرمجيات الجاهزة للأساليب المحاكية في اتخاذ القرارات.
- 8- التحسين المستمر: وذلك من خلال متابعة وتقييم نتائج تطبيق الأساليب الكمية بعد التنفيذ، للتأكد من مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، والعمل على تطوير الأساليب الكمية لمواجهة المنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال.

قائمة المراجع:

- 1- SAQR, Y. (2023). *The Impact of Administrative Transparency on Organizational Adaptation in Light of Applying Quantitative Methods – An Applied Study on Telecom Egypt*. Journal of Advanced Economic Research. Vol. 5, No. 1, 119-135.
- 2- AL-SUDAIRI, N. (2024). The mediating role of applying quantitative methods in the relationship between administrative transparency and achieving organizational excellence in business organizations. *Al-Qadisiyah Journal of Management and Economics*, Vol. 10, No. 2, 24-48.
- 3- SIR, P. (2024). *The Relationship between the Use of Operations Research and Achieving administrative Transparency in Malaysian public Universities*. International Journal of Educational and Psychological Researches. Vol. 1, No. 2, 87-95.
- 4- GUDEL, Z. (2025). *The Role of Managerial Transparency and the Application of Quantitative Methods in Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Economic Enterprises: A Survey*. European journal of Operational Research. Vol. 5, No. 2, 189-198.
- 5- FELIX, F. (2021). *Is Quantitative methods associated with organizational Prestige? A Political Party Example*. Journal of Business & Economic Policy, Vol. 2, No. 3, 187 -197.
- 6- CHERRY, C. (2022). *Practical Managerial. Decision Making Tools: Operations Research*. Journal of Applied Business and Economics. Vol. 18, No. 9, 537-556.
- 7- HARDING, F. (2023). *Quantitative methods and their relationship to innovation*. Journal of Business and Management Sciences, Vol. 7, No. 3, 76-92.
- 8- FOX, F. (2021). *The Relationship between Quantitative methods and Administrative Creativity by Leader Member Exchange*. Journal of Management, Vol. 4, No. 2, 114-121.
- 9- KAGE, D. (2022). *The Role of Quantitative Methods in Improving the Administrative Decision-Making Process*. International Business Research, Vol. 8, No. 1, 117-130.
- 10- DELGATY, M. (2021). *Quantitative Methods: Foundations and Challenges*. Cross Cultural Management Journal, Vol. 22, No. 2, 297-320.

- 11- CASTLE, V. (2020). *The Role of Quantitative Methods in Improving Strategic Planning*. European Research Studies Journal, Vol. 3, No. 2, 391-403.
- 12- ESBER, S. (2018). *The use of Quantitative Methods in the Administrative Decision-Making Process: A case Study of the General Company for Cotton Yarn in Latakia*. Tartous University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series, Vol. 2, No.1.
- 13- ALEXANDAR, M. (2021). *The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Excellence in Economic Institutions*. Journal of Research in Business, Economics and Management, Vol. 10, No. 4, 2034-2045.
- 14- THIRIO, J (2021). *Administrative Transparency Behaviors and their Impact on Organizational Creativity*. Corporate Communications: An international Journal, Vol. 20, No. 4.
- 15- BOSTON, M. (2020). *The Role of Administrative Transparency in Activating Knowledge Management and their Impact on Organizational Performance*. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, Vol. 13, No. 6, 2057-2068.
- 16- SERLING, W. (2022). *The Role of Administrative Transparency in Managing Organizational Change*. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, Vol. 18, No. 10, 1492-1505.
- 17- BAIER, D. (2021). *The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesia Private Schools*. Journal Education, psychology and Counseling, Vol. 10, No. 5, 74-84.
- 18- MUGHEL, B. (2021). *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*. American Journal of Human Ecology, Vol. 2, No. 1, 7-15.
- 19- TOM, R. (2023). *Administrative Transparency. (7 ed.)*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- 20- MICHAEL, B. (2024). *Organizational Trust. (4 ed.)*. John Wiley & Sons.