

الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ.م.د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية

التربية بنين بتفهننا الأشراف - دقهلية - جامعة الأزهر

m_abbaass@yahoo.com

مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي، وتحديد مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) التي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع)، وكذلك الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم تصميم استبانة طُبقت على عينة قوامها (٣٦٩) عضو هيئة تدريس من جامعة الأزهر بالقاهرة من كليات: العلوم بنين، والعلوم بنات، والتربية، والدراسات الإنسانية، والدراسات الإسلامية بنين، والدراسات الإسلامية بنات، والتجارة بنين، والتجارة بنات.

وأشارت الدراسة الميدانية إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للشفافية الإدارية وأبعادها متوسطة، ماعدا بعد المساواة الإدارية جاء بدرجة ضعيفة، وبعد الاتصالات والعلاقات جاء بدرجة كبيرة، كما أشارت الدراسة الميدانية أيضاً إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وأبعادها

متوسطة، ماعدا بعد الالتزام المعياري جاء بدرجة كبيرة، وكشفت الدراسة الميدانية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (الشفافية الإدارية، الالتزام التنظيمي) بحسب متغير الرتبة الأكاديمية لصالح درجة أستاذ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (الشفافية الإدارية، الالتزام التنظيمي) بحسب متغير الرتبة الإدارية لصالح من يشغل منصبًا إداريًا، كما كشفت الدراسة الميدانية أيضًا عن وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين درجة إجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر ودرجة إجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها.

وفى الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر على رفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لديهم، بما يعين على زيادة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، بشكل يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها. (٢٩٥ كلمة).

الكلمات المفتاحية (الشفافية الإدارية - الالتزام التنظيمي).

Administrative Transparency among the Academic Departments Heads at Al-Azhar University & Its Relationship to Organizational Commitment of Faculty Members

Abstract:

The study aimed at identifying the theoretical foundations of administrative transparency and organizational commitment, identifying the level of (practicing administrative transparency by Academic Departments Heads - the organizational commitment of Faculty Members) at Al-Azhar University from the point of view of these members to reveal differences of statistical significance among the Al-Azhar University faculty members' responses concerning (the level of practicing administrative transparency among the Academic Departments Heads - the organizational commitment of faculty members) due to the different variables (academic degree - administrative position - type of faculty - gender) as well as revealing the statistically significant relationship between the level of practicing administrative transparency by Academic Departments Heads - the organizational commitment of faculty members at the university itself, the study used the descriptive method to achieve its goals besides a questionnaire applied to a sample of (369) faculty members at Al-Azhar University in Cairo taken from the following faculties: faculty of Science for boys, faculty of Science for girls, faculty of Education, faculty of Human Studies, faculty of Islamic Studies for boys, faculty of Islamic Studies for girls, faculty of commerce for boys and faculty of commerce for girls.

The field study revealed that the degree to which the Academic Departments Heads at Al-Azhar University practiced administrative transparency and its dimensions was medium except the administrative accountability dimension which was weak and communications and relations dimension which was high. This field study also revealed that the degree of organizational commitment of faculty members at Al-Azhar University and its dimensions was medium except the normative commitment which was high. This study also showed there were statistically significant differences at the level of (0.05) for the total dimensions of the pivot (administrative transparency, organizational commitment) according to the academic

degree variable for the academic degree (professor), besides the differences at the level of (0.05) for the total dimensions of the pivot (administrative transparency, organizational commitment) according to the administrative position variable for (holding an administrative position). The field study also revealed a statistically significant positive correlation between the degree of total dimensions of the administrative transparency pivot among the Academic Departments Heads at Al-Azhar University and the degree of total dimensions of the organizational commitment pivot of faculty members at the same university.

Finally, the researcher introduced a set of recommendations and proposals to help the Academic Departments Heads at Al-Azhar University in raising the level of practicing their administrative transparency which in turn helps increase the organizational commitment of faculty members to help the university achieve its goals. (295 words)

Keywords: (Administrative Transparency - Organizational Commitment).

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة:**مقدمة:**

يشهد العالم اليوم ثورة علمية كبيرة، وتطوراً معرفياً سريعاً في شتى المجالات، مما أدى إلى تغير كبير في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد شهد الفكر الإداري مع بداية القرن الحادي والعشرين تطورات عدة من حيث التركيز على المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التربوية، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم الشفافية الإدارية، والذي يعتبر نموذجاً مغريباً للجامعات إذا ما أحسن تطبيقه، لضمان الارتقاء بمستوي خدمة العاملين والطلاب إلى المستوي الأفضل، وبشكل أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وتعد الشفافية الإدارية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة ومواجهة الفساد الإداري، وهي تقوم على مبدأ توفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً لتوفير المعلومات، وجعل القرارات المتصلة بالعملية التعليمية معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة (دودين، ٢٠١١، ٣١٣).

وتتبع أهمية الشفافية الإدارية من خلال آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد منها: تعزيز دور الولاء لدي العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وشحن هممهم، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج وتحسينها (السبيعي، ٢٠١٠، ٢٠).

كما يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الاتجاهات المهمة التي يحملها الأفراد نحو وظائفهم والتي تنتج من إدراكهم لها من حيث مدى ما توفره الوظيفة من إشباعات مختلفة لهم، وتبرز أهمية الالتزام التنظيمي كأحد المعايير لأداء أعضاء هيئة التدريس لانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي، وتحصيل الطلاب، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، وتحقيق الذات للعاملين بها، وبخاصة في تلك المرحلة التي تعد من أهم المراحل في حياة الطلاب، حيث ترسخ في هذه الفترة قيم الطلاب، ومعتقداتهم وميولهم واتجاهاتهم وتصل فيها شخصياتهم، كما تتضح فيها أفكارهم وآراؤهم وتطلعاتهم للمستقبل (الغامدي، ٢٠٠٩، ٥١٩).

كما أن المنافسة في عالم اليوم تفرض العديد من التحديات على المؤسسات المختلفة، ويتطلب ذلك التزام العاملين بأهداف المؤسسة، وقدرتهم على العمل في فريق فعال لمساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات، كما أن بيئة العمل تصبح أكثر نجاحًا إذا توافقت قيم العاملين وأهدافهم مع المؤسسة، والالتزام التنظيمي من العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة (Dorgham, 2012, 80).

وتشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية؛ إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتمييزها عن طريق البحث، وتطبيقها لخدمة المجتمع، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها، ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة؛ فهو القوة الأولى الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها، فالأقسام الأكاديمية هي التي تتولى تدريس المواد التي تدخل في اختصاصها، ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢، ٢٠٣)، كما أن الأعمال الحقيقية للمؤسسة الجامعية لا تتم إلا على مستوى القسم (بينيت، ٢٠٠٢، ١٦).

ويعد رئيس مجلس القسم الأكاديمي قائدًا لأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه ولجميع مرعوسيه من العاملين حسب قراءة مهامه وواجباته، وهذا يعني امتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية (محبوب، ٢٠٠٤، ٨٧)، حيث إن دور رئيس مجلس القسم الأكاديمي من أصعب الأمور وأكثرها تحديًا في التعليم الجامعي والعالى؛ ذلك لأنه يقوم بأدوار إدارية إلى جانب عمله المهني والإشرافي، وتزداد ضغوط وأعباء الأعمال الإدارية بالقسم لدرجة تغطي على الأعمال المهنية وتجعل رئيس القسم ينظر إلى دوره على أنه إداري بصفة أساسية (مقابلة، ٢٠٠٥، ١٢٢).

من خلال ما سبق تتضح أهمية الشفافية الإدارية في تحسين ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية ومواجهة الفساد الإداري، وما للالتزام التنظيمي من دور مهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيز قيم الانتماء للمؤسسة الجامعية وتحسين المناخ التنظيمي.

الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية مرتبة ترتيباً زمنياً، من الأقدم إلى الأحدث، وفق ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين أحد أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية:

أجرى (العمرى، ٢٠١٣) دراسة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وصممت الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالجامعات السعودية الحكومية التي اقتصرت عليها الدراسة وهي (جامعة الملك فيصل، جامعة أم القرى، جامعة الملك خالد، جامعة القصيم، جامعة تبوك)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الشفافية في الاتصال الإداري، يليه بعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل، يليه بعد الشفافية الأنظمة والقوانين، يليه بعد الشفافية في تقويم الأداء، يليه بعد الشفافية في صناعة القرارات، يليه بعد الشفافية في المساءلة، وأن الدرجة الإجمالية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة.

واهتم (بدح، ٢٠١٤) بالتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (٤٧) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) رئيس قسم أكاديمي اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من بين الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة للعام الدراسي (٢٠١٢/٢٠١٣)، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة

الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة تتم بدرجة كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية).

وقاما (الشمري والمنصور، ٢٠١٥) بدراسة للكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لعدد من مجالات الشفافية الإدارية وهي: المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كما يراها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، يليه شفافية الاتصال الإداري، فشفافية المشاركة الإدارية، ثم شفافية المساءلة الإدارية، وجميعها بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهر الأقل شفافية بدرجة ضعيفة.

وحاولت (المشاقبة، ٢٠١٦) تقصي درجة ممارسة الشفافية الإدارية، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين من حملة رتب أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، في الجامعات الأردنية الحكومية، في حين شملت عينة الدراسة ٢٠٠ عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من ثلاث جامعات حكومية في الأردن وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات، الأولى طورته الباحثة لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية، والثانية كانت لتحديد مستوى الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة،

وكان ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما يلي: (الشفافية في الاتصال الإداري، ثم الشفافية في تداول المعلومات، ثم الشفافية في القوانين والأنظمة والتعليمات، ثم الشفافية في تقييم الأداء الإداري، ثم الشفافية في اتخاذ القرارات)، وجميعها كانت متوسطة، وكان المستوى الكلي للرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية، لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطاً.

واستهدفت دراسة (فراج وآخرون، ٢٠١٨) تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات طبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وكان من أهم النتائج أن درجة توافر مقومات الشفافية الإدارية بإدارة جامعة الأزهر بدرجة ضعيفة، بينما جاءت درجة الأهمية لمقومات الشفافية الإدارية بإدارة جامعة الأزهر كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة التوافر ودرجة الأهمية لمقومات الشفافية الإدارية بإدارة جامعة الأزهر وذلك لصالح درجة الأهمية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

حاولت دراسة ناريمواتي (Narimawati, 2007) التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاوة الغربية، وحاولت الدراسة الوصول إلى المشكلات التي تعوق الارتقاء بالأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٦٠) فرداً من المحاضرين، وأشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن مهام وظروف العمل، الرضا عن الراتب، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف) والالتزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

وأجرى مورفي (Murphy, 2009) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين وكذلك أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بدوام كامل، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الممارسات المؤسسية بالتقدير والتعويض والدعم لأعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين وأعضاء هيئة التدريس المتفرغين بدوام كامل، وخلصت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين أقل التزاماً من

أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بدوام كامل، كما خلصت إلى أن الممارسات المؤسسية المتعلقة بالتقدير والتعويض والدعم هي التي تبني الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين.

وقام مريمان (Merriman, 2010) بدراسة للتعرف على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين في جامعة دومينون وقد أجريت باستخدام الإنترنت واشتملت عينة الدراسة على (٢٩٣) فردًا من الأعضاء غير المتفرغين وكذلك المتفرغين بدوام كامل، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين أقل من الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بدوام كامل، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لتوضيح العوامل التي تساهم في تطوير الالتزام التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (عواد واجتى، ٢٠١٢) إلى تقييم المتغيرات الديموغرافية والدعم التنظيمي وغموض الأدوار وتعارض الأدوار في تفسير الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية والأردنية من خلال دراسة مقارنة، وشمل الاستقصاء ٤٦٩ عضو هيئة تدريس في ثماني جامعات، وأكدت النتائج على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لديهم التزام عاطفي والتزام معياري أقوى، ولكن التزام استمراري أقل، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، وأن غموض الدور هو العامل الرئيس الذي يؤثر في التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية.

كما سعت دراسة (الشرباوي، ٢٠١٣) إلى التعرف على درجتي تطبيق إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجه نظر الهيئة التدريسية والمعاونين، وبحسب متغيرات (الجنس، تخصص الكلية، اللقب العلمي)، ومعرفة العلاقة بين درجتي تطبيق إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، والكشف عن الفروق بين معاملي الارتباط من وجه نظر الهيئة التدريسية والمعاونين، وبحسب متغيرات (الجنس، تخصص الكلية، اللقب العلمي)، واقتصرت عينة الدراسة الحالية على ٢٤ معاون ومعاونة، كما تم بناء مقياس للالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء

الأقسام العلمية باختلاف (جنسهم، تخصص كلياتهم، ألقابهم العلمية) يتمتعون بدرجة عالية في تطبيق إدارة الوقت والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعاونين والهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية، وبحسب متغيرات الدراسة من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

في حين استهدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٦) التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وطورت استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٢٢ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى تميز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمستوى عال من الالتزام التنظيمي تجاه الجامعة، وبصفة خاصة الالتزام المعياري، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل المحددة في الدراسة باستثناء غموض الدور وبين الالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي المعياري أقل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي تأثراً بالمصادر المتنوعة للضغوط المحددة في الدراسة، ووجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده المحددة في الدراسة على مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

واهتمت دراسة (الشهري، ٢٠١٦) بشكل رئيس ببناء واختبار نموذج سببي للتعرف على محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة مكونة من (٦٨) فقرة على عينة عشوائية من اثنتي عشرة جامعة بلغ عدد أفرادها (١٠٨٢) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين كل المتغيرات الممثلة للمحددات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، الدافعية للعمل، الرضا الوظيفي)، والوظيفية (خصائص الوظيفة، ضغوط العمل)، والتنظيمية (المركزية، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي)، وبين الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي، وحقق نموذج الدراسة السببي المقترح شروط حسن المطابقة، مما يثبت صدقه وإمكانية تعميمه، حيث أسهمت المتغيرات الداخلة فيه في تفسير ٦٠% من الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي.

وعنيت دراسة (علي والقرني، ٢٠١٧) بالكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لتحقيق ذلك، وتم تصميم استبانة لقياس درجة هذه العلاقة، ثم تطبيقها على عدد (١٣١) من عدد (٦٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة.

وأجرى (أبو سيف، ٢٠١٨) دراسة للتعرف على الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم أخذ عينة قوامها (٥١) عضو هيئة تدريس، وأعد الباحث ثلاث استبانات الأولى لرأس المال النفسي مقسمة على أربعة أبعاد وهي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، النهوض)، والثانية لجودة حياة العمل مقسمة على خمسة أبعاد وهي (عدالة الأجور، فرص التنمية المهنية، الأمان الوظيفي، جودة الحياة الكلية، جودة الاتصال)، والثالثة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توجد علاقة طردية لرأس المال النفسي بمستوى شعور عضو هيئة التدريس بجودة حياة العمل، كما توجد علاقة طردية لجودة حياة العمل بمستوى الالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد دور مباشر لرأس المال النفسي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين أحد أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي:

حددت دراسة سومر ال الثالث (Sumrall III, 2006) مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع بالميسسبي وعلاقته بمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وبعض المتغيرات الشخصية كالعمر والجنس ومستوى التحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم، واستخدم الباحث استبانة تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم ٢٣٤٩ فرداً، وخلصت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين مستوى

المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الالتزام التنظيمي، كما تبين عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية.

وحاولت دراسة شوغتاي وظهر (Chughtai & Zafar, 2006) تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بباكستان، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي (الرغبة في ترك العمل)، وجمعت البيانات من ١٢٥ أستاذًا من ٣٣ جامعة، واستخدمت الدراسة مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي، وأشارت النتائج إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة، وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- اتفقت جميع الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية على أهمية توافر الشفافية والوضوح في جميع التعاملات الإدارية بالجامعات لما لها من دور مهم في مواجهة الفساد الإداري بالجامعات بوجه عام.
- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الشفافية وبعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، وبعضها حاول قياس مستوى تطبيق الشفافية في الجامعات، غير أنه لم تتناول أي منها علاقة الشفافية الإدارية بالالتزام التنظيمي.
- اتفقت جميع الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي على أهميته في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق أهداف الجامعة.
- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات مثل جودة الحياة الوظيفية والقيادة الخادمة وضغوط العمل وإدارة الوقت، ولم تتناول أي منها علاقة بين الالتزام التنظيمي والشفافية الإدارية.
- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين أحد أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي، غير أنه لم تتناول أي منها علاقة الشفافية الإدارية بالالتزام التنظيمي.

• أن هناك حاجة ملحة لإجراء مزيد من الدراسات الميدانية عن مستوى الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف المؤسسة الجامعية بصفة عامة، والالتزام التنظيمي بصفة خاصة، وهو ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

من خلال العرض السابق يتضح الآتي:

- أن سلوك القادة له تأثير مباشر على أداء الأتباع، وهذا ينطبق بالتأكيد على سلوك رؤساء الأقسام الأكاديمية بصفتهم قادة أكاديميين مع أعضاء هيئة التدريس.
- تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب علي المؤسسة الجامعية - بما فيها الأقسام الأكاديمية - ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري.
- يعد رئيس مجلس القسم الأكاديمي قائدًا لأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه ولجميع مرؤوسيه من العاملين، ومن الأهمية بمكان أن يمارس الشفافية والوضوح في إدارته للقسم الأكاديمي، مما يكون له المردود الإيجابي على أداء أعضاء القسم، والذي ينعكس بدوره على التزامهم وولائهم للقسم، والعمل الجاد في سبيل تحقيق أهدافه.
- يعد الالتزام التنظيمي عنصرًا حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أنه يزيد من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
- أنه لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث - هدفت إلى الوقوف على العلاقة بين الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية عموماً، وجامعة الأزهر خصوصاً والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ولعل ذلك وغيره يقتضي البحث في طبيعة العلاقة بين مستوى الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي؟
- ٢- ما مستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع)؟
- ٤- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها؟
- ٥- ما التوصيات والمقترحات لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر على رفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لديهم، بما يعين على زيادة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، بشكل يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها؟

مسلمات الدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية من المسلمات الآتية:

- ١- الهدف النهائي للإدارة في أية مؤسسة هو تحقيق أهدافها، والإدارة في المؤسسات الأكاديمية وسيلة لتحقيق غايات أكاديمية.
- ٢- للعوامل الإدارية والتنظيمية كالسياسات والممارسات والإجراءات تأثير على سلوك العاملين في المؤسسة.
- ٣- هناك حاجة ملحة لفهم تأثير سلوك الإداري الأكاديمي في الجامعة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تعرف الأسس النظرية للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي.
- ٢- تحديد مستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) التي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع).
- ٤- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر على رفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لديهم، بما يعين على زيادة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، بشكل يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من:

- ١- أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم الأكاديمي باعتباره حجر الزاوية في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه، ومن المؤثرين على مجريات الأمور بالقسم والجامعة.
- ٢- أنها تتناول آراء أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم من أكثر الفئات اتصالاً برئيس القسم الأكاديمي ومسئوليته، وأكثر قدرة على تقييمه والحكم على كفاءته.
- ٣- أن الشفافية الإدارية من المداخل المهمة للتغلب على العراقيل والروتين والرجعية في عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات وفق نظم اتصال مفتوحة داخل الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وكذلك بين القسم وبيئته الخارجية.

- ٤- أن الشفافية الإدارية مدخلٌ مهمٌ في مجال الإصلاح والتطوير الإداري في المنظمات المختلفة مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس عن مثيلاتها بتلك الأقسام التي لا تؤمن بتطبيق خيار الشفافية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- أنها تسهم في الإثراء العلمي والمعرفي في مجالي الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي وتمكن من بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية مما يؤكد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للقسم الأكاديمي.
- ٦- أنها تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في التعرف إلى مواطن القوة والضعف في ممارسة الشفافية الإدارية، والعمل على تطويرها.
- ٧- أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي لم تتل حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات بصفة عامة، فالدراسات ما تزال محدودة إن لم تكن نادرة في الربط بين هذين المجالين، وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وتثري المجال الأكاديمي وأدبيات الإدارة في البيئة العربية بنتائجها ومقترحاتها.

منهج الدراسة وأداتها وعينتها :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يستخدم لوصف الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك وصف الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، تمهيداً للوصول إلى العلاقة بينهما من خلال جزء الدراسة الميداني.

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلاتها، طبقتها على عينة قوامها (٣٦٩) عضو هيئة تدريس من جامعة الأزهر بالقاهرة من كليات: العلوم بنين، والعلوم بنات، والتربية، والدراسات الإنسانية، والدراسات الإسلامية بنين، والدراسات الإسلامية بنات، والتجارة بنين، والتجارة بنات.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: تتمثل في الكشف عن العلاقة بين الشفافية الإدارية بأبعادها (التشريعات والقوانين والتعليمات، المساءلة الإدارية، إجراءات العمل، صناعة واتخاذ القرارات، نظم المعلومات الإدارية، الاتصالات والعلاقات، تقييم الأداء) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لأعضاء هيئة التدريس.

٢- الحدود المكانية: تتمثل في عينة قوامها (٣٦٩) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر بالقاهرة من كليات: العلوم بنين، والعلوم بنات، والتربية، والدراسات الإنسانية، والدراسات الإسلامية بنين، والدراسات الإسلامية بنات، والتجارة بنين، والتجارة بنات.

٣- الحدود الزمانية: تتحدد بالفترة الزمانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

الشفافية الإدارية:

تعرف الشفافية الإدارية بأنها: مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة، والتي تتضمن الكشف عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات، ووضوح السياسات والتشريعات (أبو كريم، ٢٠٠٥، ١٥).

بينما عرفها بريتون البيرتل وآخرون (Breton, Albertel, et al.) بأنها: توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم تناحر الأفراد (Breton, Albertel, et al., 2007, 13).

والشفافية الإدارية هي: ضمان القيام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية في التوقيت المناسب وللجهة المناسبة (سليالتي، ٢٠١٨، ١١٧).

وتأسيساً على ما سبق فإن الباحث يعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يلتزم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية أمام أعضاء هيئة

التدريس بالقسم في ضوء التشريعات واللوائح، والتي تساعد في الإدارة الرشيدة للقسم الأكاديمي، وصنع قرارات تتسم بالنزاهة والحيادية، وهي متمثلة في العبارات التي سترد في أداة الدراسة على اختلاف أبعادها، وقد تم قياسها باستجابة أفراد العينة لدرجة توافر هذه الشفافية على سلم التدرج الثلاثي بدرجة مقبولة أو غير مقبولة.

الالتزام التنظيمي:

عُرّف الالتزام التنظيمي بأنه: درجة انغماس العامل في عمله ومدى ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، حيث يربط أهدافه بأهدافها، ويحرص على بقائها واستمرارها، ويندمج في العمل فيها، ويرتبط بقيمتها (Mcshane & Von Glinow, 2005, 126).

كما عُرّف الالتزام التنظيمي بأنه: القوى التي تربط الفرد ببيئة العمل ومساره، والذي يتسم بأهمية خاصة تتبع من ارتباطه بمعتقدات الفرد وأهدافه، والالتزام يحث العاملين على السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظ على عضويتها والمشاركة بإيجابية في الأنشطة المختلفة للعمل، بالإضافة إلى ذلك فالالتزام التنظيمي غالباً ما يرتبط بالقيادة وأسلوبهم وسلوكياتهم في العمل (Purhanudin, et al., 2012, 4).

وعرّف أبو سيف الالتزام التنظيمي بأنه: سلوك يعبر عن ولاء الفرد وتمائنه مع هوية جامعتهم وانتمائهم لها، وينتج عن اقتناع تام من قبله برسالة وأهداف الجامعة، ويمكن أن يكون هذا السلوك ملموساً من خلال الأداء المتقن وتجاوز الساعات المقررة بالعمل، أو غير ملموس من خلال سعادته وفخره بوظيفته (أبو سيف، ٢٠١٨، ١٢٣).

وتأسيساً على ما سبق فإن الباحث يعرف الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه: سلوك عضو هيئة التدريس الذي ينم عن اقتناعه وإيمانه بأهداف ورؤية القسم الأكاديمي، وشعوره بالحب تجاهه، والرغبة في البقاء والعمل به، وبذل أقصى طاقته من أجل تحقيق تلك الأهداف، وهو متمثل في العبارات التي سترد في أداة الدراسة على اختلاف أبعادها، وقد تم قياسه باستجابة أفراد العينة لدرجة توافر هذا الالتزام على سلم التدرج الثلاثي بدرجة مقبولة أو غير مقبولة.

خطة السير في الدراسة:

اتبع الباحث في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ما يلي:

- للإجابة عن التساؤلات: الأول والثاني والثالث والرابع، قام الباحث بالرجوع إلى المصادر والدراسات والبحوث السابقة في مجال: الشفافية الإدارية لرئيس القسم الأكاديمي الجامعي، والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ثم بعد ذلك قام الباحث ببناء استبانة - في ضوء ما تجمع لديه من أبعاد للشفافية الإدارية، وأبعاد للالتزام التنظيمي - تم تقنينها وتطبيقها على العينة المختارة، وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء تلك النتائج تم تحديد مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وكذلك تم تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) التي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع)، وكذلك الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها.

- للإجابة عن التساؤل الخامس قام الباحث - في ضوء ما توافر لديه من معلومات عن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها، والعلاقة بينهما - بمحاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر على رفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لديهم، بما يعين على زيادة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، بشكل يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

تناول الإطار النظري للدراسة محور الأسس النظرية للشفافية الإدارية من حيث: المفهوم، والمبادئ، والأنواع، والأبعاد، والمؤشرات، والأهمية، والأهداف، والمتطلبات، والمعوقات، ثم بعد ذلك تم تناول محور الأسس النظرية للالتزام التنظيمي من حيث: المفهوم، والخصائص، والأنواع، والمؤشرات، والأهمية، والمراحل، والعوامل، ويمكن عرض ذلك بشيء من التفصيل كما يلي:

المحور الأول: الأسس النظرية للشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على الإدارات المختلفة ضرورة الأخذ بها بعامة وفي مجال التعليم الجامعي بخاصة، لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، بما ينعكس على أداء الأفراد وتحقيق التميز، ويمكن تناول الشفافية الإدارية من خلال العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية:

تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي كثر الحديث عنها خلال الآونة الأخيرة، ورغم انصباب الباحثين على دراسة المفهوم إلا أنه لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض، ومن أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

تعرف الشفافية الإدارية بأنها: هي وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات، واتباع التعليمات، واعتماد آليات إدارية كفؤة ومتقنة، من أجل اتخاذ قرارات على مستوى عالٍ من الموضوعية (اللوزي، ٢٠٠٣، ١٤٨).

أما الغالبي والعامري فقد عرفاها بأنها: جعل الأمر واضحاً وشفافاً، بعيداً عن اللبس والغموض وتعقيد الإجراءات، بطريقة تتيح إمكانية متابعتها، ومعرفة أوجه النقص والغموض فيها (الغالبي والعامري، ٢٠٠٥، ٤٩).

وتعرف أيضاً بأنها: عملية فقدان مراحل حجب المعلومات الإيجابية والمهمة التي تحارب الفساد، وهي إتاحة الحقائق للآخرين إذا ما طلبوها فعلاً، في الوقت الذي يناسبهم، وبالمهارات التي يحتاجونها (Sturges, 2007, 2).

كما عرفها السكارنة بأنها: وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وتبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، بحيث تكون متاحة للجميع (السكارنة، ٢٠١١، ٢٠٣).

وعرفها الديحاني بأنها: إحدى الاستراتيجيات التي يتم اتباعها في المؤسسات من أجل ضمان الإفصاح التام عن المعلومات والبيانات التي يتم تداولها، بهدف تحقيق الموضوعية التامة وتفعيل نظم المساءلة من أجل مكافحة الفساد بشتى صورته (الديحاني، ٢٠١٧، ١٧٥).

وتعني الشفافية الإدارية: النزاهة والوضوح الذي يجب أن تبديه المؤسسات من حيث الالتزام بالممارسات الأخلاقية المهنية، والمصادقية عند تقديمها التقارير المختلفة سواء أكانت موجهة للمجالس الداخلية أم للرأي العام فيما يتعلق بأوضاعها، وخاصة الإدارية والمالية (خريسات، ٢٠١٨، ٩٨).

وبناءً على التعريفات السابقة فإن مفهوم الشفافية الإدارية يتضمن الآتي:

١. مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم مسيرة تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.
٢. سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
٣. تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة، وسرعة الإنجاز، وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين الجمهور.
٤. تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.

ثانياً: مبادئ الشفافية الإدارية:

- تشتمل الشفافية الإدارية على عدة مبادئ يجب أن تتوفر لكي تتحقق هذه الشفافية بالجامعات، والتي من أهمها ما يلي (الطوخي، ٢٠٠٢، ١١٦):
١. **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، حيث يكون نشاطها واضحاً من خلال توضيح القرارات الإدارية المتخذة، وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين في المؤسسة.
 ٢. **المعلومات لجميع العاملين:** ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام والأهداف الفرعية المتصلة بالهدف العام للمؤسسة، ولا يشمل ذلك المعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم فحسب، بل تتعداها إلى ما يوضح الصورة الكلية لأداء مؤسساتهم وكافة التشكيلات والوحدات الإدارية، حيث إن من شأن وضوح الصورة الكلية والمعلومات لكافة العاملين أن يدفع بالأداء إلى مستويات عليا، وأن يميز المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات.
 ٣. **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات:** وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين، وتحمل المسؤولية، وتفعيل الرقابة الذاتية على العاملين، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة.
 ٤. **الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** ويقضي ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين أيضاً الحق في رقابة مشروعة على أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متكامل ومتبادل وتقييم مزدوج للأداء.
- يتضح مما سبق أن الشفافية الإدارية تشتمل على عدة مبادئ أهمها الوضوح الإداري، والمعلومات لجميع العاملين، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، والرقابة من الجميع وعلى الجميع.

ثالثاً: أنواع الشفافية الادارية:

قسم الكتّاب والباحثون الشفافية الإدارية إلى قسمين وهما (أبو كريم، ٢٠٠٥، ٥٨-٦٢) و(Adrian, 2007, 54):

١. **الشفافية الداخلية:** وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم الجامعي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل الجامعات، وتتعلق بسلوكيات الإدارة الجامعية والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في الجامعة.

٢. **الشفافية الخارجية:** ترتبط بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه الجامعات من خدمة تلبى احتياجاتهم، حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها، وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها، وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع.

رابعاً: أبعاد الشفافية الإدارية:

تناول الباحثون عدة أبعاد للشفافية الإدارية بالجامعات، وقد تباينت تصنيفاتهم حسب طبيعة دراساتهم وتخصصاتهم الأكاديمية، وفي الدراسة الحالية تناول الباحث المجالات التي أجمع عليها معظم الباحثين، وبما يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية، وهذه الأبعاد كما يلي:

البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات:

ترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً باللوائح والقوانين والأنظمة، فالشفافية الإدارية في تعريفها تتناول مجال اللوائح والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها، مما يؤدي إلي حسن التعامل معها من قبل المعنيين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، وألا تكون ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان، بالإضافة إلى التركيز على موضوعيتها، بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المؤسسة (السبيعي، ٢٠١٠، ٢٧).

ومن المهم أن تكون الأنظمة واللوائح الإدارية والأكاديمية في الجامعات واضحة ومعلومة لجميع منسوبيها، من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، وكذلك لأصحاب المصلحة من المستفيدين خارج الجامعة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة المستفيدين في صنعائها، وبناء علاقة راسخة معهم، تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية (الحربي، ٢٠١٢، ٣١٨).

البعد الثاني: المساءلة الإدارية:

أشار أبو كريم إلي إن ارتفاع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية يوفر علاقة مترابطة وطرديّة مع مستوى ممارسة المساءلة الإدارية، وإن غياب الشفافية ينتج عنه علاقة عكسية بغياب مستوى المساءلة وظهور الفساد بكافة أنواعه لدي المؤسسة، والمساءلة مرتبطة ومبنية على الشفافية، فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية، وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للجامعات، يمكن بناء نظام للمساءلة، فيستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل الجامعات ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول تحقيق الجامعات لرسالتها وأهدافها (أبو كريم، ٢٠٠٥، ٤١-٤٢).

البعد الثالث: إجراءات العمل:

ترتبط الشفافية الإدارية بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون آليات العمل وإجراءاته واضحة ومعلنة، ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال توفير أدلة تنظيمية، تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون بها، ويفضل أن يكون هناك أدلة للمراجعين على شكل نشرات أو نماذج أو إرشادات، توضع في مكان بارز، توضح المطلوب لكل معاملة، وطريقة سير هذه المعاملة (دعيبس، ٢٠٠٤، ١٥٥).

وتتطلب إجراءات العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات أن تكون معلومة لدي المستفيدين الداخليين والخارجيين، وإصدار أدلة إجرائية تنفيذية، توضح سياسة الجامعة وخططها، وطرق الحصول على الخدمات التي توفرها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومن لهم مصالح مشتركة مع الجامعة، بالإضافة إلي نشر تقارير سنوية ورقية

والكترونية عما أنجزته من أهدافها ومشاريعها، وبرامجها المختلفة، واستراتيجياتها المستقبلية (الحربي، ٢٠١٢، ٣١٨).

البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات:

إن عملية صناعة واتخاذ القرارات من الممارسات الإدارية المهمة، فهي الأساس الذي يركز عليه عمل الجامعة، وحول عملية صناعة واتخاذ القرار تدور الكثير من التساؤلات حول كيفية اتخاذ القرار والمراحل التي يمر بها، ومن يحق له اتخاذه في المؤسسات الإدارية، فتوجد جهات نظر مختلفة حول مفهوم عملية صناعة واتخاذ القرار، فالبعض يري أنها خطوة يقوم بها رئيس المؤسسة منفرداً أو بإشراك الآخرين (عتوم، ٢٠١٣، ٧٤٤)، وتحقق المشاركة الفعلية في صناعة واتخاذ القرارات في الإدارة المفتوحة، من خلال المصارحة بالأرقام المتعلقة بتطور الموقف المالي للمؤسسة، وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات، والدور القيادي الجديد لتغيير فكر وخبرات العاملين، بما يتوافق مع دورهم الجديد كمشاركين (الشمري والمنصور، ٢٠١٥، ٣٧٧).

البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية:

يرتبط مفهوم الشفافية الإدارية بالمعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار (الطشة، ٢٠٠٩، ٢٤)، وتتمثل شفافية نظم المعلومات في المؤسسة في جانبين وهما: فلسفة النظام ومكوناته التي ترتبط بعلاقته مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وللشفافية الإدارية في نظم المعلومات خصائص أهمها: صدق المعلومة، وكمالها وتوقيتها، وسهولة الوصول إليها، ومدى انتشارها ووضوحها (الشمري والمنصور، ٢٠١٥، ٣٧٦).

البعد السادس: الاتصالات والعلاقات:

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك العمليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوافر نظم اتصال فعالة ومناسبة في الأسلوب والتوقيت تتسم بالانفتاح والوضوح والمصادقية والتغذية الراجعة يمكن المؤسسة من بناء نظام للشفافية الإدارية والنزاهة، ولا تتحقق الشفافية الإدارية إلا من خلال نظام اتصال فعال، وشفافية الاتصالات الإدارية تغذي جانب تبادل المعلومات والبيانات اللازمة، وتكفل سير عمل المؤسسة وتعاون الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافها (الخليوي، ٢٠١٧، ١٥).

البعد السابع: تقييم الأداء:

يحتاج منسوبو الجامعات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وكذلك الطلاب إلي وضوح أساليب التقييم وتنوعها، وعدم الاقتصار علي نوع واحد من أساليب التقييم التقليدية، وذلك لأن التطورات الحديثة في مجال التقييم الإداري تحتم التطوير المستمر، وأيضاً تجربة أساليب جديدة للتقييم يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المعرفي والمهاري لكل فرد من أفرادها، وهو ما يعزز ممارسات الشفافية المتبادلة، وينعكس إيجابياً علي مستوي الأداء وجودة المخرجات (الحربي، ٢٠١٢، ٣١٩ - ٣٢٠).

كما أن إيضاح كل ما يتعلق بمراحل التقييم بكل شفافية قد يؤدي إلى رفع معنويات الموظف وجعله يسعى بشكل جدي إلي رفع أدائه الأمر الذي سينعكس إيجابياً علي الأداء المؤسسي، كما أن الوضوح، وإعطاء المعلومة في وقتها الصحيح يساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر (العمرى، ٢٠١٣، ٥٨).

خامساً: مؤشرات الشفافية الإدارية:

يمكن الاستدلال على مستوى الشفافية الإدارية داخل المؤسسات وفقاً للآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها ما يلي (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥، ٤٣٨ - ٤٣٩):

١. وضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، وتوفير الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.
 ٢. مكانة المؤسسة، حيث تتمتع بقبول جيد بين فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
 ٣. الابتعاد عن الممارسات المثيرة للريبة والشكوك، واتباع مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.
 ٤. أن تمتلك المؤسسة مدونات أخلاقية تضعها نصب عينيها أثناء ممارسة الأعمال.
- وحدد السكارنة مجموعة من المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى الشفافية الإدارية داخل المؤسسات متمثلة في: العلانية، والوضوح، والمكاشفة، والمصادقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية (السكارنة، ٢٠١١، ٢٠٥).

سادساً: أهداف الشفافية الإدارية:

- تهدف تطبيقات الشفافية الإدارية إلى تحقيق الآتي (اللزوي، ٢٠٠٣، ١٤٨ - ١٥٠) و(الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠، ٦٤):
١. وضوح الإجراءات ومرونتها ومن ثم التعامل المرن مع أعمال المؤسسة سواء أكانت من داخل المؤسسة أم من خارجها.
 ٢. تعزز الشفافية الإدارية الرقابة وتزيد من كفاءتها وفعاليتها من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
 ٣. تسهم الشفافية الإدارية على نحو كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.
 ٤. الاستثمار الأمثل للموارد المالية في المؤسسة مما يزيد من كفاءة وفعالية نتائج العمل للإدارات في المؤسسة.
 ٥. خلق وزيادة الثقة بين العاملين داخل المؤسسة، وبما يولد الولاء التنظيمي الأفضل من جانب الأفراد العاملين.
 ٦. زيادة الثقة بين إدارة المؤسسة والبيئة الخارجية ذات العلاقة لوضوح أداء أعمال المؤسسة.
 ٧. تشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير أعمالها ومواكبة التطور الاقتصادي والاجتماعي.
 ٨. تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة بوقت قياسي، نتيجة استثمار التنفيذ الصحيح للأعمال، والابتعاد عن الانحرافات التي تسبب الفساد الإداري.
 ٩. الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات، نتيجة لوجود الشفافية الإدارية التي تسعى لتحقيق الوضوح في العمل خدمة للمصلحة العامة.
 ١٠. المصداقية في عمل الإدارة من أسس الشفافية الإدارية، وهذه تدفع إلى جذب الاستثمارات وتشجيعها في المؤسسات على مختلف أشكالها.
 ١١. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كنتيجة لاستخدام الشفافية الإدارية كوسيلة لتقديم الأفراد على أساس الكفاءة عند اختيار القيادات الإدارية.

كما أن لتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية وتفعيله العديد من الأهداف التي لا غنى عنها في سبيل بناء مجتمع ديمقراطي وبنية إدارية سليمة تسعى لتقليل الفساد الإداري، ولعل أهم تلك الأهداف ما يلي (رضا، ٢٠١١، ١١٣):

١. محاربة الفساد الإداري، ونشر القيم الفاضلة، وتنمية ثقافة المجتمع في سبيل إقامة الحكم الصالح والتنمية المستدامة.

٢. الشفافية الإدارية تجعل الموظف أكثر دقة وحذر وحرص في أعماله خشية المساءلة، وكذلك تتيح للمواطنين الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة الخاطئة، الأمر الذي يخدم المصلحة العامة.

٣. نشر الوعي بماهية الفساد الإداري، والكشف عن مواطنه، وكيفية صياغة فكر شامل لمناهضة ظاهرة الفساد الإداري.

٤. يسعى مبدأ الشفافية الإدارية لإتاحة المعلومات ورفع السرية، ويوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة.

٥. إتاحة المعلومات تجعل المواطنين في وضع أفضل للتخطيط وبرمجة نشاطاتهم وإجراء حساباتهم، وبالتالي سلوك أكثر رشداً للوصول إلى تقليل المخالفات عن جهل بالقواعد تحقيقاً للمصلحة العامة.

يتضح مما سبق أن تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية ورفع السرية وإتاحة المعلومات يمثل جسراً للتواصل بين الإدارة والمواطنين، واستثماراً للموارد بشكل أفضل، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم، وتحقيق الرقابة، ومكافحة الفساد الإداري مما يكون له مردود إيجابي على تحسين الأداء، والسعي للتواصل الدائم والمستمر مع المواطنين لتحقيق أعلى مستويات النزاهة والإصلاح، وصولاً للقضاء على ظاهرة الفساد وتحقيق الصالح العام للمواطنين.

سابعاً: أهمية الشفافية الإدارية:

إن غياب الشفافية الإدارية حتماً يؤدي إلى غموض الإجراءات والتشريعات والأنظمة الإدارية، وبالتالي يأخذ الموظف والمواطن على عاتقه تفسيرها الأمر الذي يؤدي إلى وضع العراقيل والمعوقات الإدارية في سبيل الهدف المنشود من وجود تلك

التشريعات، بالإضافة إلى الحد من انتشار الفساد الإداري ومحاصرته ومن ثم القضاء عليه (أفندي، ٢٠٠٢، ٢٥٩).

ويرى تانيموتو (Tanimoto) بأن أهميتها تكمن من خلال السماح للمستفيد من معرفة كيف تعمل المؤسسة مما يساعد على توليد الثقة وكشف الأخطاء وتعزيز التعلم (Tanimoto, 2005, 5 – 6).

وتعتبر الشفافية الإدارية أحد أركان التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي (الطوخي، ٢٠٠٦، ٤٥)، كما أنها مطلوبة في المؤسسات التعليمية فيما بين القيادات مع بعضهم، وبين القيادات والعاملين، حيث يعزز ذلك دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم (الراشدي، ٢٠٠٧، ١٧)، وتسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير (عمارة، ٢٠٠٧، ٤٨).

بينما تمثل الشفافية الإدارية قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة مهمة للكشف عن المعايير والآليات اللازمة للعمل الإداري بكل دقة وموضوعية (الراشدي، ٢٠٠٧، ١٦).

وأضاف جونستون (Johnston) أن أهمية الشفافية الإدارية تتمثل في تقليل الغموض والضبابية بين المشتركين في الأداء، كما أنها تدعم القرارات من خلال اقتناع المشتركين بتنفيذها، ونشر روح المواطنة والسلوك الجماعي الفريقي، وتقوي النسيج المجتمعي وتدعمه إيجابياً، والاقتصاد في الوقت والموارد، واختيار قيادات تتصف بالنزاهة والموضوعية والولاء، وتحسين إجراءات العمل، وتسهيل عملية قياس المخرجات (Johnston, 2008, 194).

وتعد الشفافية الإدارية العاملين بحياة أكثر أمناً من خلال رقابة هيئات الدولة على جميع العناصر التي تتسبب في أي نوع من المخاطرة، وتشجع الشفافية الإدارية على استغلال أفضل الأصول للمؤسسة (Garstin & Montoy, 2008, 99).

وتظهر أهمية الشفافية الإدارية أيضاً من خلال تمكين المعنيين في القرارات الصادرة خارج وداخل المؤسسات، والعمل على تلبية الحقوق العامة على أكمل وجه، بل ومشاركتهم في المعلومات وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة العمليات والإجراءات (حجازي، ٢٠١١، ١٨-١٩).

وتعد الشفافية الإدارية السلاح الأول في محاربة الفساد الإداري والاختلاسات؛ فغياب الشفافية الإدارية هو الذي يفتح الباب على عقد الصفقات في الخفاء، وعند تحقق هذا المبدأ يصعب حينها إساءة استخدام السلطة لصالح الفئات الخاصة، الأمر الذي يعكس أثراً إيجابياً في جلب الاستثمارات الخارجية واتخاذ القرارات الصائبة وإزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، وتعزيز فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته (رضا، ٢٠١١، ١١٥).

كما أن المنظمات التي تعتمد الشفافية الإدارية في إجراءاتها وعملها تدرك أهمية ذلك المفهوم في استمراريتها وتطويرها وتميزها، ويمكن إيجاز أهمية الشفافية الإدارية بالمنظمات في النقاط الآتية (الصيرفي، ٢٠١١، ٢٢٥-٢٢٦):

١. تمتع العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم بالاستقلالية عند قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
٢. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، حيث يتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية.
٣. تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرار وذلك لتخفيف درجة المركزية.

بينما أوجز الحربي أهمية الشفافية الإدارية في المنظمات في النقاط الآتية (الحربي، ٢٠١٢، ٣١٧):

١. تعمل الشفافية الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية العاملين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين، كما تعتبر آلية لتحقيق المساءلة.

٢. تسهم الشفافية في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي.

تدعو الشفافية الإدارية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد العاملين في التعبير عن ذواتهم، مما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم.

والشفافية الإدارية في التعليم الجامعي شرط للبقاء في النشاط التنافسي للجامعات، وهي مبدأ مهم لتحقيق الإصلاح الإداري الجامعي (Evgeny Evgenievich Egorov,

et al., 2015, 191)، كما أنها أداة لتحقيق التميز الإداري للمؤسسات المختلفة؛ ذلك لأنها تساعد على تحسين معدلات الشفافية والنزاهة في القيام بالعمليات المختلفة، بالإضافة إلى كونها آلية تعمل على مكافحة الفساد ومعاينة المخطئ، والتغلب على الأنماط الروتينية التقليدية التي اعتادت العمليات الإدارية السير بمقتضاها (الديحاني، ٢٠١٧، ١٧١).

يتضح مما سبق أهمية الشفافية الإدارية لكل من القيادات والعاملين، وتزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة؛ حيث إن الوضوح والشفافية في العمل يسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي، وقد أصبح تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية مطلبًا حضاريًا وإنسانيًا في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة، والقضاء على الفساد الإداري، وبالفعل فإن تطبيقه في مختلف الأطر المؤسسية يخدم الأهداف التنموية والنهوض بها، ويعزز الثقة في التعامل بين العاملين.

ثامناً: متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية:

إن الشفافية الإدارية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال مجموعة من المتطلبات لا بد من توافرها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

١. نشر الوعي بالشفافية الإدارية، وتوضيح فوائد تطبيقها للمواطنين في مختلف جوانب الحياة والتعاملات الإدارية على وجه الخصوص، من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في عملية التنمية الإدارية (اللوزي، ٢٠٠٢، ١٥٩-١٦٠).

٢. تأسيس أنظمة معلومات تتمتع بالشفافية الإدارية المطلوبة لتأسيس بناء سليم يتناغم مع الأمور التي تتم في المؤسسة، وبالشكل الذي يجعل مجلس الإدارة على معرفة تامة بحقيقة الوضع العام (الخصيري، ٢٠٠٥، ١٦).

٣. مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة، وكذلك توثيق وكتابة أساليب العمل، كل ذلك بوجود قيادات تتصف أصلاً بالكفاءة والشفافية الإدارية والنزاهة (المشاط، ٢٠٠٩، ٣-٤).

٤. ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة تمكن المستفيدين من عمل المؤسسة ومن معرفة أي انحرافات في الخطط، والتركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة واختيار أفضل العاملين، واعتماد مبدأ التدوير الوظيفي للموظف لأكثر من مكان عمل لكي يتم بناء مهارات إضافية تمكن الفرد العامل من الإلمام بأغلب أعمال المؤسسة، وتنسيق إجراءات العمل بشكل يسمح بإدارة الأنشطة الإدارية دون تقصير، واتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار وتعيين العاملين، وترقيتهم وتدريبهم ومكافأتهم، وتقييم أدائهم، ونقلهم وانتدابهم، أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية إدارية ونزاهة (السكرانة، ٢٠٠٩، ٢١١).

٥. تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين، وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية، التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية والأخلاقية بدقة، عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية الإدارية، والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (Norman et al., 2010, 352).

٦. تهيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية الإدارية من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصلحة العامة للمؤسسة أو المنشأة، وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والتوجيه والرقابة الفعالة بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقويم فعال (هلال، ٢٠١١، ٦٢).

٧. تشجيع العاملين على اقتراح طرق أداء المهام المرتبطة بعملهم، وحرص الإدارة على استطلاع آراء العاملين، وتشجيع العاملين على الرقابة الذاتية لأدائهم في العمل، وضرورة حرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحات لتطوير العمل، والعمل على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم وإنجازاتهم (الجرواني، ٢٠١٢، ٢٠٧-٢٠٨).

٨. محاسبة الجامعة لمنسوبيها المقصرين في تنفيذ أعمالهم، ومراعاة اللامركزية والمرونة اللازمة داخل الجامعة، وتنمية الموارد البشرية وتدعيم كفاءتها وفعاليتها، وتعميق دور المحاسبة الإدارية وربطها بنظام المعلومات، وتوسيع الباب المفتوح والتعامل المباشر مع الناس، وتوفير المناخ الديمقراطي داخل الجامعة، والمشاركة في صنع القرارات في العمل الجامعي، وتنوع وسائل الاتصال داخل الجامعة، وقيام الجامعة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية (العمرى، ٢٠١٣، ٣٢).

٩. يجب علي المؤسسات الجامعية أن تنشر بانتظام معلومات جديدة ونزيهة وموضوعية فيما يتعلق بكمية البرامج والشهادات، وتوفير شبكة انترنت لسهولة نشر المعلومات الخاصة بالجامعة (Evgeny Evgenievich Egorov, et al., 2015, 191).

ينضح مما سبق أن متطلبات نجاح الشفافية الإدارية متعددة، ولتحقيق هذه المتطلبات لابد من توافر بنية تشريعية حديثة رادعة، منافية للغموض، بعيدة عن الالتباس لاتقبل التفسير والاجتهاد، وبيئة سياسية ملائمة تعبر عن إدارة جادة لخوض معارك ضارية في وجه البيروقراطية، وتوافر قنوات اتصال فعالة، وهيئات رقابية مستقلة قادرة وراغبة في التصدي للفساد، وخدمة عامة فاعلة، وإدارة عصرية تشجع الخبرات وتهتم بالتدريب، وتسهر على استيعاب التقنيات الحديثة، وتعمل على تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة.

تاسعاً: معوقات تحقيق الشفافية الإدارية:

إن الوصول إلى الشفافية الإدارية ليس بالأمر الهين، فغالبًا ما تواجه المؤسسات العديد من المعوقات والمشكلات التي تعرقل إجراءات المؤسسة في الوصول إلى الشفافية الإدارية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

١. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة، وإساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها، والذي قد يعود إلى التحيز المقصود (الشمري، ٢٠٠٢، ٧٠٢).

٢. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يعد من معوقات تحقيق الشفافية الإدارية (اللوزي، ٢٠٠٢، ١٥٣).

٣. يمكن أن تتعرض الشفافية الإدارية إلى خروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات المستخدمة من قبل المستخدم (Fung, et al., 2007, 72).

٤. ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية الأفراد لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين (جاد الله، ٢٠١٢، ٧٦٥).

٥. عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وإيجابية تؤدي إلى تطبيق عالٍ للشفافية الإدارية، كما أن التحلي بأخلاقيات إدارية سامية قد يكون سبباً لممارسات فاسدة، حيث إن غياب هذه الثقافة التنظيمية غالبًا ما يرافقه شيوع ثقافة الفساد في المؤسسات غير الحكومية الأمر الذي يعوق تطبيق الشفافية الإدارية (جاد الله، ٢٠١٢، ٧٦٥).

٦. صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يتسبب في إعاقة عملية الشفافية الإدارية، وتؤثر العولمة في تطبيق الشفافية الإدارية؛ حيث توجد علاقة عكسية بينهما، فالشفافية الإدارية وسيلة في حد ذاتها وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها (كافي، ٢٠١٣، ٢٥٧).

يتضح مما سبق وجود مجموعة من العقبات التي تقف كحجر عثرة في سبيل تحقيق الشفافية الادارية بالجامعات، بعضها يرتبط بالجامعة مثل الازدواجية والفوضى، وغياب الثقافة التنظيمية المرتبطة بأخلاقيات الشفافية الإدارية، وبعضها يرتبط بالأفراد مثل إساءة تفسير المعلومات، وأخرى تتعلق بالبيئة الخارجية مثل العولمة وشيوع الفساد في المجتمع.

المحور الثاني: الأسس النظرية للالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي مظهرًا من أهم مظاهر السلوك الإنساني الذي يتصف بالمعقد، والذي يشمل جميع العمليات والأنشطة الفكرية والحركية والانفعالية والاجتماعية، إذ يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع المؤسسة التي يعمل بها، وإشباع حاجاته وحل مشكلاته، ويمكن تناول الالتزام التنظيمي من خلال العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتباين تبايناً كبيراً، وذلك لتأثره بالعديد من المتغيرات، ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد له بسبب تعدد المنطلقات، ووجهات النظر التي تناولت المصطلح، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

عرف الرجبي الالتزام التنظيمي بأنه: مدى اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في استمراره بالعمل فيها (الرجبي، ٢٠٠٤، ٤٢).

ويعبر الالتزام التنظيمي عن اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في مؤسسة أخرى (عاصي وحسين، ٢٠٠٨، ١٠٠).

كما أن الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يمثل العلاقة بين الموظف وقائد العمل، فيقل السلوك الانسحابي للمعلمين حال الالتزام القوي تجاه المدرسة، ويكونوا أكثر استعداداً لقبول التغيير (Lo May-Chiun & Min, 2009, 134).

وعُرِّفَ الالتزام التنظيمي أيضاً بأنه: القوة النسبية لتحديد هوية الفرد والمشاركة في مؤسسة معينة (Joo, 2010, 73).

بينما عرفه خير الدين والنجار بأنه: استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمتها (خير الدين والنجار، ٢٠١٧، ١٠٠).

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي:

يستند مفهوم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة خصائص وهي (Bogler & Stomech, 2004, 279):

١. قبول أهداف المؤسسة وقيمتها (الهوية).
 ٢. الاستعداد لاستثمار الجهد باسم المؤسسة (مشاركة).
 ٣. الاهتمام بالاستمرار في عضوية المؤسسة (ولاء).
- ويتطلب الالتزام التنظيمي إلى قبول أهداف وقيم المؤسسة، والرغبة في استثمار الجهد والمشاركة باسم المؤسسة، والاهتمام بالحفاظ على عضويتها والاستمرار فيها، وهذا يعني أن العاملين يكون لديهم عن طريق الالتزام التنظيمي مكانة عالية داخل التنظيم، ولديهم استعداد للمساهمة وإنجاز أكثر مما يتطلبه عملهم، وخاصة عندما ينظر إليهم كقادة ومشاركين في صنع القرار، وهذا هو جوهر عملية التمكين، فاستقلالية الأفراد في صنع واتخاذ القرار على مستوى المؤسسة يتيح لهم الفرصة ويساعدهم على الالتزام التنظيمي (Kirika, 2011, 42).

ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي (Purhanudin, et al., 2012, 3) و(الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٠٠ - ٢٠٤):

- النوع الأول: الالتزام الوجداني (Affective Commitment): هو أحد المداخل الكبرى لدراسة الالتزام التنظيمي حيث يوجد ارتباط وجداني نحو المؤسسة وحالة من التوحد معها، وهو يشير إلى شعور العاملين بعاطفة قوية تجاه مؤسساتهم، ومدى ارتباطهم بأهداف وقيم المؤسسة؛ مما يدفعهم للعمل بكل طاقاتهم لنجاح المؤسسة.
- النوع الثاني: الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment): أي ما يحصل عليه الموظف من أجر مقابل عمله في المؤسسة، ويشير ارتباطه بها إلى

تقديره لما سيفقده وما سيحصل عليه مقابل بقاءه فيها، ويقترن هذا النوع من الالتزام التنظيمي بضرورة البقاء، حتى لا يفقد هذا الدخل، طالما أنه مازال بحاجة إليه، ولم يجد البديل المناسب، وبالتالي فبقائهم في المؤسسة يرجع إلى حاجتهم الاقتصادية أو الاجتماعية التي توفرها لهم المؤسسة، بغض النظر عن مدى إيمانهم بأهداف وقيم المؤسسة.

– النوع الثالث: الالتزام المعياري (Normative Commitment): هو شعور العاملين بالواجب تجاه المؤسسة، والذي يعكس ضرورة البقاء ومواصلة العمل، ويتوقف ذلك بصورة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وهو التزام قائم على الواجب والأخلاقيات، ويكون شعور العاملين ملزم بالبقاء في المؤسسة، لأنهم يعتقدون أن هذا هو الشيء الصحيح المتناسب مع أخلاقيات الفرد، ويتوقف هذا النوع إلى حد كبير على أساليب التنشئة الاجتماعية واتجاهات الفرد وقيمه الشخصية ومنها الولاء والواجب.

رابعاً: مؤشرات الالتزام التنظيمي:

يمكن الاستدلال علي قوة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها : درجة توحيد العاملين في المؤسسة، ودرجة الشعور بالمسئولية لدي العاملين، ودرجة المشاركة الفعالة لدي العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة، والدفاع عن المؤسسة ضد أي نقد أو هجوم، وعدم التفكير في الانتقال إلي مؤسسات أخرى، والتركيز علي حل المشكلات وليس علي الشكوى الدائمة، وتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة علي المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان، كما أن هناك بعض المؤشرات التي إذا توافرت في المؤسسات فإن ذلك يشير إلي انخفاض الالتزام التنظيمي لدي العاملين وهي: انخفاض مستوى الأعمال التطوعية، وارتفاع معدل دوران العمل، وعدم توافر حلقات الجودة، وتأخر أداء الخدمات، وطول فترة الانتظار، وانخفاض إنتاجية الموظف، وكثرة القضايا المرفوعة من الموظفين علي مؤسساتهم (عسل، ٢٠٠٨، ٥٦ - ٥٧).

خامساً: أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد أصبح الالتزام التنظيمي في السنوات الأخيرة مفهوماً مهماً في مجال بحوث السلوك التنظيمي، والتي تهدف إلى فهم سلوك العاملين في بيئة العمل، حيث يعكس مدى تقبلهم لأهداف وقيم المؤسسة وترجع أهميته لأسباب عديدة منها ما يلي:

١. يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار، كما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، على عكس ضعف مستوي الالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى ارتفاع الغياب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المؤسسات التربوية، وانخفاض الرضا الوظيفي (القيروتي، ٢٠٠٠، ١).

٢. أن الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة تماسك الأفراد وتقتهم بالمؤسسة، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية، وكلما زاد معدل تحقيق الاستقرار التنظيمي بين الأفراد أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وانخفاض المشكلات التي تحدث بين العاملين والإدارة، وانخفاض مستويات دوران العمل والغياب (Lee & Jamil, 2003, 179) و(اللوزي، ٢٠٠٣، ١٢٨).

٣. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، كما أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد في تفسير كيفية إيجاد هدفاً للأفراد في الحياة، إضافة إلى جذب مجال الالتزام التنظيمي كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوك مرغوب فيه (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ١٨٢).

٤. أن الفرد الذي يتحلى بالالتزام التنظيمي يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المؤسسة، والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب (العنزي والزبيدي، ٢٠٠٦، ١١٩).

٥. أن الالتزام التنظيمي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المؤسسة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة وليس من أجل مصالحه الخاصة (Bai, et al, 2006, 37-39).
٦. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المؤسسة التربوية والأفراد، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز لعضو هيئة التدريس (المرسى، ٢٠٠٦، ٣٧).
٧. أن المنافسة في عالم اليوم تفرض العديد من التحديات على المؤسسات المختلفة، ويتطلب ذلك التزام العاملين بأهداف المؤسسة، وقدرتهم على العمل في فريق فعال لمساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات، وأن بيئة العمل تصبح أكثر نجاحاً إذا توافقت قيم العاملين وأهدافهم مع المؤسسة، والالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي وهو من العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة (Dorgham, 2012, 80).
٨. يسهم الالتزام التنظيمي في زيادة مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلي زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق موقع تنافسي مميز، ويسهم الالتزام التنظيمي في توافر الثقة بين العاملين والمؤسسة، والنظر إلى العاملين بأنهم جزء من المؤسسة، والاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات المستقبلية (شماً، ٢٠١٨، ٢١).

سادساً: مراحل الالتزام التنظيمي:

- يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية وهي (الخشالي، ٢٠٠٣، ١٢٧):
١. مرحلة الالتزام: حيث إن التحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه، سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.
 ٢. مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
 ٣. مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

سابعاً: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي اتفق عليها الباحثون وذكرتها الأدبيات تؤثر بشكل واضح على الالتزام التنظيمي، وأبرزها ما يأتي:

١. **سلوكيات القائد أو المدير:** تؤثر سلوكيات القائد أو المدير على الالتزام التنظيمي ومدى سماحه للعاملين بالمشاركة في صنع القرار، فهناك ارتباط إيجابي بين سلوكيات القيادة والالتزام التنظيمي، وما يحدده من حوافز ومكافآت ومشاركة فكرية ووجدانية، وهو يمثل نتيجة لما ينتهجه القائد من سلوكيات (Brown, 2003, 4).
٢. **نمط المشاركة في صنع القرار:** يؤدي نمط مشاركة العاملين في صنع القرارات دوراً كبيراً في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن مشاركة العاملين في صناعة القرارات ذات الصلة بعملهم تؤثر بشكل إيجابي على التزامهم التنظيمي، وبشكل سلبي على رغبتهم في ترك المؤسسة (David, et al., 2003, 114).
٣. **المستوى التعليمي:** تظهر الأدبيات أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الدنيا أكثر صعوبة في تغيير وظائفهم، وبالتالي يظهرون التزاماً أكبر تجاه مؤسساتهم، فانخفاض مستوى التعليم يحد من فرص الفرد في الحصول على عمل جديد، أما زيادة المستوى التعليمي والكفاءة يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي (رسمي، ٢٠٠٣، ١٨).
٤. **المستوى الوظيفي:** أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المستوى الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يعني أن الالتزام التنظيمي يزداد بالحصول على منصب وظيفي أعلى، وقد يعزى ذلك إلى أن تقلد المناصب العليا يزيد من الإحساس بالمسئولية تجاه المؤسسة، كما قد يرجع أيضاً إلى الشعور بالامتنان إلى المؤسسة كونها يسرت لأفرادها فرص الترقى الوظيفي (السميح، ٢٠٠٨، ٣٩٧).
٥. **النمط القيادي:** حيث يعد النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي؛ حيث أكدت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين

- الأنماط القيادية الثلاثة (التشاورية، الداعمة، الموجهة) من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى (Lee & Kamarul, 2009, 77).
٦. السن: هناك اختلاف بين الأجيال فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، فالعاملين الأكبر سناً والأقدم خبرة يفضلون ويتمسكون بالبقاء في المؤسسة لإدراكهم بأن تركها سيكون سيكلفهم الكثير، بالإضافة إلى أن التقدم في العمر تتخفف معه خيارات العمل، وينظر إلى الوظائف الحالية على أنها أكثر جاذبية ونفعاً، وهناك ارتباط بين العمر والالتزام (الوجداني)، فالعاملين الأكبر سناً أكثر التزاماً، ولديهم خبرة أكبر من الشباب، وبالتالي يكونوا أكثر تقبلاً وإيماناً بأهداف وقيم المؤسسة (Theron, 2010, 94 - 95).
٧. النوع: تعتبر الإناث أكثر ميلاً للالتزام التنظيمي، ولا يرغبن في البحث عن فرص جديدة للعمل، بسبب عوامل اجتماعية كثيرة منها إيجاب الأطفال والزواج وغيرها، كما أن المرأة أكثر احتمالاً من الرجل، ولذلك لديها مستويات أعلى من الالتزام القسري (الاستمراري) من الذكور، والمرأة تميل إلى الالتزام التنظيمي الوجداني أيضاً، فهي أكثر ارتباطاً بزملائها وجدانياً (Theron, 2010, 99).
٨. التثبيت في العمل: إن الفترة أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة قد تزيد من ارتباطه العاطفي (التزامه الوجداني) تجاهها، وبالتالي يصعب تغيير الوظائف، وهناك علاقة إيجابية بين التثبيت والالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين قضوا فترة أطول في المؤسسة لديهم انتماء والتزام تنظيمي عن الذين قضوا فترة أقل، فالبقاء (التثبيت) في المؤسسة يعتبر من العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة على الالتزام التنظيمي (Keller, 2012, 17).
٩. مناخ الاتصال: تشير الكثير من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين مناخ الاتصال والالتزام نحو المؤسسة، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مناخ الاتصال من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى، كما أشارت إلى أن لمناخ الاتصال دور إيجابي وفعال في تكوين وتشكيل الالتزام التنظيمي العام، وأن مناخ الاتصال يمكن أن يساهم بدور واضح في تنمية سلوك الالتزام التنظيمي (Akpınar, 2013, 30).

١٠. **الخبرة:** ارتبط مفهوم الخبرة عند الباحثين بعدد سنوات الخدمة التي يقضيها الفرد في مؤسسة أو مهنة معينة، وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي، أي كلما زادت سنوات الخدمة زاد الالتزام التنظيمي (Gündüz, 2014, 1052).

١١. **ضغوط العمل:** مما لا شك فيه أن ضغوط العمل من أهم العوامل التي تؤثر على الفرد والمؤسسة، ولهذه الضغوط أثر مباشر على الالتزام التنظيمي لأفراد المؤسسة، وأكثرها تأثيراً على كفاءة المؤسسة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها، ويدعم ذلك ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي (Bhatti, et al., 2016, 36).

الجزء الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

يتضمن الإطار الميداني للدراسة بناء أداة الدراسة، واختيار عينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها كالتالي:

أولاً: بناء أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لتحديد مستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) التي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع) ، وللكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها، وتم إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

١- أعد الباحث الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصل إليه في الإطار النظري، من أبعاد للشفافية الإدارية، وأبعاد للالتزام التنظيمي، وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.

٢- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على ثلاثة عشر محكمًا من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباط ومنااسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللإستبانة ككل، ومنااسبة صياغة كل عبارة.

وفى ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات، وإضافة بعضاً آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%. ومن خلال ذلك اطمأن الباحث إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

٣- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: رتبته الأكاديمية، ورتبته الإدارية، ونوع كليته، ونوعه، وافترضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك.

أما الجزء الثاني فتكون من (٧٣) عبارة، كما في الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١) وصف أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي أداة الدراسة
المحور الأول: الشفافية الإدارية	البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	٦	٥٧	٧٣
	البعد الثاني: المساءلة الإدارية	٦		
	البعد الثالث: إجراءات العمل	٧		
	البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات	١١		
	البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية	٦		
	البعد السادس: الاتصالات والعلاقات	١٢		
	البعد السابع: تقييم الأداء	٩		
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	البعد الأول: الالتزام العاطفي	٦	١٦	٧٣
	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	٥		
	البعد الثالث: الالتزام المعياري	٥		

٤- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity للمحور الأول من الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لأبعاد المحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٤٠) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٢) الآتي نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الأول من الاستبانة:

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط المحور الأول: الشفافية الإدارية

المحور الأول: الشفافية الإدارية													
البعد السابع: تقييم الأداء		البعد السادس: الاتصالات والعلاقات		البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية		البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات		البعد الثالث: إجراءات العمل		البعد الثاني: المساءلة الإدارية		البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٧١	١	٠.٤٦	١	٠.٩٥	١	٠.٩٦	١	٠.٥٢	١	٠.٩٥	١	٠.٩٦	١
٠.٩٧	٢	٠.٤٣	٢	٠.٨٧	٢	٠.٥٨	٢	٠.٩٦	٢	٠.٥٩	٢	٠.٩٥	٢
٠.٩٦	٣	٠.٨٥	٣	٠.٩٤	٣	٠.٧٠	٣	٠.٩٦	٣	٠.٩٤	٣	٠.٩٤	٣
٠.٩٦	٤	٠.٨٠	٤	٠.٩٦	٤	٠.٩٧	٤	٠.٩١	٤	٠.٩٦	٤	٠.٨٦	٤
٠.٩٨	٥	٠.٤٠	٥	٠.٦٩	٥	٠.٩٥	٥	٠.٩١	٥	٠.٩٢	٥	٠.٦٦	٥
٠.٩٨	٦	٠.٨٧	٦	٠.٩٢	٦	٠.٩٣	٦	٠.٩٥	٦	٠.٩٢	٦	٠.٩٦	٦
٠.٩٧	٧	٠.٨٤	٧			٠.٩١	٧	٠.٧٥	٧				
٠.٩٣	٨	٠.٨٤	٨			٠.٩٥	٨						
٠.٤٣	٩	٠.٨١	٩			٠.٩٥	٩						
		٠.٨٧	١٠			٠.٩٥	١٠						
		٠.٤٧	١١			٠.٩٧	١١						
		٠.٣٦	١٢										

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن جميع عبارات المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

٥- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity للمحور الثاني من الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لأبعاد المحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة، ويوضح الجدول رقم (٣) الآتي نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الثاني من الاستبانة:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي					
البعد الأول: الالتزام العاطفي		البعد الثاني: الالتزام الاستمراري		البعد الثالث: الالتزام المعياري	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩٤	١	٠.٩٣	١	٠.٩١
٢	٠.٩٧	٢	٠.٦٧	٢	٠.٥
٣	٠.٧٤	٣	٠.٩٥	٣	٠.٤٥
٤	٠.٩٦	٤	٠.٩٥	٤	٠.٧٨
٥	٠.٩٤	٥	٠.٦٦	٥	٠.٨٤
٦	٠.٦٥				

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن جميع عبارات المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

٦- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) (Johnson & Larry, 2013, 171)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي، ويمكن أيضاً حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات (Sarlis, E., et al., 2004, 275-280)، كما هو موضح في الجدول رقم (٤) الآتي:

جدول رقم (٤) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق
المحور الأول: الشفافية الإدارية	البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	٦	٠.٩٢	٠.٩٥٩	مرتفع
	البعد الثاني: المساءلة الإدارية	٦	٠.٩١	٠.٩٥٤	
	البعد الثالث: إجراءات العمل	٧	٠.٩١	٠.٩٥٤	
	البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات	١١	٠.٩٤	٠.٩٧٠	
	البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية	٦	٠.٩٢	٠.٩٥٩	
	البعد السادس: الاتصالات والعلاقات	١٢	٠.٨٦	٠.٩٢٧	
	البعد السابع: تقييم الأداء	٩	٠.٩٣	٠.٩٦٤	
المحور الثاني: الالتزام	إجمالي المحور الأول	٥٧	٠.٩٤	٠.٩٧٠	التنظيمي
البعد الأول: الالتزام العاطفي	٦	٠.٩٠	٠.٩٤٩		
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	٥	٠.٨٦	٠.٩٢٧		
البعد الثالث: الالتزام المعياري	٥	٠.٧٢	٠.٨٤٩		
إجمالي المحور الثاني	١٦	٠.٩١	٠.٩٥٤		
إجمالي الاستبانة	٧٣	٠.٩٤	٠.٩٧٠		

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن معاملات ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (٠.٧٢، ٠.٩٤)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي تستفر عنها الدراسة الحالية وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠.٦٠ إلى ٠.٧٠) يكون عاليًا (أبو سمرة، والطبي، ٢٠٢٠، ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق لكل بعد من أبعاد الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (٠.٨٥، ٠.٩٧).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، واعتمد الباحث على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وطبقاً لمعادلة Krejcie & Morgan (١٩٧٠م) تم سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع (Marguerite G., et al., 2006, 146)، وتكون المجتمع الذي اختيرت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر للعام الجامعي

٢٠١٩/٢٠١٨م، والبالغ عددهم (٥٧٢١) عضواً (جامعة الأزهر، ٢٠١٨/٢٠١٩) وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع والتي بلغت (٣٦٠) عضواً، وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي للاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي التي حصل عليها الباحث بعد التطبيق وهو (٣٦٩) وهو عدد عينة للدراسة، ويوضح الجدول رقم (٥) فيما يلي توزيع عينة الدراسة على بعض كليات جامعة الأزهر بالقاهرة:

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة على بعض كليات جامعة الأزهر بالقاهرة

المجموع	كليات نظرية						كليات عملية		الكليات البيانات
	كلية التجارة بنات	كلية التجارة بنين	كلية الدراسات الإسلامية بنات	كلية الدراسات الإسلامية بنين	كلية الدراسات الإنسانية	كلية التربية	كلية العلوم بنات	كلية العلوم بنين	
٣٦٩	٢١	٢٣	٤٥	٤٦	٤٥	٤٥	٧٠	٧٤	عدد العينة في كل كلية

أما من حيث خصائص العينة، فيوضح الجدول رقم (٦) فيما يلي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	النوع	النسبة المئوية	العدد	نوع الكلية	النسبة المئوية	العدد	الرتبة الإدارية	النسبة المئوية	العدد	الرتبة الأكاديمية
٤٩.١	١٨١	أنثى	٦١.٠	٢٢٥	نظرية	٧٨.٣	٢٨٩	لا يشغل منصباً إدارياً	٣١.٢	١١٥	مدرس
٥٠.٩	١٨٨	ذكر	٣٩.٠	١٤٤	عملية	٢١.٧	٨٠	يشغل منصباً إدارياً	٣٣.٩	١٢٥	أستاذ مساعد
١.٠٠	٣٦٩	الإجمالي	١.٠٠	٣٦٩	الإجمالي	١.٠٠	٣٦٩	الإجمالي	٣٥.٠	١٢٩	أستاذ
									١.٠٠	٣٦٩	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن متغير الرتبة الأكاديمية تضمن ثلاث مستويات، ومتغيرات (الرتبة الإدارية، نوع الكلية، النوع) تضمن كل منها مستويين.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ α - chronbach coefficient واستخدمته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق التجريبي حيث إن (الصدق = الجذر التربيعي للثبات).
- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة كبيرة من ٢.٣٤ إلى ٣.٠، ولاستجابة متوسطة من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣، ولاستجابة صغيرة من ١ إلى ١.٦٦، واستخدمت الدراسة المتوسط الحسابي في حساب الوزن النسبي لأبعاد الشفافية الإدارية، وأبعاد الالتزام التنظيمي، بغرض ترتيب الأبعاد بالنسبة لبعضها، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث.
- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة χ^2 test for goodness of fit ويستخدم للمقارنة بين (النسب المئوية) لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة، واستخدمه الباحث لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (صغيرة - متوسطة - كبيرة)، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه 1-way ANOVA test بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (٠.٠٥) أو التي أقل منها أساساً للحكم بوجود فرق أو عدمه ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى المرجح من التكرارات، وقد استخدمه الباحث في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الرتبة الأكاديمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع.

- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent samples t test وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم حساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي، وقد استخدمه الباحث في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الرتبة الإدارية (لا يشغل منصبًا إداريًا - يشغل منصبًا إداريًا)، نوع الكلية (نظرية - عملية)، النوع (ذكر - أنثى)، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع.
- استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين الشفافية الإدارية، والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث أيضًا معامل الانحدار للوقوف على مستوى تأثير الشفافية الإدارية في الالتزام التنظيمي، وذلك للإجابة عن تساؤل الدراسة الخامس.
- استخدم الباحث الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوي (٠.٠٥) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.
- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS) (Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار العشرون للعام ٢٠١٣م.

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

١- النتائج الإجمالية الخاصة بمستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للإجابة عن التساؤل الثالث، ولتحديد مستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحث بحساب الأوزان النسبية لمحوري الاستبانة وأبعادهما كما بالجدول رقم (٧) الآتي:

جدول رقم (٧) الأوزان النسبية لمحوري الاستبانة وأبعادهما

المحاور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب
المحور الأول: الشفافية الإدارية	البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	١٢.١٨	٤.٢٠	٢.٠٣	متوسط	٣
	البعد الثاني: المساءلة الإدارية	٩.٨٦	٣.٨٣	١.٦٤	ضعيف	٧
	البعد الثالث: إجراءات العمل	١٤.٣٩	٤.٤٧	٢.٠٦	متوسط	٢
	البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات	٢١.٢٢	٧.٤٣	١.٩٣	متوسط	٦
	البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية	١٢.٠٩	٣.٩٤	٢.٠١	متوسط	٤
	البعد السادس: الاتصالات والعلاقات	٢٨.٢٦	٥.٢٤	٢.٣٦	كبير	١
	البعد السابع: تقييم الأداء	١٧.٤١	٥.٨٨	١.٩٣	متوسط	٥
	إجمالي المحور الأول	١١٥.٤١	٣٠.٩١	٢.٠٢	متوسط	
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	البعد الأول: الالتزام العاطفي	١١.٩٦	٤.٠٧	١.٩٩	متوسط	٢
	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	٩.٦٥	٣.٢٠	١.٩٣	متوسط	٣
	البعد الثالث: الالتزام المعياري	١٢.١٦	٢.٢٤	٢.٤٣	كبير	١
	إجمالي المحور الثاني	٣٣.٧٧	٨.٣٨	٢.١١	متوسط	
إجمالي محوري الاستبانة		١٤٩.١٨	٣٨.٨٥	٢.٠٤	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة ككل جاء متوسطاً، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.٠٢) وهو درجة متوسطة أي أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر غير مرضٍ والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لكي يصبح المستوى عاليًا، وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة كل من: (العمرى، ٢٠١٣)، (الشمري والمنصور، ٢٠١٥)، (المشاقبة، ٢٠١٦)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بدح، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة تتم بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك لكون هذه الجامعات الأردنية خاصة.

كما يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ماعدا بعد المساءلة الإدارية جاء بدرجة ضعيفة، وبعد الاتصالات والعلاقات جاء بدرجة كبيرة، وهذا أمر منطقي؛ لأن بعد المساءلة الإدارية مرتبط ومبني على باقي أبعاد الشفافية الإدارية ومعظمها درجته متوسطة، أما بعد الاتصالات والعلاقات فيعتبر عملية ديناميكية تحرك العمليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي جاءت درجته كبيرة.

وأيضاً يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن ترتيب بعد الاتصالات والعلاقات جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد المساءلة الإدارية في المرتبة الأخيرة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر بالاتصالات والعلاقات أكثر من اهتمامهم بالمساءلة الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة (العمرى، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن أعلى الأبعاد ممارسة هو بعد الشفافية في الاتصال الإداري، وأقل الأبعاد ممارسة هو بعد الشفافية في المساءلة.

بينما يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة ككل جاء متوسطاً، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١١) وهو درجة متوسطة أي أن مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر غير مرضٍ والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لكي يصبح المستوى عالياً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي والقرني، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك لاختلاف بيئتي كل من الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ماعدا بعد الالتزام المعياري جاء بدرجة كبيرة، وهذا أمر منطقي؛ لأن الالتزام المعياري غالباً ما يرتبط بالتزامات تتعلق باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وبالتالي جاءت درجته كبيرة.

كما يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن ترتيب بعد الالتزام المعياري جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد الالتزام الاستمراري في المرتبة الأخيرة، ويشير ذلك إلى انخفاض رضا أعضاء هيئة التدريس عن الإجراءات المتبعة والمعززة لاستمرار عضو هيئة التدريس في العمل من قبل إدارة الجامعة.

٢- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) التي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع):

للإجابة عن التساؤل الرابع، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) التي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية - الرتبة الإدارية - نوع الكلية - النوع)، قام الباحث بحساب القيمة الفائية، والقيمة التائية لمحوري الاستبانة وأبعادهما كما بالبنود التالية:

(٢ - ١) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:

يوضح الجدول رقم (٨) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول رقم (٨) الفروق بين استجابات أفراد العينة على
ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	أبعاد محور الشفافية الإدارية
....	٢٥٣٢.٧٨	%٣٨	١.١٣	٠.٨٥	٦.٧٨	١١٥	مدرس	البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات
		%٦٩	٢.٠٧	١.٠١	١٢.٤٣	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٩٣	٢.٧٩	١.٣٤	١٦.٧٤	١٢٩	أستاذ	
		%٦٨	٢.٠٣	٤.٢	١٢.١٨	٣٦٩	الإجمالي	
....	٢٩.١٨	%٤٣	١.٢٩	٠.٥٤	٧.٧٦	١١٥	مدرس	البعد الثاني: المساعدة الإدارية
		%٦١	١.٨٢	٢.٢١	١٠.٩	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٦٠	١.٧٩	٥.٦	١٠.٧٣	١٢٩	أستاذ	
		%٥٥	١.٦٤	٣.٨٣	٩.٨٦	٣٦٩	الإجمالي	
....	١٢٤٢.٧٦	%٤١	١.٢٣	١.١٩	٨.٦	١١٥	مدرس	البعد الثالث: إجراءات العمل
		%٧٢	٢.١٧	١.٩٥	١٥.١٨	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٨٩	٢.٦٨	١.٥٧	١٨.٧٨	١٢٩	أستاذ	
		%٦٩	٢.٠٦	٤.٤٧	١٤.٣٩	٣٦٩	الإجمالي	
....	١١٧١.٠٥	%٣٨	١.١٣	١.٠٣	١٢.٣٨	١١٥	مدرس	البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات
		%٦٣	١.٩	٢.٧٦	٢٠.٩٤	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٨٩	٢.٦٧	٣.٦٣	٢٩.٣٧	١٢٩	أستاذ	
		%٦٤	١.٩٣	٧.٤٣	٢١.٢٢	٣٦٩	الإجمالي	
....	١٥٠١.٦٤	%٤٠	١.١٩	٠.٧٩	٧.١٦	١١٥	مدرس	البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية
		%٦٨	٢.٠٥	١.٤٢	١٢.٢٩	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٩١	٢.٧٢	١.٥٣	١٦.٢٩	١٢٩	أستاذ	
		%٦٧	٢.٠١	٣.٩٤	١٢.٠٩	٣٦٩	الإجمالي	
....	٨٨.٨٣	%٧٤	٢.٢١	٦.٦	٢٦.٥٤	١١٥	مدرس	البعد السادس: الاتصالات والعلاقات
		%٧١	٢.١٤	١.٩٥	٢٥.٦٦	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٩٠	٢.٦٩	٣.٢٧	٣٢.٣١	١٢٩	أستاذ	
		%٧٩	٢.٣٦	٥.٢٤	٢٨.٢٦	٣٦٩	الإجمالي	
....	٨٨١.٩٦	%٣٩	١.١٧	٠.٩٧	١٠.٥٧	١١٥	مدرس	البعد السابع: تقييم الأداء
		%٦٤	١.٩١	١.٧٦	١٧.٢	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٨٨	٢.٦٤	٣.٦٤	٢٣.٧٣	١٢٩	أستاذ	
		%٦٤	١.٩٣	٥.٨٨	١٧.٤١	٣٦٩	الإجمالي	
....	٧٥٢.١٨	%٤٧	١.٤	٧.٩٥	٧٩.٧٨	١١٥	مدرس	إجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية
		%٦٧	٢.٠١	١٠.٩٩	١١٤.٦	١٢٥	أستاذ مساعد	
		%٨٧	٢.٦	١٩.٠٨	١٤٧.٩٦	١٢٩	أستاذ	
		%٦٧	٢.٠٢	٣.٠٩١	١١٥.٤١	٣٦٩	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية بحسب متغير الرتبة الأكاديمية لصالح درجة أستاذ؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٧٥٢.١٨)، وبلغ وزنه النسبي (٢.٦٠)؛ وقد يرجع ذلك إلى خبرة الأستاذ مقارنة بغيره من الدرجات العلمية الأخرى الأمر الذي يترتب عليه إمامه بالعديد من الأمور سواء المتعلقة بقدرته على تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز وقدرته على تنمية الرقابة الذاتية في نفوس أعضاء هيئة التدريس.

(٢ - ٢) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس التي تعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:

يوضح الجدول رقم (٩) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول رقم (٩) الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	أبعاد محور الالتزام التنظيمي
.....	١٧٩٠.٩٧	٣٩%	١.١٧	١.١١	٦.٩٩	١١٥	مدرس	البعد الأول: الالتزام العاطفي
		٦٦%	١.٩٧	٠.٦٦	١١.٨٢	١٢٥	أستاذ مساعد	
		٩٢%	٢.٧٥	١.٧	١٦.٥٣	١٢٩	أستاذ	
		٦٦%	١.٩٩	٤.٠٧	١١.٩٦	٣٦٩	الإجمالي	
.....	٩٥٣.٠٦	٤٠%	١.٢١	١	٦.٠٤	١١٥	مدرس	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري
		٦٢%	١.٨٥	١.٤٢	٩.٢٧	١٢٥	أستاذ مساعد	
		٨٨%	٢.٦٥	١.٣٨	١٣.٢٣	١٢٩	أستاذ	
		٦٤%	١.٩٣	٣.٢	٩.٦٥	٣٦٩	الإجمالي	
.....	٣٨.٥٣	٧٩%	٢.٣٨	٣.٢٨	١١.٩٢	١١٥	مدرس	البعد الثالث: الالتزام المعياري
		٧٤%	٢.٢٣	٠.٥٣	١١.١٤	١٢٥	أستاذ مساعد	
		٨٩%	٢.٦٧	١.٤٣	١٣.٣٦	١٢٩	أستاذ	
		٨١%	٢.٤٣	٢.٢٤	١٢.١٦	٣٦٩	الإجمالي	
.....	٦٩٩.٥٩	٥٢%	١.٥٦	٤.٩٣	٢٤.٩٦	١١٥	مدرس	إجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي
		٦٧%	٢.٠٢	١.٧٨	٣٢.٢٤	١٢٥	أستاذ مساعد	
		٩٠%	٢.٦٩	٤.١٤	٤٣.١٢	١٢٩	أستاذ	
		٧٠%	٢.١١	٨.٣٨	٣٣.٧٧	٣٦٩	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي بحسب متغير الرتبة الأكاديمية لصالح درجة أستاذ؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٦٩٩.٥٩)، وبلغ وزنه النسبي (٢.٦٩)؛ وقد يرجع ذلك إلى زيادة مدة بقائهم عن غيرهم بالجامعة الأمر الذي يجعلهم يقدمون مصلحة الجامعة على مصالحهم الشخصية ويحرصون على أن يكون سلوكهم قدوة للآخرين.

(٢ - ٣) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعزى لاختلاف متغير الرتبة الإدارية:

يوضح الجدول (١٠) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الرتبة الإدارية:

جدول (١٠) الفروق بين استجابات أفراد العينة على
ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة الإدارية

أبعاد محور الشفافية الإدارية	الرتبة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٠.٦٦	٣.٤٣	١.٧٨	٥٩%	٣١.٩٢-
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٧.٦٥	٠.٧٦	٢.٩٤	٩٨%		
البعد الثاني: المساعدة الإدارية	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	٨.٨٢	٢.٤٣	١.٤٧	٤٩%	٧.٨٣-
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٣.٦٣	٥.٣٤	٢.٢٧	٧٦%		
لبعد الثالث: إجراءات العمل	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٢.٩٢	٣.٩١	١.٨٥	٦٢%	٢٦.٧-
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٩.٧	٠.٩٦	٢.٨١	٩٤%		
البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٨.٢٧	٥.٤١	١.٦٦	٥٥%	٣٦.٢٥-
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	٣١.٨٩	١.٧٩	٢.٩	٩٧%		

أبعاد محور الشفافية الإدارية	الرتبة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٠.٦٦	٣.١٨	١.٧٨	%٥٩	٣٠.٤٥-	...
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٧.٢٥	٠.٩٧	٢.٨٨	%٩٦		
البعد السادس: الاتصالات والعلاقات	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	٢٦.٥٦	٤.٥٥	٢.٢١	%٧٤	٢٢.٨-	...
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	٣٤.٣٩	١.٩٢	٢.٨٧	%٩٦		
البعد السابع: تقييم الأداء	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٤.٩٤	٣.٩٥	١.٦٦	%٥٥	٤٣.٨٩-	...
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	٢٦.٣٥	١.٠٤	٢.٩٣	%٩٨		
إجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٠.٢٨٣	٢١.٣٥	١.٨	%٦٠	٣٣.١٧-	...
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٦٠.٨٥	١٠.٨٩	٢.٨٢	%٩٤		

يتضح من الجدول (١٠) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية بحسب متغير الرتبة الإدارية لصالح يشغل منصباً إدارياً؛ حيث بلغت قيمة التاء (٣٣.١٧)، وبلغ وزنه النسبي (٢.٨٢)؛ وقد يعزى ذلك إلى امتلاك هذه الفئة وعى أكبر من غيرها فيما يتعلق بتفاصيل الأمور الإدارية بالجامعة ومن ثم قدرتها في الحكم على مستوى الشفافية الإدارية.

(٢ - ٤) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس التي تعزى لاختلاف متغير الرتبة الإدارية:

يوضح الجدول (١١) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (١١) الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الإدارية

أبعاد محور الالتزام التنظيمي	الرتبة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الالتزام العاطفي	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١٠.٤	٣.١٢	١.٧٣	%٥٨	٣٥.٢٤-	٠.٠٠٠
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٧.٦	٠.٨١	٢.٩٣	%٩٨		
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	٨.٤٨	٢.٥٥	١.٧	%٥٧	٢٨.٨٣-	٠.٠٠٠
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٣.٨٨	١	٢.٧٨	%٩٣		
البعد الثالث: الالتزام المعياري	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	١١.٦٨	٢.١٨	٢.٣٤	%٧٨	١٠.٨٤-	٠.٠٠٠
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	١٣.٩	١.٤٣	٢.٧٨	%٩٣		
إجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي	لا يشغل منصباً إدارياً	٢٨٩	٣٠.٥٦	٦.٣١	١.٩١	%٦٤	٣٠.٢٤-	٠.٠٠٠
	يشغل منصباً إدارياً	٨٠	٤٥.٣٨	٢.٨٦	٢.٨٤	%٩٥		

يتضح من الجدول (١١) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي بحسب متغير الرتبة الإدارية لصالح يشغل منصباً إدارياً؛ حيث بلغت قيمة التاء (٣٠.٢٤)، وبلغ وزنه النسبي (٢.٨٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تكون أكثر سعيًا وإيمانًا بقيم وأهداف الجامعة وتبذل مجهودًا كبيرًا لتحقيق أهدافها لأن هذا هو الدور الرئيس المنوط بها القيام به والتي أوجدت في الأساس من أجله.

(٢ - ٥) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعزى لاختلاف متغير نوع الكلية:

يوضح الجدول (١٢) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير نوع الكلية:

جدول (١٢) الفروق بين استجابات أفراد العينة

على ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير نوع الكلية

أبعاد محور الشفافية الإدارية	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	نظرية	٢٢٥	١٠.٠٤	٥.٦	١.٧٣	%٥٨	٢.٢٩-	٠.٠٢
	عملية	١٤٤	١١.٨٨	٦.٣٣	١.٩٨	%٦٦		
البعد الثاني: المساعدة الإدارية	نظرية	٢٢٥	٩.٤٧	٤.١٣	١.٥٨	%٥٣	٢.٦٣-	٠.٠١
	عملية	١٤٤	١٠.٤٨	٣.٢٢	١.٧٥	%٥٨		
البعد الثالث: إجراءات العمل	نظرية	٢٢٥	١٤.٠٦	٤.١	٢.٠١	%٦٧	١.٦٨-	٠.٠٩
	عملية	١٤٤	١٤.٩	٤.٩٧	٢.١٣	%٧١		
البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات	نظرية	٢٢٥	٢٠.٣٥	٧.٠٩	١.٨٥	%٦٢	٢.٧٨-	٠.٠١
	عملية	١٤٤	٢٢.٥٨	٧.٧٦	٢.٠٥	%٦٨		
البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية	نظرية	٢٢٥	١١.٦٨	٣.٨٣	١.٩٥	%٦٥	٢.٤٩-	٠.٠١
	عملية	١٤٤	١٢.٧٣	٤.٠٣	٢.١٢	%٧١		
البعد السادس: الاتصالات والعلاقات	نظرية	٢٢٥	٢٨.٤٤	٤.٠١	٢.٣٧	%٧٩	٠.٧٢	٠.٠٤٧
	عملية	١٤٤	٢٧.٩٩	٦.٧٣	٢.٣٣	%٧٨		
البعد السابع: تقييم الأداء	نظرية	٢٢٥	١٦.٩٤	٥.٦	١.٨٨	%٦٣	١.٩١-	٠.٠٦
	عملية	١٤٤	١٨.١٦	٦.٢٤	٢.٠٢	%٦٧		
إجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية	نظرية	٢٢٥	١١٣.٩٨	٣٠.١١	٢	%٦٧	١.١-	٠.٢٧
	عملية	١٤٤	١١٧.٦٥	٣٢.٠٩	٢.٠٦	%٦٩		

يتضح من الجدول (١٢) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية بحسب متغير نوع الكلية؛ حيث بلغت قيمة التاء (١.١٠)، وقد يعزى ذلك إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات لوجود مستوى عالٍ من الشفافية بما يجعل هناك تطبيق للقوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز وإتاحة للمعلومات المختلفة.

(٢ - ٦) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس التي تعزى لاختلاف متغير نوع الكلية:

يوضح الجدول (١٣) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير نوع الكلية:

جدول (١٣) الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الكلية

أبعاد محور الالتزام التنظيمي	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الالتزام العاطفي	نظرية	٢٢٥	١١.٤٨	٣.٦٧	١.٩١	%٦٤	٢.٧٧-	٠.٠١
	عملية	١٤٤	١٢.٧٢	٤.٥٤	٢.١٢	%٧١		
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	نظرية	٢٢٥	٩.٢٨	٣.٠٢	١.٨٦	%٦٢	٢.٦٩-	٠.٠١
	عملية	١٤٤	١٠.٢٢	٣.٤١	٢.٠٤	%٦٨		
البعد الثالث: الالتزام المعياري	نظرية	٢٢٥	١١.٩٦	١.٦٥	٢.٣٩	%٨٠	١.٨٨-	٠.٠٦
	عملية	١٤٤	١٢.٤٧	٢.٩١	٢.٤٩	%٨٣		
إجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي	نظرية	٢٢٥	٣٣.٥٢	٧.١٧	٢.١	%٧٠	٠.٦٧-	٠.٠٥
	عملية	١٤٤	٣٤.١٧	١٠.٠١	٢.١٤	%٧١		

يتضح من الجدول (١٣) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي بحسب متغير نوع الكلية؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.٦٧)؛ وقد يرجع ذلك إلى رغبة جميع أعضاء هيئة التدريس بجميع الكليات في تحقيق الالتزام التنظيمي ورفع سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي.

(٢ - ٧) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعزى لاختلاف متغير النوع:

يوضح الجدول (١٤) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير النوع:

جدول (١٤) لفروق بين استجابات أفراد العينة
على ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير النوع

أبعاد محور الشفافية الإدارية	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات	أنثى	١٨١	١٠.٢	٦.٠٨	١.٧	%٥٧	٢.٤٦-	٠.٠١
	ذكر	١٨٨	١١.٧١	٥.٧	١.٩٥	%٦٥		
البعد الثاني: المساءلة الإدارية	أنثى	١٨١	١٠.٠١	٤.٦٦	١.٦٧	%٥٦	٠.٧١	٠.٤٨
	ذكر	١٨٨	٩.٧٢	٢.٨١	١.٦٢	%٥٤		
البعد الثالث: إجراءات العمل	أنثى	١٨١	١٤.٠٢	٤.٤٨	٢	%٦٧	١.٥٤-	٠.١٢
	ذكر	١٨٨	١٤.٧٤	٤.٤٥	٢.١١	%٧٠		
البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات	أنثى	١٨١	٢٠.٣٦	٧.٩٨	١.٨٥	%٦٢	٢.١٨-	٠.٠٣
	ذكر	١٨٨	٢٢.٠٤	٦.٧٧	٢	%٦٧		
البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية	أنثى	١٨١	١١.٦٦	٤.٢٨	١.٩٤	%٦٥	٢.٠٥-	٠.٠٤
	ذكر	١٨٨	١٢.٥	٣.٥٤	٢.٠٨	%٦٩		
البعد السادس: الاتصالات والعلاقات	أنثى	١٨١	٢٨.٥٨	٤.٤	٢.٣٨	%٧٩	١.١٥	٠.٢٥
	ذكر	١٨٨	٢٧.٩٥	٥.٩٣	٢.٣٣	%٧٨		
البعد السابع: تقييم الأداء	أنثى	١٨١	١٧.١٢	٦.٣٧	١.٩	%٦٣	٠.٩٤-	٠.٣٥
	ذكر	١٨٨	١٧.٧	٥.٣٧	١.٩٧	%٦٦		
إجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية	أنثى	١٨١	١١٤.٧١	٣٣.٩٣	٢.٠١	%٦٧	٠.٤٣-	٠.٦٧
	ذكر	١٨٨	١١٦.٠٩	٢٧.٧٦	٢.٠٤	%٦٨		

يتضح من الجدول (١٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية بحسب متغير النوع؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.٤٣)؛ وقد يعزى ذلك إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس من الجنسين إلى تحقيق الشفافية الإدارية بالجامعة.

(٢ - ٨) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس التي تعزى لاختلاف متغير النوع :

يوضح الجدول (١٥) فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير النوع:

جدول (١٥) الفروق بين استجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع

أبعاد محور الالتزام التنظيمي	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الالتزام العاطفي	أنثى	١٨١	١١.٦٨	٤.١٢	١.٩٥	%٦٥	١.٣١-	٠.١٩
	ذكر	١٨٨	١٢.٢٣	٤.٠٢	٢.٠٤	%٦٨		
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	أنثى	١٨١	٩.٣٥	٣.٣٦	١.٨٧	%٦٢	١.٧٥-	٠.٠٨
	ذكر	١٨٨	٩.٩٤	٣.٠٣	١.٩٩	%٦٦		
البعد الثالث: الالتزام المعياري	أنثى	١٨١	١١.٩٨	١.٧٩	٢.٤	%٨٠	١.٥٤-	٠.١٣
	ذكر	١٨٨	١٢.٣٤	٢.٥٩	٢.٤٧	%٨٢		
إجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي	أنثى	١٨١	٣٤.٣٣	٧.٩٢	٢.١٥	%٧٢	١.٢٦	٠.٢١
	ذكر	١٨٨	٣٣.٢٣	٨.٧٩	٢.٠٨	%٦٩		

يتضح من الجدول (١٥) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي بحسب متغير النوع؛ حيث بلغت قيمة التاء (١.٢٦)؛ وقد يرجع ذلك إلى رغبة جميع أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في تحقيق الالتزام التنظيمي واهتمامهم بشكل كبير بمستقبل القسم الذي يعملون فيه .

٣- النتائج التفصيلية الخاصة بمستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للإجابة عن التساؤل الثالث، ولتحديد مستوى (ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية - الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة تفصيلية، قام الباحث بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك بالبندين الآتيين:

(٣ - ١) نتائج عبارات المحور الأول: الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الشفافية الإدارية كما هو موضح بالأبعاد الآتية:
البعد الأول: التشريعات والقوانين والتعليمات: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦) الأوزان النسبية لعبارات بعد التشريعات والقوانين والتعليمات

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الاحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مرجع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يوضح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس التشريعات المتعلقة بأداء المهام الوظيفية.	١٢٤	١١٢	١٣٣	٢.٠٢	٠.٨٤	متوسطة	٣	١.٨٠
		٣٣.٦	٣٠.٤	٣٦.٠					
٢	يطبق رئيس القسم القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز.	١٠.٨	١٦٨	٩٣	١.٩٦	٠.٧٤	متوسطة	٥	٢٥.٦١
		٢٩.٣	٤٥.٥	٢٥.٢					
٣	تتسم تعليمات رئيس القسم المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالدقة والوضوح.	٩٨	١٢٩	١٤٢	٢.١٢	٠.٨٠	متوسطة	٢	٨.٣١
		٢٦.٦	٣٥.٠	٣٨.٥					
٤	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعليمات المهمة في القسم.	٤٩	١٠.٨	٢١٢	٢.٤٤	٠.٧٢	كبيرة	١	١١٠.٨
		١٣.٣	٢٩.٣	٥٧.٥					
٥	يهتم رئيس القسم بحرفية الأنظمة والتعليمات عند تطبيقها.	٢٠.٤	٩٩	٦٦	١.٦٣	٠.٧٧	ضعيفة	٦	٨٤.٤٤
		٥٥.٣	٢٦.٨	١٧.٩					
٦	يحدد رئيس القسم مهام ومسؤوليات أعضاء هيئة التدريس في القسم بوضوح.	١٢٩	١٠.٨	١٣٢	٢.٠١	٠.٨٤	متوسطة	٤	٢.٧٨
		٣٥.٠	٢٩.٣	٣٥.٨					

يتضح من الجدول (١٦) السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات بعد التشريعات والقوانين والتعليمات عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا العبارتان رقمي (١، ٦).

كما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٤٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى حاجة رئيس القسم في إطلاع أعضاء هيئة التدريس على التعليمات المهمة حتى يقوموا بتنفيذها ويكون لديهم مراعاة لها في أعمالهم سواء المتعلقة بالتعليم أم البحث العلمي أم خدمة المجتمع.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٦٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة، أي أن هناك ضعف في اهتمام رئيس القسم بحرفية الأنظمة والتعليمات عند تطبيقها الأمر الذي يتطلب زيادة التركيز على ذلك.

البعد الثاني: المساءلة الإدارية: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول (١٧) التالي:

جدول (١٧) الأوزان النسبية لعبارات بعد المساءلة الإدارية

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الإعراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يتبنى رئيس القسم إجراءات محددة لضمان عدالة المساءلة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.	ك	٢١٧	١٠٣	٤٩	٠.٧٢	ضعيفة	٣	١١٩.٦١
		%	٥٨.٨	٢٧.٩	١٣.٣				
٢	يوضح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس القواعد المطلوب الالتزام بها وواقب مخالفتها.	ك	٧٧	٨٤	٢٠٨	٠.٨١	كبيرة	١	٨٨.٣١
		%	٢٠.٩	٢٢.٨	٥٦.٤				
٣	ينمي رئيس القسم الرقابة الذاتية في نفوس أعضاء هيئة التدريس.	ك	٢١١	١٠٩	٤٩	٠.٧٢	ضعيفة	٢	١٠٩.٠٧
		%	٥٧.٢	٢٩.٥	١٣.٣				
٤	يختار رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس وفق مبدأ الكفاءة.	ك	٢٢٤	٩٦	٤٩	٠.٧٢	ضعيفة	٤	١٣٣.٣٨
		%	٦٠.٧	٢٦.٠	١٣.٣				
٥	يحاسب رئيس القسم المقصرين في تنفيذ أعمالهم.	ك	٢٥٤	٧٢	٤٣	٠.٦٩	ضعيفة	٦	٢١٢.٧٠
		%	٦٨.٨	١٩.٥	١١.٧				
٦	يتدرج رئيس القسم في العقوبة المفروضة على أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	ك	٢٥٨	٥٧	٥٤	٠.٧٤	ضعيفة	٥	٢٢٢.٢٩
		%	٦٩.٩	١٥.٤	١٤.٦				

يتضح من الجدول (١٧) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد المساءلة الإدارية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة. كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٣٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى تركيز رئيس القسم على توضيح القواعد المطلوب الالتزام بها وواقب مخالفتها لأعضاء هيئة التدريس حتى

لا يحدث صراعات عديدة داخل القسم بل يسوده الود والاحترام. بينما جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٤٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك ضعف في محاسبة رئيس القسم المقصرين في تنفيذ أعمالهم لكونهم زملاء له قبل كل شيء.

البعد الثالث: إجراءات العمل: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨) الأوزان النسبية لعبارات بعد إجراءات العمل

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يُشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحديد إجراءات العمل.	٣٥	١٢١	٢١٣	١.٥٢	٠.٦٦	ضعيفة	٧	١٢٨.٨٥
		٩.٥	٣٢.٨	٥٧.٧	%				
٢	يعد رئيس القسم أدلة إرشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهام.	١٠.٨	١٤١	١٢٠	١.٩٧	٠.٧٩	متوسطة	٤	٤.٥٤
		٢٩.٣	٣٨.٢	٣٢.٥	%				
٣	يحرص رئيس القسم على إنجاز المهام من خلال العمل كفريق.	١١٢	١٣٤	١٢٣	١.٩٧	٠.٨٠	متوسطة	٥	١.٩٧
		٣٠.٤	٣٦.٣	٣٣.٣	%				
٤	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	١٦٤	١٢٦	٧٩	٢.٢٣	٠.٧٨	متوسطة	٢	٢٩.٤٨
		٤٤.٤	٣٤.١	٢١.٤	%				
٥	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	١٣٢	١٥٨	٧٩	٢.١٤	٠.٧٤	متوسطة	٣	٢٦.٣٦
		٣٥.٨	٤٢.٨	٢١.٤	%				
٦	يُطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على نتائج أعمالهم.	٩٧	١٤٤	١٢٨	١.٩٢	٠.٧٨	متوسطة	٦	٩.٢٨
		٢٦.٣	٣٩.٠	٣٤.٧	%				
٧	ينفذ رئيس القسم إجراءات العمل في القسم بحيادية.	٢٦٨	٧٠	٣١	٢.٦٤	٠.٦٣	كبيرة	١	٢٦٢.٥٩
		٧٢.٦	١٩.٠	٨.٤	%				

يتضح من الجدول (١٨) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد إجراءات العمل عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا العبارتان رقمي (٢، ٣). كما جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٦٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى حرص رئيس القسم على تنفيذ إجراءات العمل في القسم بحيادية لأن جميع من معه في العمل هم زملاء له في النهاية. بينما جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك ضعف في إشراك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحديد إجراءات العمل فقد يعتبر نفسه هو المسئول الأول والأخير عنها.

البعد الرابع: صناعة واتخاذ القرارات: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (١٩) التالي:

جدول (١٩) الأوزان النسبية لعبارات بعد صناعة واتخاذ القرارات

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يُسيء رئيس القسم استعمال السلطة لخدمة أغراضه الشخصية.	١٤٢	١٦٥	٦٢	١.٧٨	٠.٧١	متوسطة	١٠	٤٧.٥٣
		٣٨.٥	٤٤.٧	١٦.٨					
٢	يُشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات.	٣٦	١٠٣	٢٣٠	٢.٥٣	٠.٦٧	كبيرة	١	١٥٧.٨٧
		٩.٨	٢٧.٩	٦٢.٣					
٣	يُشرك رئيس القسم المؤسسات (مثل: وزارة التربية والتعليم - مشيخة الأزهر - البنوك - الشركات) ذات العلاقة في صنع واتخاذ القرارات التي توجب مشاركتهم.	٢٣٩	٦٦	٦٤	١.٥٣	٠.٧٧	ضعيفة	١١	١٦٤.١١
		٦٤.٨	١٧.٩	١٧.٣					
٤	يستخدم رئيس القسم الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات.	١٣٧	١٣٨	٩٤	١.٨٨	٠.٧٨	متوسطة	٧	١٠.٢٦
		٣٧.١	٣٧.٤	٢٥.٥					

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
٥	يحلل رئيس القسم البيانات ويدقق المعلومات قبل صنع واتخاذ القرارات.	١٢٠	١٧١	٧٨	١.٨٩	٠.٧٢	متوسطة	٦	٣٥.٢٧
		٣٢.٥	٤٦.٣	٢١.١					
٦	يوضح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس مضمون القرارات المستجدة.	١٠٤	١٦٣	١٠٢	١.٩٩	٠.٧٥	متوسطة	٣	١٩.٥٣
		٢٨.٢	٤٤.٢	٢٧.٦					
٧	يعلن رئيس القسم عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة.	١٠٢	١٢٧	١٤٠	٢.١٠	٠.٨٠	متوسطة	٢	٦.٠٧
		٢٧.٦	٣٤.٤	٣٧.٩					
٨	يراعي رئيس القسم الصالح العام عند صنع واتخاذ القرارات.	١١٧	١٤٤	١٠٨	١.٩٨	٠.٧٨	متوسطة	٤	٥.٧١
		٣١.٧	٣٩.٠	٢٩.٣					
٩	يبتعد رئيس القسم عن الروتين والبيروقراطية في عملية صنع واتخاذ القرارات.	١٤٥	١٠٧	١١٧	١.٩٢	٠.٨٤	متوسطة	٥	٦.٣١
		٣٩.٣	٢٩.٠	٣١.٧					
١٠	يتردد رئيس القسم في اتخاذ القرارات.	١٣٤	١٧٥	٦٠	١.٨٠	٠.٧٠	متوسطة	٩	٥٥.٢٤
		٣٦.٣	٤٧.٤	١٦.٣					
١١	تتوفر الصراحة عند ابداء العاملين لأرائهم.	١٤٦	١٤٤	٧٩	١.٨٢	٠.٧٦	متوسطة	٨	٢٣.٦٣
		٣٩.٦	٣٩.٠	٢١.٤					

يتضح من الجدول (١٩) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد صناعة واتخاذ القرارات عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا العبارة رقم (٨). كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٥٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى وعي رئيس القسم بضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات لأنهم الأساس في تنفيذها. بينما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة

الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك ضعف في إشراك رئيس القسم المؤسسات (مثل: وزارة التربية والتعليم - مشيخة الأزهر - البنوك - الشركات) ذات العلاقة في صنع واتخاذ القرارات التي توجب مشاركتهم لحاجة ذلك إلى جهد كبير وتكاتف من قبل جميع المستويات الإدارية في الجامعة.

البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢٠) التالي:

جدول (٢٠) الأوزان النسبية لعبارات بعد نظم المعلومات الإدارية

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	ينقل رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق.	١٣٠	١١١	١٢٨	٢.٠١	متوسطة	٢	١.٧٧
		٣٥.٢	٣٠.١	٣٤.٧				
٢	يقدم رئيس القسم المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية في الوقت المناسب.	٢٣٠	١٢٥	١٤	٢.٥٩	كبيرة	١	١٨٩.٧١
		٦٢.٣	٣٣.٩	٣.٨				
٣	يُحافظ رئيس القسم على سرية المعلومات التي تتطلب ذلك.	١١٦	١٥٢	١٠١	٢.٠٤	متوسطة	٢	١١.١٧
		٣١.٤	٤١.٢	٢٧.٤				
٤	يُحدّث رئيس القسم المعلومات ويعممها على أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل مستمر.	١١٠	١٢٠	١٣٩	١.٩٢	متوسطة	٥	٣.٥٣
		٢٩.٨	٣٢.٥	٣٧.٧				
٥	يجيب رئيس القسم عن كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين من الخدمة التي يقدمها القسم.	٥٣	١٠٨	٢٠٨	١.٥٨	ضعيفة	٦	١٠٠.٤١
		١٤.٤	٢٩.٣	٥٦.٤				
٦	يتخذ رئيس القسم الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها.	٨١	١٩١	٩٧	١.٩٦	متوسطة	٤	٥٧.٤٣
		٢٢.٠	٥١.٨	٢٦.٣				

يتضح من الجدول (٢٠) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد نظم المعلومات الإدارية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة العبارتان رقمي (١، ٤). كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات

في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٥٩) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى تقديم رئيس القسم المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية في الوقت المناسب ليظهر وأنه ملم بكل الأمور داخل القسم صغيرها وكبيرها. بينما جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٨) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك ضعف في تفاعل رئيس القسم مع كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين من الخدمة التي يقدمها القسم لعدم إلزام القانون له بذلك أو لقلته وعيه بأهميته.

البعد السادس: الاتصالات والعلاقات: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢١) التالي:

جدول (٢١) الأوزان النسبية لعبارة بعد الاتصالات والعلاقات

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة				
١	يعمل رئيس القسم على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين أعضاء هيئة التدريس.	٨	٤	٣٥٧	٢.٩٥	كبيرة	٢	٦٦٧.٨٢
		٢.٢ %	١.١	٩٦.٧				
٢	يوظف رئيس القسم التكنولوجيا في الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.	٥	٣	٣٦١	٢.٩٦	كبيرة	١	٦٩٠.٨٠
		١.٤ %	٨.	٩٧.٨				
٣	ينوع رئيس القسم في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.	٢٢	١٦١	١٨٦	٢.٤٤	كبيرة	٤	١٢٦.٩٤
		٦.٠ %	٤٣.٦	٥٠.٤				
٤	يُنظم رئيس القسم لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح التعليمات.	٩١	٩٠	١٨٨	٢.٢٦	متوسطة	١٠	٥١.٥٣
		٢٤.٧ %	٢٤.٤	٥٠.٩				
٥	يُشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على اتباع التسلسل الإداري في جميع تعاملاتهم.	٤	١٩	٣٤٦	٢.٩٣	كبيرة	٣	٦٠٧.٣٧
		١.١ %	٥.١	٩٣.٨				
٦	يضع رئيس القسم صندوق خاص لتلقي الشكاوى.	٤٤	١٨٠	١٤٥	٢.٢٧	متوسطة	٩	٨١.٠٩
		١١.٩ %	٤٨.٨	٣٩.٣				

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٧	يُمنى رئيس القسم قيم أخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التدريس.	١٧٧	١١٩	٧٣	٢.٢٨	٠.٧٧	متوسطة	٨	٤٤.١٦
		٤٨.٠	٣٢.٢	١٩.٨					
٨	توجد ثقة ومصداقية متبادلة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس.	٢١٣	٨٨	٦٨	٢.٣٩	٠.٧٨	كبيرة	٥	١٠٠.٤١
		٥٧.٧	٢٣.٨	١٨.٤					
٩	يتعامل رئيس القسم مع جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	١٨١	١٢٠	٦٨	٢.٣١	٠.٧٦	متوسطة	٧	٥٢.٠٢
		٤٩.١	٣٢.٥	١٨.٤					
١٠	يتقبل رئيس القسم ملاحظات واقتراحات أعضاء هيئة التدريس.	١٦١	١٦١	٤٧	٢.٣١	٠.٦٩	متوسطة	٦	٧٠.٤٤
		٤٣.٦	٤٣.٦	١٢.٧					
١١	توجد واسطة ومحسوبة عند التعيين أو الترقية.	٥٦	٨٢	٢٣١	١.٥٣	٠.٧٤	ضعيفة	١٢	١٤٤.٩٩
		١٥.٢	٢٢.٢	٦٢.٦					
١٢	يفهم رئيس القسم آراء وأهداف كافة أعضاء هيئة التدريس في القسم بالإضافة إلى المجتمع الخارجي.	٤٤	١٤٣	١٨٢	١.٦٣	٠.٦٩	ضعيفة	١١	٨٢.٢٩
		١١.٩	٣٨.٨	٤٩.٣					

يتضح من الجدول (٢١) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات بعد الاتصالات والعلاقات عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة. كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٩٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى زيادة توظيف رئيس القسم للتكنولوجيا في الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس وخصوصاً في ظل انتشار وسائل السوشيال ميديا من واتس آب وفيس بوك وغيرها، بينما جاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك ندرة في وجود واسطة ومحسوبة عند التعيين أو الترقية لوجود لجان تنسم بأعلى درجات النزاهة والدقة تكون مسؤولة عن ذلك الأمر.

البعد السابع: تقييم الأداء: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢٢) التالي:

جدول (٢٢) الأوزان النسبية لعبارات بعد تقييم الأداء

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	مستوى المعيارية	مستوى الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يُتيح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	١٩٣	١٢٠	٥٦	١.٦٣	٠.٧٣	٩	٧٦.٤١
		٥٢.٣%	٣٢.٥%	١٥.٢%				
٢	يُقيم رئيس القسم أداء أعضاء هيئة التدريس بناءً على أسس واضحة تشجع على الابتكار والتميز.	١٣٧	١٣٨	٩٤	١.٨٨	٠.٧٨	٦	١٠.٢٦
		٣٧.١%	٣٧.٤%	٢٥.٥%				
٣	يحدد رئيس القسم آليات مناسبة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	١٤٤	١٢٨	٩٧	١.٨٧	٠.٨٠	٧	٩.٢٨
		٣٩.٠%	٣٤.٧%	٢٦.٣%				
٤	يحدد رئيس القسم الواجبات المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس.	١١٩	١٤٨	١٠٢	١.٩٥	٠.٧٧	٣	٨.٨٠
		٣٢.٢%	٤٠.١%	٢٧.٦%				
٥	يُقيم رئيس القسم أداء أعضاء هيئة التدريس بصورة دورية خلال العام الجامعي.	١٢٣	١٥١	٩٥	١.٩٢	٠.٧٧	٤	١٢.٧٥
		٣٣.٣%	٤٠.٩%	٢٥.٧%				
٦	يقيس رئيس القسم مستوى الأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير تقييم الأداء.	١٣٢	١٥٩	٧٨	١.٨٥	٠.٧٤	٨	٢٧.٦٦
		٣٥.٨%	٤٣.١%	٢١.١%				
٧	يُرود رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.	١٢٠	١٧١	٧٨	١.٨٩	٠.٧٢	٥	٣٥.٢٧
		٣٢.٥%	٤٦.٣%	٢١.١%				
٨	ترتبط قرارات ترقية أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقارير تقييم الأداء.	٩٥	١٩٢	٨٢	١.٩٦	٠.٦٩	٢	٥٨.٧٥
		٢٥.٧%	٥٢.٠%	٢٢.٢%				
٩	يتسم تقييم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بالموضوعية.	٣٠	١٤٤	١٩٥	٢.٤٥	٠.٦٤	١	١١٦.٠٥
		٨.١%	٣٩.٠%	٥٢.٨%				

يتضح من الجدول (٢٢) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد تقييم الأداء عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة. كما جاءت العبارة رقم (٩) في

المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٤٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى انتسام تقييم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بالموضوعية لارتباطه بشواهد وأدلة واضحة من أبحاث وجهد وتفاني في العمل. بينما جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٦٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك قلة في إتاحة رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.

(٣ - ٢) نتائج عبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الالتزام التنظيمي كما هو موضح بالأبعاد الآتية:

البعد الأول: الالتزام العاطفي: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢٣) التالي:

جدول (٢٣) الأوزان النسبية لعبارات بعد الالتزام العاطفي

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب	مرجع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالفخر لانتمائهم للجامعة.	١٤٠	١٢٨	١٠١	٢.١١	متوسطة	٢	٦.٤٩
		٣٧.٩	٣٤.٧	٢٧.٤				
٢	يقدم أعضاء هيئة التدريس مصلحة الجامعة على مصالحهم الشخصية.	١٠٨	١٤٥	١١٦	١.٩٨	متوسطة	٤	٦.١٦
		٢٩.٣	٣٩.٣	٣١.٤				
٣	يحرص أعضاء هيئة التدريس على رفع سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي.	٢٠٥	١٠٥	٥٩	٢.٤٠	كبيرة	١	٩٠.٦٠
		٥٥.٦	٢٨.٥	١٦.٠				
٤	يعتبر أعضاء هيئة التدريس أن مشكلات الجامعة هي مشكلاتهم الشخصية.	١٠٢	١٦٤	١٠٣	٢.٠٠	متوسطة	٣	٢٠.٥٠
		٢٧.٦	٤٤.٤	٢٧.٩				
٥	يؤمن أعضاء هيئة التدريس بقيم وأهداف الجامعة.	١١٧	١٠٨	١٤٤	١.٩٣	متوسطة	٥	٥.٧١
		٣١.٧	٢٩.٣	٣٩.٠				
٦	ي بذل أعضاء هيئة التدريس مجهودًا كبيرًا لتحقيق أهداف الجامعة.	٦٤	٧٨	٢٢٧	١.٥٦	ضعيفة	٦	١٣٢.٧٠
		١٧.٣	٢١.١	٦١.٥				

يتضح من الجدول (٢٣) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا العبارة رقم (٥). كما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٤٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على رفع سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي لأن ذلك يزيد من سمعتهم أيضاً. بينما جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك قلة في بذل أعضاء هيئة التدريس مجهوداً كبيراً لتحقيق أهداف الجامعة.

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢٤) التالي:

جدول (٢٤) الأوزان النسبية لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
١	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي في عملهم بالجامعة.	١٤٠	١٣٨	٩١	١.٨٧	٠.٧٨	متوسطة	٤	١٢.٥٠
		٣٧.٩	٣٧.٤	٢٤.٧					
٢	يقبل أعضاء هيئة التدريس أي عمل يكلفون به من قبل القسم لاستمرارية عملهم بالجامعة.	٥٥	١١٢	٢٠٢	٢.٤٠	٠.٧٣	كبيرة	١	٨٩.٣٢
		١٤.٩	٣٠.٤	٥٤.٧					
٣	يرغب أعضاء هيئة التدريس بالبقاء في عملهم بالجامعة مهما توفرت لهم فرص بديلة.	١٢٧	١٣٤	١٠٨	١.٩٥	٠.٨٠	متوسطة	٢	٢.٩٤
		٣٤.٤	٣٦.٣	٢٩.٣					
٤	يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن الوظيفة المتاحة لهم حالياً لا تتوافر في الجامعات الأخرى.	١٢٧	١٤٣	٩٩	١.٩٢	٠.٧٨	متوسطة	٣	٨.٠٧
		٣٤.٤	٣٨.٨	٢٦.٨					
٥	يهتم أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير بمستقبل القسم الذي يعملون فيه.	٢٣٣	٨٣	٥٣	١.٥١	٠.٧٣	ضعيفة	٥	١٥١.٢٢
		٦٣.١	٢٢.٥	١٤.٤					

يتضح من الجدول (٢٤) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا العبارة رقم (٣). كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٤٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى قبول أعضاء هيئة التدريس أي عمل يكفون به من قبل القسم لاستمرارية عملهم بالجامعة ولعدم تعرضهم للمسئولية القانونية والأدبية. بينما جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥١) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك قلة في اهتمام أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير بمستقبل القسم الذي يعملون فيه وتركيزهم على تأمين مستقبلهم من خلال السفر مثلاً لدول أخرى لكي يحصلون على راتب أعلى.

البعد الثالث: الالتزام المعياري: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢٥) التالي:

جدول (٢٥) الأوزان النسبية لعبارات بعد الالتزام المعياري

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	مستوى الممارسة	التقييم	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يحرص أعضاء هيئة التدريس على أن يكون سلوكهم قنوة للأخرين.	٦٠	١٣٥	١٧٤	٢.٣١	متوسطة	٣	٥٤.٥٩
		١٦.٣	٣٦.٦	٤٧.٢				
٢	يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر.	٥	١٠	٣٥٤	٢.٩٥	كبيرة	٢	٦٥٠.٨٥
		١.٤	٢.٧	٩٥.٩				
٣	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل.	٤	٦	٣٥٩	٢.٩٦	كبيرة	١	٦٧٩.٢٤
		١.١	١.٦	٩٧.٣				
٤	يعتقد أعضاء هيئة التدريس بأن انتقالهم إلى جامعة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي.	٢٣٧	٣٠	١٠٢	١.٦٣	ضعيفة	٥	١٧٩.٥٦
		٦٤.٢	٨.١	٢٧.٦				
٥	أعضاء هيئة التدريس مدينين للجامعة التي يعملون فيها بسبب ما تقدمه لهم من امتيازات كثيرة.	٦٢	١٣١	١٧٦	٢.٣١	متوسطة	٤	٥٣.٦١
		١٦.٨	٣٥.٥	٤٧.٧				

يتضح من الجدول (٢٥) السابق ما يلي: جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد الالتزام المعياري عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٩٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى التزام أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل لعدم التعرض للمساءلة.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٦٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة ضعيفة أي أن هناك قلة في اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن انتقالهم إلى جامعة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي بل قد ينظر إليه على أنه وسيلة لتحسين المستوى الاقتصادي مثلاً.

٤- النتائج الخاصة بالكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها:

للإجابة عن التساؤل الرابع، وللكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين المتغيرين، ويمكن توضيح نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية كما بالجدول (٢٦) الآتي:

جدول (٢٦) معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة وأبعادهما

المحور أو البعد	مساءلة إدارية	إجراءات العمل	صناعة واتخاذ القرار	نظم معلومات	اتصالات وعلاقات	تقييم الأداء	شفافية إدارية	التزام عاطفي	التزام استمراري	التزام معياري	التزام تنظيمي
تشريعات وقوانين	* ٠.٤٧	٠.٩٥*	٠.٩٨*	٠.٩٨*	٠.٤٨*	٠.٩٧*	٠.٩٦*	٠.٩٨*	٠.٩٥*	٠.٣٥*	٠.٩٣*
مساءلة إدارية	١	٠.٤٣*	٠.٥٥*	٠.٥٥*	٠.٣٩*	٠.٥٥*	٠.٦٢*	٠.٤٧*	٠.٤٤*	٠.٣٢*	٠.٤٦*
إجراءات العمل		١	٠.٩٣*	٠.٩٤*	٠.٤٤*	٠.٩٣*	٠.٩٢*	٠.٩٤*	٠.٩٢*	٠.٣٢*	٠.٨٩*
صناعة واتخاذ القرار			١	٠.٩٨*	٠.٥٨*	٠.٩٩*	٠.٩٩*	٠.٩٨*	٠.٩٦*	٠.٣٦*	٠.٩٤*
نظم معلومات				١	٠.٥٢*	٠.٩٧*	٠.٩٧*	٠.٩٧*	٠.٩٥*	٠.٣٤*	٠.٩٣*
اتصالات وعلاقات					١	٠.٥٩*	٠.٦٦*	٠.٥٢*	٠.٦٠*	٠.٤١*	٠.٥٩*
تقييم الأداء						١	٠.٩٩*	٠.٩٧*	٠.٩٥*	٠.٣٧*	٠.٩٣*
شفافية إدارية							١	٠.٩٦*	٠.٩٥*	٠.٣٩*	٠.٧٣*
التزام عاطفي								١	٠.٩٥*	٠.٤٢*	٠.٩٦*
التزام استمراري									١	٠.٤٢*	٠.٩٦*
التزام معياري										١	٠.٦٣*
التزام تنظيمي											١

* جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند (٠.٠٠)

يتضح من الجدول (٢٦) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين درجة إجمالي محور الشفافية الإدارية وإجمالي محور الالتزام التنظيمي بمعنى أنه كلما زادت درجة الشفافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وبلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تحقق أبعاد الشفافية الإدارية بعضها مع بعض حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين (٠.٣٩، ٠.٩٩)، وأيضاً درجة تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي بعضها مع بعض حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين (٠.٤٢، ٠.٩٥)، وتشير تلك النتائج إلى ترابط هذه الأبعاد.

كما أمكن توضيح العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للشفافية الإدارية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، والذي يتضح من الجدول (٢٧) الآتي:

جدول (٢٧) نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (أبعاد الشفافية الإدارية)	معاملات الانحدار غير المعيارية		قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		المعامل البائي (B)	الخطأ المعياري		
الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس التنظيمي	بعد التشريعات والقوانين والتعليمات	٠.٩٣	٠.٢٤٤	٠.٤٧	٣.٨٣
	بعد المساءلة الإدارية	٠.١١	٠.٠٥	٠.٠٥	٢.٣٢
	بعد إجراءات العمل	١.٦٧	٠.٠٤	٠.٨٩	٣٧.٦٤
	بعد صناعة واتخاذ القرارات	٠.٦٢	٠.١٤	٠.٥٥	٤.٢٦
	بعد نظم المعلومات الإدارية	١.٩٧	٠.٠٤	٠.٩٣	٤٦.٧٠
	بعد الاتصالات والعلاقات	٠.٢١	٠.٠٤	٠.١٣	٥.٥٢
	بعد تقييم الأداء	١.٣٣	٠.٠٣	٠.٩٣	٤٩.٥٦
	ثابت الانحدار	٧.١٩	٠.٩٩		٧.٢٣

يتضح من الجدول (٢٧) السابق ما يلي:

جاءت قيمة التاء دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فيما يخص جميع أبعاد الشفافية الإدارية وإجمالي الالتزام التنظيمي، وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار المقدره بينهما على الصورة التالية:

$$\begin{aligned} \text{إجمالي الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس} &= ٧.١٩ + ٠.٩٣ \text{ (بعد التشريعات} \\ &\text{والقوانين والتعليمات)} + ٠.١١ \text{ (بعد المساءلة الإدارية)} + ١.٦٧ \text{ (بعد إجراءات العمل)} + \\ &٠.٦٢ \text{ (بعد صناعة واتخاذ القرارات)} + ١.٩٧ \text{ (بعد نظم المعلومات الإدارية)} + ٠.٢١ \\ &\text{(بعد الاتصالات والعلاقات)} + ١.٣٣ \text{ (بعد تقييم الأداء)}. \end{aligned}$$

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة التشريعات والقوانين والتعليمات بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (٠.٩٣) درجة، كما أنه بزيادة المساءلة الإدارية بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (٠.١١) درجة، وبزيادة إجراءات العمل بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (١.٦٧) درجة، وبزيادة صناعة واتخاذ القرارات بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (٠.٦٢) درجة، وبزيادة نظم المعلومات الإدارية بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (١.٩٧) درجة، وبزيادة الاتصالات والعلاقات بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (٠.٢١) درجة، وبزيادة تقييم الأداء بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يزداد بمقدار (١.٣٣) درجة.

كما يتضح من الجدول (٢٧) السابق أن بعدي (تقييم الأداء - نظم المعلومات الإدارية) احتلا المرتبة الأولى من حيث قدرتهما التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت درجة معامل بيتا تعادل (٠.٩٣)، وبعد إجراءات العمل احتل المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت درجته تعادل (٠.٨٩)، وبعد صناعة واتخاذ القرارات احتل المرتبة الثالثة من حيث قدرته التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت درجته تعادل (٠.٥٥)، وبعد

التشريعات والقوانين والتعليمات احتل المرتبة الرابعة من حيث قدرته التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت بيتا تعادل (٠.٤٧)، كما أن بعد الاتصالات والعلاقات احتل المرتبة الخامسة من حيث قدرته التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت بيتا تعادل (٠.١٣)، كما أن بعد المساءلة الإدارية احتل المرتبة السادسة من حيث قدرته التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت بيتا تعادل (٠.٠٥).

ويمكن من خلال الجدول (٢٨) التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي وذلك كما يلي:

جدول (٢٨) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة
بين أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي

معامل التحديد			معنوية النموذج	
معامل التحديد المعدل Adjusted R) (Square	معامل التحديد (حجم التأثير) (R Square)	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠.٣٩	٠.٣٩	٠.٧٣	٠.٠٢	٩١.١٥

يتضح من الجدول (٢٨) السابق أن معامل ارتباط إجمالي أبعاد الشفافية السبعة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر مع إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بلغ (٠.٧٣)، بما يدل على قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة خصوصاً وأن قيمة الفاء بلغت (٩١.١٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٢) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغ معامل التحديد (٠.٣٩)، ومعامل التحديد المعدل (٠.٣٩)، وهذا يدل على أن ٣٩% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) يمكن تفسيره في ضوء أبعاد الشفافية السبعة وهذا يدل على حجم أثر ضعيف، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٠.٦١) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق الدراسة الحالية.

الجزء الرابع: خلاصة النتائج والتوصيات:**توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:**

- ١- جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر للشفافية الإدارية وأبعادها متوسطة، ماعدا بعد المساءلة الإدارية جاء بدرجة ضعيفة، وبعد الاتصالات والعلاقات جاء بدرجة كبيرة.
- ٢- جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وأبعاده متوسطة، ماعدا بعد الالتزام المعياري جاء بدرجة كبيرة.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (الشفافية الإدارية، الالتزام التنظيمي) بحسب متغير الرتبة الأكاديمية لصالح درجة أستاذ.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (الشفافية الإدارية، الالتزام التنظيمي) بحسب متغير الرتبة الإدارية لصالح يشغل منصباً إدارياً.
- ٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (الشفافية الإدارية، الالتزام التنظيمي) بحسب متغير (نوع الكلية، النوع).
- ٦- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين درجة إجمالي أبعاد محور الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر ودرجة إجمالي أبعاد محور الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها.
- ٧- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تحقق أبعاد الشفافية الإدارية بعضها مع بعض، وأيضاً درجة تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي بعضها مع بعض.
- ٨- احتلا بعدي (تقييم الأداء - نظم المعلومات الإدارية) المرتبة الأولى من حيث قدرتهما التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واحتل بعد إجراءات العمل المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

٩- بلغ معامل التحديد (٠.٣٩)، ومعامل التحديد المعدل (٠.٣٩)، وهذا يدل على أن ٣٩% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس) يمكن تفسيره في ضوء أبعاد الشفافية السبعة وهذا يدل على حجم أثر ضعيف، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٠.٦١) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق الدراسة الحالية.

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية لدى قيادات جامعة الأزهر - ومن بينهم رؤساء الأقسام الأكاديمية - من خلال إلحاقهم بمؤتمرات وندوات وبرامج تدريبية وورش عمل تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بوسائل وإجراءات تطبيق الشفافية الإدارية.
- ٢- تفعيل آليات المساءلة الإدارية في جامعة الأزهر والإعلان عنها لجميع العاملين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى عقد البرامج التدريبية الداعمة لرفع مستويات المساءلة الإدارية لدى قياداتها.
- ٣- دعم مبدأ الشفافية الإدارية من خلال فتح المجال أمام مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة واتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية المرتدة لاقتراحاتهم المتميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل.
- ٤- توفير المزيد من برامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها بما لا يتعارض مع الشفافية الإدارية من خلال توفير معلومات خالية من الغموض.
- ٥- تطوير وتحديث شبكة نظم المعلومات لكي تربط جميع أجزاء الجامعة ببعضها البعض، وتوفير المعلومات لكافة أفرادها ليتسنى لهم المشاركة في إدارتها وتزويدها بالأفكار والآراء المبدعة لمواجهة المشكلات التي قد تواجهها.
- ٦- توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها دون تقديم أو تأخير حتى لا تفقد قيمتها وأهميتها لمن يحتاج إليها مما يؤدي إلى صناعة واتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والوضوح والدقة.

- ٧- إعادة النظر في صياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل.
- ٨- مراجعة قيادات جامعة الأزهر للأنظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بها فيصبحون أكثر حرصاً على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة.
- ٩- توفير إدارة جامعة الأزهر للبيئة التنظيمية التي تشجع القيادات والمسؤولين فيها على ممارسة الشفافية الإدارية.
- ١٠- نشر ثقافة الشفافية الإدارية بجميع أبعادها بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والمسؤولين، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي.
- ١١- ضرورة أن تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر على مستوى الإدارة العليا، ومستوى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالبحث عن أسباب انخفاض مستوى الالتزام الاستمراري والعاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة ذلك.
- ١٢- الاهتمام بكل ما من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر مما يسهم في استمراريتهم في العمل، خاصة من قبل الكفاءات العلمية المتميزة.
- ١٣- إقرار إدارة جامعة الأزهر مجموعة من الحوافز التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري والعاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ١٤- إجراء مزيد من الدراسات الأمبريقية التي يمكن أن تسهم في ترقية وزيادة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والوقوف على مدى ممارستها لها، والكشف عن العلاقة بين هذه الممارسات ومتغيرات أخرى - بخلاف متغير الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس - ترتبط بأهداف المؤسسة الأكاديمية، أو بينها وبين متغير الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ولكن في مجتمع آخر غير مجتمع عينة الدراسة الحالية.

المراجع:

- أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله (٢٠٢٠م). **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**، عمان، دار اليازوردي.
- أبو سيف، محمود سيد علي (٢٠١٨). دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، مج ١، ع ٤٤، ص ١٠٩-١٨١.
- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢). **الإدارة العامة: مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة**، جامعة القاهرة، القاهرة.
- بدح، أحمد محمد أحمد (٢٠١٤). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، **مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية**، مج ٢٤، ع ٢، ص ٢٣ - ٥٨.
- بينيت، جون ب. (٢٠٠٢). **إدارة القسم الأكاديمي**، ترجمة جابر عبد الحميد وصلاح عبد الجواد، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية.
- جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد (٢٠١٢). تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية، **المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان**، بعنوان **مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة**، مصر، ج ٧، ص ٢٧٢٥ - ٢٨٣٩.
- جامعة الأزهر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس الموجودين في العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

- الجرواني، نادية عبد الجواد (٢٠١٢). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، مج ١، ع ٣٣، ص ١٦٧-٢١٣.
- حجازي، المرسى السيد (٢٠١١). تكاليف اجتماعية للفساد، مجلة المستقبل العربي، بيروت، مج ٢٣، ع ٢٦٦، ص ١٧-٣٧.
- حرب، نعيمة محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحربي، محمد محمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ١، ع ٦، ص ٣٠٨-٣٤١.
- خريسات، أيمن محمد (٢٠١٨). الواقع التطبيقي للحاكمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية "حالة جامعة اليرموك"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٨، ع ٢، ص ٩٥ - ١١٣.
- الخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٣). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، مج ١٦، ع ١، ص ١٢٤ - ١٥٢.
- الخصيري، محسن أحمد (٢٠٠٥). حوكمة الشركات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- الخليوي، لينا بنت سليمان علي (٢٠١٧). التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٣، ع ١، ص ١ - ٥٥.

خير الدين، موسى أحمد والنجار، محمود أحمد (٢٠١٧). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، مج ١٨، ع ١، ص ص ٩٥-١٢٠.

دعيبس، منال فؤاد (٢٠٠٤). مدي تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

دودين، أحمد يوسف (٢٠١١). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٧). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، جامعة الإمارات، مج ٤١، ع ٢، ص ص ١٦٢-٢٠١.

الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم (٢٠٠٤). العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع دراسة مطبقة على مدقي الحسابات والمحاسبين في الأردن، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج ١١، ع ١، ص ص ٣٧-٦٥.

رسمي، محمد حسن (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

رضا، هاشم حمدي (٢٠١١). الإصلاح الإداري، عمان، الأردن، دار الياقوت للنشر.

السبيعي، فارس علوش (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٩). أخلاقيات العمل، عمان، الأردن، دار المسيرة للتوزيع والنشر.

السكرانة، بلال خلف (٢٠١١). الفساد الإداري، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
سليالتي، ريماء جورج (٢٠١٨). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية،
مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٨، ع ٢٤،
ص ص ١١٥-١٤٦.

السميح، عبد المحسن محمد (٢٠٠٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي
مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، مجلة
قطاع الدراسات التربوية، جامعة الأزهر، ع ٢٤، ص ص ٣٦١-٤١٠.
السيد، هدي سعد ومصطفى، أميمة حلمي (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس
الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في
ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مج ٥، ع ٧، ص ص ٢٠٣-
٢٨٠.

الشرباوي، سلام غياض عنبر (٢٠١٣). إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لرؤساء
الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر الهيئة التدريسية
والمعاونين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.
شمّا، فتحي محسن (٢٠١٨). تأثير سنوات الخبرة والجنس علي درجة الالتزام التنظيمي
لدي المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، مجلة العلوم
التربوية والنفسية، مج ٢، ع ١٨، ص ص ١٨ - ٣٠.

الشمري، فوزية بنت صالح والمنصور، سناء بنت أحمد (٢٠١٥). مستوى الشفافية
الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة العلوم
التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج ١٦، ع ٢، ص ص ٣٦٩ -
٣٩٨.

الشمري، ناظم محمد نوري (٢٠٠٢). الوظيفة السياسية والاقتصادية للدول العربية
وترسيخ النزاهة والشفافية، المؤتمر العربي الثالث بعنوان إدارة القيادة
الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان.

الشهري، أحمد عوض أحمد (٢٠١٦). نموذج سببي مقترح لمحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٥، ع ١٠، الأردن، ص ص ٢٣١ - ٢٥٩.

الصيرفي، محمد (٢٠١١). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر.

الطراونة، رشا نايل، والعضايلة، علي محمد (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٦، ع ١، ص ص ٦٣-٩٤.

الطشة، غنيم حمود (٢٠٠٩). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، مج ٢٤، ع ٩٣، ص ص ١٥-٥٣.

الطوخي، سامي محمد (٢٠٠٦). الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري "بين السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية وتطوير الأداء البشري والمؤسسي" دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة.

الطوخي، سامي محمد (٢٠٠٢). الإدارة بالشفافية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج ١٤٠، ع ١، ص ص ١١٣-١١٨.

عاصي، نايف علي وحسين، هدى مجيد (٢٠٠٨). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٠، ع ٣، ص ص ٩٧-١١٧.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٥). مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية. عتوم، يماني أحمد (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ١، ع ٣٧، ص ص ٧٣٥ - ٧٧٣.

عسل، علاء (٢٠٠٨). عارض لكتاب بعنوان: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة للمؤلف أبو النصر، مدحت محمد، التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، س ٢٦، ع ١١٨، يناير، ص ص ٥٦ - ٥٧.

علي، محمد مسلم حسن، والقرني، عبد الله عالي (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٦، ع ١١٤، الأردن، ص ص ٤٥ - ٦٢.

عمامرة، عدنان خالد (٢٠٠٧). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العمري، مشرف علي (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العنزي، سعد علي والزبيدي، غني دحام (٢٠٠٦). علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع ٦١، ص ص ١١٥ - ١٦٠.

عواد، محمد سليمان، واجتي، جوهره على محمد (٢٠١٢). الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الجزائرية، مجلة دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٣٩، ع ٢٤، ص ص ٣٠٧-٣٢٠.

الغالبى، طاهر حسن والعامري، صالح منصور (٢٠٠٥). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، مليحة مسعود مسفر (٢٠٠٩م). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٣٩، ص٥١٧-٥٥٢. فراج، حشمت عبد الحكم محمدين وآخرون (٢٠١٨). تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، بعنوان التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين: التعليم الجامعي، في الفترة من ٢ - ٣ أبريل، مصر، ص٣-٦٣.

القيوتي، محمد صالح (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر. كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٣). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٢). التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

المشاط، عبد المنعم (٢٠٠٩). الشفافية والإفصاح في الأزمة المالية والاقتصادية وتأثيرها على مصر، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات ومنظمة الشفافية الدولية.

المشاقبة، أميمة مسلم أحمد (٢٠١٦). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

مصطفى، أحمد محمد أحمد (٢٠١٦). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج ٧، ع ٢٠٤، ص ص ١٦١ - ٢٠٤.

مقابلة، عاطف يوسف (٢٠٠٥). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية في الأردن، الأردن، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، مج ٢٠، ع ٧، ص ص ١١٧-١٤٠.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠١١). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

Adrian, Henriques (2007). **Corporate Truth the Limits to Transparency**, Earthscan, 1st Ed., USA & Uk.

Akpinar, Ali Talip, et al. (2013). The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Small Businesses, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, Vol. 3, Issue. 4, pp. 27-32.

Bai, Billy; Pearl, K. Brewer; Sammon, Gail & Swerdlow, Skip (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry, **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, Vol. 5, Issue 2, pp. 37-54.

Bhatti, Misbah Hayat, et al. (2016). Relationship between job stress and organizational commitment :an empirical study of banking sector, **Journal of Business Management And Economics**, Vol. 7, No. 1, pp. 29-37

- Bogler, Ronit & Stomech Anit (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers, Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools, **Teaching and Teacher Education**, No. 20, pp. 277-289.
- Breton, Albertel, et al. (2007). **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing Limited, Britain & USA.
- Brown, Barbara (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task- Oriented Leadership Behaviors, doctor of philosophy in human Development, Falls Church, Virginia.
- Chughtai, Aamir; Zafar, Sohail (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani Teachers, **Applied H.R.M. Research**, Vol. 11, Issue 10, pp. 39-64.
- David, Allen; Lynn, Shore & Rodger, Griffeth (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, **Journal of Management**, Vol.29, No. 1, pp. 99-118.
- Doigham, Shereen Ragab (2012). Relationship between Organization Work Climate & Staff Nurses Organizational Commitment, **Nature and Science**, Vol.10, No. 5, pp. 80-91.
- Evgeny, Evgenievich Egorov, et al. (2015). Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives, **International Education Studies**, Vol. 8, No. 5, pp.191-204.
- Fung, et al. (2007). **Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency**, 1st Ed., Cambridge University Press, Britain.

- Garsten, Christina & Monotoy, monica (2008). **Transparency in a New Global Order Unveiling Organizational Visions**, Edward Elgar, publishing limited, Britain.
- Gündüz, Yüksel (2014). The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment, **Anthropologist**, Vol. 18, No. 3, pp. 1041-1057.
- Johnson, B. & Larry C. (2013). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, 5th Ed., USA.
- Johnston, Roger; Maerli, Morten; Bitzer, Edward & Ballard, James (2008). Two simple models of nuclear transparency, **international journal of society inquiry**, Vol. 1, No. 2, pp. 201-235.
- Joo, Baek-Kyoo (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader—Member Exchange Quality, and Turnover Intention, **human resource development quarterly**, Vol. 21, No. 1, pp. 69-85.
- Keller, Linda Brewer (2012). The Relationship between Organizational Commitment and Position in Postsecondary Education, Dissertation Doctor of Education, the Faculty of the Educational Leadership Doctoral Program Western Kentucky. University Bowling Green, Kentucky.
- Kirika, john Irungu (2011). Empowering Teachers: The Influence of Transformational Leadership in Christian Schools, a Dissertation Doctor of Education, Liberty University.
- Lee, Byung Hee & Jamil, Maqbul (2003). An empirical study of organizational commitment: A multi-level approach, **Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol. 4, No. 3, pp. 177-192.

- Lee, Huey Yiing & Kamarul, Zaman Bin Ahmad (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30, Issue 1, pp. 53-86.
- Lo May-Chiun, Ramayah & Min Hii Wei (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry, **African Journal of Marketing Management**, Vol. 1, No. 6, pp. 133-139.
- Marguerite G., et al. (2006). **Methods in educational research: from theory to practice**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- McShane, Steven & Von Glinow, Marry (2005). **Organizational Behavior**, McGraw-Hill: Boston, International Edition.
- Merriman, Constance L. (2010). Adjunct faculty organizational sense of belonging and affective organizational commitment, Ph.D. dissertation, Old Dominion University.
- Murphy, Maura Jean (2009). **Contingent faculty: What impacts their organizational commitment?** , North Carolina State University.
- Narimawati, S.E., Umi (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution, **Journal of Applied Sciences Research**, Vol. 3, No. 7, pp. 549- 557.
- Norman, Steven, et al. (2010). The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, **The Leadership Quarterly**, Elsevier, Science Direct, United States, pp. 350-364.
- Purhanudin, Noorfaiz; Adrus, Norharyani & Isa, Norhayati. (2012). **The Impact of Ethical Climate on Organizational Commitment among Academicians**, 2nd international

- conti: rlnce on management, langkaw1 Kedah, Malaysia.
- Saris, E., et al. (2004). **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Sturges, Paul (2007). What is this absence called Transparency? , **delivered at an ICIE conference**, Pretoria.
- Sumrall III, William (2006). The relationship between reported lever of faculty participation in institutional decision-making and organizational commitment of faculty in the Mississippi community college system, Ph.D. Dissertation, Arkansas state university, Jonesboro, Arkansas.
- Tanimoto, Steven (2005). Dimensions of Transparency in Open Learner Models, Proc. Int'l Workshop on Learner Modelling for Reflection, to Support Learner Control, Metacognition and Improved Communic, between Teachers and Learners, in conj. with AIED, Amsterdam, July.
- Theron, Crystal-Jeanne (2010). The Impact of Psychological Empowerment And Job Satisfaction on Organizational Commitment Amongst Employees In A Multinational Organization, magister Commecii in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.