

الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورهما في الأداء المؤسسي في  
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

سحر بنت سعيد بن خميس بن مسلم المنذرية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

م ٢٠٢٤

الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورهما في الأداء المؤسسي في  
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

سحر بنت سعيد بن خميس بن مسلم المنذرية

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (إدارة تربوية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

مارس ٢٠٢٤ م

وقل علمنا

سورة طه الآية: (١١٤).

## ملخص البحث

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة التي تجمع نتائج أعمال أي منظمة، من خلال تفاعلها مع العناصر البيئية الداخلية والخارجية، وهو محصلة لتفاعل الأداء الفردي وأداء الوحدات وتأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على كليهما؛ وذلك نظرًا لأهمية كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء، حيث أثبتت الدراسات ما لها من دور كبير في التأثير المباشر في الأداء المؤسسي، لتحقيق أفضل سبل التواصل بين العاملين ومسؤوليهم لتحسين الجودة عند تقديم الخدمات المؤسسية. ويهدف هذا البحث الى اختبار دور كل من: "الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها"، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٥٧) فقرة، طورتها عن ثلاثة مقاييس رئيسة لقياس الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، ووزعت إلكترونياً على كل المستهدفين، وبلغ عددهم ١٧٢٧ موظف وموظفة، وحصلت على (٣٠٨) استبانة صالحة، وعولجت البيانات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٣، وأظهرت النتائج العامة توافر الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة، بينما توافر الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ ووجود علاقة طردية موجبة بين محوري شفافية القوانين واللوائح، ومحور شفافية المساءلة الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي. ووجود علاقة طردية موجبة كبيرة في محور التفاني في الاندماج الوظيفي، ووجود علاقة طردية موجبة ضعيفة مع محور الانغماس، وعدم وجود علاقة ودور فعال لمحور الحماس تعزى لتحسين الأداء المؤسسي، كما دلت النتائج على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة غير تامة بين المتغيرين: "الشفافية الإدارية" و"الاندماج الوظيفي" وبين الأداء المؤسسي. وناقشت الباحثة النتائج وفسرتها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة مع الوضع الراهن، أخيراً اقترحت الباحثة بعض التوصيات التي قد تساعد صانعي القرار عند الأخذ بها في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتضمنت أيضاً بعض الدراسات المستقبلية التي قد تخدم العملية التعليمية.

## ABSTRACT

Administrative performance is regarded as the result of the interaction between the individual performance and the performance of departments and the influences of the social, economic, and cultural environments on both . as evident in research studies both administrative transparency and employee engagement factors have an important and direct impact on institutional performance. Hence, this research work aims to examine the role of the administrative transparency and the employees' engagement in the institutional performance in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman from the perspective of employees. The researcher adopted a survey consisting of (57) items based on three criteria: administrative transparency, employee engagement and institutional performance. The survey was distributed online to all male and female employees (1727). However, only (308) surveys were considered appropriate for statistical analysis via (SPSS, version23). The findings showed that administrative transparency is available to a moderate degree. However, institutional engagement was found to be available to a high degree amongst Ministry of Education employees. Further, a positive correlation was found between the transparency of laws and regulations and administrative accountability in improving the institutional performance. Another big positive correlation was found in the theme of desiccation and a limited positive correlation with indulgence. On the other hand, excitement found to have no role in the development of the institutional performance. The results showed that there is a limited positive correlation (incomplete) between the variables: the administrative transparency, the employee engagement, and the institutional performance. The researcher discussed the results considering the theoretical framework and the findings of the previous studies in comparison to current situation, and finally concluded the research with several recommendations and suggestions for future research to the concerned authorities in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman with the aim of the development of the educational process in mind.

## **APPROVAL PAGE**

The thesis of Sahar Said Khamis Manthari has been approved by the following:

---

Dawood Abdulmalek Yahya Al-Hidabi  
Supervisor

---

Sueraya Che Haron  
Internal Examiner

---

Mohammed Sarhan Al Mekhlafi  
External Examiner

---

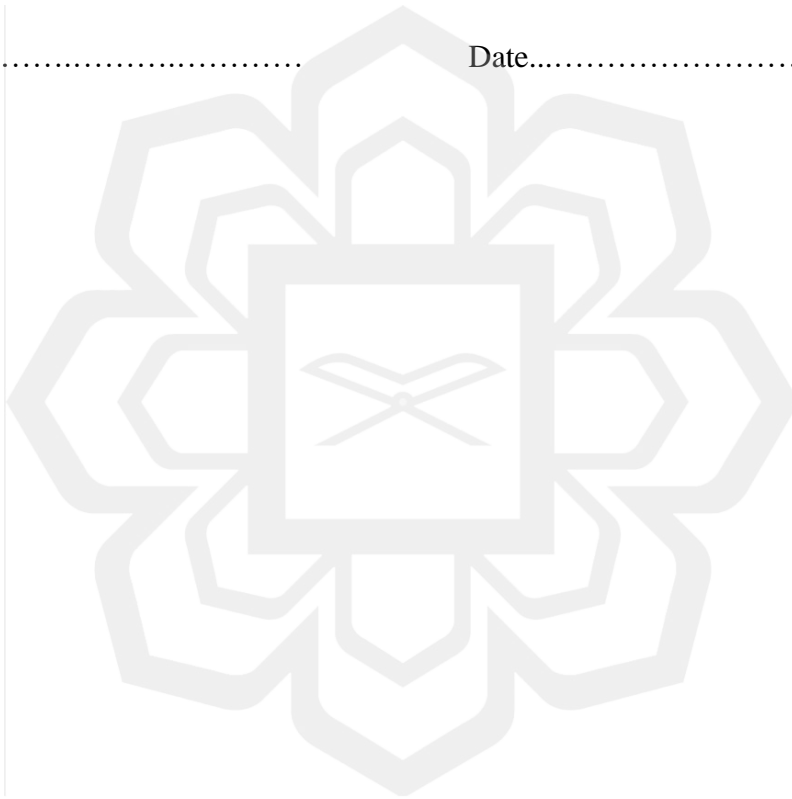
Mohammed Imad A. Mustafa Mahmud  
Chairman

## DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted for any other degrees at IIUM or other institutions.

Sahar Said KhamisM Manthari

Signature: ..... Date.....



## إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٤م محفوظة ل: سحر بنت سعيد بن خميس بن مسلم المنذرية

الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أي مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يكون للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكاتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكاتب الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامه عند تغيير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: سحر بنت سعيد بن خميس بن مسلم المنذرية

التوقيع: .....

التاريخ: .....

إلى روح أبي الطاهرة ( رحمة الله عليه )  
وإلى عائلتي الغالية ...

والإضافة الجميلة في حياتي  
" يوسف الصديق "

إلى كل شهداء طوفان الأقصى

٧ أكتوبر ٢٠٢٣

وكل المستضعفين في كل بقاع الأرض.

"لعلها بارقة أمل" .

## الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى حقَّ حمده، والصلاة والسلام على سيّدنا محمّد المثل الأعلى في الخلق والخلق، وفي طلب العلم والحث عليه، وعلى آله وأصحابه البررة الأخيار.

في البداية أتوجه إلى الله تعالى العليّ القدير بالحمد والثناء على توفيقه سبحانه وتعالى لي، وعلى ما منّهُ عليّ بإتمام هذا البحث العلمي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وبهذه المناسبة يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للقائمين على هذا الصرح العلمي العتيد، لإتاحتها الفرصة الثمينة لي لأتلقى العلم النافع على أيدي كوكبة من أساتذتها الأجلاء، كما يطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بعظيم الشكر لكلية التربية بالجامعة عميداً، وأساتذة، وأخص فيها قسم الإدارة التربوية، وذلك لقاء معاونتهم الكريمة التي يسرت لي إنجاز بحثي.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ الدكتور داود عبد الملك يحيى الحدابي المشرف الرئيسي، والذي لم يخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيمة، وعلى صدق معاملته الكريمة الأبوية الحانية، فكان خير مرشد ومعين، ، وعلى سداد رأيه وصواب أقواله ونصائحه الأمانة، رفع الله قدره. كما يسرني أن أتوجه كذلك بجليل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لقبول مناقشة هذا البحث، وعلى ما أسدوه من نصائح وتوجيهات علمية وموضوعية أفاد منها البحث والباحث كثيراً.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان لجامعة السلطان قابوس متمثلة بالمكتبة الرئيسية ؛ خدماتها الجليلة طوال سنوات الدراسة وخاصة أثناء الجائحة كوفيد ١٩، ويمثلها الفاضل سعيد بن هلال الحراسي كبير أمناء المكتبة وكل العاملين بها ، والشكر موصول لوزارة التربية والتعليم، ولا يفوتني أن أشكر كل من الأفاضل : أ.د. حمد بن حمود بن سليمان الغافري ، د. سعيد بن راشد الشهومي، د. إبراهيم بن سعيد الوهبي، د. بدر بن حمد بن حميد البادي، ، د. الغالية بنت سليمان الكندي، د. ياسر بن حمود بن راشد السمري ود. سيف بن درويش بن سعيد الحراسي، ومن دولة الكويت د. فجر العدواني وأخت وصديقة الدرب د. منى محمد القرطوبي، وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير لمستشفى جامعة السلطان قابوس، وأخص بالشكر كل العاملين من كوادر طبية ومساندة في عيادة المفاصل وعيادة الرعاية النهارية، لمساندتي وتشجيعي طوال فترة تلقي العلاج الكيماوي والإكلينيكي للعمل وللإنجاز في البحث؛ ولكل من أسهم في تقديم يد العون والمساعدة للبحث أو المآزر للباحث، سائلة المولى سبحانه وتعالى أن يجزي الجميع عني خير الجزاء. والاعتذار لكل من سقط اسمه للخطأ أو النسيان.

## فهرس محتويات البحث

ب	ملخص البحث
ج	ملخص البحث باللغة الانجليزية
د	صفحة القبول
هـ	صفحة التصريح
و	صفحة الإقرار بحقوق الطبع
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
ط	فهرس محتويات البحث
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: خطة البحث والهيكله العامة
١	المقدمة:
١٢	مشكله الدراسة:
١٦	أسئله الدراسة:
١٧	أهداف الدراسة:
١٨	حدود الدراسة:
١٨	نموذج الدراسة:
١٩	أهميه الدراسة:
٢١	التعريفات الإجرائيه:
٢١	حدود الدراسة:
٢٢	خلاصه الفصل:

٢٣	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٢٣	تمهيد: .....
٢٤	أولاً: الإطار النظري .....
٢٤	المقدمة: .....
٢٥	المبحث الأول: الأداء المؤسسي: .....
٢٥	التمهيد: .....
٢٦	مفهوم ومكونات الأداء المؤسسي: .....
٢٨	محاور الأداء. ....
٢٩	العلاقة بين الكفاءة والفعالية: .....
٣٠	محددات الأداء: .....
٣١	أنواع ومستويات الأداء: .....
٣٣	بطاقة الأداء المتوازن: BSC (Balanced Scorecard Card) .....
٣٥	الأبعاد الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن: .....
٣٦	المكونات الأساسية لبطاقة الأداء: .....
٣٧	خلاصة المبحث الأول: .....
٣٨	المبحث الثاني: الشفافية الإدارية .....
٣٨	مقدمة: .....
٣٩	مفهوم الشفافية: .....
٤١	مفهوم الشفافية الإدارية: .....
٤٣	الأسس الشرعية لمفهوم الشفافية: .....
٤٦	أهداف الشفافية التربوية: .....
٤٩	مبادئ وخصائص وعناصر الشفافية الإدارية: .....
٥١	مجالات الشفافية الإدارية: .....
٥٢	أولاً: صنع واتخاذ القرار: .....
٥٣	ثانياً: القوانين واللوائح والأنظمة: .....

٥٤.....	ثالثًا: المساءلة الإدارية:
٥٥.....	رابعًا : شفافية تقييم الأداء:
٥٩.....	خامسًا: الاتصالات الإدارية:
٦٠.....	سادسًا: المعلومات والبيانات:
٦١.....	الموازنة بين الشفافية الإدارية وحفظ الأسرار الإدارية
٦٢.....	التحديات التي تواجه تحقيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية:
٦٣.....	متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية
٦٥.....	جهود سلطنة عمان لتعزيز الشفافية الإدارية:
٦٦.....	خلاصة المبحث الثاني:
٦٧.....	المبحث الثالث: الاندماج الوظيفي
٦٧.....	التمهيد:
٦٨.....	مفهوم: الاندماج والوظيفة والموظف (لغة واصطلاحًا):
٧٤.....	الخلط بين مفهوم الاندماج الوظيفي وغيره من المفاهيم:
٧٤.....	الاندماج بين الفرد ووظيفته والاندماج في العمل
٧٥.....	الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي:
٧٥.....	الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي:
٧٦.....	الاندماج الوظيفي والدوافع الداخلية:
٧٧.....	الفرق بين الاندماج الوظيفي والاحتراق الوظيفي:
٧٧.....	نظريات الاندماج الوظيفي:
٧٨.....	نظرية التكيف الوظيفي:
٧٩.....	نظرية الإدارة العلمية:
٧٩.....	نظرية العلاقات الإنسانية
٨٠.....	نظريات الحاجات:
٨٢.....	ثانيًا: الدراسات السابقة
٨٢.....	تمهيد:

٨٣.....	المبحث الأول: دراسات الأداء المؤسسي
٩١.....	المبحث الثاني: دراسات في الشفافية الإدارية.
١٠٢.....	المبحث الثالث: دراسات حول الاندماج الوظيفي
١٠٩.....	المبحث الرابع: دراسات تناولت متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة
١١١.....	التعقيب على الدراسات السابقة :
١١٣.....	خلاصة الفصل الثاني:

### ١١٤..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

١١٤.....	أولاً: منهج الدراسة
١١٥.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
١١٧.....	ثالثاً: عينة الدراسة:
١١٨.....	رابعاً: بناء أدوات الدراسة:
١٢٢.....	الصدق والثبات:
١٢٢.....	الصدق:
١٢٣.....	صدق الاستبانة (Validity):
١٢٤.....	الثبات:
١٢٨.....	أسئلة الدراسة:
١٢٩.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٣٠.....	خامساً: المقياس المعتمد في الأداة

### ١٣٢..... الفصل الرابع: عرض النتائج

١٣٢.....	التمهيد
١٣٢.....	الافتراضات الأولية للدراسة
١٣٣.....	القيم المتطرفة (Outliers)
١٣٣.....	التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality)

١٣٦	تعدد خطية البيانات (Multicollinearity)
١٣٩	التحليل الوصفي للبيانات
١٤١	نتائج السؤال الأول:
١٤١	أولاً: متغير الشفافية الإدارية
١٤٦	ثانياً: متغير الاندماج الوظيفي
١٥٠	نتائج السؤال الثاني
١٥٥	نتائج السؤال الثالث
١٥٨	نتائج السؤال الرابع
١٦٢	نتائج السؤال الخامس
١٦٧	نتائج السؤال السادس
١٧٠	ملخص الفصل الرابع
١٧٢	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
١٧٢	التمهيد
١٧٢	خلفية الدراسة:
١٧٤	مناقشة أسئلة الدراسة
١٧٥	مناقشة نتائج السؤال الأول:
١٧٧	مناقشة نتائج السؤال الثاني:
١٧٩	مناقشة نتائج السؤال الثالث
١٨١	مناقشة نتائج السؤال الرابع
١٨٢	مناقشة نتائج السؤال الخامس
١٨٣	مناقشة نتائج السؤال السادس
١٨٥	محددات الدراسة:
١٨٦	التوصيات
١٨٨	الدراسات والبحوث المقترحة

الخاتمة.....	١٨٩
المصادر والمراجع.....	١٩٢
أولاً : المراجع العربية.....	١٩٢
ثانياً: المراجع من الانترنت.....	٢١٧
ثالثاً: المراجع الإنجليزية.....	٢١٨

الملاحق.....	٢٢٣
ملحق رقم (١) ؛ الاستبانة بصورتها النهائية (الالكترونية).....	٢٢٣
الملحق رقم (٢)؛ الاستبانة بصورتها الأولية.....	٢٥١
ملحق رقم (٣)؛ قائمة بأسماء المحكمين.....	٢٦٤
ملحق رقم (٤) خطاب رسمي من الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا إلى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.....	٢٦٦
ملحق رقم (٥) المخاطبة الرسمية من المكتب الفني في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للموافقة على التطبيق.....	٢٦٧

## قائمة الجداول

١٤	إحصائيات عدد الدعاوى المقيدة في المحاكم المختلفة والمرفوعة ضد وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان	(١٠١)
٣٦	الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(٢٠١)
١١٨	مجتمع الدراسة حسب الجنس والوظيفة	(٣٠١)
١١٩	تحديد حجم العينة	(٣٠٢)
١٢٠	تفاصيل أداة الدراسة (الاستبانة)	(٣٠٣)
١٢٢	صدق الاتساق الداخلي	(٣٠٤)
١٢٨	قياس معامل الارتباط لأبعاد الاندماج الوظيفي	(٣٠٥)
١٢٩	قياس معامل الارتباط لجوانب الأداء المؤسسي	(٣٠٦)
١٣٣	مقياس الشفافية الإدارية	(٣٠٧)
١٣٣	مقياس الاندماج الوظيفي	(٣٠٨)
١٣٦	التوزيع الطبيعي لاختباري كلمنجراف سمرونوف، واختبار شايبرو ولك لمتغيرات الدراسة	(٤٠١)
١٣٧	التوزيع الطبيعي لمعاملات الالتواء والتفلطح (ن = ٣٠٨)	(٤٠٢)
١٣٩	مصفوفة الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة	(٤٠٣)
١٤٢	التحليلات الوصفية للبيانات بناء على النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي	(٤٠٤)
١٤٣	المعيار الحكم على درجة الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة	(٤٠٥)
١٤٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي	(٤٠٦)
١٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد شفافية صناعة واتخاذ القرار	(٤٠٧)
١٤٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	(٤٠٨)

١٤٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء شفافية المسائلة الإدارية	(٤٠٩)
١٤٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء شفافية تقييم الأداء	(٤٠١٠)
١٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاندماج الوظيفي	(٤٠١١)
١٥٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الحماس (الحيوية والنشاط)	(٤٠١٢)
١٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التفاني (الاهتمام بالدور)	(٤٠١٣)
١٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الانغماس (الانحماك والاستغراق)	(٤٠١٤)
١٥٤	العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي	(٤٠١٥)
١٥٥	جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين "بي" بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي	(٤٠١٦)
١٥٦	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي	(٤٠١٧)
١٥٨	العلاقة الارتباطية بين الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي	(٤٠١٨)
١٥٩	جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين "بي" بين الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي	(٤٠١٩)
١٦٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي	(٤٠٢٠)
١٦٢	العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي	(٤٠٢١)
١٦٣	جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين "بي" بين الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي	(٤٠٢٢)
١٦٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي	(٤٠٢٣)
١٦٥	افتراضات اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (اختبار لافين)	(٤٠٢٤)
١٦٦	اختبار وليكس لامبيد (Wilks' Lambda) لتحليل التباين المتعدد بين المجموعات	(٤٠٢٥)

- ١٦٧ تحليل التباين متعدد المتغيرات لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٤,٢٦)
- ١٦٨ تحليل التباين متعدد المتغيرات لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٤,٢٧)
- ١٧٠ افتراضات اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (اختبار لافين) (٤,٢٨)
- ١٧١ اختبار وليكس لامبيد (Wilks' Lambda) لتحليل التباين المتعدد بين المجموعات (٤,٢٩)
- ١٧٢ تحليل التباين متعدد المتغيرات لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٤,٣٠)



## قائمة الأشكال

١٩	نموذج الدراسة	(١,١)
٣٤	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(١,٢)
١٣٨	التوزيع البياني (Histogram) للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(١,٤)
١٤٠	الرسم البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات (P-P-plot)	(٤,٢)
١٤١	الرسم البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات (P-P-plot)	(٤,٣)



# الفصل الأول

## خطة البحث والهيكل العامة

### المقدمة:

في عالمٍ مُتسارع النمو اتجهت الدول المتقدمة والنامية كافة على حدٍ سواء إلى محاولة تحسين الخدمات التي تقدّمها مؤسساتها الحكومية؛ لكونها الوتد الأساسي في عجلة التنمية التي يشهدها العالم، وهي تتصل بها بعلاقة تتسم بالطردية، وفي خضم ما يشهده العالم من سباق شرس لتعزيز كفاءة المؤسسات بما يتناسب مع طموحات وتطلعات تلك الدول ورغباتها؛ نجدنا أمام عدد من التساؤلات، منها تحديد المرتكزات الأساسية للأداء المؤسسي، وماهية أسس قياس الأداء، وتحديد ما إذا كان هناك اختلاف في هذه الأسس من جهة إلى أخرى، وكيفية تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها لتحقيق الأداء الداخلي الفعال، والوقوف على المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف والرؤى، كل تلك التساؤلات جاءت لاعتبار أن العالم يمر حالياً بحالة من التطور الكبير في مختلف أساليب الإدارة والإنتاج، ولا ننسى الطفرة المعرفية والمعلوماتية التي يشهدها الجميع، وهي تحتاج إلى أن تواكب التطور التقني والمعرفي الحديث، والاستفادة منه بتسخيره لفائدتها وخدمتها.

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة التي تجمع نتائج أعمال أي منظمة، من خلال تفاعلها مع العناصر البيئية الداخلية والخارجية، وهو محصلة لتفاعل الأداء الفردي وأداء الوحدات وتأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على كليهما. فهو النظام المتكامل لكل أعمال المؤسسة بالتزامن مع تفاعلها مع كل العوامل الخارجية والداخلية. (عيد، ٢٠١٦)

ويعرف جمعة (٢٠٢١) الأداء المؤسسي بأنه: "الأعمال التنظيمية التي يتم القيام بها من أجل تنفيذ دور محدد داخل المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجلها في ضوء أهداف المؤسسة الاستراتيجية"، ويقوم الأداء المؤسسي بأدوار متنوعة، منها تنمية الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، وقياس الفاعلية الإدارية والاقتصادية والإدارية، ونظم الإنتاج ومخرجات الأداء المؤسسي، إذ يرتبط الأداء المؤسسي بشكل كبير بالمعلومات التي يقدمها المديرون حول الأداء المؤسسي الشامل؛ بما في ذلك ممارسات الموارد البشرية (Darwish & Potočnik، Singh، ٢٠١٦).

ويشير عبد الهادي (٢٠٢١) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يقوم على الأهداف المنشودة للمؤسسة والمخرجات، وذلك عن طريق العاملين بالمؤسسة، فالتحسين يتطلب الخطط والوسائل والأهداف، ومن ذلك يمكننا القول إن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب العديد من الواجبات والأدوار للعاملين عبر إتمام المهام الوظيفية داخل المؤسسات. والمتبع لمفهوم الأداء المؤسسي يدرك أنه يعبر عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تسعى من ورائها المؤسسة إلى تقييم الإنجازات العملية لجميع مستويات المؤسسة، فهو يتضمن مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب، للوقوف على الانحرافات ومعالجتها وتصويبها بما ينسجم مع السياسات الموضوعة مسبقاً للمؤسسة؛ بهدف الوصول إلى الأهداف المخطط لها، وتحقيق النتائج التي تضمن استمرارية وديمومة المؤسسة (أبو قاعد، ٢٠١٥).

نستنتج من ذلك، أن الأداء المؤسسي لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة، بل يتضمن اتخاذ حسن تنظيم وتوجيه الأفراد والقدرة على صنع واتخاذ القرارات، والقيادة الحازمة الحاسمة التي لها المقدرة على التعامل مع جميع العاملين بمختلف الوظائف الإشرافية أو التنفيذية، بأسلوب يدفع الجميع للتعاون نتيجة خلق روح معنوية عالية فيها الكثير من روح الاحترام والتفاني والشعور بالاندماج، مع حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة بالوضوح والشفافية. فقد جذب مفهوم الشفافية منذ السبعينات من القرن الماضي ولا يزال اهتمام الكثير من الباحثين؛ بهدف إلقاء الضوء على مضامينه المتعددة، وفي ظل ما يشهده العالم من تغيرات في شتى مجالات الحياة تغيرت نظرة المؤسسات في الدول، واختلفت من دولة لأخرى، فأصبحت الدول تتحمل مسؤولية تحقيق مستويات المعيشة الراقية للمواطنين، وهذا لا يتأتى إلا بوجود إصلاحات إدارية مؤسسية ذات شفافية وأداء مخطط تقني وعلمي. (العيد، ٢٠١٦)

تتضح الصورة جلية في الشفافية على مستوى الدولة عندما يكون الأساس صحيحاً مترابطاً منذ البدايات، فالبدء بانطلاقة شفافية على مستوى الأفراد والعاملين مروراً ببيئة التنظيم كمنظمة؛ فبناء الدولة يكتمل ببناء مؤسساتها وأفرادها، فشفافية الدولة هي الركيزة الأساس في خلق شفافية الأفراد وشفافية المؤسسات، وهي السلطة التي تدفع إلى الوصول إلى شمولية الشفافية على مستوى الدولة.

لقد أصبحت الشفافية في المجتمعات الدولية حقاً عاماً للجميع لا يقبل النقاش، ونصت عليه كل التشريعات السماوية، والتشريعات الوضعية والقوانين الدولية من بعد ذلك، فباتت العديد من المؤسسات الإدارية في العالم تتعامل وفق مبادئ اللاشفافية لإنجاز أعمالها، وهي بهذا الشكل تتحول إلى أداة لهدم القيم الأخلاقية ومعيق رئيس لعجلة التنمية، ومزعجٍ لثقة الأفراد في أداء مؤسساتها الحكومية،

وبذلك تعتبر "الشفافية الإدارية" administrative transparency هي ما تحتاجه مؤسساتنا ما دام هدفنا هو تحسين الأداء المؤسسي، فالشفافية الإدارية إذن تمثل الجانب الأخلاقي للإدارة، وهي كذلك مطلبٌ أساسي لنجاحها، وكما ورد في تقرير للأمم المتحدة الإنمائي عام ٢٠٠١: "فإن الفساد في العالم لا يزيد وإنما تزداد معدلات فرص الكشف عنه".

ويتجسد تأثير الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي من خلال الإفصاح عن المعلومات التي تعزز المحاسبية، وتساعد في التغلب على الشكوك وتعزيز السلوكيات الجيدة، حيث تسهم في تقديم المعلومات المؤسسية بوضوح للعاملين، وتعزز كذلك القيم الواضحة للأداء المؤسسي من خلال تشجيع العاملين على التعاون والعمل الجماعي كقيم أساسية في بيئة العمل لزيادة الولاء والتمكين لدى العاملين، كما تساعد القيادة التي تركز على الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تقدير الجهود والقدرات لدى العاملين، وربط نظام المكافآت بالأداء المهني لزيادة الثقة بالنفس وتقدير الذات والولاء للمؤسسة. (قاسم، ٢٠١٢م)، ومن هذا المنطلق، تظهر الشفافية الإدارية في المؤسسة في الوضوح والانفتاح والدقة وسهولة الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات على المستويات الإدارية المتنوعة، حيث أن الشفافية لا ترتبط بالإفصاح عن الأسرار التي تؤثر على أمان ووضع الأفراد في المؤسسة، بل ترتبط بوضوح المعلومات والمشاركة في صنع القرار والمحاسبية المتعلقة بتحقيق النتائج المؤسسية (محمد، ٢٠٢٠). ولعل من أبرز أهداف الشفافية الإدارية أنها تعد محركاً مهماً لتحسين الجودة، وتوضح آثارها الإيجابية في ذلك من خلال تقديم خدمات أفضل، والاستفادة من تجارب الآخرين، وتلقي التغذية الراجعة منهم عندما تتوفر إمكانية الوصول إلى البيانات، والمعلومات، والإسهامات؛ للاستفادة منها في عمليتي الإصلاح والتطوير (Dalsgaard & paulsen, ٢٠٠٩)، ويبرز هذا الهدف العلاقة الوثيقة التي ترتبط بها الشفافية الإدارية بعمليات التقييم، التي تسمح بتوفير التغذية الراجعة والتي تدفع إلى توظيف البيانات لصالح عمليات الإصلاح والتطوير المؤسسي.

ومن زاوية أخرى، تساعد الشفافية الإدارية في تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرار، وتعزيز الاعتماد على الذات في تحقيق أفضل جودة في الأداء؛ من خلال التركيز على الجودة وزيادة الإنتاجية في العمل، كما تعمل الشفافية الإدارية على خفض معدلات الغموض والشكوك في المؤسسة، وتساعد في التغلب على الفساد والغموض في اللوائح المؤسسية، وفي تعزيز القرارات التي تصدر داخل وخارج المؤسسة، كما تسهم في فهم أساليب إدارة البيانات والتشغيل الداخلي في المؤسسة (Serhan،

(٢٠١٦)، كما أنها تساعد في مكافحة الفساد المؤسسي والتغلب على أنماط العمل الروتيني التقليدي التي تعزز نمو الفساد الإداري في المؤسسة؛ كونها تعدّ من الأدوات التي تساعد في تحقيق التميز الإداري في المؤسسات من خلال تحسين مستويات الشفافية والتكامل في إجراء عمليات التشغيل المتنوعة. (عبد الهادي، ٢٠٢١)

تواجه الشفافية الإدارية كأي مفهوم إداري عددًا من المشكلات التي قد تعيق تطبيقه بالصورة المطلوبة، علاوة على وجود عدد من التحديات الداخلية والخارجية التي من شأنها أيضًا أن تقف أمام التطبيق الصحيح، والاستفادة المثلى من جراء تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات. ويرى حمادات (٢٠١٣) أن من أبرز التحديات التي تواجه الشفافية خاصة في القرارات الإدارية، عدم توفر بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل اتخاذ القرار، علاوة على تأثير الضغوط الاجتماعية والمحسوبية والواسطة، وتأثر تلك القرارات بعلاقات القوى الاجتماعية، وأن البعض فوق المساءلة، كذلك تعاني عملية صنع القرارات غالبًا من التعقيدات البيروقراطية، وعدم الوضوح في عرض المعلومات، وتعتمد الغموض أحيانًا بدواعي الخوف على المصلحة العامة.

ومن ذلك نجد أن اعتبار الشفافية الإدارية أحد مداخل التحسين في الأداء المؤسسي؛ يحتم ضرورة التغلب على هذه المشكلات والتحديات، ولا يتأتى ذلك إلا بالتنظيم الجيد وتدقيق المعلومات الصحيحة والتعامل مع العاملين بكل شفافية ووضوح، ومشاركتهم الفعلية في التطوير والتحسين.

تضمنت أحد أبعاد الشفافية الإدارية أنظمة إدارة المعلومات، التي تتمثل في توفير المعلومات الأساسية المرتبطة بصنع القرار وإدارة الأنشطة المؤسسية المتنوعة، والتواصل الإداري الذي يظهر في تبادل الأفكار والمعلومات، وتعزيز الفهم لدى الأشخاص، والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وآرائهم، وتطبيق المحاسبية التي تتضمن الالتزام بتنفيذ المهام المهنية من قبل العاملين، والتي ترتبط بالمسؤولية المتعلقة بتنفيذ الأعمال وفقًا للمعايير المهنية المحددة، كما أنها تتيح المشاركة الفعلية التي تضمن تشجيع العاملين على المشاركة في إدارة العمليات الإدارية، من خلال تبادل الأفكار المتنوعة التي تتعلق بصياغة وتحديد الأهداف المؤسسية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وإجراءات العمل. (عبد العظيم، ٢٠٢٠)

ويعد توفير الظروف التي تجعل من العامل قادرًا على التفاعل مع المؤسسة بشفافية ووضوح في إدارة العمليات، وبشكل يعكس التشاركية بينه وبين المؤسسة التي يعمل فيها أحد أقطاب نجاح هذه المؤسسة. إذ أن إنجاز العاملين لمهام الوظيفة وفق ما خطط له، لا يتأتى إلا بتفعيل أدوارهم بشكل صحيح

ومؤثر باتجاه تحقيق غايات المؤسسة، وبإدراكهم لكل جوانب العمل، فالأفراد يقضون الساعات الطويلة عادة، داخل جدران أماكن عملهم ومؤسساتهم، وهذا يأخذ حيزاً كبيراً من جُل حياتهم، وهذا ما يدفعهم للبحث عن العمل المناسب الذي يشبع حاجاتهم الإنسانية المختلفة: المادية والاجتماعية والحاجات الفسيولوجية، فغداً العمل مؤخراً هاجساً مؤرقاً للكثير من العاملين، إذ يعاني الكثير منهم من الضغوطات والصراعات النفسية نتيجة الحرب الدائرة بين عمله وحياته الشخصية؛ مما يولّد خليطاً من المشاعر والسلوك السلبي وعدم الرضا، يظهر في عدة صور، منها على سبيل المثال لا الحصر: إحباط، إهمال، لامبالاة، فساد، أو عدم الرضا، وهذا ما يدفع المهتمين من الباحثين لعمل المزيد من الدراسات حول مشاعر الموظف تجاه عمله، وأهمها الاندماج الوظيفي (Employees Engagement)، وهي من أهم ما يلزمنا في مؤسساتنا لتحسين أدائها وتجويدها والحصول على أفضل ما لديها، طالما كان هدفنا هو الإصلاح الإداري.

يعتبر مفهوم الاندماج الوظيفي من المفاهيم التي حازت اهتماماً منقطع النظير مؤخراً، وتبلورت الفكرة خلال الثلاثة عقود الماضية، لكن لا زال هناك بعض التباين في قياسه وتعريفه، لأن مثل هذه التعريفات أكثر ارتباطاً بالأحاسيس والمشاعر الداخلية الفردية للعاملين، فهي عبارة عن المشاعر والقناعات التي تتكون نتيجة ممارسات المنظمة وسياساتها، وممارسات مدراءها، وطبيعة تواصلهم وعلاقتهم بها وزملائهم ومدراءهم في العمل؛ لأن تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة يؤثر بشكل جلي على تحقيق أفضل سبل التواصل بين العاملين وزملائهم ومدراءهم بشكل أكبر وأيسر وأكثر فاعلية فيما بينهم داخل بيئة العمل؛ الأمر الذي يسهم في تحفيز العاملين على تحقيق رغباتهم للاهتمام الفعلي بوظيفتهم والتواصل الجيد مع أعمالهم، مع مراعاة المرونة في تقبل التغيير وسهولته والتحسين الدوري المستمر، لذا يجب على المؤسسات أن تجتهد في تعزيز الاندماج الوظيفي، الذي يلزمه وجود علاقة تبادلية بين العامل والمؤسسة، فالمؤسسات المندمجة هي مؤسسات أكثر قوة وفاعلية وتأثيراً، ولديها قيم أصيلة، وتقوم على العدالة والاحترام بين الجانبين، والثقة في التزام الطرفين بتنفيذ العهود والمواثيق بعد فهمها والوفاء بها. (القحطاني، ٢٠١٧).

أخذ مفهوم الاندماج الوظيفي الاهتمام مع بداية تسعينات القرن الماضي، إذ يعد وليم خان (١٩٩٠) أول من عرف مفهوم الاندماج الوظيفي، ويرى أنه يعبر عن تعلق العاملين بالمهام المكلفين بها في المؤسسة، فهم يكرسون ذواتهم ويعبرون عنها عاطفياً وجسدياً في سبيل تأدية المهام المنوطة بهم، كما

عرفت مؤسسة الخدمات المهنية (Deloitte, ٢٠٢٠)، الاندماج بأنه أعلى شكل من أشكال الرضا عن المؤسسة التي يعمل بها الموظف، دون أن يحتاج ولاؤه لمقابل مادي أو معنوي أو أجر مدفوع، وبمبادرة ذاتية المنشأ بهدف تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي ينتمي لها، أما شركة أوفيس فاب (Office vib - ٢٠٢٠) فتعرفه بأنه: نوع نادر من أنواع الالتزام والارتباط والاندماج العاطفي الداخلي للعامل تجاه المؤسسة التي ينتمي لها، ومن زاوية أخرى، تضيف مؤسسة غالوب (Gallup - ٢٠٢٠)، تعريفاً للموظفين المندمجين: بأنهم هم الذين يشتعلون نشاطاً وحماساً لعملهم، وينخرطون به دون أي شروط.

وبتتبع التعريفات السابقة، والنقاط المشتركة فيما بينها؛ نجد أن العاملين المندمجين ينخرطون في أعمالهم وتدفعهم النية الصادقة لتحقيق رؤية المؤسسة، ولا يدفعهم لبقائهم المنفعة المادية أو أنهم ملزمون بالبقاء بسبب عقود عملهم، بل لرغبتهم الصادقة لتواجدهم فيه دون قيد أو شرط، وتلاحظهم بأنهم يساهمون في حل معضلات العمل ذاتياً دون أن يطلب أحد منهم ذلك، ويسعون جادين للبحث عن أي حل لأي مشكلة في مختلف مراحل العمل، بل هم يبتكرون الحلول ويعملون بتعاون لحل أي مشكلة تواجههم أو تواجه الآخرين، وهم بدأ يعتبرون مصدر طاقة متجددة لزملائهم.

الاندماج الوظيفي من أهم المفاهيم التنظيمية الإيجابية، التي تعكس اندماج Engaged (ارتباط، انغماس، التزام) العاملين بمؤسساتهم وعملهم، وما يميزون به من حماس وحيوية وتفانٍ ونشاط، وشعورهم تجاه عملهم بالإيجابية وتحقيق أكبر قدر من الفاعلية عند أداء أنشطتهم.

إن كل ما تحتاجه المؤسسات اليوم هو السماح بإطلاق وتحرير الطاقات والأفكار والمواهب في بيئة العمل؛ حتى يزيد الاندماج الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أعلى وأفضل مستويات الأداء في مؤسساتهم. ويجب أن تدرك المؤسسات والمنظمات أن العامل الأكثر إنتاجاً ليس هو الهدف، بل الهدف هو إيجاد عامل يرتبط فكرياً وعقلياً وجسدياً بوظيفته في المؤسسة؛ لأن مثل هذا العامل هو الأكثر التزاماً بقيمتها والأكثر حماساً نحو تحقيق أهدافها، وسيؤدي عمله بشكل أفضل مصمماً على تحقيق المزيد من النتائج في أعمال أكثر إثارة للإعجاب، والأهم هو عدم وجود نية لديه لترك العمل؛ لأنه هو من يساهم في نجاح أعمالها ويقوم بالدفاع عنها وعن خدماتها.

والاندماج يساهم في زيادة الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين تجاه العمل والاستعداد لبذل مزيد من الجهود في استكمال المهام المهنية، ويعزز سلوكيات الارتباط الوجداني بالمؤسسة (بوعلام؛ علي،

٢٠١٨)، ويظهر أيضاً من خلال الاتجاه الإيجابي نحو العمل للعاملين، ومساهمتهم بشكل فعال في الجهود الفكرية، وإظهار المشاعر الإيجابية والارتباطات الهادفة مع الآخرين في المؤسسة.

تتمثل العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي لدى العاملين في السلوكيات القيادية لمديري المؤسسات والبنية المتعلقة بالتواصل المؤسسي، وتداخل حياة العمل الإيجابية مع الرفاهية لدى العاملين، حيث تؤثر القيادة الموثوقة، والتواصل التنظيمي الشفاف، وحياة العمل الإيجابية على الاندماج الوظيفي للعاملين، حيث يسهم الوعي الذاتي القوي والمعايير الأخلاقية العالية والمعالجة المتوازنة للمعلومات، في صنع القرار الأخلاقي، والشفافية في العلاقات بين القيادات والعاملين في تعزيز الاندماج الوظيفي، كما يؤثر التواصل المؤسسي الشفاف الذي يقوم على نشر المعلومات، وتحديد الاحتياجات المؤسسية لدى المعنيين في المؤسسة على الاندماج الوظيفي. (الحشاش، ٢٠١٤)

وتأخذ أبعاد الاندماج الوظيفي ثلاثة جوانب مختلفة هي، الاندماج الوجداني، الاندماج المعرفي، والاندماج المادي، إذ تتمثل أبعاد الاندماج الوجداني في الاتجاهات لدى العاملين تجاه المؤسسة، أي ما يتعلق بالمشاعر الإيجابية أو السلبية، بينما يمثل الجانب المعرفي للاندماج في أفكار العاملين تجاه المؤسسة، بما في ذلك القيادة المؤسسية وظروف العمل التي تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة، بينما يتمثل الجانب المادي المتعلق بالاندماج بالطاقات المادية المستخدمة من قبل الموارد البشرية لتنفيذ الأدوار المؤسسية. (الحلو، ٢٠١٥)

وبالنظر إلى الواقع الفعلي نرى أن البيئة الحالية للمؤسسات تشهد زيادة مضطربة في المنافسة العالمية وتباطؤ فرص النمو، الأمر الذي يحتم على المؤسسة الأخذ بما يجعلها تتجاوز هذه المنافسة، ومن هنا فإن زيادة اندماج العاملين هو بمثابة استراتيجية رئيسة ممكنة من تحقيق النجاح التنظيمي. فوفقاً لمسح أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM / ٢٠١٣، Glob force)، أشار إلى أن ما يقرب من نصف المتخصصين في الموارد البشرية أكدوا أن اندماج العاملين من بين التحديات الثلاثة الأولى التي تواجهها مؤسساتهم، ويشكل "تخطيط التعاقب" التحدي الأول بنسبة ٣٩٪، و"إدارة الثقافة" التحدي الثاني بنسبة ٣٥٪، بينما الاحتفاظ بالموظفين / دورانهم شكل التحدي الثالث وبما نسبته ٣٣٪.

علاوة على ذلك، ما قدمته البحوث المقدمة من الأكاديميين والمنظمات الاستشارية من أدلة موضوعية على النتائج الإيجابية لاندماج الموظفين (بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الحيوية، والتفاني والانغماس) حيث تتأثر عملية الاندماج الوظيفي بالعديد من العوامل كثقافة مكان العمل، التواصل

التنظيمي وطبيعته، الأساليب الإدارية المتبعة، مدى توافر الثقة والاحترام والقيادة المناسبة. ( Swarnalatha & Prasanna, ٢٠١٣ )

مما سبق، نلاحظ أن مفهومي الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي يسيران جنباً إلى جنب في مسار واحد، إذ يسعى المفهومان إلى الكشف عن أهمية الوضوح التام في المؤسسة في اتخاذ قراراتها ورسم سياساتها، وعرضها على العاملين بعد مراجعتها من قبل الإدارات العليا، إذ تنطلق الشفافية من كونها مفهوماً إدارياً إلى اعتبارها عاملاً من عوامل الاستقرار للمؤسسة والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، حيث تظهر كحق من حقوق العاملين، وبالشكل الذي يسمح بمشاركة طوعية نحو الوصول للأهداف المنشودة بكل نزاهة، وصولاً لاندماجهم وانغماسهم في العمل.

ولاعتبار أن شفافية التنظيم تشير لبيئة يتمكن فيها العاملون من الحصول على صورة واضحة عن أهداف المؤسسة وأطرها القانونية والمؤسسية، وأن الشفافية تمثل فلسفة إدارية مبنية على أساس المصارحة والمكاشفة والمسؤولية المشتركة؛ فالواجب يقضي على المؤسسات أن تعتبر الشفافية قيمة تحترم وتمارس من قبل جميع منتسبيها، وواجباً تعيشه جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة على اختلاف مستوياتها الإدارية، وأن تعمل على إزالة العوائق التي تعترض نموها، وأن يسعى جميع العاملين جماعات وأقساماً وإدارات إلى ترسيخ هذه القيمة، وتعزيزها، والمحافظة عليها لبناء اتجاهات إيجابية نحوها. (Thomas, ٢٠٠٩)

ومع تزايد الأهمية التي تجسدها الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي كمفاهيم إدارية ذات أثر في الأداء المؤسسي، إلا أن الغريب في الأمر ندرة الدراسات الميدانية التي تربطهما معاً وتبحث عن دورهما في الأداء المؤسسي ككل، وليس فقط في الأداء الوظيفي للعاملين، ويلتمس ذلك المتبع للدراسات البحثية واهتمامات الباحثين الإداريين في هذا المجال، وبالأخص في المؤسسات التربوية، فقد خلصت دراسة طارق رضوان (٢٠١٣)، ودراسة البرنس خليفة (٢٠١٧)، إلى البحث في العلاقة بين الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي، بينما جاءت أغلب الدراسات تبحث في العلاقة بين الشفافية والأداء الوظيفي مثل دراسة دالسجارد وبولسن (Dalsgaard & paulsen, ٢٠٠٩)، ونتسيل (NTSELE, ٢٠١٤)، والمؤمني (٢٠١٩)، وبدر الدين (٢٠٢٠). وبحث دراسات أخرى العلاقة بين أبعاد الشفافية والأداء الوظيفي كدراسة مؤنس (٢٠١٨)، والياسري والسعيد (٢٠١٩)، ودراسات بحث العلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي كدراسة مرزوق وأبوعشه (٢٠١٧).

نستخلص من ذلك، أن أغلب الدراسات تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية والأداء الوظيفي بشكل مستقل، وبين الاندماج والأداء الوظيفي، إلا أن عددًا قليلًا جدًا منها درس متغيري الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي كمتغيرات مستقلة مع الأداء المؤسسي كمتغير تابع، الأمر الذي يؤكد أهمية البحث في أدوار هذه المفاهيم مجتمعة معًا في الأداء المؤسسي في المؤسسات، سواء الحكومية أو الخاصة، وبالأخص في المؤسسة التربوية لكونها من المؤسسات الخدمية ذات الأثر الكبير في المجتمعات بشكل عام. ظهر الاهتمام المتزايد في مختلف المؤسسات بالدول نحو تعزيز الأجهزة الإدارية، وفسح المجال نحو تدفق المعلومات لما يحمل في ثناياه من أهمية تتيح المجال نحو سير الأمور فيها باتجاه الأداء المؤسسي المنشود، وتبني مفاهيم إدارية من شأنها تحسين هذا الأداء، والتي تعد الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي أحد أبرزها. ولهذا السبب اتجهت المؤسسات في سلطنة عمان باتجاه هذا المسلك، حيث تطرقت رؤية سلطنة عمان ٢٠٤٠ إلى أهمية كفاءة الجهاز الإداري ودوره في الأداء وتعاون جميع العاملين فيه وأهمية الشراكة مع القطاعات المختلفة، فالتأمل في التطورات المستقبلية لسلطنة عمان يجد أنها تهتم بإرساء قواعد الشفافية في التعاملات كافة، من خلال تطوير جهة رقابية محايدة ونزيهة تسمح للجميع بالحصول على المواد والمعلومات التي تحتاجها للقيام بمهام وعمليات تقييم الأداء وتقييم الخطط الوطنية والاستراتيجيات التنموية، وتبني علاقات موجبة ومنسجمة بين المؤسسات الرسمية والمجتمع المحيط، تسمح بمراقبة أداء الجهاز الإداري للدولة، ولتقييم ما وصلت له هذه المؤسسات من التزام باستراتيجيات عامة وخطط استراتيجية خاصة، وبذا فهي ترسخ المحاسبية والمساءلة والمحاسبة على الأداء مما يرفع من مستوى ما يقدم من خدمات، ويعزز الثقة بين كل القطاعات والأطراف، للمساهمة في حماية المقدرات الوطنية الثمينة والموارد الطبيعية الغالية للبلاد، وهي ملك عام للجميع (رؤية عمان ٢٠٤٠).

إذ تتطلع سلطنة عمان - كسائر دول العالم - إلى تطوير الجهاز الإداري نظراً للأهمية التي تقدمها هذه الأجهزة الحكومية من خدمات بشكل عام في الدولة، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، والتي تعد أحد أهم الأنشطة الإنسانية وأكثرها كثافة في عدد الموظفين، إذ يبلغ عددهم ٨١٦٥٥ موظف، كأكثر عدد من موظفي الجهاز الإداري في الدولة وفق الإحصائيات المعتمدة للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ (مركز الإحصاء الوطني، ٢٠٢١)؛ حيث أنها تؤثر بشكل مباشر في مختلف الجوانب الحياتية، اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً (الدجني، ٢٠١١)، ويتفق هذا التوجه، مع كل ما حظيت به الشفافية الإدارية من الاهتمام مقابل ما لم تحظ به غيرها من المتغيرات من قبل المنظمات والهيئات العلمية

والمهنية الدولية والمؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية؛ وذلك لكونها أداة للمصدقية تجعل الممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسات واضحة أمام المجتمع، وتثبت نيتها في محاربة أي شكل من أشكال الفساد الذي أصبح ظاهرة منتشرة تهدد بالقضاء على كل محاولات الإصلاح. (العززي، ٢٠١٩)

ولأهمية المؤسسة التربوية فإن الأمر يؤكد على ضرورة أهمية السعي لتحسين أداء هذه المؤسسة من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية، ومما يؤكد ذلك أيضاً ارتباط الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم ببعض المتغيرات الرئيسة المتمثلة في إدارة الموارد الداخلية، وأساليب تقييم الطلاب، والأداء المؤسسي في البيئات التعليمية (Moura, Lourenco & Papadimitriou, ٢٠١٦)، علاوة على أهمية العمل على توفير عدد من المتطلبات في المؤسسات التربوية وصولاً لما تصبو إليه، من أهمها: أنظمة وتشريعات واضحة ومحددة وموجهات محددة من الحكومة ومنظمات للعمل، ووجود قادة يتصفون بالخبرة والنزاهة، وتوافر قاعدة بيانات بمعلومات دقيقة وصحيحة، وقنوات اتصال فعالة، وعلاقات إنسانية متينة وقوية.

والمطلع على وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، يجدها تسعى جاهدة إلى انتهاج الشفافية في أغلب التعاملات الخاصة بها، حيث تشير المندرية (٢٠١١): إلى أنه في ظل التطورات المتلاحقة التي تمر بها وزارة التربية والتعليم العمانية في وقتنا الحالي وفي ظل العمليات والخدمات المختلفة التي تقدمها الوزارة؛ زادت الحاجة إلى اعتماد الشفافية كمبدأ إداري معاصر، ولا يمكن إنكار أن وزارة التربية والتعليم العمانية قد أعطت اهتماماً ملموساً للكشف عن العديد من تعاملاتها، ومتابعة سياسات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وشروط الالتحاق بها والمقابلات والاختبارات اللازمة لها، والبوابة التعليمية التي تمثل الحكومة الإلكترونية، فهي تتعامل مع هذا الكم الضخم من البيانات المتعلقة بالمعلمين والطلاب والموظفين وأولياء الأمور، الأمر الذي يجتم الوقوف على مستويات الشفافية الإدارية وسبل معالجة التحديات، والاستفادة من المستجدات التربوية المستمرة؛ كون السلطنة ليست معزولة عن دول العالم، وصولاً للمؤشرات الدالة على مستوى الأداء المؤسسي المطلوب سواء في وزارة التربية والتعليم أو أي مؤسسة حكومية في الدولة.

إلا أن الشفافية الإدارية قد تتعرض لبعض الإخفاقات نتيجة جملة من التحديات والمشكلات. وهنا، يرى المومني (٢٠١٧) والمطيري (٢٠١٤): وجود عدد من التحديات والمشكلات الرئيسة التي قد تعوق تطبيق الشفافية الإدارية بالشكل المطلوب في المؤسسة التربوية، منها: ضعف الوعي بأهمية الشفافية، والفوائد التي يتم تحقيقها من خلال تطبيقها، وضعف مستوى تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنظمة العمل، علاوة على تضيق حجم المشاركة في صناعة القرارات ورسم السياسات العامة. أما الشلوي

(٢٠١٩) فيرى: أن الافتقاد إلى نظام اتصال جيد يتم من خلاله توفير المعلومات والبيانات عن كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة التربوية، وضعف أداء الأجهزة الرقابية المعنية، وأخيراً عدم تفعيل دور الإعلام في عملية التوعية والتثقيف المجتمعي لأهمية الشفافية؛ هي المسببات التي تعيق تطبيق الشفافية الإدارية، بينما ينظر أبو سنجر (٢٠١٦) للتحديات التي تواجه الشفافية الإدارية من زاوية أخرى تتمثل في مقاومة منتسبي المؤسسات التربوية لعملية التغيير، وذلك للإبقاء على الروتين الممارس والبقاء في منطقة الراحة، وعدم السيطرة على مشكلة الترهل الإداري، وعدم الدقة في عملية التخطيط المؤسسي مما يسبب كثرة الأهداف، وغموض بعضها، وصعوبة تحقيقها بالشكل المطلوب، وغياب دور الإدارة العليا في نشر ثقافة الشفافية الإدارية لدى منسوبي المؤسسة، وفقدان وضوح القوانين التي تضمن تحقيق الشفافية بشكل كامل في العمليات الإدارية. الأمر الذي يحد من مشاركتها الفاعلة في رفع مستويات الأداء المؤسسي.

وهذا بدوره يؤكد على أهمية اهتمام المؤسسة التربوية بالعاملين فيها من خلال دعمهم وتوفير بيئة عمل داخلية مناسبة؛ وذلك دعماً لتحسين الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الاندماج الوظيفي لديهم وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة، والدليل على ذلك ما أوصت به دراسة المقبالي (٢٠١٧) والتي تؤكد على أهمية أن تعمل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تلبية طموحات ومتطلبات العاملين فيها. وباستقراء ما سبق، يتبين أهمية تطوير الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث أن تطوير الأداء المؤسسي يعتمد بشكل كبير على الكادر البشري من العاملين كعامل رئيس؛ بالإضافة إلى التخطيط الجيد والوسائل والأهداف المحددة مسبقاً؛ بالإضافة إلى الاهتمام بالشفافية الإدارية في العمليات والإجراءات التي تتم في الوزارة كافة، والعمل على تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين عن طريق ربط أهدافهم بأهداف الوزارة وزيادة انتمائهم لها بما له من أثر إيجابي في نجاح الوزارة في تحقيق أهدافها وتحسين الأداء. وإجراء المزيد من الدراسات في البيئة العمانية لسد الفجوة البحثية في هذا المجال وبالأخص تحديد أثر الشفافية الإدارية والاندمج الوظيفي في تحسين بيئة العمل التربوية، سواء للمؤسسة التربوية ككل أو للعاملين فيها.

ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على موضوعين مهمين أهمية بالغة في الوقت الحاضر والمستقبل وهما: الشفافية الإدارية administrative transparency والاندماج الوظيفي Employees Engagement في وزارة التربية والتعليم ورغبة في تحديد أدوارهما في الأداء المؤسسي، والوقوف على هذا الدور

في ظل عدد من التحديات، التي تستوجب الحفاظ على انتماء العاملين في المؤسسة من خلالهما على أداء وظيفي استثنائي (مخلص ومحب ومبادر) من قبلهم، وعليه تمثلت الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هي درجة توافر كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

### مشكلة الدراسة:

تسعى الأجهزة الحكومية دائماً وأبداً للبحث عن العوامل التي تسهم في تحسين أدائها المؤسسي، وتمكنها من التغلب على الجوانب السلبية، ومعالجة المشاكل الملازمة لها، وإن تفاوتت درجاتها، كضعف الأداء، وتعقيد الإجراءات والفساد والترهل الإداري، رغبة منها في الوصول للأداء المنشود وإيصاله إلى مستويات أفضل، ومع التطور المتسارع في شتى المجالات وتعدد المدارس الإدارية استقطب مفهوم الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي اهتمام الباحثين، لما يلعبه هذان المفهومان في الأداء المؤسسي، وقد جاء الاهتمام في سلطنة عمان بهذه المفاهيم في فترة تزامنت مع تولي جلالة السلطان هيثم بن طارق مقاليد الحكم في السلطنة، والمضي في خطا الراحل طيب الله ثراه قابوس بن سعيد لاستكمال مشوار العدالة والشفافية والمساواة، وتبني استراتيجية عمان ٢٠٤٠.

إذ قضت توجيهات الحكومة بإجراء مراجعة شاملة لعمل الوزارات والشركات الحكومية المختلفة بهدف تحسين أدائها وزيادة كفاءتها وتمكينها من تقديم مساهمات اقتصادية فعالة، والعمل على رسم المسار المتقدم للأداء الفعال على المستوى الفردي للموظفين أو مستوى الأداء التنظيمي العام، وإنشاء جسر من الانسجام والتواصل بين العمل كمعلومات ومسؤوليات وأدوار لتحقيق نموذج وظيفي شامل كامل، يمكنه بناء مستقبل عمان، يقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة والأخلاق والقيم والمسؤولية، ويعكس شخصية الموظفين والمسؤولين الأكفاء ومصداقية المؤسسات الحكومية المنتجة.

ولعل نتائج المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية حول المساءلة والشفافية ودورها في تنمية الاقتصاد الخليجي، الذي انعقد في مسقط ما بين ٢١ و ٢٢ مارس ٢٠١٩، والذي أكدت توصياته على أهمية الشفافية، إذ جاءت الدعوة فيه صريحة لتطبيق الشفافية الإدارية بمفهومها الواسع، وقد تمثلت الاستجابة في الحكومة العمانية لهذه التوصيات لأهميتها من خلال إنشاء مجلس الرقابة المالية الذي وكل له مهمة مراقبة كافة الأجهزة والوزارات ورفع تقرير سنوي عن أدائها.

من ذلك كله، لم يعد البحث في أهمية الشفافية الإدارية والمحاسبة والمساءلة وقيم العمل والاندماج به أمرًا اختياريًا في مؤسسات الدولة، بل أمسى ضرورة ملحة للوصول إلى أداء مؤسسي كفاء وفعال، واستدامة الموارد الوطنية أيًا كان نوعها هو أبرز أولوياتها، وخيار استراتيجي ملزم من أجل السير مع توجهات الحكومة نحو الديمقراطية والإصلاح والشفافية الإدارية تحقيقًا لرؤية عمان ٢٠٤٠.

وبما أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعدّ أحد أهم الأجهزة الحكومية التي يعول عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهي ليست ببعيدة عن واقع الوزارات الأخرى في السلطنة، الملزم بدراسة آليات اتخاذ القرارات الحكومية وتفعيلها على أرض الواقع من أجل تطويرها بما يخدم المصلحة الوطنية؛ فإن ما تواجهه وزارة التربية والتعليم من مستويات خدمية جديدة وعمليات متغيرة، عززت من أهمية ممارسة الشفافية الإدارية بشكل جلي وتبنيها كمبدأ إداري هام.

وفي ظل هذه التغييرات والتطورات الحديثة المتسارعة، أولت الوزارة اهتمامًا واضحًا لكشف الكثير من معاملاتها واتباع سياسة العلنية من خلال (الإعلان) عن ما يرتبط بالموارد البشرية، ومثال ذلك، الوظائف المتاحة وإعلان شروط الالتحاق بها، وامتحانات ومقابلات التعيين والترشيح لأي وظيفة، كذلك تبني الحكومة الإلكترونية المتمثلة بالبوابة التعليمية، والتي تضم كميًا هائلًا من البيانات والخدمات التي توفرها للموظف والطالب وولي الأمر والمجتمع على حد سواء، كل ذلك سعيًا منها للسير نحو الشفافية الإدارية التي تدعو لها الخطط والاستراتيجيات الوطنية، وبالأخص رؤية عمان ٢٠٤٠.

ويشكل انتساب أكبر شريحة من موظفي الدولة للعمل في وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٨١٦٥٥) موظف وموظفة ( مركز الإحصاء الوطني ٢٠٢٠)، في مختلف الوظائف الإدارية والفنية والإشرافية، أحد أبرز التحديات، التي تظهر عددًا من التعقيدات الإدارية، أو عدم وضوح التعليمات، أو تداخلًا في الأدوار، الأمر الذي أدى إلى انتشار الظواهر السلبية بين مختلف شرائح العاملين في وزارة التربية والتعليم، مما أدى إلى زيادة عدد الشكاوي وتكرارها من قبل العاملين حول بعض المسائل التي تظهر الضعف في تطبيق الشفافية الإدارية بها، وتقلل من نسب الاندماج الوظيفي للعاملين بالوزارة، ولعل ارتفاع عدد القضايا في المحاكم الإدارية هو مؤشر سلبي يستدعي الانتباه من صناع القرار في هذه المؤسسة، وهذا ما أكدته الإحصاءات الصادرة من محكمة القضاء الإداري والتي أوضحت تزايد عدد الدعاوى، والتي كانت وزارة التربية والتعليم طرفًا فيها، والمقيدة في محكمة القضاء الإداري، ويوضح الجدول (١،١) إحصائية

بعدد الدعاوى المقيدة في المحاكم المختلفة والمرفوعة ضد وزارة التربية والتعليم ما بين عامي ٢٠٠١ و٢٠٢٠م.

الجدول (١،١) جدول إحصائيات عدد الدعاوى المقيدة في المحاكم المختلفة ضد وزارة التربية والتعليم  
بسلطنة عمان

عدد الدعاوى	العام القضائي	م
٦	٢٠٠١	١
٨	٢٠٠٢	٢
٧	٢٠٠٣	٣
٨	٢٠٠٤	٤
٥	٢٠٠٥	٥
١٢	٢٠٠٦	٦
١١	٢٠٠٧	٧
٩	٢٠٠٨	٨
٢٢	٢٠٠٩	٩
٣٥	٢٠١٠	١٠
٦٠	٢٠١١	١١
٧١	٢٠١٢	١٢
٧٨	٢٠١٣	١٣
٨٢	٢٠١٤	١٤
٩٠	٢٠١٥	١٥
٩٣	٢٠١٦	١٦
١٠٩	٢٠١٧	١٧
	٢٠١٨	١٨
١٩٥	٢٠١٩	١٩
١٥٠	٢٠٢٠	٢٠

المصدر: محكمة القضاء الإداري ووزارة التربية والتعليم

علاوة على ذلك، وجه المطاعني في جريدة عمان في العدد ١٥٣٦، الصادر بتاريخ ١٧ يوليو ٢٠١٧. : انتقادات لاذعة لطريقة تعاطي القضاء الإداري مع القضايا التي يرفعها الموظفون، والتي من بينها، قضايا موظفي وزارة التربية والتعليم، مشيراً إلى أن انتصارها للموظفين بشكل دائم، هو ما يشكل دليلاً على وجود المشكلات الإدارية التي تنتج مع عدم توافر الشفافية الإدارية، والتي تشير إلى التسبب وضعف الأداء وعدم الالتزام بالإنتاجية ووصول غير الأكفاء من الرؤساء إلى مناصب رفيعة، إذ تمثل الخصومات الإدارية في صور مختلفة تتمثل في الحاجة إلى مراجعة القرارات الإدارية النهائية بسائر الشؤون الوظيفية المرتبطة بالموظفين، كالنقل والترقية والتكليف... الخ.

وبناء على التغييرات الوزارية الجديدة التي صدرت مؤخراً بأمر من صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم، والتغيير الجذري لهياكل الوزارات، والتي من بينها وزارة التربية والتعليم، حيث تم تغيير هيكلها التنظيمي تغييراً جذرياً، وتم إعادة دمج اختصاصات وكيلها لشؤون التخطيط مع مهام وكيل المناهج، يضاف إلى ذلك الظروف التي مرت بها السلطنة أسوة بالعالم، والمتمثل في جائحة كوفيد ١٩، التي أدت إلى تغييرات في النظام التعليمي، وبما يتوافق مع الظروف الصحية السابقة؛ فإن الوزارة تواجه العديد من التحديات الجديدة، والمشكلات الإدارية والفنية جاء على رأسها: العمل على تدعيم مستويات الشفافية الإدارية في كافة المشروعات الحكومية، مع وضع ضوابط تكون أكثر صرامة فيما يخص مكافحة ومتابعة كافة أشكال الفساد.

وأكدت نتائج دراسة المنذري (٢٠١١) حول قياس مستوى توافر الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١)؛ أن أغلب المجالات التي تبنتها الدراسة تقريباً جاءت مؤشرات الشفافية الإدارية فيها في الدرجة المتوسطة، وكان أعلاها رتبة مجال "الاتصال الإداري" بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، يليه مجال "المعلومات" بمتوسط حسابي (٢,٨٦)؛ ثم مجال "القوانين واللوائح والأنظمة" بمتوسط حسابي (٢,٨١)؛ تلاه مجال "صناعة واتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (٢,٧٤)؛ يليه مجال "المساءلة الإدارية" بمتوسط حسابي (٢,٦٠)؛ باستثناء مجال "تقييم الأداء" فقد جاء توفره بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وهذا بدوره يؤكد أن ما تعانيه الوزارة آنذاك وما يتبعها من مديريات ودوائر وأقسام من مشكلات إدارية وفنية متنوعة؛ توضح الحاجة إلى قياس الشفافية الإدارية، وقياس مدى اندماج موظفي الوزارة للوقوف على مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم.

وتطبيقاً لتوصيات دراسة المنذري (٢٠١١) والتي أوصت بإعطاء المزيد من الاهتمام بالالتزام بمعايير السلوك المهني لتحقيق الشفافية الإدارية المتمثلة في إدكاء السلوك التنظيمي والتخطيطي في الوزارة والالتزام بالموضوعية والاستقامة والعدل عند أداء الأعمال، وتعميق الإخلاص وإحياء الضمائر لدى الموظفين، والتي تصب كلها في بوتقة الاندماج الوظيفي، وأخيراً الارتقاء بالكفاءة المهنية وبذل العناية الواجبة لتحقيق أفضل أداء مؤسسي، جاءت الدراسة الحالية استجابة لهذه التوصيات، والسعي لمعرفة دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في تلك الجوانب التي كانت آنذاك تمثل الجانب الأضعف، والتي عززها أيضاً الخبرة الوظيفية للباحثة في المجال التربوي كعضو فني لتقييم الأداء المدرسي، وأوضحتها تكرار الشكوى من الخدمات المقدمة من وزارة التربية والتعليم، وانعدام الشفافية في بعض المجالات، منها على سبيل المثال وليس الحصر: تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وعدم شفافية بعض تقارير الزيارات الفنية الدورية، وعدم تطابقها مع نتائج تقارير تقييم الأداء السنوية.

كما تحاول الدراسة الحالية سدّ الفجوة البحثية الزمنية الكبيرة في قياس الشفافية في وزارة التربية والتعليم بين الدراسة الحالية ودراسة الماجستير للباحثة عام ٢٠١١، والتي حملت عنوان " الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها"، وبمرور عشر سنوات بين الدراستين، مرت فيها سلطنة عمان بعدد من التحولات، بات من الضروري قياس الشفافية الإدارية بعد الظروف التي آلت إليها الأمور خلال الحقبة الطويلة في موضوع الشفافية الإدارية، والبحث والتقصي لمدى العمل بالتوصيات الصادرة فالدراسة، وبناء على ما تقدّم تمثلت مشكلة الدراسة في (الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها).

#### أسئلة الدراسة:

تأسيساً على مشكلة الدراسة، وبناءً على المتغيرات الرئيسة، حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة توافر كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان؟

٢. ما الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان؟

٣. ما مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟
٤. هل تؤدي كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دوراً فعالاً في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة:

١. تحديد درجة توافر الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال مجالاتها: (شفافية صناعة القرار واتخاذها، شفافية القوانين واللوائح و شفافية المسائل الإدارية و شفافية تقييم الأداء)، ودرجة توافر الاندماج الوظيفي من خلال أبعاده الكامنة (الحماس والتفاني والانغماس).
٢. معرفة الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
٣. الوقوف على مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
٤. دراسة الدور الذي تؤديه كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
٥. تحديد الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ألفا) بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في

سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

٦. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل الأدب النظري للشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي؛ بغية الوصول إلى معرفة قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بينهما؛ كونهما مفهومان إداريان مهمان، وبيان أدوارهم في الأداء المؤسسي.

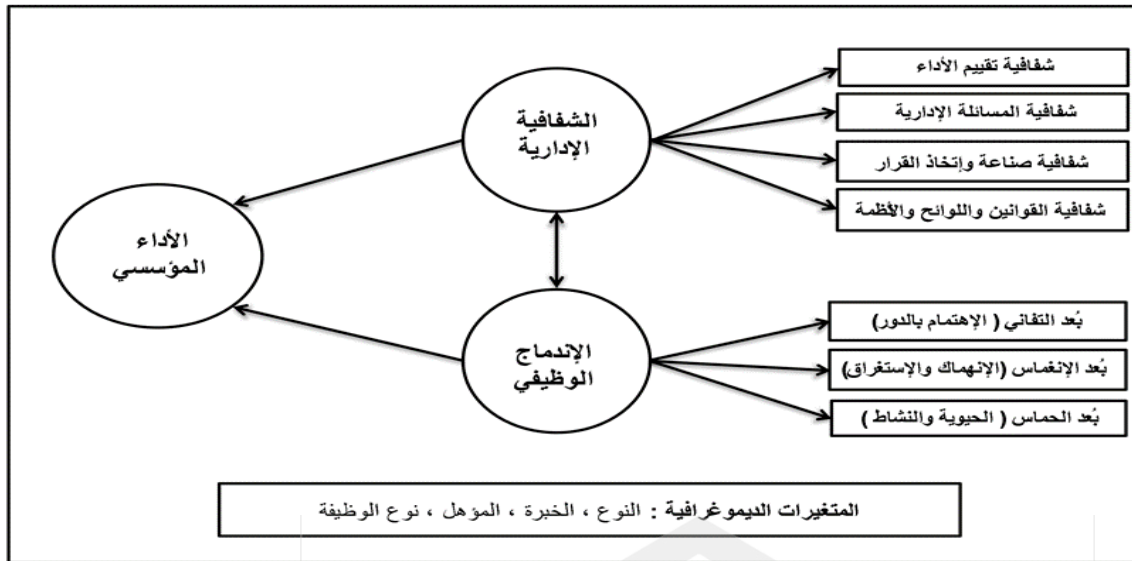
الحدود المكانية: طبقت الدراسة على موظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في حي العرفان.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وفقاً للإحصائيات المعتمدة من دائرة الإحصاء، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١م،

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١م.

### نموذج الدراسة:

اشتمل نموذج الدراسة على متغيرين مستقلين يمثلهما: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي، ومتغير تابع هو الأداء المؤسسي، كما هو موضح بالشكل رقم (١،١)، مبيناً دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحديد ما إذا كان هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الدور للمتغيرات الديمغرافية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.



الشكل رقم (١، ١): نموذج الدراسة

### أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبحث وتستكشف دور الاندماج الوظيفي والشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، واستناداً على ما سبق؛ فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في جانبين هما: الأهمية النظرية، والأهمية العملية.

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسعى لتقديمها كإثراء للأدبيات الإدارية، حيث تحاول هذه الدراسة تقديم إطار مفاهيمي يربط بين ثلاثة مفاهيم إدارية ذات أهمية بالغة في الأبحاث والدراسات العلمية، حيث تبحث الدراسة الحالية تحديد الدور الذي يقوم به كل من الشفافية الإدارية، والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي، وكونها تناولت إحدى المشكلات التربوية التي تؤثر بشكل ملحوظ في جودة الأداء المؤسسي عمومًا والأداء في وزارة التربية والتعليم خصوصًا؛ بهدف النهوض بالمجتمع العماني، لتحقيق الارتقاء العلمي والمعرفي، وتمثل هذه المشكلة في أن تدني الاندماج الوظيفي مع عدم وجود الشفافية يؤدي لتدني مستوى الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم؛ مما ينعكس على جودة النظام التعليمي العماني بشكل عام.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن جُلَّ الدراسات التي أجريت في سياق النظام التعليمي العماني ( رغم ندرتها)، ركزت على الشفافية الإدارية، وأما عن الاندماج الوظيفي فقد كانت الدراسات شبه منعدمة على حد علم الباحثة. وللأسف فإنَّ الدراسات العمانية التي أجريت في هذا السياق لا تكاد تذكر خاصة في

جانب الاندماج الوظيفي، بينما جاءت الدراسات التي تتكلم عن الأداء المؤسسي بسيطة، ولم تتناول إلا القدر البسيط لوزارة التربية والتعليم، وهكذا غفلت معظم الدراسات عن دراسة الدور المؤثر لكل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق؛ فإنه يتوجب على الباحثين ولا سيما في سلطنة عمان، النظر إلى مشكلة الأداء المؤسسي نتيجة ضعف الاندماج الوظيفي بسبب انعدام الشفافية الإدارية من منظور أشمل، ولهذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من أوائل الدراسات التي تبحث علاقة الشفافية الإدارية بالاندماج الوظيفي وتأثيرهما على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وهي كذلك من أوائل الدراسات التي تناولت الثلاثة متغيرات مجتمعة في دراسة واحدة؛ في سلطنة عمان خصوصاً وفي الوطن العربي والعالم عامة، (على حد علم الباحثة).

الأهمية العملية: أما من الناحية العملية فمن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم معلومات لصناع القرار والمتابعين والمسؤولين في المكتب الخاص لمتابعة تنفيذ خطة عمان ٢٠٤٠ في وزارة التربية والتعليم وغيرها من المؤسسات الحكومية، وأن تلفت انتباههم إلى الدور الذي تقوم به الشفافية الإدارية في زيادة الاندماج الوظيفي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي، والتي تعد من الموضوعات المهمة في الوقت الراهن، والتي تحتاجها السلطنة بشكل عام للارتقاء بالأداء المؤسسي.

كما من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في الخروج بمقترحات وتوصيات حول الدراسات التي قد تحل المشكلات التي تصاحب تطبيق الشفافية الإدارية ومعوقات الاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي. وأخيراً اقترح بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد على تميز الأداء المؤسسي في ظل الالتزام بتطبيق مبادئ الشفافية الإدارية للوصول للاندماج الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

كما يؤمل أن تكون الدراسة الحالية محاولة متواضعة تحث نتائجها وتوصياتها الباحثين الإداريين المهتمين بالشأن الإداري في إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بالموضوع، كونه يقدم فكراً جديداً، حيث تعد هذه الدراسة في حد علم الباحثة من أوائل الدراسات التي تناولت الثلاث متغيرات مجتمعة في دراسة واحدة في بلد الدراسة سلطنة عمان، أو في الدراسات البحثية السابقة التي تم الاطلاع عليها، وستسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين والدارسين والمهتمين لإجراء مزيد من البحوث والدراسات التطبيقية والمستقبلية، التي تساعد كل المنظمات في كلا القطاعين (العام والخاص) في حل إشكالات الشفافية والاندماج الوظيفي، ودورها في الأداء المؤسسي في سلطنة عمان.

كما تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية في توقيت إجرائها؛ إذ تركز الحكومة العمانية على دفع جميع المؤسسات في القطاعين الخاص والعام للتطوير والتحسين والاهتمام بالموارد البشرية واندماجها لتحقيق الأهداف المخطط لها، وبما يساهم في حل الإشكاليات المتنوعة التي تعيق من عمليات التطوير الإداري.

### التعريفات الإجرائية:

**الشفافية الإدارية:** عرفت الباحثة إجرائياً بأنها: "مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على وضوح تام ومطلق، لإيجاد نظام واضح لتقييم الأداء وعلانية نتائجه، ونظاماً واضحاً معلناً للمساءلة الإدارية؛ يطبق على الجميع دون استثناء، وموضوعية في صناعة القرار بمشاركة الجميع؛ واتخاذ إجراءات واضحة ومعلنة، والوضوح التام للقوانين واللوائح والأنظمة، وبساطة صياغتها وسهولة فهمها وعدم تعقيدها، والتي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تجاه العاملين فيها".

**الاندماج الوظيفي:** هو علاقة إيجابية بين الموظف ووظيفته، وقدرته على الارتباط نفسياً وجسدياً بها، ورغبته الشديدة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهدافها من خلال ما يديه ويشعر به تجاهها من خلال أبعادها الثلاثة: الحماس والتفاني والانغماس.

**الأداء المؤسسي:** وعرفت الباحثة الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: " ذلك المستوى من الأداء الذي تحققه وزارة التربية والتعليم، عندما تنهياً لها سبل الكفاءة والفعالية، لتحقيق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام يتصف بأنه اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)، الكفاءة والفعالية مجتمعان معاً، في جوانب الأداء المؤسسي المراد بحثها، وهي: المراجعين (متلقي الخدمة)، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم، والمؤسسة في هذه الدراسة للإشارة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

### حدود الدراسة:

تحيط بالدراسة الحالية مجموعة كبيرة من المحددات التي سيتم تطبيق الدراسة في نطاقها، وتمثل فيما يلي من الحدود:

الحدود الموضوعية: تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور كل من: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها.

الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة فقط على موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.  
الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١ م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة الحالية على شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية؛ العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١ م.

### خلاصة الفصل:

تناولت الباحثة في هذا الفصل دور كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي، إضافة إلى تناول إشكالية الدراسة التي تواجه منظومة التعليم في السلطنة، ومنها الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي. وتم أيضاً استعراض أهم مجالات الشفافية الإدارية وأبعاد الاندماج التي لها دور في الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم، ثم تناولت الباحثة جانبين مهمين؛ الأول: هو ما يواجه التعليم من انخفاض مستوى الشفافية الإدارية وانخفاض مستوى الاندماج الوظيفي؛ والثاني: من حيث النقص في الدراسات السابقة التي تناولت الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي، إضافة إلى التطرق إلى أسئلة الدراسة، وأهدافها، وأ نموذج الدراسة. وكما بينت الباحثة الأهمية العملية والنظرية للدراسة، ثم تناولت حدود الدراسة، وأخيراً، التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة، وسوف تتطرق الباحثة في الفصل اللاحق إلى الإطار النظري الذي سيتضمن المتغيرات الثلاث، وهي: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومناقشتها، بهدف الوصول إلى الفجوة البحثية التي ستساهم الدراسة الحالية بإبرازها وتغطيتها بشكل منهجي علمي من خلال التحليل المناسب بغية الوصول للنتائج المفيدة في هذا الإطار.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد:

يعد الإطار النظري أحد أهم أجزاء البحث العلمي، ويشكل الجزء الثاني حيث يتضمن المعلومات التي قام الباحث بجمعها من خلال عودته إلى المصادر والمراجع المرتبطة والمتعلقة بمتغيرات البحث الحالي، ومن خلال الإطار النظري الذي يتضمن الشفافية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي والتي تعتبر العمود الفقري للبحث العلمي الذي تقوم به الباحثة، وسيقدم الفصل الثاني شرحاً واضحاً بإذن الله للإطار النظري الخاص بموضوع الدراسة؛ من خلال إعطاء صورة واضحة وشاملة لجميع جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة الحالية وهي: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي .

ويشتمل هذا الفصل على قسمين: القسم الأول الإطار النظري، والقسم الثاني الدراسات السابقة، وفي قسم الإطار النظري قدمت الباحثة مجموعة من المفاهيم والتعريفات الاصطلاحية المرتبطة بالمتغيرات الثلاثة وهي: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، وحيث أن تحديد المفاهيم والتعريفات والإجماع عليها من أكبر الصعوبات التي تواجه الدارسين والباحثين في علم الإدارة، الذي يعتبر واحداً من العلوم الإنسانية الهامة، وذلك لأن العلوم الإنسانية تعمل في مجالات متعددة ومتغيرة العناصر والعوامل والتأثير والنائج، وبما أن مصطلح الأداء المؤسسي والشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً التي ثار الكثير من الجدل حولها؛ فإن الإجابة على مدلولاته تصبح أيضاً من المتغيرات الإنسانية التي تحتاج الكثير من الجهد للوصول إلى مفهوم يتسق مع الممارسات الإنسانية المتباينة الأنماط والمحددات التي تحكم نظم حياة المجتمعات، وسيتم التعرض في هذا الفصل إلى بعض الجهود المبذولة للإحاطة بمفاهيم بمتغيرات الدراسة الشفافية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، وكيف تتفاعل تلك المتغيرات وتؤثر فيما بينها وأهميتهما، عبر المباحث الآتية: المبحث الأول: الأداء المؤسسي والمبحث الثاني: الشفافية الإدارية والمبحث الثالث: الاندماج الوظيفي، وتعرضت الباحثة لأصل ونشأة وتطور كل مفهوم ومجالاته، أو أبعاده، وأدوات قياسه وبعض النظريات، وفي القسم الثاني استعرضت الباحثة بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة.

## أولاً: الإطار النظري

### المقدمة:

في عالمٍ مُتسارع النمو والتطور التكنولوجي، يؤثر واقع المؤسسات الحكومية؛ كونها ركيزة أساسية في أوجه التنمية المختلفة التي تشهدها البلاد، وتربطها علاقة طردية مع تطور التنمية الشاملة؛ فإذا تطورت المؤسسات انعكس إيجاباً على مجالات التنمية. وإنَّ من أهم المرتكزات الأساسية التي تعتبر أعمدة تطوير الأداء المؤسسي هي: الموارد البشرية، والتطوير الإداري، وأخيراً التخطيط السليم.

وبداية؛ فإنَّ الحديث عن الشفافية الإدارية، والاندماج الوظيفي في بعض المؤسسات في السلطنة حديث ذو شجون، حيث أنه إذا وجدت بيئة العمل الجيدة التي تستخدم أفضل الممارسات في الشفافية الإدارية القائمة على أسس منهجية علمية بما يعزز من قدراتها زادت إنتاجيتها وفعاليتها؛ وبالتالي انعكس أثرها على أداء المؤسسي، إنَّ المؤسسات الحكومية وخاصة التربوية عليها، إذا أرادت أن تنمي نفسها، وترفع من كفاءتها واستغلالها الاستغلال الأمثل، أن تضع استراتيجية وخطة واضحة للشفافية الإدارية؛ لتضمن موظفين مندمجين تمامًا مع عملهم وذوي أداء وظيفي متميز؛ مراعية في كل ذلك وضع قوانين واضحة ومساهمة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وتبسيط الاشتراطات، وضع نظام تحفيزي فعال مبني على أسس موضوعية كتطوير آلية تقييم الأداء الوظيفي، والأداء المؤسسي. (بودية وبن واضح، ٢٠١٩)

إنَّ تميز الأداء المؤسسي؛ مرتبط كلياً بمدى توافر الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي وكلاهما مكمل للآخر، وتحسن أحدهما ينعكس إيجابياً على الآخر، وإن من معوقات تميز الأداء المؤسسي عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب؛ وهذا يسبب عدم اندماج الموظفين لعدم تأهيل صف آخر من الكفاءات وقلة الكوادر البشرية المؤهلة، ووجود ظواهر سلبية في المؤسسات؛ كالحبابة والشللية؛ والاستمرار في إدارة المؤسسات بأسلوب تقليدي، وليس وفق نظام مؤسسي عصري له هويته وكيانه المستقل، يحقق الرضا الوظيفي للعاملين، ويحوّلهم إلى موظفين مندمجين ومنغمسين وظيفياً، وتقديم الأقدمية على الكفاءة، وغياب الدوران الوظيفي يزيد من ضعف الأداء المؤسسي، ويُؤلّد حالة من عدم التوافق بين العاملين داخل المؤسسة نفسها، ولا ننسى أن عدم وضوح المهام الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة له الأثر البالغ في ضياع الجهود، وعدم فهم العاملين لأدوارهم المناطة بهم، وعدم وجود رؤية ورسالة واستراتيجية واضحة للعمل تتناسب واختصاصاتها والمهام المكلفة بها، كما أن غياب آليات قياس معدلات الأداء، وعدم وجود جهات متخصصة لتقييم الأداء المؤسسي نتج عنه عدم معرفة مستوى الأداء الداخلي

للمؤسسة؛ وبالتالي عدم معرفة أوجه القصور والضعف، ولا يمكن معرفة مدى تحقق الأهداف المخططة مما أسهم - وبشكل كبير - في تدني أداء بعض المؤسسات، ويلاحظ كذلك وجود هدر للكوادر للبشرية في معظم المؤسسات، وذلك عن طريق تهميشها لأي سبب كان، أو تزايد عدد العاملين في المؤسسة بعكس الحاجة الفعلية لحاجة العمل؛ مما يخلق بطالة مقنعة داخل الوحدة، ويزيد العبء الإداري والمالي، وإضافة لما سبق فإن استخدام وسائل الاتصال التقليدية وعدم توظيف التقنية الحديثة داخل المؤسسة؛ يسبب في الحد من طموحات العاملين التواقين لعصر التكنولوجيا؛ مما يخلق فجوة كبيرة في المؤسسة نفسها.

إنَّ من المعوقات أيضًا غياب الدعم والتشجيع والحوافز للعاملين؛ حيث أن المساواة بين المجتهد وغيره يخلق نوعًا من عدم الرضا الوظيفي؛ مما ينعكس سلبيًا على أداء الموظف لعمله؛ حيث أن النفس البشرية دائمًا تواق للتحفيز والتكريم والثناء، وأخيرًا، يجب القول بأن العمل المؤسسي لا بد أن تكون له طفرة كبيرة في كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والتطويرية، وحتى التشريعية، حتى يحقق ما يصبو له العاملون مما ينصب في مصلحة الوطن والمواطن على حدٍ سواء.

## المبحث الأول: الأداء المؤسسي:

### التمهيد:

لاقى موضوع الأداء المؤسسي اهتمامًا كبيرًا من البحوث العلمية والدارسات التطبيقية في مجال إدارة الأعمال في الخمس والعشرين سنة الماضية، وذلك للأهمية القصوى على المؤسسات، ولشموله على عدد من عناصر النجاح الحساسة التي تمس مستقبل المؤسسة، وقدرتها على الاستمرار والنمو وجني الأرباح. إلا أن تلك الدارسات حول العالم اختلفت في كيفية قياس الأداء المؤسسي، وفي تبني المعايير الأكثر دقة للحكم على الأداء في مؤسسات الأعمال، ولعل من أشهر سبل قياس الأداء المؤسسي التي تطرقت إليها معظم الدارسات المنشورة، الأداء المالي والأداء غير المالي غير الملموس. ( De Jong & Bruch, ٢٠١٣ )

أما بالنسبة للمؤسسات التعليمية وخاصة وزارات التربية والتعليم العالي فقد شهدت على الصعيد العالمي محاولات جادة للتطوير والتحديث، من بينهما محاولة تقييم الأداء وتحسينه، والذي أصبح دعوة ملحة بأنظمة التقويم وتحسين الأداء، والذي ينعكس على التحسين المؤسسي بهذه المؤسسات المسئولة أمام الحكومات عن مخرجات التعليم (عيدروس، ٢٠١٢)

ويرجع أهمية دراسة عملية العمل الذهني والعضلي ومكوناته باختلافها، لتحقيق بغيتهم في الوصول لمستوى الأداء الأمثل عن طريق دراسة الحركة والزمن، أو عن طريق توزيع العمل وتفويض السلطة والمسؤوليات في المستويات المختلفة، وحتى يتحقق فهم مختلف جوانب السلوك الإنساني؛ اتجه السلوكيون إلى دراسته وفهم مختلف جوانبه، وفق ما يحمله على ضمان تحقيق الأداء الذي يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، ثم بعد ذلك يتم تقييم هذه العملية بشكل يضمن الموضوعية والطرق الناجعة التي تضمن دفع العامل والموظف إلى الإلتقان، وعلى بذل قصارى الجهود لتحسين وتطوير إنتاجيته وأدائه من خلال الاستخدام الأمثل للقدرات والإرادات، الفردية والجماعية التي يتحكم بها ويوجهها العقل البشري في كل المواقف التي البشري في كل المواقف التي تواجهها. (Chiu, et.al., ٢٠١٦)

وفوق ذلك يظل من شأن المؤسسة ومسؤوليتها أن تسعى من خلال ذلك كله لزيادة قدرة هؤلاء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه نسعى من خلال تقديم هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا، حيث سنتطرق في البداية إلى الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، ثم نوضح كيفية قياس الأداء والمعايير المستخدمة لذلك، مع التركيز على كيفية تقييم الأداء والطرق اللازمة للقيام بالتقييم، ومن ثم إلى كيفية إدارة الأداء كما يلي:

### مفهوم ومكونات الأداء المؤسسي:

يكتسب نظام تقييم الأداء أهمية كبيرة في كافة المجالات العملية، باعتباره أحد الوسائل الهامة التي تكفل الكشف عن كفاءة العاملين، وقدرتهم على القيام بواجبات العمل وأعبائه، ودورهم في تحقيق أهداف الجهة الإدارية في إدارة المؤسسة وتحقيق المصلحة، يعتبر الأداء مصطلحاً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فمن الممكن اعتباره ظاهرة شمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث كان محط أنظار الكثير من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية؛ مما سعوا لدراسته. ولذلك؛ فتحديد وضبط مفهومه يبقى من الضروريات الملحة، كما أنه إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، وهذا ما سنعمل على توضيحه .

### الأداء

لغةً: إن مصطلح الأداء لاتيني الأصل (performance)، فاللغة الإنجليزية قامت بتحديد معناه بشكل واضح ومحدد (to perform) فيأتي بمعنى تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. كما يعرف الأداء لغويًا حسب قاموس (Le Petit

(Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف ما" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة"، وفي اللغة العربية يشير مصطلح الأداء إلى إنجاز أو تنفيذ مهام، وهو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، وهو نتائج جهد معين قام به فرد لإنجاز عمل محدد. (موسي، ٢٠١٣: ١٢٩)

**اصطلاحًا:** لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع الأداء، وتناوله العديد من الباحثين في مختلف المجالات، والمقصود بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها للمنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل المنظمات، وعرفه (M. Gervais, 1997, p15): "الأداء بأنه هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، ويسمح بالوصول إلى مستوى الأداء، أما (G. Donnadiu, 1999, p231) فذكر "بأن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاثة معايير مختلفة، ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"؛ وعرفه أيضاً (Winston, et. Al. et, 2014, p115) بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"؛ والأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية (حسن، ٢٠١١) و (الزيدي والمشهداني، ٢٠١٦)، وعُرف عثمان (٢٠٢٠): بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، أي أنه النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس فيه قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، كما يشير إلى درجة تحقيق المهام المطلوبة من وظيفة الفرد بحيث يعكس الكيفية التي يتحقق فيها ودرجة إشباع متطلبات الوظيفة، ويختلف الأداء عند الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما يقاس الأداء بالنتائج التي استطاع الفرد تحقيقها. (المدهون، ٢٠١٤) و (علي، ٢٠١٩)

**الأداء المؤسسي:** فهو الأداء الذي يقود إلى الأهداف أو المخرجات التي ستسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس الأنشطة والعمليات وحركة المؤسسة من أجل تحقيق تلك الأهداف، أي

الوسائل اللازمة لتحقيقها، ويجب أن نعلم أن الأداء ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو سبيل لتحقيق تلك الغاية، فهو نتاج تلك السبل والطرق؛ ولهذا يعد الأداء بمثابة الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة والبيئة الخارجية معاً لتحقيق الأهداف التي تعود بالصالح العام. (القحطاني، ٢٠١٧)، وهو ذلك المستوى من الأداء الذي تحققه المؤسسة عندما تنهياً لها سبل الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت الوصول لتحقيق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام يتصف بأنه اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)؛ وهنا يجب التأكيد على جانب مهم كشرط ليطلق عليه لفظ الأداء؛ أنه لا بد من توافر الكفاءة والفعالية مجتمعين معاً، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المتوقعة دون أن يكون هناك استخدام عقلاني للموارد، فحتى لو توفرت الكفاءة بلا فعالية لن تتحقق الأهداف المتوقعة، فكلا الحالتين لا تعكسان مستوى الأداء ولا يمكن القول تم الوصول للأداء المتوقع. (الداوي، ٢٠١٩)

**ومما سبق استطاعت الباحثة تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه:** " ذلك المستوى من الأداء الذي تحققه وزارة التربية والتعليم، عندما تنهياً لها سبل الكفاءة والفعالية، لتحقيق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام يتصف بأنه اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)، الكفاءة والفعالية مجتمعان معاً، في جوانب الأداء المؤسسي المراد بحثها، وهي: المراجعين (متلقي الخدمة)، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم، والمؤسسة في هذه الدراسة للإشارة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

## محاور الأداء.

عادة ما يعبر عن الأداء بمصطلحين يكادان أن يفتننا به افتراضاً تاماً هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان جانبيين مهمين يتمثلان في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وقدرتها على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء.

الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات (أبوزيد، الحديدي، الحياوي، ٢٠١٦) و (البغدادي، ٢٠١٨)، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، بينما يعرفها (Bakker & Albrecht، ٢٠١٨) أنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو

استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات. ويضيف أيضاً بأن المؤسسة ذات الكفاءة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجاً وتنفادى تبذير الموارد،" ويظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أن الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

**الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي الدليل الواضح على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية كما يراها (الشياب، أبو حمور، ٢٠١٤) ما هي إلا: محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة. (العبار، ٢٠٢٠) (الشمري، ٢٠١٢)

بينما هناك من يرى ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية (الشيخ، ١٩٩٥: ١١٠) (الميدجحي، ٢٠١٢)، كما تُعرف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية، وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات، أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمّاً ونوعاً من المدخلات، واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه" (عثمان، ٢٠٢٠) و (يوسف وناجي، ٢٠١٤).

ولقد جاءت التعاريف السابقة الخاصة بالفعالية مركزة على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف، إلا أن الكثير من الباحثين حاولوا التعميق من مفهوم الفعالية، وذلك بإضافة جانب مهم لها، وهو "الاختيار الجيد للأهداف" حيث يعد (Peter Drucker، ١٩٧٤) أول من كان وراء هذا التوجه الجديد وعبر عليه بمصطلح (la pertinence) إذ يقول: إن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف (جفال، ٢٠١٧).

### العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف، ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة، ولكن لا تتميز بالفعالية

(الصحن، ١٩٨٧) (الباز، ٢٠١٢). إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعاليّة على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعاليّة، إذ أثبتت الكثير من الدّراسات أن الفعاليّة يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرًا تابعًا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحدّدة.

### محددات الأداء:

إن أداء المؤسسة الاقتصادية مرتبط بمجموعة من العوامل، والتي تؤثر وتتأثر إيجابيًا أو سلبًا به، وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين: أحدهما داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، والآخر خارجي يصعب التحكم فيه؛ لذلك على المؤسسة أن تتكيف مع تلك العوامل، فهي تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى؛ لذلك وجب حصرها وتحديدتها، لذا أعطى كل باحث صورة خاصة عن تلك العوامل.

ويرى (Jean Pierre MercierK٢٠٠٣) و (et. Al،García-Morales، ٢٠١٢) في هذا الصدد أنّ العوامل التي يقوم عليها أداء المؤسسة تتمثل في: الاستراتيجية، الرؤية، القيم، الرسالة، الموارد البشرية، هيكل المؤسسة، العمليات والأنظمة، الموازنة، أما كل من؛ (Helal، ٢٠١٦، ٢٠١٦) و (Peters, Waterman، ١٩٩٩): فحددا ثمانية عوامل للأداء هي: التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الاستقلالية والإبداع، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد، القيم الجماعية، الاحتفاظ بميكلة بسيطة، المزج بين الليونة والصرامة، الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به. أما (Paul PintoKK، ٢٠٠٢) (Munir, & Khalil، ٢٠١٦) فذكروا أن هناك أربعة عوامل للأداء هي: الحيوية، القيم قاعدة للنظام في مجمله، الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء، الأفراد (الإنتاجية)، بينما بعض الباحثين يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية" فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، المقاربة الاستراتيجية، فيرون أن أهم عوامل الوصول للأداء المرتفع تنبع من المؤسسة نفسها قبل محيطها الخارجي، أو بالأحرى من مواردها.

ويتّضح ممّا سبق أن هناك مجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة تؤثر في الأداء، وبالرغم من تعدد واختلاف الآراء، إلا أنها تتركز في نفس الإطار، وتلك العوامل تنقسم من حيث تأثيرها إلى عوامل

مباشرة وعوامل غير مباشرة، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء واسعة المجال، والقائمة تطول فيها، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه، فكل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف حسب الظروف المختلفة، والملاحظ في جميع المقاربات السابقة وجود عامل حاضر دائماً كعنصر أساسي ومؤثر دائم على المؤسسة مهما اختلفت الآراء في تلك العوامل، ألا وهو عامل المورد البشري، والذي يعتبر عاملاً أساسياً ومحددًا للأداء؛ فلا يتحقق الأداء إلا عن طريقه، فهو عنصر فعال لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ورؤوس الأموال العابرة للقارات. لذا نركز في هذه الدراسة على اندماج العنصر البشري في العمل لتمييز مؤسسي.

### أنواع ومستويات الأداء:

لفترة قريبة جداً كان الأداء يعتبر ذا بعد داخلي فقط، لكن ذلك المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع مرور الوقت أن الأداء صار له بعدان، داخلي وخارجي، فمصطلح الأداء تعقد، فظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج إلى جانب القياس التقليدي للإنتاجية، تأتي مصحوبة بالتنافسية، ولا تركز فقط على التكلفة، إنما أيضاً على النوعية وبالأخص الأجل، ولا ننسى في هذا السياق، أن ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدني التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، داخلياً، وخارجياً، والذي يترجم على جميع المستويات، ولقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر؛ ويعزى ذلك لوجود الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايره وكذلك اختلاف أهداف دراسة كل منهم، واختلاف المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء، أما ما يهمنا هنا فهو قياس أداء العاملين أو الموارد البشرية:

**الأداء البشري** يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (وظائف إشرافية أو وظائف تنفيذية) كما صنفت في هذه الدراسة؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها لأي مؤسسة سواء أكانت تجارية أم خدمية، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. (Al-Zahrani, E. (٢٠٢٠). (عبد الغني، ٢٠٠٧).

**الأداء الداخلي للمؤسسة:** هو الأداء الناتج عن استغلال المؤسسة الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية، بينما يجب على أي مؤسسة أن تهتم بتطوير الأداء الخارجي، والأداء الخارجي

للمؤسسة: والذي يتحقق من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على اللحاق بها؛ لأن هذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين ما تقدمه في البيئة المحيطة، وبين تطوير أدائها العملي، ويمكن أن نستخلص أن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على اندماج العاملين بها.

### مستويات الأداء حيث يقسم لثلاث مستويات:

**المستوى الاستراتيجي:** يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي نبنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة، ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة ومبحث لقياس الفعالية التنظيمية، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار. (حسن، ٢٠١١) (الرميدي، وآخرون، ٢٠١٨)

**المستوى العملي:** ويتمثل في القرارات الروتينية المبرمجة مسبقاً، والتي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لتحقيق أقصى ربح، فتهدف هذه القرارات إلى تجويد الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية؛ فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

**المستوى التكتيكي:** تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكله الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضمينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

ويعتبر الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل على الأبعاد الآتية: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، أداء

الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

لذلك فإنّ الأداء في المؤسسة ما هو إلا محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

### بطاقة الأداء المتوازن: BSC (Balanced Scorecard Card)

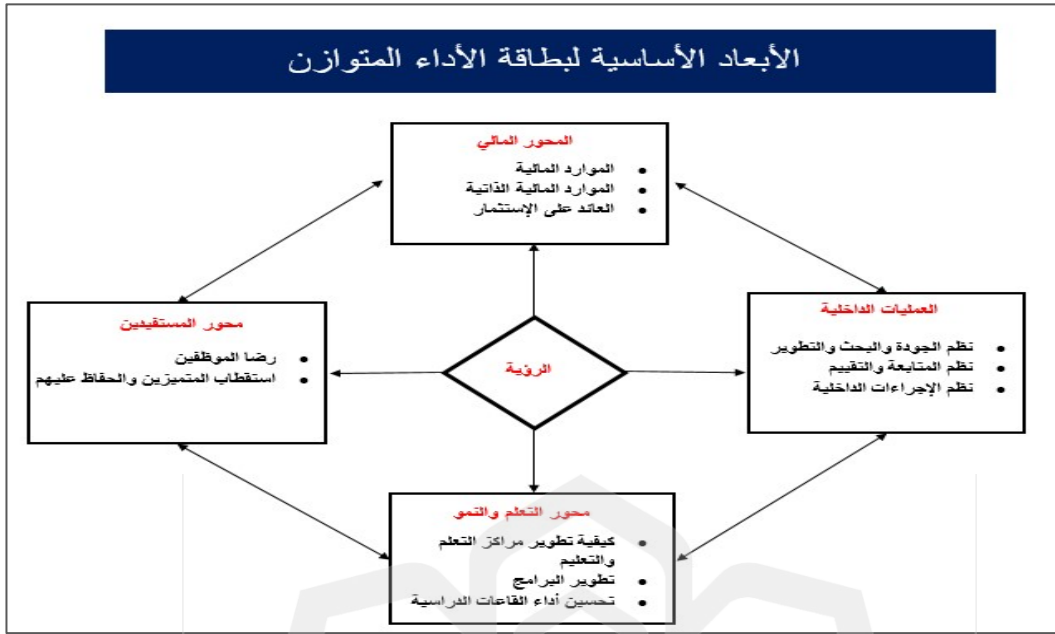
انطلاقاً من مقولة: "صعوبة إدارة ما لا يمكن قياسه" حاول الباحثون إيجاد طرائق تهدف إلى إدماج كل من يساهم في خلق الثروة ضمن استراتيجية المؤسسة، مع العمل على ترجمة ومد هذه الاستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل بسيط وواضح ليساعد على تنفيذها، لهذا كانت الطرق الحديثة تبحث عن زيادة الأداء من خلال اعتماد مجموعة من المؤشرات تقيس الأهداف الاستراتيجية لتحديث بذلك توافقاً بين المستويين الاستراتيجي والعملي في المؤسسة أو ما يسمى بالريادة، ولعل أهم تلك الطرائق المبتكرة نجد تلك الخاصة بـ D. Norton و R. Kaplan والمسماة بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard وقد قامت العديد من المؤسسات في سائر أنحاء العالم بتكييف هذه الأداة حسب المحيط الذي تعيش فيه، وحسب بيئتها الداخلية والخارجية كأداة لتطوير الأداء وقياس مستوى التقدم فيه باتجاه تحقيق الأهداف. إنّ التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بعد الثورة الصناعية، ومع زيادة حدّة المنافسة وظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات أدّت إلى تعقّد عمليّات المؤسسة، وأصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به والاهتمام بتحسين المستمر للجودة وتقديم منتجات مبتكرة، والاستجابة السريعة لرغبات العملاء، مع مواجهة تحديات خفض التكلفة، الذي أدّى إلى الاتجاه نحو البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن السير الحسن لعملياتها، وتمكّنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة أدائها ليس المالي فقط، وإنما كل أنواع الأداء، فظهر منهج جديد سُمّي "بطاقة الأداء المتوازن" نقلاً عن الترجمة لها من اللغة الإنجليزية "Card Balanced Score" في مقال للكاتب روبرت كابلان "Robert Kaplan" وديفيد نورتن "David Norton" في مجلّة هارفرد Harvard Business Review (Norton. D 1999).

### تعريف بطاقة الأداء المتوازن BSC.

قُدّمت لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من التعاريف، نذكر منها:

عرّف كل من Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنّها: " أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطارًا لقياس وإدارة الاستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو".

عرّفها كل من Simona. A. Popa (٢٠٠٩) على أنّها: "إطار لإدارة الأداء تربط استراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربع منظورات هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو". كما عرفتها Sabine Sépari و Claude Alazard (٢٠٠٧) أنّها: "مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطارًا شاملاً للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو"، و من التعريفات السابقة نستنتج أنّ: بطاقة الأداء المتوازن BSC هي مجموعة من المقاييس التي تقدّم لمديري الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، من خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية عن طريق تجسيدها في منظورات أربعة هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ويمثلها الشكل التالي:



الشكل رقم (١، ٢): الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر (Norton, D1٩٩٩)

### الأبعاد الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن:

تنقسم بطاقة التقييم المتوازن إلى أربعة محاور أساسية:

بُعد المراجعين (العملاء): كيف تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المعروضة للزبون انطلاقاً منه؟ يعد الزبون الراضي مورداً هاماً للمؤسسة، فالعلاقة الجيدة معه تنتج عنها سلسلة لعمليات شراء خاصة إذا كانت هذه المشتريات من نفس العلامة، بعد العمليات الداخلية: ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

بُعد النمو والتعلم: يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، من خلال سدّ الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية، وهي: الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز، الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات، الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات

الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وكل هذه العناصر التي ذكرت من عناصر تدعيم شفافية أداء أي مؤسسة، وأخيراً البعد المالي: بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها؛ وبالتالي فإن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها، ولكن في هذه الدراسة لن يتم استخدام هذا البعد كون عينة الدراسة الحالية من العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم غير معينين به.

من خلال ما سبق نخلص للقول إن بطاقة الأداء المتوازنة نظام يعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية، كما تحدث التوازن بين القياسات الخارجية والقياسات الداخلية وكذلك بين قياسات النتائج - الأداء الماضي - والقياسات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.

#### المكونات الأساسية لبطاقة الأداء:

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل ويتم الآخر بهدف التحسين المستمر، حيث تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، وهي: الرؤية المستقبلية، الاستراتيجية، المنظور، الأهداف، المقاييس، وأخيراً ارتباطات السبب والنتيجة.

ويظهر من الجدول رقم (٢،١): الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولهذه الأهداف التأثير السببي الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف في البعد الموالي بالترتيب، وقامت الباحثة هنا بتلخيص الأهداف بما يتناسب مع أغراض البحث هنا.

الجدول رقم (٢،١): الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

ت	البعد (محرك الأداء)	الأهداف الاستراتيجية
١	بعد التعلم والنمو	البحوث والتطوير في مجال المنتجات رفع درجة الكفاءة تكوين العاملين. رفع الإنتاجية. التحفيز.
٢	بعد العمليات الداخلية	تحسين فعالية الجهاز الخدماتي. تحسين النوعية تخفيض التكاليف. تحسين طرق التشغيل واختيار الكفاءات. استعمال طرق جديدة (استعمال النظام الآلي).
٣	بعد العملاء	تحقيق رضا العملاء. تحقيق خدمات جديدة. زيادة الحصة السوقية. العمل على الحفاظ العملاء واكتساب عملاء
٤	البعد المالي	تنمية وتحسين العائد. تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية. تنمية العوائد من خلال استثمارات جديدة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

### خلاصة المبحث الأول:

ارتبط ظهور مفهوم الأداء بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ودراسات الإدارة بصفة خاصة، وتعددت النظريات حول محدداته، أو بالأحرى السبل الكفيلة للارتقاء به، فجاء الفكر الكلاسيكي مركزاً على جانب التنظيم كأهم محدد لأداء المؤسسات، وقد تبلور هذا التوجه في مختلف النظريات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ابتداءً من مدرسة الإدارة العلمية مروراً بمدرسة الإدارة، وأخيراً بحركة البيروقراطية، ثم الفكر الاجتماعي مركزاً على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ثم باقي التوجهات النظرية التي عرضناها سابقاً، والتي كل منها قدمت وجهة نظر خاصة بها حول كيفية الوصول بالمنظمة إلى تحقيق الأداء الأمثل الذي يضمن تحسين أدائها. وهذا في ظل بيئة اقتصادية تمتاز بالمنافسة الشديدة والصراعات القوية.

## المبحث الثاني: الشفافية الإدارية

### مقدمة:

شهدت الألفية الثالثة تغيرات كبيرة في كافة المفاهيم في شتى المجالات التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والإدارية والقانونية، ومع هذه التحولات والتغيرات التي لم يسبق لها مثيل ربطت دول العالم من خلال شبكة موحدة للإنترنت، جعلت كافة النظم للقطاع الحكومي والخاص مكشوفة للجميع، وخاصة للمواطنين الذين باتوا على علم ودراية، وتحولوا من دور المتلقي لدور المراقب والمحاسب، ويرى الطوخي (٢٠١٤) أن المواطن أصبح قادراً على المقارنة والتحليل وإصدار الأحكام ثم مساءلة مؤسسات الدولة عن التقصير وحتى التأخير في التطوير والتحديث وتحسين مستوى جودة الخدمات كنظيراتها في الدول الأخرى. وأضاف أبوكوش (٢٠١٨:١٢)، لذلك توجب إجراء الكثير من الإصلاحات الإدارية، للحدّ مما تعانيه من قصور في الأداء وقلة في الكفاءة، وانتشار لمظاهر الفساد الإداري؛ بسبب الروتين، وتضخم الجهاز الإداري والوظيفي، والإهمال واللامبالاة، والمحاباة والمحسوبية، والمركزية الشديدة، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية. (السيبي، ٢٠١٣)

وبذلك يجعل الإدارة في الدول النامية أمام تحد كبير لتحسين صورتها في مجال مكافحة الفساد، والتي تتطلب إصلاحات إدارية كبيرة في الوقت الراهن، وضرورة القضاء على الفساد بالعمل الجاد ومضاعفة الجهود وتكاتفها لتعزيز مبدأ الشفافية والنزاهة، مع تفعيل الأنظمة والسياسات اللازمة ( العمودي، ٢٠١٣)، ولذا وجب على الدول النامية خاصة اعتماد الشفافية الإدارية كاستراتيجية وكرهية أساسية وضرورية في حل المشكلات التي تواجه الإدارة، وفي عمليات الإصلاح والتطوير لتوفير المزيد من الوضوح في عمل الأجهزة الإدارية، حيث تؤكد تعزيز الثقة بالجهاز الإداري من خلال إتاحة الفرصة للجمهور، ووسائل الإعلام للاطلاع على المعلومات التي يرغبون في الاطلاع عليها (أبو قاعود، ٢٠١٥)، ويرى كل من اللوزي (٢٠٠٠) و الكردي (٢٠١١) أنه يجب على المؤسسات ضرورة العمل بها، لما لها من أهمية في ازدهار التنمية الإدارية، ونظرًا لدورها الفعال في تنمية المنظمات الإدارية، مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات الطارئة، وتعد الشفافية الإدارية ( Administrative Transparency ) كما تراها منظمة "الشفافية الدولية" التي تأسست في عام ١٩٩٣م، وهي منظمة غير حكومية وغير ربحية، ويقع مقرها في ألمانيا \_ برلين، وتعمل الآن في أكثر من ٨٠ دول، وعملت المنظمة على تشكيل آليات تهدف إلى محاربة

الفساد، وعلى تنبيه المجتمع الدولي والرأي العام من أخطار الفساد. (الكيلاني؛ سائدة؛ وسكجها وباسم ( ٢٠٠٠ )

وهي من أهم وأحدث الاتجاهات الإدارية المعاصرة، و التي لها دور مهم في إيجاد بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، وتطوير عمليات الإدارة المختلفة بما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الريادة في المستوى المحلي والدولي، حيث تركز الشفافية الإدارية على الكشف التام عن المعلومات والقواعد والعمليات والخطط والأدوار والإجراءات، التي تقوم بها المنظمات والعمل في بيئة منفتحة تسمح للجميع الحصول على المعلومات الضرورية ( منظمة الشفافية العالمية، ٢٠٢٠)، وأشار الطوخي ( ٢٠٠٨ ) والعنزي ( ٢٠١٩ ) إلى أن الشفافية الإدارية لاقت من الاهتمام ما لم تحظ به غيرها من المتغيرات من قبل المنظمات والهيئات العلمية، والمهنية الدولية، والمؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية، وذلك لكونها أداة للمصداقية تجعل الممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسات واضحة أمام المجتمع، وتثبت نيتها في محاربة أي شكل من أشكال الفساد الذي أصبح ظاهرة منتشرة تهدد بالقضاء على كل محاولات الإصلاح.

## مفهوم الشفافية:

### لغة:

تناولت المعاجم والقواميس العربية والأجنبية مفهوم الشفافية (Transparency) من جوانب وأوجه مختلفة، سيتم عرض بعض منها على النحو الآتي: (الشف)، ويكسر: هو الثوب الرقيق، وجمعه شفوف. وشف الثوب يشف شفوفاً وشفيفاً: رق ففضح ما تحته " (الفيروز آبادي، ١٩٩٨، ص ٨٢٥)، والشف: الثوب الرقيق يرى ما وراءه، وجمعه شفوف، "الشف والشف قيل هو الستر الرقيق يرى ما وراءه" (ابن منظور، ١٩٩٩)، والشفافية، شفوف (Transparence) أي جلاء، وبيان، ووضوح " ، وقد عرفت الشفافية في قاموس مريام ويست (Merriam-webster)، ٢٠٠١، p:١٢٥٤ بأنها: الشيء الشفاف، وقد يكون صورة أو تصميمًا على زجاج، أو قماشًا رقيقًا، أو ورقة، المهم أن يكون مصممًا ليتم رؤيته بواسطة الضوء أو من خلال الإسقاط، ولأن بضعها تتبين الأشياء؛ فالشفافية ضد الغموض، والإبهام، والاحتجاب، والتورية، وبذلك يقصد بها: الانكشاف، والوضوح، والظهور.

## اصطلاحًا:

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة، والتي تناولت موضوع الدراسة؛ اتضح وجود عدد من التعريفات، والتي تم صياغتها من قبل المهتمين والباحثين فيها طبقًا لنوع مجال العمل المراد تحقيق الشفافية فيه، وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى بعض منها، على النحو الآتي: حيث ذكر (البهجي، ٢٠١٤م، ٢٥٤) وأبو كريم (٢٠٠٥: ٣٥) أن الشفافية تعني: الوضوح والمكاشفة التي تبني عليها عملية المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية مما يسهم في التقليل من الفساد، وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حُرٍّ للمعلومات"، ويرى المصري (٢٠١٩، ١٥) أن الشفافية تعني الشفافية "تبادل المعلومات، وإتاحة استعمالها، وتوضيح الإجراءات والقوانين داخل المنظمة، ومشاركة العاملين في صنع القرار من خلال قنوات اتصال مفتوحة، والعدالة في المساءلة الإدارية؛ مما يضمن دقة إنجاز الأعمال وجودتها، وأضافت المطيري والعمري (٢٠١٨) والشلوي (٢٠١٦): أن الشفافية في معناها تعني جعل المعلومات اللازمة متاحة للجميع، وواضحة، وإعلانها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة، والمكتوبة، والمسموعة، والتصرف بطريقة واضحة للجميع وعلنية، أما الراشدي (٢٠٠٧: ١٦) والعمري (٢٠١٣) فيريان أن: الشفافية تعني وضوح التشريعات، والتعليمات، واتباعها، مما يؤدي إلى ممارسات إدارية واضحة وصولاً إلى اتخاذ قرارات تتسم بالموضوعية والوضوح بمستوى عالٍ جداً، مما ينتج عنه دقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات. أما المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٢٢) فتعرف الشفافية (Transparency) بأنها الالتزام بالإعلان عن جميع التدابير، والإجراءات ذات الصلة بالعمل باستخدام المطبوعات، والوسائط المتعددة بهدف إطلاع جميع المعنيين على واقع العمل والمنظمة ويرى (Jashari, M., & Pepaj, I. ٢٠١٨). أن الشفافية تعني المعلومات ذات الجودة، والتي تتم مشاركتها عن قصد من قبل المرسل، وأضاف (السبيعي، ٢٠١٣: ١٩) أن الشفافية تعد وصفاً لما لا يحجب الرؤية مثل: الزجاج، ويشترك المعنى اللفظي العربي مع الأجنبي (Transparency) في أن الشفافية هي وصف للشيء الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة، وعلى العكس منه أو ضده وصف الشيء بأنه معتم (Opaque) وهو يعني: التستر والإبعاد عن الفهم والرؤيا.

وبناء على ما سبق، نلاحظ أن جميع التعريفات السابقة ذكرها اتفقت على أن الشفافية هي الوضوح والكشف التام عن المعلومات والقواعد والعمليات والخطط والأدوار والإجراءات، والوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة، ووجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر لتبادل المعلومات، وإتاحة

استعمالها، ووضوحها، وإعلانها وتداولها وتوضيح الإجراءات والقوانين داخل المنظمة، ومشاركة العاملين في صنع القرار من خلال قنوات اتصال مفتوحة، والعدالة في المساءلة تعني توفير المعلومات اللازمة، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية.

### مفهوم الشفافية الإدارية:

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا يزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد رغم كثرة الحديث عنها، المتصفح للكتابات الكثيرة التي استعملت هذا اللفظ يجده على علاقة بمفاهيم عدة كالمصداقية، أو النزاهة، أو العدل، أو الوضوح، أو المكاشفة، أو الصراحة، وهو مصطلح قائم بذاته يدل على كشف الفساد كما استعملته منظمة الشفافية العالمية (٢٠٢٠) وغير ذلك من المعاني والألفاظ، وارتبط بمفاهيم أخرى منها الديمقراطية، والمساءلة، والحاكمة، والحرية، وحقوق الإنسان وارتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، فأصبح الحديث يدور حول شفافية التنظيم أو شفافية التوجيه أو شفافية التقييم أو شفافية اتخاذ القرار، كما تم تضمينه في العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة والتي جاءت تحت مسميات مختلفة؛ مثل الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة بالرؤية المشتركة (الشهري، ٢٠٢٠)، فالشفافية التنظيمية كما ذكرها (Rawlins, ٢٠٠٨) و(الحشاش، ٢٠١٤) وتعني: المحاولة المتعمدة للوصول لأكبر قدر من السماح للمعلومات بالنشر - سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي - بدقة متناهية، وفي الوقت المناسب، وبطريقة متوازنة لا لبس فيها؛ لتعزيز قدرة التفكير الناقد لدى مقدمي الخدمات التعليمية، والمستفيدين منها، والتمكن من مساءلة المنظمات عن سياساتها وممارساتها، أما ( أبو كريم ، ٢٠٠٩ ، ٦٥) و (Badah, ٢٠١٣) فقد أجمعا على أن جميع المفاهيم تدعو إلى أصل واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصداقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة، وجميعها تعني أن تكون كل المرافق والمؤسسات شفافة تعكس ما يجري ويدور داخلها، بحيث تكون كل الحقائق معروضة للبحث، وعرف Avolio & luthans، Norman، ٢٠١٠، (٣٥٢) الشفافية عبارة عن المدى الذي يُظهر به القائد انفتاحًا في سلوكه تجاه الآخرين من خلال مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وقبول مداخلات الآخرين، وقد عرفها (letshego، Helle، Marinda، ٢٠١١) بأن الشفافية الإدارية تنطوي على الإفصاح العلني الواضح من قبل المؤسسات الحكومية أو الأهلية لذوي الشأن عن المعلومات والقواعد، والخطط والعمليات، والإجراءات ، ويرى (العاجز، الحلاق، ٢٠١٥) أنها المعنى الآخر لما يعرف حاليًا

بالحق في المعرفة والحصول علي المعلومة والذي أخذ جيزاً كبيراً من الأهمية لدى منظمات المجتمع الدولي، وبالرغم من الاتفاق من الناحية النظرية بينهم على أهمية الشفافية إلا أنه لا يوجد لها تعريف جامع شامل، وترى السهموري (٢٠٢٠) أن الشفافية الإدارية هي: "وضوح ما تقوم به المؤسسة، ووضوح علاقتها مع المواطنين أي المنتفعين من الخدمة أو مموليها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية، وقد تطرق الحشاش (٢٠١٤، ص١٩) إلى تعريف الشفافية الإدارية بأنها تعني: وضوح مصادر الدخل، وأوجه الإنفاق، فتكون ميزانية المؤسسة متاحة للجميع، وكذلك النشاطات والمشاريع وقيمتها الحقيقية متاحة أيضاً، حتى يمكن محاسبة المسؤولين بعد ذلك عن أي خسائر أو تغيير يحدث فيما هو مخطط له، أما العتيبي (٢٠١٠) فيرى أن مفهوم الشفافية الإدارية يعني وجود إدارة واعية تعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تتصف بالوضوح، والعلنية، والانفتاح، والسماح للمجتمع الداخلي والخارجي الذي تتعامل معه بالمشاركة في مختلف نشاطات، ومجالات العمل التي تنظمها وتنفذها" بينما أضاف علاونة (٢٠١٤) : أن الشفافية الإدارية تكمن في الممارسات الإدارية لقائدي وقائدات المدارس والتي تكون مبنية على الوضوح في تقييم المعلمين والمعلمات، ووضع معايير محددة سابقاً لذلك، والحرص على فتح باب المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وتيسير إجراءات العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاحتكام إلى روح الأنظمة، وتطبيقها على الجميع بعدالة. واتفق (العاجز والحلاق، ١٨٣:٢٠١٥)، (التويجري، ٢٠١٥، ٢٩)، (القارحي، ٢٠١٦، ١٦) على أن الشفافية تعني: الوضوح في العمل الإداري من حيث الإفصاح عن التشريعات واللوائح، ونشر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لذوي الشأن، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات تتصف بالموضوعية والدقة والوضوح، وتوفير المناخ المؤسسي الذي تسوده الثقة، علاوة على الخضوع للرقابة والمساءلة العادلة، "كما أن الشفافية الإدارية تتضح من خلال فهم الإجراءات، ووضوحها، وسرعة الإنجاز، وتعزيز مفهوم الثقة، وتعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات، ووضوح القوانين والتشريعات، وصدق المعلومات" (أبو مصطفى، ٢٠١٧: ١٥). أما بالنسبة للشفافية الإدارية لدى قائدي المدارس فيري الثبيتي (٢٠١٦) أنها تعني: الصراحة والوضوح، والعدالة دون محاباة أو مجاملة، والموضوعية والالتزان بعيداً عن التحيز والانحياز، وتحقيق العلاقات الإنسانية من خلال تحفيزها للعمل في جو أسري واحد، والقرارات الرشيدة التي تراعي المصلحة العامة، وأخيراً إتاحة المعلومات للجميع من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وهناك من يرى أن هناك تعريف شامل للشفافية الإدارية كما عرفها

رمزي (٢٠١٣؛ ١٨) بانها: التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح وحساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأعمالها ومشروعاتها، وتوضح طرق المساءلة وإقرار حق العامة للوصول للمعلومات التي يفترض اطلاعهم عليها.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة للشفافية الإدارية، تبين للباحثة أن معظم التعريفات ركزت على الجوانب الآتية: أن الشفافية الإدارية عملية مقصودة، ومخططة، ومترابطة تتم من خلال الإفصاح عن أهداف المؤسسة التعليمية، وآليات تنفيذها، ونتائج تقييمها لذوي الشأن، وهي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لمكافحة الفساد، واتخاذ القرارات العادلة الموضوعية، وتعزيز الثقة بين الإدارة ومقدمي الخدمات التعليمية من جهة، وبينها وبين المستفيدين منها من جهة أخرى، وأنها لا تنحصر في عملية الإفصاح والكشف عن المعلومات لذوي الشأن في وقت الحاجة، وفتح باب المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من خلال المعلومات المعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ولكن لا بد أن تكون هذه المعلومات غير ضارة ومفيدة للطرفين المؤسسة التعليمية، وتشمل الكشف عن جوانب القوة والإنجازات، والضعف والقصور، ومما سبق توصلت الباحثة لتعريف للشفافية إجرائيا بما يناسب أغراض هذا البحث، حيث عرفته بأنه: مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والتي تكفل وضوحًا تامًا للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات؛ مما يساهم في اندماجهم الوظيفي مما له الدور في أداء وزارة التربية والتعليم.

### الأسس الشرعية لمفهوم الشفافية:

إن الشريعة الإسلامية كانت سبابة وسبقت كل الحضارات والنظم القديمة والحديثة في إرساء مبدأ الشفافية أصلًا عامًا ملزمًا للسلطة الإدارية في إدارة الشؤون العامة للمواطنين، وتُعدّ الشورى في الإسلام أساسًا جوهريًا لهذا المبدأ، وهي تقتضي بالضرورة تزويد الجماعة بالبيانات، والمعلومات، والحقائق الصادقة عن العمل المراد القيام به، مع ذكر الأسباب والدوافع للقيام به حتى تتمكن الجماعة من المشاركة الفعالة في الحكم واتخاذ القرار المناسب. (الطوخي، ٢٠١٤: ٣٩١)

وأن للشفافية أساس راسخ في الشريعة الإسلامية التي جاءت بأعظم دستور للبشرية، وهو القرآن الكريم والسنة الشريفة لنبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) قبل أكثر من ١٤٠٠ سنة في إدارة

شؤون الدولة والمجتمع، فتتضمن آيات القرآن كل مبادئ الشفافية منها الإفصاح والمعلومات، يعتبر القرآن الكريم من أكبر مصادر المعلومات بمختلف تصنيفاتها الكونية والتاريخية والعلمية، فالمولى جل وعلا أرسل رسله وزودهم بالمعلومات الدالة على وجوده، وخارطة طريق واضحة لتبيان إرادته في خلقه ومعهم الكتب السماوية، التي هي مصادر عليا للهداية والعلم والعدل وتنظيم الحياة؛ حيث يقول: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) (سورة الحديد الآية ٢٤) وقد أمر القرآن الرسل والأنبياء والدعاة والعلماء بتبليغ وتوصيل المعلومات للناس حسبما ترد إليهم من المولى الكريم، وحذر من حجبها، وجاء في ذلك قوله تعالى: (إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ) (سورة البقرة الآية ١٥٩)، أي أن مبدأ حرية التعبير والمكاشفة يقرها القرآن الكريم كقيمة أساسية لتقوية الالتزام بالأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى الشورى والمشاركة؛ فطريق الإدارة إلى الحكم هو الشورى واستطلاع الرأي، والتي هي أصلاً طريق المسؤولية الفردية في تحملها وفي أدائها، إذ أن الفرد جزء في كل، وإنما هو وحدة مستقلة تتعاطف وتتعاون مع الوحدات المستقلة في الأمة عن طريق (المشاركة) والكثير من الآيات القرآنية التي أقرت الشورى؛ (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) (سورة الشورى، الآية ٣٨)، فالأمر الرباني يقول بضرورة الشورى لأنها تمثل استلهاً للرأي السديد من أهل الاختصاص والنهي؛ من خلال تبادل الأفكار من أجل تحقيق المصلحة العامة؛ بالإضافة إلى أن جوهر الشورى يكمن في كونها تحارب التسلط والديكتاتورية وفرض الرأي وضبابية الأفكار والمواقف واتخاذ القرارات من تحت الطاولة.

وما جاءت السنة النبوية إلا لتطبيق مطالب الشفافية الإدارية في الإسلام، وقد ثبت في النصوص الشرعية أن مطالب الشفافية ثلاث وهي؛ تحقيق العدالة، والمنافسة الشريفة، والقضاء على الفساد؛ ويعتبر تحقيق العدالة، من أصول قواعد الحكم حيث قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ (سورة النحل الآية ٩٨). وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (سورة النساء الآية ٥٨)، فهذا خطاب رباني للحكم بالعدل لولاة أمر المسلمين في أمورهم كلها، في سلمهم وحرهم، حيث ذكر رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح عن أبي هريرة: " سبعة يظلمهم الله في ظلّه يوم لا ظلّ إلا ظلّه: الإمام العادل....) حيث ابتداء بالإمام العادل، فالعدل في الإسلام يأتي تأكيداً على المساواة أمام القانون في الواجبات والحقوق. ( ابن منظور، ٧١١هـ، ص ١٧٩)

المطلب الثاني: المنافسة الشريفة؛ يقر الإسلام قضية المنافسة بشرط أن تكون منافسة شريفة منضبطة وتحت القيم الشرعية والأخلاقية، والمطلب الثالث والأخير هو القضاء على الفساد قال الله تعالى: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ﴾. (سورة الروم، الآية ٤) وطبق الخلفاء الراشدون مبدأ الشفافية في جميع شؤونهم بما يتفق مع كتاب الله وسنة رسوله (صلى الله عليه وسلم) تطبيقاً دقيقاً، يظهر من خلال أقوالهم وأفعالهم، وأول تطبيق بدأ بخطاب الخليفة الأول أبو بكر الصديق (رضي الله عنه) بعد توليه الخلافة حين قال: فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم"، كما كان عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) يكتب إقرارات ذمة العمالة عند تعيينهم؛ يحرص فيها أموالهم، ويسألهم عما زاد فيما بعد، ويأمرهم إذا عادوا أن يدخلوا المدينة نهاراً ليكشف ما عادوا به، وهذه ماهي إلا نبذة بسيطة عما كان عليه السلف الصالح من امتثال للشفافية، والنزاهة، والعدل (إسحق، ٢٠١٠، ٣٩٣). بالإضافة إلى النزاهة والمساءلة والرقابة الإسلامية التي كان هدفها دعم المساءلة وتقويم الأداء، وذلك من خلال تقديم المعلومات التي تساهم في وضع الترتيبات الوقائية من حدوث الأخطاء والمخالفات والجرائم المختلفة، والمساعدة في اتخاذ القرار الصحيح (الميدجحي، ٢٠١٢).

تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن القرآن الكريم قد أقر مبادئ الشفافية وأعمل تطبيقاتها قبل كل النظريات الوضعية، يمثل بعضاً من القيم التي تدعم مبدأ الشفافية الإدارية التي لا تخلو منها آيات القرآن الكريم بشكل مباشر أو ضمني، كمصدر تستقى منه جواهر العلوم المختلفة والأدب، وقد تضمنت النصوص السابقة النزهر اليسير التي تعتبر توصيف العلمي والتصنيف الإداري لماهية الشفافية في الإسلام. ومما سبق يتضح أن الإفصاح وتوفير المعلومات والتعريف بمصدرها وأهدافها وبرنامج تطبيقها هو نهج أصيل في القرآن الكريم، وأن حرية الرأي وإعمال مبدأ الحوار البناء من لوازم ممارسة الشفافية والوضوح التي أقرها القرآن الكريم في مواضع عدة، وأن الشورى والمشاركة وقاية ضد الاستفزاز بالرأي وبناء الطواغيت والمفسدين، وأداة فعالة لاستلهاام رشد المواطنين والعاملين، وأن القيم السلوكية والأخلاق هي اللبنة الأساسية للشخصية الإدارية المسؤولة المؤهلة للقيادة وتحقيق الأهداف ومطلوبات الشفافية، وأن المساءلة يجب أن تطبق على جميع المستويات، وليس هناك أفضل من الرسل والأنبياء من بشر، ولكنهم يعاتبون ويحاسبون على كل صغيرة وكبيرة. وأن القرآن أقر مبدأ الرقابة الإدارية تقويم الممارسات الإنسان على الأرض، وحرزه من أخطائه ومخالفاته.

## أهداف الشفافية التربوية:

جاء الاهتمام بالشفافية لمحاربة الفساد، لذلك وجب تحديد مرتكزات تطبيق الشفافية، لأن الفساد يتمدد ويتوسع عندما تغيب الشفافية والوضوح. وقد بات مؤكداً لدى كل المنظمات العربية والإقليمية والعالمية العاملة من أجل إرساء قيم الشفافية وتعزيز سبلها؛ أن الطريق السالك لتعزيز الشفافية يتأتى من خلال محاربة مظاهر الفساد، مع تزامن ظهور الفساد وطغيانه على أوجه الحياة المتعددة في المجتمعات ظهر مصطلح الشفافية الذي يستهدف الحد من الفساد وآثاره الرامية بظلالها على أداء المؤسسات، والسعي للإصلاح، وفي عالم اليوم المتحضر يمكن القول إن المجتمع المثالي الفاضل المنتظم يجب أن تتوفر فيه ثلاثة أمور رئيسية؛ هي المساءلة، الشفافية، الحكم الصالح، التي تعمل لإصلاح المجتمع. (طالب والعامري، ٢٠١٤: ١٨٨)، وقد كان التطور الأبرز للشفافية التي اختصرها (أبو قاعد، ٢٠١١: ١٧٩) يرتبط بثلاثة أحداث عالمية: الأول: قانون حرية المعلومات الأمريكي (Freedom of Information)، وقوانين شروق الشمس ومغيبها (Sunset and Sunshine Laws)، أما الثاني: فمطالبة المؤسسات الدولية والمنظمات غير الحكومية العالمية بضرورة تجنب السرية المفرطة في أعمال الحكومات والشركات أعقاب أزمة اقتصادية لدول محددة، والثالث: الثورة التكنولوجية، وسهولة انتقال المعلومات، وسرعتها، وانتشارها. فكانت هذه الأحداث قد دفعت للمطالبة أيضاً بمعايرة الشفافية، وتوضيح حدودها مقابل من يطالب بالتدفق المفتوح للمعلومات.

تسعى الشفافية بشكل عام إلى توفير المتطلبات الأساسية لبيئة عمل جاذبة يمكن من خلالها تحديد اتجاهات ومخرجات المنظمة بطريقة واضحة تسمح بتبادل المعلومات والتغذية المرتدة من المجتمع الخارجي، وبالتالي التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في المستقبل. وعليه فإن بعض أهداف الشفافية يمكن أن تتضمن الآتي: (يسري، ٢٠١٣) و (الحشاش، ٢٠١٤): محاربة الفساد بكافة صوره وأشكاله، تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها، إغلاق الأبواب أمام الروتين والبيروقراطية الإدارية، وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في عمل العاملين، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال والمحاسبة عليها جماعية، منع الممارسات الإدارية الخاطئة، وأخيراً زيادة الثقة بالمنظمة.

إن للشفافية الإدارية أهدافاً مهمة تتمثل في منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل، وتعزيز الالتزام الوظيفي على مستوى القيادات الإدارية العليا، وإنجاح وضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد، وتحسين إمكانية التنبؤ وكفاءة القرارات، وتحديث القوانين والأنظمة، وتبسيط الإجراءات وجعلها

واضحة ومفهومة، وتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية، فضلاً عن زيادة كفاءة الرقابة الإدارية من خلال وضوح الإجراءات الإدارية المعمول بها، وإغلاق الأبواب أمام تعقيد الإجراءات والروتين، في حين يضيف أبو قاعد (٢٠١١)، وتحقيق التنمية الشاملة في القطاعين العام والخاص، فهي لا تتطلب الإفصاح عن أسرار المنظمات الحكومية أو الأهلية، ولا تؤدي إلى عرقلة التشريعات أو إلحاق الضرر بالمصالح العامة أو الخاصة إذا استخدمت بطريقة صحيحة، وأضاف (الراشدي، ٢٠٠٧: ١٦)؛ إن ممارسة الشفافية ضرورية في منظمات العمل الإدارية، لتحقيق المصلحة العامة، توفير النجاح والاستمرارية للمؤسسة والمساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، وهي محرك مهم لتحسين الجودة من خلال تقديم خدمات أفضل، والاستفادة من تجارب الآخرين، وتلقي التغذية الراجعة منهم عندما تتوفر إمكانية الوصول إلى البيانات، والمعلومات، والإسهامات، للاستفادة منها في عمليتي الإصلاح والتطوير (السيد وآخرون، ٢٠١٩)، وأضاف الحشاش (٢٠١٤) بأنها تساهم في مكافحة الفساد، وتدعم التنمية الإدارية الوطنية الناجحة، وتساعد على حفظ المال العام، وترفع نسبة الحفاظ على المصلحة العامة، وتسهل معرفة أسباب الإخفاق، وأضاف السلمي (٢٠١٧) أنها تهدف أيضاً إلى نشر القيم والمبادئ والمثل العليا في المجتمع، والدعوة إلى الإصلاح ومساعدة المجتمع لمحاربة المفسدين والفساد، ونشر القيم والمبادئ التي تنمية المبادئ والقيم الداعية إلى رفض جميع أشكال الفساد وسوء استعمال المنصب، وتفعيل كل القرارات والقوانين والقرارات المناهضة للشفافية. وهذا ينطبق بطبيعة الحال أيضاً على المؤسسات التربوية أيضاً حيث يرى كلاين (Klein، ٢٠١١، p: ٥٥٧) أن زيادة الشفافية في المؤسسات التعليمية بالنسبة للمعلمين تحقق أهدافاً عديدة؛ حيث إنها تعد حافزاً فعالاً لتعزيز التزامهم الوظيفي، فمن خلالها يتمكن المعلمون من المشاركة في تحديد التوجه التعليمي والتنظيمي لإدارتهم، فتساعدهم على فهم واجباتهم بشكل أفضل وتكييف أدائهم وفقاً لذلك، ومن ثم يكونون قادرين على التنبؤ بالمخطط العام الجدول العمل القادم، وتجنب الدهشة من التناقضات في جداول العمل، وفي العديد من التغييرات الأخرى، بينما يشير دالس جارد وبولسن (Dalsgaard & paulsen ٢٠٠٩) إلى أن الهدف من الشفافية التربوية أيضاً هو تمكين الطلاب والمعلمين من رؤية ومتابعة عمل زملائهم في البيئة التعليمية، وجعل بعضهم متاحاً لبعضهم الآخر كمصادر للنشاطات التعليمية.

وحدد البهجي (٢٠١٤) أن توافر الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تساعد على: الحد من المعوقات الإدارية: كعدم وضوح التشريعات التي تفتح باباً للاجتهادات الشخصية التي تراعي مصالحهم الشخصية، وكذلك تساعد في اتخاذ القرار السليم واختيار القيادات الكفاء والتي تنصف بالموضوعية

والنزاهة والولاء ومنع الفساد الإداري والمحسوبة، وتعمل على إحداث تغيير في اتجاهات العاملين لتكون إيجابية (لعمودي، ٢٠١٣)؛ وهي تساهم في مشاركة منسوبيها لتطوير العمل، وتحقيق أفضل أداء ممكن والممثل في جودة المخرجات، فهي تساعد على تحقيق مصلحة العمل، ومصلحة الجميع بعدل وائزان، فوضوح القوانين والتشريعات يمكن من القضاء على العمل الروتيني الذي يعطل المصالح ويؤخرها، كما يسهم في غرس مبدأ الإخلاص في العمل من خلال إنجازه بكفاءة وفعالية عالية (الثبتي، ٢٠١٩: ٣٣٩) بينما يرى عبده، (٢٠١٢) أنّ الشفافية تعمل على توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفضوى في تنفيذ الأعمال، وتطوير وظائف الوحدات الإدارية لتكون فرق عمل تقوم بأداء مهامها بشكل أفضل وأكثر شفافية؛ وهي تساعد في ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، للعاملين الذين يقومون بواجباتهم الوظيفية، بالرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، وأخيراً: تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي ضرورة مكافأة الأفراد على قدراتهم الوظيفية بالترقيات؛ بناء على معيار أداء شفاف من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والانحرافات والممارسات الخاطئة أثناء تنفيذ المهام، والعمل على تصحيحها.

ونستخلص مما سبق أنّه يبدو جلياً أنه لا بدّ لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف لا بد من توفير متطلبات من أهمها: أنظمة وتشريعات واضحة ومحددة ووضوح أسس تقييم الأداء، ومعلومات دقيقة وصحيحة لمن يحتاجها، وقنوات اتصال فعالة ودقيقة، وعلاقات إنسانية متينة وقوية وشفافية مطلقة عند صناعة واتخاذ القرار، وأن تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية سواء مع مقدمي الخدمات التعليمية، أو المستفيدين منها، أو الجهات الرقابية عليها يساعد على تحقيق عدد من الأهداف، ومن أبرزها: الإسهام في توفير المعلومات المهمة، وتفعيل قنوات الاتصال التي تسهل عملية تبادل الآراء ونقل هذه المعلومات إلى ذوي الشأن، وتعزيز مبدأ المشاركة مع منسوبي المؤسسة التعليمية من جهة، ومع المجتمع الخارجي من جهة أخرى، وتبسيط الإجراءات المتبعة مما يؤدي إلى السرعة في الإنجاز، علاوة على إتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء وإصلاحها من خلال المساءلة الموضوعية العلنية، مما يؤدي إلى تعزيز ممارسات أداء الجودة الشاملة، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف، وكسب ثقة ورضا المجتمع الداخلي، والخارجي للمؤسسة التعليمية.

وترى الباحثة من خلال ما سبق طرحه سابقاً؛ أن مفهوم الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم يعبر: منهج عمل يتم من خلاله توفير وإتاحة المعلومات من جانب الإدارة التنفيذية ابتداءً من

اللوائح والأنظمة، سواء أكانت داخلية أم خارجية، مروراً بإجراءات تنفيذ العملية الإدارية والتعليمية، ثم التقييم والمساءلة لكيفية تنفيذ هذه الإجراءات، وانتهاءً باتخاذ وتقييم القرار العادل والمعلن إلى المجتمع الداخلي والخارجي للوزارة، للمساعدة على تعزيز المشاركة في تنفيذ وتحقيق الأهداف، واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وللقضاء على المشكلات والصعوبات التي تظهر نتيجة الغموض والسرية، مما يسهم في تحسين جودة الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

وعليه فإن الباحثة اختارت تعريفاً اجرائياً للشفافية الإدارية يتناسب مع أهداف الدراسة على أنها: "هي مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على وضوح تام ومطلق، لإيجاد نظام واضح لتقييم الأداء وعلانية نتائجه، ونظاماً واضحاً معنئاً للمساءلة الإدارية؛ يطبق على الجميع دون استثناء، وموضوعية في صناعة القرار بمشاركة الجميع؛ واتخاذ إجراءات واضحة ومعلنة، والوضوح التام للقوانين واللوائح والأنظمة؛ وبساطة صياغتها وسهولة فهمها وعدم تعقيدها أو السماح للالتفاف حولها، والتي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تجاه العاملين فيها".

#### مبادئ وخصائص وعناصر الشفافية الإدارية:

تؤكد مبادئ الشفافية على ضرورة أن تكون إجراءات وآليات العمل الإداري في المنظمات واضحة ومعلنة للجميع؛ بحيث لا تكلف الكثير من الجهد والوقت، لخفض تكاليف الإنتاج، طرماً أكثر جدوى للتعامل مع الأعمال الورقية للحد من إضاعة وقت وجهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وقت الحاجة إليها، أهم مبادئ الشفافية الإدارية كما ذكرها (الشياب وأبو حمور، ٢٠١٤، ١٢٦) هي: الكشف عن المعلومات عند الطلب، بل نشرها دون الحاجة لطلبها، للجميع دون استثناء إلا أن تقع هذه البيانات في نطاق المحظور تداوله والمحدد استخدامه ونشره، مع تسهيل إجراءات الوصول للمعلومة دون أي رفض بسرعة دون المماثلة دون كلفة تذكر. وأضاف الحربي (٢٠١١، ٣٦) لا بد من تهيئة ثقافة المؤسسات التعليمية من خلال تبني الإدارة العليا المبدأ الشفافية الإدارية، ودعمه، مع مراعاة عدد من المبادئ الأساسية منها: التمكين، والوضوح، وحق الآخرين في المعرفة، ومراعاة حدود الخصوصية، واتباع سياسة الباب المفتوح، وتسبب القرارات، والتركيز على دور الإعلام على المستوى الخارجي، والداخلي للمؤسسة لزيادة الوعي بهذا المبدأ.

تتضمن الشفافية الإدارية ثلاثاً من الخصائص كما ذكرها (Ibini, E., & Izims, T. (٢٠٢٠). وهي؛ الإفصاح: وهو مشاركة المعلومات الملائمة بشكل علني في الوقت المناسب، والوضوح: وهو النقل السلس للمعنى من المرسل إلى المتلقي، والدقة: وهي أن تكون المعلومات صحيحة تماماً، وهي تزداد كلما كان مقدمي الخدمات التعليمية أكثر موثوقية، وأضاف (طالب والعامري، ٢٠١٤: ١٩٦) كذلك: إن من خصائص الشفافية؛ تكامل المعلومة وتوقيت المعلومة المناسب وسهولة الوصول لها وسعة الانتشار والتطوعية في تقديم المعلومة بدون طلب، وعلنية المعلومات والتقارير الدورية المنتظمة والموقع الإلكتروني للوزارة، وهكذا فإن شفافية المؤسسات التعليمية تتحدد وفقاً لتوفر الخصائص السابقة، فمن خلال الالتزام بها يتم القضاء على السرية والغموض المؤدية إلى الفساد بكافة أشكاله وصوره.

إن تطور مفهوم الشفافية من الوضوح في الإجراءات إلى كونه منهج عمل، يمكن أن يتجسد في الكثير من العناصر والمعايير، ووفقاً للأساليب والاستراتيجيات الإدارية المستخدمة في المؤسسات التعليمية، (السكرانه، ٢٠١١: ٢٠٤)، ولقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث عناصر الشفافية من خلال زوايا مختلفة ومتباينة، وذلك لتشعب مدلولات المصطلح ونوعية المجتمع والبيئة المستهدفة للتطبيق، غير أنه لا توجد فوارق جوهرية في تحديد مرتكزات تطبيق الشفافية، حيث يلاحظ الاتفاق على أن مفاهيم رئيسية مثل الشفافية والمساءلة والحكم الصالح أصبحت هي الضمان لوجود تنمية حقيقية في أي بلد، وقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود خطط وبرامج لتعزيز وترسيخ هذه المفاهيم؛ لتكون آليات فعالة لمكافحة الفساد، ولا بد من توافر عنصرين رئيسيين هما: " العلانية كما عرفناها سابقاً، والقانونية: وتعني وجود النص القانوني الثابت الذي يتيح توافر العلانية، وجواز استخدام حق الرقابة من جهة أخرى، لتتمكن أجهزة مكافحة الفساد من ممارسة دورها " .

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن جميع العناصر التي تم ذكرها ليست مستقلة عن بعضها، بل هي متداخلة ومكملة لبعضها لتحقيق الشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد في المؤسسات التعليمية، وترتكز هذه العناصر على القانونية والشرعية التي تدعم العلنية، والنزاهة، والوضوح والبساطة، والتمكين، والثقة، ويتم ذلك من خلال استخدام الوسيلة المناسبة للإفصاح والإعلان، وأضاف (العتيبي، ٢٠١٥: ٢٢) أن لا بد من تمكين المجتمع من الحكم على مستوى أداء المؤسسة التعليمية، والخدمات التي تقدمها.

## مجالات الشفافية الإدارية:

ترتبط الشفافية الإدارية بالعديد من المجالات التي تتركز عليها؛ سعيًا للوصول إلى بناء إداري متماسك وقوي، ومواكب للتطورات المستمرة، وقادر على تحقيق الكفاءة والفعالية إلى أقصى درجة ممكنة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

هناك العديد من تصنيفات الباحثين لمجالات الشفافية الإدارية ولعل أبرزها والتي اتفقت أغلب الدراسات عليها: فوجد (Badah ٢٠١٣) قد صنفها لعدة مجالات وهي: الشفافية في التشريعات والقوانين والأنظمة، وفي الأداء والتقييم، وفي المعلومات والبيانات، وفي الإجراءات وآليات العمل، وفي اتخاذ القرارات، والاتصال، بينما نجد أن (الهبر، ٢٠١١) قال إن الشفافية لا بد أن تشمل على: إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وآليات العمل والإجراءات الإدارية، والتواصل الإداري مع المعلمين، و(العتيبي، ٢٠١٥) يرى أن مجالات الشفافية تضمنت: الشفافية في التشريعات واللوائح، وفي المساءلة واتخاذ القرار، وفي إجراءات العمل، وفي المعلومات والبيانات، وفي تقييم الأداء ويرى (مصطفى، ٢٠١٧) أن حدوث الشفافية الإدارية يتركز في المجالات التالية: (الشفافية في التشريعات، وفي المعلومات والعلاقات، وفي الاتصالات والعلاقات العامة، وفي اتخاذ القرار، وتقييم الأداء).

وبناء على ما سبق تلاحظ الباحثة اختلاف الباحثين؛ مصطفى، (٢٠١٧)؛ العتيبي، (٢٠١٥)؛ Badah، (٢٠١٣)؛ الهبر، (٢٠١١) في مجالات الشفافية؛ وقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أربعة مجالات رئيسة للشفافية الإدارية، وهي التي سنتناولها الباحثة في هذا البحث تحديداً؛ هي: اللوائح والأنظمة، وإجراءات العمل، والمساءلة، وصنع واتخاذ القرار، والتي ترى الباحثة أنها من الركائز الأساسية في العمل الإداري، والتي يجب أن تستند إلى مبدأ الشفافية، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها بجودة ومرونة عالية، وأيضاً لكونها المجالات التي اثبتت دراسة (المنذري، ٢٠١١) بأنها تعاني من ضعف وقصور فيها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

وفيما يلي تعرض الباحثة بشيء من التفصيل في مجالات الشفافية عموماً والتي تناولها الباحثون، مع التركيز على الجوانب التي سنتناولها الدراسة الحالية:

## أولاً: صنع واتخاذ القرار:

ترتبط الشفافية بعملية صنع واتخاذ القرار؛ فبدون المعلومات الصحيحة الواضحة لن يتمكن الإداري من اتخاذ القرارات الصائبة، التي تصب في صالح المؤسسة التربوية، لذا وجب اتخاذ القرارات في بيئة عمل شفافة لتسمح بفهم القرارات وحيثيات اتخاذها، ويشير مفهوم صنع واتخاذ القرار كما ذكره معتوق (٢٠١٦، ١٠١) إلى أنه: الخطوات المنظمة والتسلسل العلمي والمنطقي الذي يتم من خلاله مواجهة المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، وذلك عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة، واختيار أفضلها بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية، وبالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب بكفاءة وفاعلية"، و تنبع أهمية صنع واتخاذ القرار من كون أن القرار يعد من أهم عناصر العملية الإدارية، بل هو جوهرها، وأداة القيادة والتوجيه، فأى تطوير أو إصلاح للإدارة إنما يترتب على أفضل القرارات التي تصدر بشأنها، وتعتبر وظائف الإدارة سلسلة متصلة من القرارات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يفترض تحقيقها في مجال العمل، وحل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد (الحري، ٢٠١٢)، وقد أوضحت شاهين (٢٠١٥: ٤٦) أن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية تتطلب تبني نمط من الانفتاح، والوضوح، والعلانية في المعلومات المرتبطة بالقرارات، وصياغة القرارات النهائية بعبارات واضحة دقيقة لا لبس فيها، واختيار طريقة الإعلان التي تضمن وصول القرار لجميع قائدي المؤسسات التعليمية في الوقت المناسب، ومتابعة تنفيذ هذه القرارات، مع محاسبة ومساءلة المقصرين في تنفيذها، وأما (أبو مصطفى، ٢٠١٧: ٢٣) فأضافت: أنه من أهم متطلبات صنع واتخاذ القرارات: الوضوح التام، وتزويد منسوبي المؤسسة التعليمية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهناك بعض التحديات التي قد تحد من فاعلية اتخاذ القرارات (الحري، ٢٠١٢)، مثل عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة، عدم وضوح المسؤوليات، وممارسته لها بكفاءة أقل، عدم القدرة على التنبؤ السليم بالنتائج المتوقعة، عدم فتح باب المشاركة في اتخاذ القرار، عدم اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وأخيراً مدى ملاءمة القرار المتخذ للمشكلة أو الحدث.

وتخلص الباحثة أن الشفافية في صنع واتخاذ القرارات لا تقتصر فقط على الإدارة التنفيذية في المؤسسة التعليمية، بل تتضمن الإدارة العليا، والوسطى، من خلال الإفصاح عن دوافع وأسباب اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، وفتح باب المشاركة في عملية صنع القرارات من خلال الاختيار بين البدائل

المطروحة (قدر الإمكان)، وتزويد ذوي الشأن بالنتائج المترتبة على تنفيذ هذه القرارات، فجميع ما سبق له دوره في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز المسؤولية لدى منسوبي المؤسسات التعليمية في تنفيذ هذه القرارات، والتعاون فيما بعد على تقييم مدى فاعليتها.

### ثانياً: القوانين واللوائح والأنظمة:

يعرف مفهوم الأنظمة واللوائح بأنه: أي قرار تنظيمي تصدره السلطة التنفيذية مضمّنة إياه قواعد عامة تنطبق على كل شخص أو حالة؛ إذا توافرت فيه أو فيها الشروط التي تتضمنها القاعدة، بدون تحديد الشخص أو الحالة على سبيل التعيين، بل بصفته أو بصفتها، ويكون سند السلطة التنفيذية في إصدار مثل هذه القرارات مستمداً إما من القانون مباشرة، وإما من طبيعة وظيفتها التنفيذية، أو أنها تستند في ذلك إلى حالة الضرورة. (Meier، O'Toole، & Jr. ٢٠١٠). وترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة واللوائح، فبدون أن تكون هذه الأنظمة واللوائح بسيطة، ومعلنة، وواضحة، (Al-Zahrani, E. ٢٠٢٠)، لن تستطيع أن تؤدي دورها في خدمة المؤسسات التعليمية الأهلية، وفي حفظ الحقوق، ولن تتمكن من تنظيم العلاقات بين مكونات الهيكل الإداري (الحشاش، ٢٠١٤: ٣٥).

وتتمثل أهميتها في أنه لا يكتمل أي إصلاح أو تطوير إداري إلا إذا جاء مؤسساً على أنظمة ولوائح واضحة تحكم سلوك العناصر المكونة لنشاطات ووظائف القطاع الخاضع للإصلاح والتطوير، والفئات ذات العلاقة بالمعاملات المرتبطة به (القحطاني، ٢٠١٣)، وكما ذكر كل من: الصيرفي (٢٠٠٩، ص ٣٧) و (Al، Altinöz ٢٠١٣)، فإن تعقد الأنظمة واللوائح وقدمها وغموضها، وعدم توافر الشفافية فيها، كل ذلك يجعل من الصعب تحقيق غايات الإصلاح والتطوير الإداري، وتعاني الأنظمة واللوائح من تحديات لعل أبرزها هي: أنها قد تفتقد إلى التجانس والتوافق فيما بينها، أو أنها تكون غامضة، أو متقدمة، علاوة على تباعدها عن الظروف الموضوعية والمستجدات التي تعيشها البيئة الإدارية في المؤسسات التعليمية. (القحطاني، ٢٠١٣، ص ٢٠٩)

تخلص الباحثة إلى أن الشفافية تظهر في الأنظمة واللوائح من خلال تحديدها وإعلانها لجميع منسوبيها ومراجعيها، وتوضيحها، وتبسيطها إن لزم الأمر، فهي حجر الأساس في أداء المهام بطريقة صحيحة، وإلزام كل فرد بالوفاء بواجباته على أكمل وجه؛ إلى جانب تعدد وسيلة لحفظ الحقوق، فمن

خلال شفافية الأنظمة واللوائح يتم القضاء على أي فساد، أو تجاوز مبرراً بعدم معرفة تلك اللوائح، أو عدم فهمها بالشكل المطلوب.

### ثالثاً: المساءلة الإدارية:

إن المساءلة الإدارية والشفافية الإدارية تعريفاً مترابطان يقوي كلاهما الآخر، فإن لم توجد مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، ويساعد وجودها معاً على قيام إدارة فعالة، وذات كفاءة، ومنصفة على صعيد المؤسسات التعليمية (السكرانه، ٢٠١١: ٢٠٨)، فالمؤسسات الشفافة لا بد أن تتعرض للمساءلة، وهذا يعني أن تكون قراراتها وأعمالها قابلة للمساءلة والنقد والتقييم، ويستوجب هذا استعداد الجميع للمساءلة ومراجعة قراراتهم دورياً.

وتظهر أهمية المساءلة الإدارية بشكل واضح في النظام التعليمي لكونه أكثر الأنظمة حساسية، فنجاح هذا النظام أو فشله يعني انعكاس ذلك تماماً على مؤسسات المجتمع الأخرى؛ لذا يجب أن يكون النظام التعليمي محط اهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للكشف عن مواطن قوته وضعفه؛ من أجل العمل على تصحيح المسار في أي وكل مرحلة تحتاج ذلك لتجويد مخرجاته. (العتيبي، ٢٠١٥: ٢٦)

" ويشير مفهوم المساءلة الإدارية التربوية إلى أنه: عملية هادفة ومنظمة ومخططة، يقوم بها المسؤول من خلال المتابعة المستمرة كمّاً وكيفاً، لأعمال ومهام العاملين للوصول للأهداف المخطط لها، وتشمل الجانب الإيجابي كاستفادة من معطيات التغذية الراجعة والتعزيز والتطوير والثقة، كذلك الجانب السلبي من المساءلة والمحاسبة بهدف تحسين الأداء (المطيري و العمري، ٢٠١٨) وتوضيح مراحل المساءلة بكل شفافية يؤدي إلى رفع معنويات الموظف، وجعله يسعى سعياً حثيثاً إلى رفع أدائه، الأمر الذي سيظهر أثره إيجاباً على الأداء المؤسسي، ومشاركة الموظف في وضع معايير لتقييم أدائه يخلق لديه شعوراً بالالتزام الوظيفي (أرتيمة، ٢٠٠٥: ٣٩)، (جرجر والبشير، ٢٠١٥).

أهم متطلبات المساءلة بأن تكون آلية المساءلة واضحة ومحددة، لا تتبع المزاج أو الهوى، ولا تخترقها المحاملات أو المحاباة، حيث يجب أن تتم وفق أسس منهجية، وعلمية مبنية على معايير عادلة وواضحة وشفافة، بحيث تمكن من قياس الأداء بكفاءة وفعالية، وتحقق العدل والمساواة بين منسوبي المؤسسة التعليمية (القحطاني، ٢٠١٣: ١٠). ويرى باحثون، وجود ثلاث آليات رئيسة تؤدي إلى تحقيق الشفافية في المساءلة الإدارية بالمنظومة التعليمية، حسبما ذكرها كل من: طالب والعامري، (٢٠١٤)؛

والسكارنة (٢٠١١): وهي: المتابعة القانونية: وتعني مطابقة السلوك والأداء الوظيفي للموظف العام، وفي مختلف المستويات الوظيفية مع النصوص القانونية، وأيضاً: المتابعة الإدارية: وتعني تعرض الموظفين في المؤسسات التعليمية للمتابعة، والتقييم المستمر، والرقابة الإدارية لضمان أفضل أداء في العمل الإداري، وأخيراً؛ المتابعة الأخلاقية: وتعني مقارنة لأعمال الموظف بقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة والأمانة الوظيفية، ويضيف قرداغي (٢٠١١، ٦)؛ أن تحقيق المساءلة يواجه مجموعة تحديات تاريخية للجوانب الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية للمجتمع، أبرزها: التحديات الإدارية: مثل المركزية الشديدة، أو ضعف اللامركزية، ضعف التخطيط، صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف، وتضخم الجهاز الإداري، تعقد اللوائح والإجراءات وضعف الحماية الممنوحة للأشخاص الذين يمارسون أعمال المساءلة وكثرة القوانين، والتضارب فيما بينها أحياناً، وهناك تحديات اجتماعية، وثقافية منها؛ سيطرت الولاءات الاجتماعية، وشيوع المحاباة والمحسوبية في بعض الأعمال الإدارية وانخفاض مستوى رواتب العاملين وتأخر ترقياتهم ومكافأته، وضعف التنشئة الاجتماعية للموظفين وخاصة في مجال المساءلة.

وتخلص الباحثة إلى وجود علاقة وثيقة بين الشفافية والمساءلة، فحتى يمكن تحقيق ما تصبو إليه المساءلة من أهداف لا بد أن تكون شفافة، وعادلة، ونزيهة، تطبق على القيادات في المستويات الإدارية المختلفة، كما يتم تطبيقها على من يعملون تحت إدارتهم، كما توجد مراحل متقدمة تتم المساءلة فيها بشكل ذاتي من الموظف نفسه، بعد أن يصل إلى مستوى يعرف فيه حقوقه، وواجباته، ويكون قادراً على تقييم أدائه بشفافية وموضوعية، وهذا لن يتم إلا إذا وجدت ثقافة مؤسسية تدعم مبدأ الشفافية في المساءلة بناء على معايير وأسس واضحة، وتسعى إلى دراسة معوقات تطبيق المساءلة في المؤسسة التعليمية.

#### رابعاً شفافية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من أهم موارد القوى البشرية في المؤسسات، وتحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام مسؤولي الإدارات، نظراً لكونها تعدّ من أهم العمليات الإدارية المهمة التي تدفعها للعمل بمنهى الجد والنشاط، لمراقبة نشاط العاملين بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية، السكارنة (٢٠١١)، ومن أهم أسباب أهمية نظم تقييم أداء العاملين ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من القرارات المهمة: كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل، ولكن بسبب تأثيرها الواضح على تنمية العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل.

ويعرف البعض تقرير الأداء بأنه: " تقييم أداء الموظف للعمل ومسلكه وعلاقاته الوظيفية وتقدير مدى قدرته وصلاحيته للقيام بأعمال وظائف ذات مستوى أعلى (الطشة، ٢٠٠٨) ، كما ذهب آخرون إلى أن تقرير الكفاية " هو عملية إدارية بحتة يقوم بها الرئيس المباشر بغرض تقييم أداء المرؤوس للعمل الموكل إليه، ومسلكه وعلاقاته في إطار الوظيفة أو مع جمهور المتعاملين معه، وقياس مدى استيعابه للعمل الذي يقوم به وقدرته على الابتكار والتطوير في أدائه، ومدى صلاحيته لإسناد الوظائف ذات المستوى الأعلى لديه، كما عرفه آخرون بأنه تلك العملية الإدارية، التي يسجل بها الموظف المختص حكمه على حالة العامل، ومدى تسخير قدراته لإنجاز الأعمال المنوطة به، خلال فترة معينة، لتحقيق أغراض إدارية" (الطوخي، ٢٠٠٥)

إن عملية تقييم أداء معنية بتقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، للوقوف على مستوى أدائه ونوعيته، وهي تهدف إلى تحديد ما إذا كان الأداء جيدًا أم لا، وفي أي المجالات، إذ أن الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة إلى الفرد أو جهوده أو سلوكه. وعندما تتم العملية وفق نظام عملي مدروس، فلا بد وأن تستند على معايير للأداء تناسب المؤسسة وطبيعة عملها، وكذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية (ارتيمية، ٢٠٠٥)، تعتبر نظم تقييم أداء العاملين مهمة لكونها توفر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ أي من القرارات المهمة التي تؤثر في تنمية العاملين ورضاهم (الطشة، ٢٠٠٨) واندماجهم الوظيفي، ولما له من انعكاسات قوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما: العدالة التنظيمية، والكفاءة في الإنتاج (عمارة، ٢٠٠٨).

وتتفق الباحثة مع (ارتيمية، ٢٠٠٥) في أن قضية ثقة العاملين عمومًا حول عدالة أنظمة تقييم الأداء ودقتها، يمكن أن تعالج من خلال الشفافية التي تعد البنية التحتية الضرورية لكسب ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء ودقتها، فالثقة تزيد كلما كان تقييم الأداء أكثر تكرارًا، كان الرئيس المباشر القائم بالتقييم على علم كاف بعمل المرؤوس مستقبلاً، وأصبح لدى المرؤوس فرصة كافية للاعتراض على التقدير الذي حصل عليه في التقييم، دون أن يؤثر ذلك سلبًا على علاقته برؤساء في العمل.

وتشير (ارتيمية، ٢٠٠٥) إلى أنه بصرف النظر عن التقدير الذي يحصل عليه الموظف، فإن رأيه في تقييم الأداء الخاص به والمطبق في مؤسسته؛ يميل إلى أن يكون إيجابيًا إذا توفرت ثلاثة شروط، هي كما ذكرها كل من: (الشمري، ٢٠٠٩) و(عمارة، ٢٠٠٨): أن يكون التقييم ذا علاقة بالعمل، وأن تتوفر له الفرصة لإبداء رأيه في نتائج التقييم دون أي خوف؛ مع توفر مناخ مناسب للنقاش بين الرئيس

ومرؤوسيه، ونستطيع ترجمة ما سبق وربطه بمكونات شفافية تقييم الأداء؛ وهي الإفصاح والوضوح، وأخيراً: المشاركة في تقييم الأداء.

الإفصاح في تقييم الأداء: لا نستطيع أن نطلب من أي موظف أداء أي عمل دون أن يعرف ما المطلوب منه تماماً، وفهمه، والاتفاق بشأنه، وتحديد مستوى إتقانه، وهدفه، والوقت المطلوب للإنجاز، فالإفصاح يسمح بالتعامل مع أي معلومة تمكن الموظف من المعرفة التامة لما هو مطلوب منه، وما يترتب عليه عملة بدءاً من التخطيط، ومروراً بالمتابعة، وانتهاء بالتقييم (الطشة، ٢٠٠٨)، وبها يمكن تحقيق عدة أهداف: كتنظيم مهمات عمل الموظف، وسيرها متوازية مع أهداف المؤسسة، تعديل الوصف الوظيفي ومسؤوليات الوظيفة، بحيث يعكس أية تغيرات في إطار العمل.

الوضوح في تقييم الأداء: إن الوضوح في تقييم الأداء مهم جداً، فهو يتعلق بإيضاح ما تم الإفصاح عنه للموظف، بحيث يدخل مفهوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء، وتشير (ارتيمية، ٢٠٠٥) إلى أن تفاصيل التواصل الدائم للأداء، تتحدد تبعاً لما يحتاجه كل من المدير والموظف، إذ إن التواصل الدائم للأداء هو العملية التي يعمل المدير والموظف من خلالها سوياً لتطوير العمل والبناء عليه، يشرك خلالها المدير موظفيه بالمعلومات حول الطريقة التي ينجز بها العمل، والعقبات والمشكلات المحتملة، والحلول الممكنة لتذليلها، (الشمري، ٢٠٠٩)، وتتمثل أهمية هذه العملية في مقدرتها على تحديد العقبات والتعامل معها قبل أن تتفاقم، وأنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال معاييرها وبنودها، فإنه لا بد من إيضاح حقيقة واضحة ووضوح الشمس، وواقع لا بد من الاعتراف به، بأنه إبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية كانت أو إيجابية من أهم أبعاديات التعامل الحضاري والشفافية .

وتؤيد الباحثة أن توضيح وإعلان كل مراحل التقييم وبكل شفافية يعمل على رفع معنويات العاملين، ويدفعه للعمل بشكل جاد مما يرفع كفاءته وأدائه مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وأن الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في وقتها الصحيح يساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب القنوات المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر، والتي ساعدت على إيضاح كل ما يتعلق بأداء الموظف، من خلال توضيح النقاط الآتية التي أكد عليها كل من: (ارتيمية، ٢٠٠٥) و(الطشة، ٢٠٠٨) و(الشمري، ٢٠٠٩) و(عمارة، ٢٠٠٨).

المشاركة في تقييم الأداء: وتتمثل أهميتها في عدة جوانب ذكرها (Bacal) التي أشارت لها (أرتيمية، ٢٠٠٥) بالجزئيات الآتية: المشاركة في التخطيط، والمشاركة بوضع معايير تقييم الأداء وبالمشاركة في التقييم: يستطيع الموظف المشاركة في التقييم في اتجاهين؛ الاتجاه الأول: "التقييم الذاتي"، لأهداف تطويرية وليس لإصدار حكم على الأداء (طعامنة، ١٩٩٤). أما الثاني فهو للمشاركة في أعمال التقييم، ويعنى بتقييم الموظف لأداء المدير، المشاركة في تخصيص الأداء، ولتوافر الشفافية في تقييم الأداء (الإفصاح، الوضوح، المشاركة) جوانب إيجابية عدة؛ منها: الثقة بأن عملية تقييم الأداء تقوم على المشاركة بين الجميع، سواء العاملون في الوظائف الإشرافية أو الوظائف التنفيذية، وهذا يؤدي لتهيئة أجواء يسودها الألفة، وكذلك: عدم حدوث المفاجآت، وبالتالي سيكون التقييم الختامي هو مجرد عملية مراجعة للأداء، نتيجة للمناقشات التي تمت طوال العام، وأخيراً: مشاركة العاملين يقلل عندهم حدّة القلق من عملية التقييم فهم سيكونون أكثر دافعية وأقل عدائية للرئيس.

### إجراءات العمل:

إن إجراءات وآليات العمل تعبر عن مدى تطور المؤسسات التعليمية، ومدى مسيرتها لروح العصر، كما أن الشفافية ترتبط بإجراءات وآليات العمل، والتركيز بأن تكون هذه الإجراءات معلنة وواضحة، ولا تستغرق وقتاً طويلاً، باستخدام أدلة تنظيمية توضحها وتصفها بشكل دقيق، وذلك لمعرفة العاملين بالواجبات، والحقوق تجاه المؤسسة التعليمية التي يعملون بها (العتيبي، ٢٠١٥: ٢٧).

و" تعرف إجراءات العمل بأنها: مجموعة من الخطوات المفصلة والواضحة لإجراء أي مهمة منذ بدء تنفيذها حتى إنجازها، سواء كانت موكلة لشخص أو مجموعة أشخاص، مع تحديد المطلوب أدائه، والوقت، والجودة اللازمة، والمسؤول عنها، والنماذج المستخدمة في كل إجراء" (البواردي، والرميان، ٢٠١٦: ٢١)، وتبلور أهميتها في أن أي إصلاح أو تطوير إداري يقف عند حد إعادة الهيكلة فقط، ولا يهتم بتبسيط وتوضيح الإجراءات وآليات العمل هو إصلاح ناقص، وأهميتها تكمن في تحويل ما هو معقد إلى شيء واضح وبسيط، وتحقيق النظام والانضباط في العمل ومحاربة الفساد (القحطاني، ٢٠١٣: ٧٧)، إن إجراءات وآليات العمل في أي مؤسسة تعليمية تعبر عن مدى تطورها وتوجهها الإداري، وربما تعطي انطباعاً عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن أهم متطلباتها أن تكون مبسطة، وسريعة التنفيذ، وتتيح المجال للموظفين للمشاركة في تطويرها، وتحديد آليات العمل المناسبة وفقاً للمتغيرات الحاصلة (أبو

سنجر، ٢٠١٦: ٣٣)، وهناك أمور أخرى تساعد على تحسين وتيسير آليات وإجراءات العمل، بحيث يسهل سير العمل فيها، وتصميم نماذج جديدة للإجراءات، وتنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات (عصفور، ١٩٩٩: ٢٥٢) (الشيخلي، ٢٠٠٣).

وهناك عدد من تحديات آليات وإجراءات العمل، فمنها ما يتعلق بالعملاء: مثل تأخر المعاملات، أو تحتاج للوصول لها لمسافات طويلة أو بعيدة، ومحاولة إنقاذها بالواسطة؛ ومنها ما يتعلق بالفوائد: كمطالبة بالتواصل المباشر مع المسؤول ومقابلته، وضعف الإلمام بإجراءات العمل، عودة المعاملة إلى القسم أكثر من مرة وتأخرها؛ ومنها ما يتعلق بالموظف: مثل كثرة التأخر لإنجاز المعاملة، وكثرة الأخطاء التي يقع فيها، وعدم الرضا عن العمل الحالي، وعدم المعرفة الدقيقة لمهام عملهم، وكثرة شكاواهم الموظفين بسبب تعقيد الإجراءات، ورغبة الموظفين في الانتقال إلى عمل آخر.

وتخلص الباحثة إلى أن توافر الشفافية في الإجراءات الإدارية مطلب ضروري؛ خاصة عند تطويرها أو تعديلها تبعاً للتطورات الحاصلة، فلا يكتفى بأن يعلن عنها شفهيًا، بل يجب أن تكون مكتوبة بشكل واضح ومعلن، بحيث يسهل على الموظفين الوصول إليها في أي وقت، وتوفير نماذج توضح كيفية تنفيذها، ومما يجدر بنا ذكره أن أي تعقيد أو غموض في تلك الإجراءات يساعد على ظهور الفساد، كالرشوة، أو الوساطة، أو المحسوبية (البواردي، والرميان، ٢٠١٧: ٢٣).

#### خامسًا: الاتصالات الإدارية:

توجد علاقة بين عملية الاتصال والشفافية؛ حيث يرى أبو كريم (٢٠٠٩، ص ١١٣) السيد، وآخرون، (٢٠١٩) أن عملية الاتصال عملية حيوية وديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية الأخرى لتحقيق أهدافها، ولا يمكن تفعيلها من دون نظام يتسم بالفعالية والشفافية، ويشير ألبا (Alaba، ٢٠١٧)، إلى أن تدفق الاتصالات الإدارية بشكل ميسر تعني: مدي فعالية التواصل في المنظمة كما يراها العاملون، وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية الشفافة في أنها تعمل المساعدة منسوبي المؤسسة التعليمية على فهم الأهداف، والتعرف على واجباتهم ومسؤولياتهم، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، من خلال ربط منسوبي المؤسسة التعليمية بعضهم ببعض، وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها محمد، ٢٠١٣، ص ٧٨-٨٨)، ومن أهم متطلبات عملية الاتصال الشفافة ما ذكره Horace، williams (٢٠١٦)، (٢٠٠٦) المشار إليها في ألبا (Alaba، ٢٣٥: ٢٠١٧) وهو أن يكون التواصل بشكل فعال شفهيًا وكتائبيًا مع الجمهور،

بالإضافة للتفاوض والتشاور بكفاءة، والإدارة الجيدة لنظم الاتصالات، واستخدام شبكة اتصال ذات جودة وفاعلة وصيانتها الدورية وتطويرها بشكل مستمر، ويضيف (أبو كريم، ٢٠٠٩، ص ١١٥) (Reed، & Swanson، ٢٠١٤) وللوصول إلى نظام اتصال فعال يستهل تدفق المعلومات في الاتجاهات المختلفة، ويتميز بقنوات اتصال متعددة، ومواكبة لتطورات العصر، وزيادة ربط كل أجزاء النظام في المؤسسة التعليمية لتوفير الوقت والجهد والنفقات.

من أبرز تحديات الاتصالات الإدارية ما أشار إليها أبو سنجر (٢٠١٨، ٥٢): ضعف مهارات الاتصال الإداري بين الطرفين المرسل والمستقبل، وقلة مراعاة الفروق الفردية عند توجيه الرسائل، فينتج خطأ في فهم الرسالة من قبل المستقبل، ورغبة البعض بالاحتفاظ بالمعلومات بدون تبادلها فيسبب غياب الثقة في التعامل، وقلة قنوات الاتصال الفاعلة بالمؤسسة نتيجة ضعف التخطيط، الأسلوب التسلطي، والذي من شأنه أن يعرقل عملية الاتصال.

وتخلص الباحثة إلى أن عملية الاتصال هي وسيلة أساسية لتحقيق أهداف العملية الإدارية، ومن أهم شروط هذه العملية أن تكون شفافة، لتحقيق معرفة آلياتها، ونتائجها، حتى يتفق الجميع على القرارات والإجراءات المتخذة، وتنفذ بروح الفريق، ولا بد من الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة للمساعدة في اختيار الأسلوب المناسب للاتصال الإداري الذي يناسب أهداف المؤسسة التعليمية، ومتطلباتها.

#### سادساً: المعلومات والبيانات:

إن ما يقدم من معلومات بمنتهى الشفافية والوضوح يمثل حجر الأساس لكل العمليات الإدارية الناجحة (الحشاش، ٢٠١٤)، وتعني البيانات انه جمعت، ونظمت، وسترت بغية الاستخدام، أي أنها ببساطة بيانات قد تمت معالجتها من خلال عمليات الفرز، والتصنيف، والفهرسة (الصيرفي، ٢٠٠٥) (Badah، ٢٠١٣)، وتظهر أهميتها في إنجاز كل الوظائف الإدارية، وتحقيق الدقة والانتظام، عند الإنجاز، وتوفير التطبيق الدقيق لها، وتحقيق التكامل بينها وبين كل الوظائف، لأنه مع غياب المعلومات يحدث انفصال ما بين ما هو مخطط له مع الواقع المأمول، فيتعذر التنفيذ (الصيرفي، ٢٠٠٥). (O'Reilly، & Tushman، ٢٠١١)، ومن أهم متطلباتها كما يراها كل من: الطشه (٢٠٠٧: ٢٥) وجاين (٢٠١٢) Jain،: " ألا تكون هذه المعلومات والبيانات محتكرة لفئة دون سواها، ولا بد أن تكون متاحة للجميع لزيادة كفاءة وفاعلية العمل.

ويؤكد كل من روالينز (Rwalins)، ٢٠٠٨، (p:٧) كاشياب ورنغر (Rangnekar، Kashyap &، ٢٠١٦) أن المؤسسات الشفافة يجب أن تشارك المعلومات التي تسمح لمقدمي الخدمات التعليمية والمستفيدين منها باتخاذ قرارات مستنيرة، وهذا لا يعني أنه يجب عليها مشاركة جميع المعلومات، بل تقتصر على المعلومات المهمة التي تؤدي إلى تحسين العمل. لذا فإن عملية الكشف عن المعلومات أعمق من مجرد النقل المفتوح لجميع المعلومات المتاحة، بل تستدعي دراسة متأنية لأهم المعلومات التي يجب كشفها. Al-Zahrani, E. (٢٠٢٠)، وتواجه عملية بناء نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات التعليمية عدة تحديات؛ من أهمها ما أشار إليه بلال (٢٠٠٥) ومرسي (٢٠١٦): كعدم وجود نموذج محدد لنظام المعلومات المستخدم في المؤسسات التعليمية، ووجود محددات خارجية لفعالية الأداء؛ حيث إن كفاءة نظام المعلومات تعتمد على المدخلات، ومن ثم فإن كمها و توقيتها ودقتها لا تقع بالكامل تحت سيطرة القائمين على عملية التشغيل، ومن حيث العلاقة بين الوقت والتكلفة، حيث تسعى المؤسسة إلى الوصول لنظام فعال في أدنى وقت وأقل كلفة.

وتخلص الباحثة إلى أن شفافية المعلومات تعد ضرورية في المؤسسات التعليمية، سواء كان داخل المؤسسة من خلال إتاحة المعلومات لمنسوبيها، أو كان خارجها من خلال الإفصاح عنها للمستفيدين، الذين يتوقعون خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وللجهات المعنية بالرقابة عليها، فالإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب مطلب مهم لكسب الثقة، والقضاء على الشائعات التي قد تقلل من درجة تنافسها، والمعلومات يجب أن تكون واضحة، وكافية، ويسهل الوصول إليها.

### الموازنة بين الشفافية الإدارية وحفظ الأسرار الإدارية

إن الحرص على سلامة الدولة وحماية أمن المواطنين يستدعي الحفاظ على أمن وسرية بعض البيانات والأعمال والأنشطة، وعدم الخوض في تفاصيلها أو عدم البوح بها، وإلا ضاع الهدف منها، بل لا بد من اعتبار السرية أحياناً، فذلك أمر واجب وحتمي ومفروض، فيجب على الجميع العمل على حمايتها وحفظها وتحمل مسؤولية تسريبها. (الجميلي، ٢٠٠٠: ٥) (جسام، والشلال، ٢٠١١).

وتمثل العلاقة بين الشفافية الإدارية والسر الوظيفي؛ مشكلة حقيقية تواجه الإدارات والمؤسسات؛ لذا يتم فرض قيود وقوانين وضوابط على مجال أمن المعلومات، ولا بد من ملاحظة أن التوفيق بين حماية السر الوظيفي وحرية تداول المعلومات الإدارية أمران مختلفان ومتناقضان تماماً، ولكن تختلف المؤسسات

في المدى الذي ترغبه من سرية البيانات ومنع كشفها أو إعلانها للعامّة. ( بدر الدين: ٢٠٢٠: ٢١٦ - ٢٥٠)

### التحديات التي تواجه تحقيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية:

إن التحديات التي تتعرض لها الشفافية الإدارية تؤثر سلباً على درجة ممارستها في المؤسسات التعليمية، لذلك كان من الضروري التركيز على هذه التحديات من خلال: تحديدها، ودراستها، ومن ثمّ معالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات يصعب حلّها، أو تكون ذات تكلفة عالية؛ سواء أكانت تكلفة بشرية أو مادية (علاوة، ٢٠١٤)، ومن أبرز هذه التحديات حسبما ذكرها الحشاش، (٢٠١٤): غياب القوانين والتشريعات وعدم وجود المناخ التنظيمي الذي يعزز الشفافية، والثقافة التنظيمية البيروقراطية للمؤسسة والفساد بجميع صوره؛ وأخيراً العوامل الاقتصادية خاصة إن كان نشر المعلومات والسماح بالوصول إليها سيترتب عليه خسائر مادية لجهة ما. ومن أهم المشكلات التي تعوق تطبيق الشفافية كما ذكرها (المؤمنى، ٢٠١٧: ٢١)، ضعف الوعي بأهمية وفوائد الشفافية، ضعف مستوى تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنظمة العمل، وتضييق حجم المشاركة في صناعة القرارات ورسم السياسات العامة وأضاف. ( الشلوي، ٢٠١٦: ١٣٨) كذلك الافتقار لنظام اتصال جيد يوفر المعلومات والبيانات عن كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة، وضعف أداء الأجهزة الرقابية، وعدم تفعيل دور الإعلام لتوعية وتثقيف المجتمع بأهمية الشفافية، ويرى (أبو مصطفى، ٢٠١٧: ٣٤) أن الضبابية في تحديد أولويات الأهداف والتعقيد في الإجراءات وعدم الوضوح والفوضى في عمليات التحديث والتغيير ضعف السياسات المالية في الأجهزة الإدارية من أهم التحديات، ويرى أبو سنجر (٢٠١٦، ص ٢٧) أيضاً؛ إن مقاومة العاملين لعملية التغيير للإبقاء على الروتين الممارس وعدم السيطرة على مشكلة الترهل الإداري وعدم الدقة في الأهداف وغموض بعضها في عملية التخطيط المؤسسي، وصعوبة تحقيقها من أهم التحديات التي تواجه الشفافية، ويرى حمادات (٢٠١٣) و الحارثي (٢٠١٣) عدم توفر بيانات قبل اتخاذ القرار، والضغط الاجتماعي والمحسوبية والواسطة، وتأثر تلك القرارات بعلاقات القوى الاجتماعية، وأن البعض فوق المساءلة، وتعتمد الغموض بدواعي الخوف على المصلحة العامة؛ ويضيف أبو سنجر (٢٠١٦) : عددًا من التحديات؛ كان من أهمها: عدم معرفة الآثار السلبية المترتبة على عدم تحقيق النزاهة والشفافية، إضافة إلى عدم التزام قادة المؤسسات التعليمية بها، وعدم وجود عقوبات لمنسوبي المدرسة ممن لا يلتزمون بالنزاهة

والشفافية، أو وجود عقوبات مخففة في هذا الشأن، أو وجود عقوبات مناسبة ولكن لا تطبق، إلى جانب صعوبة إثبات عدم النزاهة والشفافية في الأداء الوظيفي. ويرى الثبيتي (٢٠١١) أن: المركزية والبيروقراطية وضعف المهارات الإدارية، وغياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وغياب الأسلوب العلمي لحل المشكلات والقضايا التربوية من أهم التحديات،

ويضيف (٢٠٢٠) Ibini & Izims أن الشفافية المفرطة تخلق تعارضاً مع القيم التنظيمية الأخرى، فلا حاجة لشرح كل شيء بالتفصيل، خاصة تلك الأمور التي تخلق التوتر بين العاملين وإعطاء الأولوية للقضايا المهمة في الوقت المناسب، وغالباً يعتمد العاملون على الحكم البديهي في حالة عدم توافر معايير خاصة لتطبيق الشفافية.

ومن خلال عرض التحديات السابقة، تستخلص الباحثة أن التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية إما أن تكون تحديات داخلية (داخل إطار المؤسسة التعليمية)، أو تحديات خارجية (خارج إطار المؤسسة التعليمية)

### متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية

إن توافر الشفافية يعد ركيزة من ركائز العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات التعليمية للارتقاء بمستوى إدارتها، ومن أهم وسائلها: إقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل المؤسسات، ويتطلب ذلك ما يلي: التأكيد على أن الوضوح والشفافية وسيلة فعالة ومجدية لتجنب الفساد، ويجب اعتماده كممارسة أخلاقية تضفي على المؤسسات الكثير من الاحترام والمصداقية، وهي بدأ تساهم في تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية وإتاحتها وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس الأمن الوطني (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠١٩).

ولكي تتحقق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، لا بد من ترسيخها وتحقيقها في وزارة التربية والتعليم أولاً، وهذا ما أشار إليه شاهين (٢٠١٥، ص ٢٩) من خلال: إعداد أدلة توضح القوانين والتعليمات المعمول بها وتوضح نظام العقوبات والحوافز ومهام، ومسؤوليات، وصلاحيات كل موظف واستقلال جهاز الرقابة، اتباع سياسة الباب المفتوح، وتقبل النقد، اعتماد مبدأ الكفاءة في التعيين والترقيات للجميع ضمن آليات معلنة، وواضحة، وصریحة، وخاضعة للمراجعة والمساءلة وأخيراً تطبيق قانون العقوبات والحوافز على الموظفين والإعلان عن حالات كشف الفساد. وأضاف المومني (٢٠١٧: ١٩)، وجود

توجه صادق حقيقي من وزارة التربية والتعليم لتطبيق الشفافية بجميع مبادئها وأسسها في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من خلال إعداد خطة للتطوير الإداري شاملة لجميع المستويات والإجراءات والقوانين، وصياغتها بما يتوافق مع النهج العام لتفعيل الشفافية وتفعيل نظام للاتصال، ونشر المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وإعداد قوانين فاعلة وواضحة تعمل على تحديد واجبات كل موظف، لمعرفة المسؤول عن أي قرار خاطئ ومحاسبته، وأخيراً فتح باب المشاركة لمنسوبي المؤسسة التعليمية بدون استثناء لرسم السياسات، وصناعة القرارات، وتفعيل أدوارهم الرقابية، وأضافت حرب (٢٠١١: ١١) إلى أنه توجد متطلبات لتعزيز الشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد على النحو الآتي:

تبني استراتيجية وطنية طويلة المدى، لتدعيم وتأسيس استراتيجية وطنية تدعم مفهوم الشفافية والمحاسبة والمساءلة لدى العامة في مختلف وسائل الإعلام، بناء وتأسيس منهج تربوي ووضع مناهج دراسية لكل المراحل لتلبية نشر ثقافة الشفافية وضع أنظمة فعالة وجدية لتقويم الأداء وتحفيز المسؤولين، والموظفين للقيام بالواجبات دون ارتكاب المخالفات بالترغيب والترهيب، أما (٢٠١٩) Ismael & Amedi و (٢٠١٥) Fairholm فيشيران إلى أنه : من الواجب على الإدارة العليا، وجهات الرقابة عمل نظام يتسم بالمرونة وتخصيص تقنيات الشفافية الملائمة، كل حسب احتياجاتهم، وأكد كل من طالب والعامري (٢٠١٤، ص ٩٧) أن الضرورة تستدعي تولي الأشخاص ذوي الأخلاق الحميدة، والمشهود لهم بالكفاءة والنزاهة للمناصب الإدارية، حتى يكونوا قدوة يحتذى بهم، وإقصاء خونة الأمانة، الذين لا يرحى منهم الإصلاح، وأشار كل من الصيرفي (٢٠٠٩) وعبد، (٢٠١٢) وعتوم (٢٠٠٩) إلى عدد من الاستراتيجيات لتحقيق الشفافية الإدارية؛ أولها: إجراء الدراسات المسحية المكثفة للتعرف على أهم عوامل غياب الشفافية الإدارية؛ وثانياً: تحديد الأهداف بصورة واضحة ومستقرة، مع مراعاة واقعيته؛ وثالثاً: التركيز على تنمية الجوانب السلوكية لدى العاملين وأخيراً: العمل على توفير الدعم والمؤازرة للجهود المبذولة في تعزيز الشفافية الإدارية ومحاربة الفساد. ومن وجهة نظر (السلمي، ٢٠١٧) فإنه يدعو لتعزيز قيمة الصدق في المؤسسة التعليمية، من خلال تأكيد أن الشفافية ليست مطلباً فقط، بل هي قيمة متلازمة تلازمها أكيداً بمفاهيمنا التربوية والأخلاقية والاجتماعية، وقبلها هي جزء من قيمنا العقائدية، التاريخية، والوطنية وأضاف (علاونة، ٢٠١٤) و الصاوي (٢٠٠٩) و عمارة (٢٠٠٨) الى أنه؛ لابد من إفساح المجال للمشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية، وتوفير قنوات اتصال خاصة لشكاوي المراجعين والاهتمام بها، وتطوير الوسائل الإلكترونية، وأضاف كل من : شاهين (٢٠١٥)

و الحشاش ( ٢٠١٤ ) و العموش ( ٢٠٠٠ ) لضرورة إبراز النتائج الإيجابية التي سيظهر أثرها في جميع مكونات المجتمع عند تحقيقها، ويكون ذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي مشجع على الالتزام بها مع وجود عمل جاد ومنتظم يستهدف تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات رئيسية في ثقافة المؤسسة حتى يتكون لدى منسوبيها اتجاهات إيجابية، وإن أهم ما في المؤسسة هو العمل على تقديم خدمات ذات شفافية وجودة للمستفيدين خالية من التعقيد، والروتين.

وأشار الطشة (٢٠٠٧) والقحطاني (٢٠١٥) الى أن الشفافية في العلاقات المتبادلة بين إدارات المدارس ومنسوبيها تتطلب الانفتاح التام في جميع الأمور المتعلقة بالأفكار التربوية، وإعداد جداول العمل ونشرها، وتوضيح الاعتبارات الكامنة خلف القرارات الخاصة بتنفيذ المشاريع التعليمية، ومعايير تخصيص الموارد التعليمية داخل المدارس، والإجراءات واللوائح، واختيار الموظفين.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن ما يلزم لبناء مجتمع تعليمي داعم للشفافية، هو توفر مطلبين أساسيين هما: التزام ودعم الإدارة العليا والوسطى للشفافية الإدارية من خلال سن التشريعات والأنظمة الداعمة للشفافية الإدارية، والتقليل من المركزية، وتوفير بنية تحتية لتفعيل الشفافية، وثانياً: قيام الإدارة التنفيذية: بالتحكم بالمناخ التعليمي، والثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال غرس مفهوم الشفافية لدى منسوبيها، والعمل بها، وتعزيز مفهوم الرقابة الذاتية من خلال توفير الأمان للموظف للاعتراف بخطئه، وإعطائه فرصه لتصحيحه وإقامة برامج دورية توضح كل ما يتعلق بالأنظمة، والإجراءات، والمسائلة، وتسبب القرارات.

### جهود سلطنة عمان لتعزيز الشفافية الإدارية:

تسعى سلطنة عمان لتحسين صورتها في مجال تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، وتعتبر السلطنة من أوائل الدول التي سعت لتطبيق الشفافية الإدارية بين مؤسساتها، وهي لا تترك محفلاً دولياً أو إقليمياً أو محلياً إلا وبادرت بالمشاركة فيه، وفي عام ٢٠١٩ شارك جهاز الرقابة المالية والإدارية لسلطنة عمان في الدورة الثامنة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الذي استضافته دولة الإمارات العربية المتحدة ممثلة بديوان المحاسبة، وقد قدم جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة ورقة عمل حول آلية الرقابة على شؤون الموظفين وعمليات التوظيف بالجهات المشمولة برقبته، واستعراض تجربته العلمية والعملية في الاجتماع المشترك الذي تم عقده بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وبين الأجهزة

المسؤولة عن مكافحة الفساد بمشاركة المنظمات الدولية ذات العلاقة، ويهدف إلى استعراض وبحث مجالات التعاون والخبرات بين الطرفين في مكافحة الفساد وفي بناء الكفايات الوظيفية لمنسبي الأجهزة. بالإضافة إلى مشاركتها في السابع والثامن من يناير عام ٢٠٢٠ في الدورة الثالثة لمؤتمر الدول الأطراف في الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، الذي عقد في العاصمة المغربية الرباط، بتنظيم مشترك بين جامعة الدول العربية والهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها بالمملكة المغربية، وتجر الإشارة إلى أن السلطنة صدّقت على الاتفاقية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠١٤/٢٨ الصادر في ٢١ مايو ٢٠١٤، انطلاقاً من التأكيد على ضرورة التعاون العربي لمنع الفساد ومكافحته، باعتباره ظاهرة عابرة للحدود الوطنية. وتتضمن الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد أحكاماً تتعلق بالتدابير الوقائية لمنع الفساد، وتحديد الأفعال المجرّمة، كما تنطرق إلى إجراءات استرداد الموجودات، ومجالات التعاون المشترك. وتهدف الاتفاقية، التي دخلت حيز التنفيذ في يونيو ٢٠١٣، إلى تفعيل التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومكافحته وكشفه بكل أشكاله، وسائر الجرائم المتصلة به وملاحقة مرتكبيها، وتعزيز التعاون العربي في هذا المجال، وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون، وتشجيع الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني على المشاركة الفعالة في منع ومكافحة الفساد، وهذه المشاركات ما كانت إلا إيماناً منها للحدّ من الفساد وتعزيز الشفافية وتفعيل الأنظمة والسياسات اللازمة لذلك وسلطنة، وأكدت منظمة الشفافية الدولية في دراسة لها أن الحرب على الرشوة والفساد لا تحقق نجاحاً في معظم دول العالم، بل وربما منيت بانتكاسات ملحوظة في أكثر من بلد. وجاء في دراسة المنظمة التي تعتبر مؤشراً عالمياً للفساد، إن عمان بقيت تراوح في محلها بالمركز ٥٦ ومجموع ٥٢ نقطة (منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٢٠)، أن تبني عمان لمفهوم الشفافية، وحماية النزاهة، وبناء الثقة في مؤسسات القطاعين العام والخاص على السواء، من أهم الثوابت المستقرة في سياستها، التي تسعى إلى تحقيقها وتطلق هذه الثوابت من أسس راسخة مستمدة من مبادئ وقيم الدين الإسلامي الحنيف. والتي نرجو ان تطبق هذه الشفافية في كل مؤسسات الدولة لمواجهة الفساد في كافة صورة وأشكاله وتحقيق المصلحة الكبرى للخروج من دائرة التنمية إلى دائرة الدول القيادية الكبرى.

### خلاصة المبحث الثاني:

إن التداول الكبير لمصطلح الشفافية يوضح أن هناك اتفاقاً على اعتبار الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد من المقومات الأساسية للمرحلة الحالية، والذي أصبح يعتبر شرطاً من شروط تحقيق التنمية البشرية، والتي

تعتبر بدورها الغاية الكبرى والهدف الرئيس لجميع برامجها وأنشطتها. والشفافية والمساءلة يعتبران مفهوميين متلازمين يكمل كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن أن يكون هناك مساءلة واضحة، ومالم تكن هناك مساءلة مدعومة ومؤيدة ببيانات ومعلومات فلا معنى ولا قيمة للشفافية حينها، وبالتالي فإن وجود هاتين الحالتين معاً يمكن أن يؤدي إلى وجود إدارة فعالة ومنصفة على مستوى المؤسسات العامة والخاصة، كما أن مفهوم الشفافية يشير إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الالتزام بالإفصاح عن المعلومات، أي أن تحقيق الشفافية يعتمد على توفير المعلومات من حيث حجمها، وانتقالها الحر بدون حواجز، وتتم الشفافية عندما تتأصل حرية التعبير التي ينتج عنه الإعلام الحر، إذ أن حرية الإعلام ليست شرطاً مهماً لتحقيق الشفافية فحسب ولكنها ضرورية للوصول للمحاسبة، فضلاً عن أهميتها في إتاحة الحصول على حق المشاركة في صنع القرار، كما أن تحقيق الشفافية في المؤسسات العامة والخاصة من المسلمات التي تسعى إليها الدول؛ وخاصة في ظل حرب المعلومات التي أصبحت لا مكان فيها للإخفاء أو عدم الإفصاح، فكلما ذات الشفافية داخل المؤسسات زادت الوعي بأهمية المرحلة الحالية؛ مما يسهم في رفع الأداء المؤسسي. وتسعى الدراسة الحالية إلى توضيح الدور الذي تلعبه كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي لوزارة التربية في سلطنة عمان؛ ليكون تحت أيدي المسؤولين دراسة توضح حقائق الأمور، والتي تساهم في اتخاذ القرارات السليمة ومحاربة الفساد.

### المبحث الثالث: الاندماج الوظيفي

#### التمهيد:

يلعب الموظفون دوراً حيوياً في نجاح المؤسسة، كمصدر للميزة التنافسية ومدخل حديث للتنمية المستدامة، لأنه يوجه قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم للتحديث، ويوفر الأفضل للتحديات التي يسببها نظام عالمي أفضل حل. وإنشاء منظمة جديدة، مما يمنح المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق وتلبية متطلبات السوق والبقاء والتطور. وهذا يتطلب أن نولي أهمية للموظفين، وأن نشجعه على العمل الجاد، وأن نتأكد من اندماجه في العمل، ونتأكد من أنه يكمل دوره باختيار أسلوب التكامل المناسب، وينشط قدرته على تحقيق الأهداف. عمله. كما أن توفير الظروف التي تجعل من الموظف قادراً على إنجاز مهامه، وتحقيق وظيفته تسمح بشعور الفرد بالاندماج في وظيفته وضمن بيئة عمله (مرزوق وأبو عشه، ٢٠١٧: ١٦٣).

لم يكن الاندماج الوظيفي وليد اللحظة فقد حاز الموضوع على الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمهتمين بالعلوم الإدارية (Kahn، Leiter، ١٩٩٢؛ Schaufeli and Bakker، ٢٠٠٥؛ Schaufeli et al.، ٢٠٠٤؛ ٢٠٠٣)؛ ولأهمية الدور الكبير الذي يقوم به للتأثير على الأفكار والسلوكيات والمواقف المختلفة في العمل، وفي السنوات الأخيرة - وتحديداً مع نهاية القرن الماضي - ظهرت الكثير من الأبحاث والدراسات حول ما يعرف "بالرضا الوظيفي"، ولكن مع مرور الوقت وزيادة الرغبات الإنسانية ارتفع سقف الحاجات الإنسانية إلى أن يزيد الرضا لما هو أعلى من ذلك ليصل لمصطلح "الاندماج الوظيفي"، ولاحقاً زاد الطموح للوصول لمصطلح أكثر طموحاً وهو "الولاء الوظيفي". هذه الدرجات الثلاث لا يمكن تحقيقها إلا من خلال جهد وعمل دؤوب من طرفي المعادلة، وهما: المؤسسة والموظف بنفسه. بوعلام وعلي، (٢٠١٨)؛ (خنجي، ٢٠١٨)، ويقصد به: "أن يُسخر أفراد المؤسسة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في أثناء أداء أدوارهم" عبد الهادي، (٢٠١٣)؛ المهدي، (٢٠١٠)، والاندماج هو اللحظة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ويتأثر بالمؤثرات المختلفة عاطفياً، وتظهر آثارها الإيجابية عليه كالسعادة والرضا الوظيفي وتقدير الذات والعكس صحيح فعندما ينخفض مستوى الاندماج فيظهر الأثر السلبي على مشاعر الفرد، مثل القلق والضيق والكآبة والإحساس بالإحباط. عيسى، (٢٠١٠)، خنجي (٢٠١٨).

**مفهوم: الاندماج والوظيفة والموظف (لغة واصطلاحاً):**

**الاندماج:**

**لغةً:** جاء في لسان العرب لابن المنصور: الفعل دمج يدمج دمجاً، بمعنى دخل في الشيء واستحکم فيه، فيقال: اندمج الشيء أي دخل في الشيء واستحکم فيه، تعريف الدمج لغويًا: عرف الدمج في معجم المعاني بأنه دَمَجٌ / دَمَجٌ في يَدْمُجُ، دَمَجَ الشَّيْءُ في الشَّيْءِ: دَخَلَ فيه واستحکم.

**اصطلاحاً:** هو تكيف وتهيئة متغيرات وخصائص المحيط، بهدف تحقيق بيئة ملائمة للفرد تسمح له بأثبت وجوده كعضو فاعل وإزالة الشعور بالاغتراب في المجتمع حتى يستفيد الفرد كغيره من الخدمات التربوية والطبية والترفيهية مع فرصة عمل حسب قدرته وإمكانياته. (Shrestha, R.، ٢٠١٩)، (بوعلام، ٢٠١٨)، وهي أن تملك المجموعة وعي مشترك، والاشتراك في المعتقدات والقيم" ويعرف الاندماج بأنها

عملية تخص مباشرة الفرد وهي ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزءاً منها، وترتبط بدرجة كبيرة بالتكيف الفعلي، فإذا لم يوجد تكيف فلن يكون هناك اندماج. (سلطان , الطائي ٢٠٢٢) ، **واندماج الموظف في العمل:** اندماج الموظفين يعبر عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم وقيم مؤسساتهم وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية في العمل، ومدى ولائهم لعملهم بالمؤسسة، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال: أن يقولوا أشياء إيجابية عن مؤسساتهم للآخرين، وأن يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في مؤسساتهم، وخدمة مؤسساتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لصالح خدمتها.

### الوظيفة:

**لغةً :** كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور: **وظف، يوظف، توظيفاً، وهو ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، وفي المعجم العربي:** "الوظيفة هو فريق أو مجموعة من الناس والأدوات التي يستخدمونها لتنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات أو الأنشطة على سبيل مكتب الخدمة، ومصطلح الوظيفة له أيضاً معنيان آخران وهما: الغرض المقصود من عنصر تهيئة شخص، أو فريق، أو عملية، أو خدمة تكنولوجية، وعامة الوظيفة عمل مدفوع الأجر بصفة منتظمة.

**اصطلاحاً:** هي مجموعة الاختصاصات والصلاحيات القانونية التي يجب أن يمارسها صاحبها لتحقيق منفعة ما، وهي نشاط إنساني اقتصادي مستهدف ومقصود يتأثر بمؤثرات زمانية ومكانية، وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها ويوجد بكل مؤسسة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين. وأخيراً الموظف: شخص يعتمد إليه بعمل دائم أو يومي في خدمة ما، حيث يسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه. (Ismael&Amedi ٢٠١٩).

### مفهوم وأبعاد الاندماج الوظيفي:

لابد هنا لنا أن نشير قبل البدء في تقديم التعريف الاصطلاحي للاندماج الوظيفي من الإشارة إلى أن أبعاد الاندماج هي جزء أصيل من تعريف الاندماج:

**مفهوم الاندماج الوظيفي:** هو تحقيق قدر من الانساق القيمي ويكون محوره العدالة والمساواة لضمان استمراريته، وهو انضمام مجموعة من الأفراد لمنظمة ما عن طريق سياسة تنظيمية، تقوم بها من أجل حماية مصالحها وأهدافها والموارد البشري، بهدف الوصول إلى أقصى درجات الاندماج الوظيفي

لضمان أقصى درجات الولاء والالتزام، من خلال الاستفادة من كل الأدوات والمهارات التي يمكن دعمها أثناء الممارسات اليومية كصناعة واتخاذ القرارات وتفعيل أدوات التواصل والشفافية مع الآخرين، وهو طريقة إدارية للحياة اليومية، وكما ذكرت لميس الشبرمي ( ٢٠١٩): أنه ليس مسؤولية الإدارة العليا أو الموارد البشرية فحسب؛ بل هي مسؤولية الجميع، وهم أفراد مندمجون وظيفياً ويعبرون عن أنفسهم جسدياً وذهنياً، وشعورياً ومهنيًا، من خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، على العكس من ذلك فإن الأفراد غير المندمجين وظيفياً ليس لديهم أي ارتباط نفسي ومهني وشخصي بأدوار العمل، وهو الإنجازات الإيجابية المرتبطة بالعمل التي تؤدي إلى الحيوية والتفاني في العمل، وهو الشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية الجهد والإصرار على العمل والمبادرة والابتكار. عبد الهادي، (٢٠١٣)؛ المهدي، (٢٠١٠).

هذا، وتذكر الأدبيات تعريفات متعددة للاندماج في العمل، والذي ورد بأكثر من ترجمة عربية له: مثل الانغماس والارتباط والالتزام والبعض استخدم ألفاظاً قد تمثل جانباً واحداً فقط أو شكلاً واحداً فقط من الاندماج الوظيفي مثل الاستبقاء الوظيفي والرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي بمختلف المصطلحات ، فقد أورد: Bakker ، et. Al.، (٢٠١٤)، Kahn ، ١٩٩٠، ٦٩٤: أن اندماج العاملين يحدث عندما "يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في أثناء أداء أدوارهم؛ في وصفه لتكامل العمل، يعتبر خان تكامل العمل كعلاقة ذات طبيعة نفسية، تتميز بعلاقة حية وجدلية، من خلال التعبير عن العمل الشخصي وتفضيلاته الشخصية في سلوك العمل، من خلال وجوده الشخصي (المادي، المعرفي والعاطفي) ونشاطه الفعال في الأداء.

أما بالنسبة للقوة البدنية لتكامل العمل، فهي تنطوي على القوة البدنية للموظفين للاندماج في قيم وسلوكيات المنظمة. يتضمن الجانب العاطفي مشاعر الموظفين حول العمل والطاقة العاطفية اللازمة لتلبية الاحتياجات العاطفية لأدوار وظيفتهم عيسى (٢٠١٠)، أخيراً، يتضمن الجانب المعرفي عقلية الموظفين ويقظتهم واهتمامهم بالأدوار الوظيفية لذلك فمن هذا المنظور؛ يمكن وصف المشاركة على أنها انعكاس شامل وتعبير عن عمل الموظفين والطاقة المعرفية (Shuck، Wollard، & ٢٠١٠) فالاندماج الوظيفي هو: درجة تطابق الشخص مع عمله، ومشاركته في ذلك العمل بنشاط، والنظر إلى أدائه في العمل بأنه مهم لقيمه الذاتية. لذلك فهو مفهوم معقد مبني على الإدراك، والفعل، والشعور.

ويعرف الاندماج في العمل على أنه حالة ذهنية إيجابية في العمل مع المثابرة والوفاء والإخلاص

وتتميز بالتفاني والنشاط والانغماس في العمل. (Bakker & Albrecht, ٢٠١٨)، (Schaufeli al, ٢٠٠٢)

ويوصف النشاط من خلال المستوى العالي من القدرة العقلية والطاقة في العمل، والرغبة في استغلال مستويات عالية من الجهد والوقت والمثابرة للقضاء على أي صعوبات قد تواجهه، ويُقصد بالتفاني الاستغراق الكامل في العمل، والإحساس بالشعور بالأهمية، والفخر والحماس للعمل مع الشعور بالتحدي لإنجازه على أكمل وجه، أما الاستغراق فهو يعني حالة الانغماس الكامل في العمل، وعدم الشعور بمرور الوقت في مقر العمل، وكذلك تعني الشعور الأصيل بعدم رغبة العاملين بالانفصال عن عملهم (Schaufeli and Bakker, ٢٠٠٤)، ويتأتى ذلك الاندماج المتمثل في الوصول للموارد في مكان العمل، مثل الإشراف والمساند وزيادة فرص التطوير (Schaufeli and Bakker, ٢٠٠٤).

وبناءً على نموذج العمل الذي طوّره Khan؛ أطر May et al. (٢٠٠٤) وزملاؤه؛ لتعريف الاندماج أهمية التركيز على ما يستحضره العاملين من موارد عاطفية ومعرفية ومادية للتأثير على أدائهم للمهام الخاصة بأدوارهم في العمل عندما يعيشون حالة الاندماج في العمل.

**أبعاد الاندماج الوظيفي:** بما أن الاندماج الوظيفي يعبر عن علاقة ارتباط إيجابية بين الموظف ووظيفته، وقدرته على الارتباط بها نفسياً وجسدياً، ورغبته الشديدة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهدافها من خلال ما يبديه ويشعر به تجاهها، فإن مظاهر هذه العلاقة تختلف باختلاف التعريفات، ولكنها اتفقت على أنها تقاس بالارتباط الجسدي والذهني والعاطفي والوجداني، حيث يرى معظم الباحثين أنها تقاس بمدى اندماج العاملين في عملهم، ومدى حماسهم، وتفانيهم، وفخرهم بعملهم من خلال أبعادها الثلاثة: الحماس والتفاني والانغماس. (Ferguson, & Hall, ٠١٢)

وحيث إن هذه الدراسة تبنت مقياس "سكارفيلي Schaufel" لقياس الاندماج الوظيفي، لكونه الأقرب للتعريف الذي تبنته الباحثة حسب أهداف الدراسة؛ فإن الادييات تشير لثلاث أبعاد رئيسية للاندماج الوظيفي، وقد استخدمت تلك الأبعاد في العديد من الدراسات والملاحظات الكمية والكيفية، وتبناها Schaufel & Salanova (٢٠٠٧، p١٤١)، (Addimando et. Al, ٢٠١٩) : الحماس، التفاني، الأهمالك.

**الحماس Vigor ( الحيوية والنشاط):** ويقصد به ارتفاع مستويات الطاقة لدى الشخص، والمرونة النفسية أثناء العمل. كما أنه يمثل الرغبة في استثمار كل أشكال الجهود التي يتمتع بها العاملين في البيئة العمل المحيطة بهم؛ الأمر الذي يساعده على مواجهة الصعوبات أثناء العمل، كما أنه يعبر عن مستويات

عالية من الطاقة والحماس والاندفاع العقلي أثناء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة والمقاومة عند مواجهة الصعاب وعرفته الباحثة إجرائياً: بأنه الإحساس بمستويات عالية جداً من الطاقة والحيوية والمرونة الإيجابية أثناء العمل، وهي أعلى درجة من مشاعر المتعة والسرور؛ تُمكنهم من أداء العمل. الياسري والسعيدي (٢٠١٩) و. (٢٠١٧). Gandhi, N.

### التفاني Dedication (الإخلاص والاهتمام بالدور):

هو الإخلاص الشديد للعمل، والشعور بالفخر، والإلهام، والتحمدي أثناء القيام بالعمل. كما أنه يشير إلى مستوى عالٍ من الاندماج في العمل جنباً إلى جنب مع إظهار مستويات عالية لإدراك معنى العمل، ومشاعر الإلهام والفخر والتحمدي والاندماج العالي والتوجه الشعوري، وعرفته الباحثة في هذه الدراسة بأنه: مستويات عالية من الالتزام والمشاركة وبقوة في العمل والإحساس بالأهمية والإلهام، وما يمثله لهم من معاني الفخر والزهو والاعتزاز بالعمل، بدرجة أعلى عن نظرائهم والتي تظهر بسلوكيات تدل على الالتزام القوي والضبط الذاتي. مؤنس (٢٠١٩)

### الانغماس (الانغماس) Absorption (الانغماس والاستغراق):

وهو شعور الفرد بالسعادة أثناء العمل، وإحساسه بأن الوقت يمر بسرعة أثناء العمل، وكذلك شعور الفرد بصعوبة شديدة في الفصل بين الذات وبين العمل. لأهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدى استعداد ذلك الفرد للحفاظ على الوظيفة وبذل أقصى جهد للوفاء بمتطلباتها. وترى الباحثة في هذه الدراسة بأن الانغماس يعني: الانكباب على العمل بالكامل بمنتهى السعادة والاستغراق فيه والارتباط به: ذهنياً وشعورياً، مع عدم الشعور بمضي الوقت أثناء تأدية العمل.

ولقد طرحت نماذج أخرى لقياس الاندماج الوظيفي مثل **أنموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي**؛ الذي طوره Yushimura عام ١٩٦٩م والذي أكد فيه على أن الاندماج الوظيفي ليس مفهوماً أحادي الأبعاد، بل يتكون من ثلاثة أبعاد هي: **الاندماج العاطفي**: ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد للعمل في وظيفته، أو مدى حبه لعمله وخصائصه: التعلق، الاستماع، الارتباط و**الاندماج المعرفي**: يشير إلى درجة إدراك الفرد لنفسه كعضو في المؤسسة، ومشاركته في صنع واتخاذ القرار المتعلقة به وبوظيفته، وأخيراً: **الاندماج السلوكي**: و ذكرتها الشبل (٢٠١٩) و كل من جلاب و سعيد و الشريف (٢٠١٦)

الى انها تشير إلى اتخاذ الفرد الموظف فترة عمل إضافية مسائية لتحسين قدراته ومهاراته في عمله أو التفكير في العمل حتى بعد مغادرته، ويرتبط عادة ببعض المتغيرات: كالمغيرات الشخصية: وهي المرتبطة بالفرد مثل ( الخبرة الشخصية، ومركز السيطرة وغيرها)، والمتغيرات التنظيمية: وهي المرتبطة بالعمل مثل ( نوع العمل، وخصائص العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي وغيرها ) وأخيراً المتغيرات غير التنظيمية: وهي ما خرج عن الظروف الشخصية والتنظيمية.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة، تبين للباحثة أن معظم التعريفات ركزت على ثلاث جوانب في العلاقة بين العاملين وعملهم: جانب جسدي، والجانب العاطفي وأخيراً، الجانب المعرفي الذهني للموظف، واهتمامه بأدواره في العمل، واتفقت التعريفات كذلك على أن الاندماج هو حالة مزاجية إيجابية تجاه العمل، يستشعر بها المرء بأن العمل هو الشيء الوحيد الذي يسيطر على وجدانه وتفكيره، ويلاحظ وجود مستويات عالية من الطاقة المهنية والجسدية والمرونة الذهنية في العمل، ولديه رغبة عالية لاستمرار الجهد والطاقة التي يبذلها تجاه العمل والمثابرة لمواجهة التحديات المختلفة في العمل، ويرافقه الشعور بالحماس والتفاني والاهتمام في العمل ليصل بالمؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ( العطار وخفاجي ،

Hoigaard, R., Giske, R. & Sundsli, K. (٢٠١١). و (٢٠١٥)

وحيث إن الاندماج الوظيفي بناء مفاهيمي حديث نسبياً ولا يوجد اتفاق مطلق في الآراء بين الأكاديميين والممارسين عليه Hughes & Rog، ٢٠٠٨:٧٤٦، واتفقت فيه الغالبية العظمى فيه على أن الاندماج الوظيفي يفيد العاملين ومؤسساتهم حيث عرفه كل من (Macey & Schnieder، ٢٠٠٨) و (Schaufeliet al، ٢٠٠٢، Denison، ٢٠٠٤:٢) بأنه: الإيجابية والوفاء، والحالة الذهنية المرتبطة بالعمل، وهو علاقة إيجابية بين الفرد العامل ومؤسسته، فكلا الطرفين على علم بحاجات الطرف الآخر، ويدعم كل منهما الآخر، ورغبته في بذل أقصى جهد بهدف لتحقيق أهدافها، البقاء فيها، وأن تكون المؤسسة التي يعمل بها ناجحة، وهو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالأداء في مختلف المجالات، بحيث يكون الأداء في مجال اهتمامات الفرد عاطفياً وعقلياً تجاه المؤسسة التي يعمل بها (Britt et al، ٢٠١٠:٢٣٧).

وتوصلت الباحثة لتعريف اجرائي يناسب أغراض البحث العلمي هنا ، حيث عرفته بأنه "علاقة إيجابية بين الموظف ووظيفته، وقدرته على الارتباط نفسياً وجسدياً بها، ورغبته الشديدة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهدافها من خلال ما يبيده ويشعر به تجاهها من خلال أبعادها الثلاث : الحماس والتفاني والانغماس دون أي مقابل أو انتظاراً للمكافئة."

## الخلط بين مفهوم الاندماج الوظيفي وغيره من المفاهيم:

وتتضح البلبلة التي تسود دراسة الاندماج الوظيفي في الخلط بينه وبين غيره من المفاهيم الأخرى. العديد من الدراسات لم تنجح في التفريق بين المفاهيم، ويزيد التشويش عندما يزيد التناقض القائم بين المنظرين حول كيفية تناول مفهوم الاندماج الوظيفي بالبحث ومن المفاهيم التي تتداخل مع الاندماج الوظيفي:

**التمكين:** هو استراتيجية لتحرير الطاقة الكامنة للفرد وإشراكه في عمليات البناء المنظمة، فهو أسلوب إداري يسمح للموظفين بالشعور بالاستقلالية في العمل، ما يجعلهم يشعرون بالثقة والمسؤولية تجاه العمل، إن التمكين هو الصورة النهائية للاندماج الوظيفي، فالعلاقة بين التمكين والاندماج الوظيفي علاقة ترابط وتناسق فلا يستطيع الموظف الوصول لدرجة التمكين في العمل إلا بعد اندماجه وظيفياً (محمد علي، دون سنة نشر) (شاهين، ٢٠١٥).

**الانضباط الوظيفي:** "هو الحل في تنظيم الأمور والاهتمام العالي بجميع عمليات المنظمة للعمل، من حيث الأداء والوقت والتصرفات، وهذا يعني اتباع القواعد والقوانين والإجراءات التي تنص عليها المنظمة، ولا يمكن الوصول إلى هذا الحد من الانضباط في العمل إلا إذا كان الموظف مندمجاً وظيفياً" (عبد الرزاق بن حبيب، ٢٠٠٠) (سيد، ٢٠١١).

## الاندماج بين الفرد ووظيفته والاندماج في العمل

نجد أن البعض لا يفرقون بين اندماج الفرد في وظيفته واندماجه في عمله، بالرغم من أن اندماج الموظف في وظيفة معينة يختلف عن اندماجه في العمل بشكل عام. إذ أن درجة اندماج العاملين في وظيفة ما تتأثر نوعاً ما ببيئة وظروف العمل ومدى مساهمة الوظيفة الحالية في إشباع الحاجات الأساسية له، أما مفهوم الاندماج عموماً، فهو تحول العمل ليكون مركز حياة الفرد مؤمناً وبعثاً ذاتي داخلي وثابت بضرورة وأهمية العمل وقيمه في حياة الفرد، ووفقاً لهذا التصور فإن عملية التطبيع الاجتماعي تلعب دوراً مهماً في تحديد مفهوم الاندماج الوظيفي، الأمر الذي يجعله صفة ملاصقة للفرد يحملها معه في كل حالاته. أبو العينين (٢٠١٥)

## الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي:

هناك أيضاً خلط بين مفهوم الاندماج الوظيفي ومفهوم الالتزام التنظيمي بالرغم من أنه ثبت أن هناك فرقاً بين المفهومين، فالالتزام التنظيمي يرجع للالتصاق النفسي والالتحام الجسدي كلية بالمؤسسة، ويشير لمدى رغبة الموظف بالبقاء في مؤسسته مع استعداده لبذل كل ما يمكن من مستويات عالية من الجهد لأجل هذه المؤسسة لإيمانه المطلق بقيم وأهداف المنظمة، والاندماج الوظيفي يعد أحد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، ولكن ليس كل مندمج أو منغمس وظيفياً يعتبر ملتزماً تنظيمياً لمؤسسته. رشيدا (١٩٩٣)

## الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي:

لا يعبر الاندماج الوظيفي عن الرضا الوظيفي أو السعادة، فالموظف الراضي قد لا يكون منتجاً وليس بالضرورة أن يعمل بكامل طاقته، على عكس الموظف المندمج الذي يعمل بكامل طاقته لتحقيق رؤية وهدف منظمته؛ لذلك اتجهت المنظمات مؤخراً إلى الاندماج الوظيفي، بدلاً عن مفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي، ولقد نال الرضا الوظيفي الكثير من البحث والدراسة واستحوذ على الكثير من التعريفات فيعرفه ستون بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة"، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (سلطان، ٢٠٠٤: ١٩٦) (Gandhi)، (٢٠١٧)، ويرى هيربرت: "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين نحو عملهم باتجاهين وهما: ما يوفره العمل للعاملين وبين ما يجب أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. (الباقي، ٢٠٠٢)، (الداود، ٢٠١٤)، وعرفه بلخيري، عشيط (٢٠١٢: ٦): "هو شعور إيجابي ذاتي من الرضا العام عن وظيفته أثناء أداء عمله من خلال التوازن والتوفيق بين توقعاته عن عمله وبين يستحصل عليه فعلياً في هذا العمل لإشباع حاجاته المختلفة وتوقعاته في بيئة عمله.

ولا يعبر بالضرورة الاندماج الوظيفي عن الرضا الوظيفي، فالموظف الراضي قد لا يكون منتجاً، وليس بالضرورة أن يعمل بكامل طاقته، على عكس الموظف المندمج الذي يعمل بكامل طاقته لتحقيق رؤية وهدف منظمته؛ لذلك اتجهت المنظمات مؤخراً إلى اعتماد مبدأ الاندماج الوظيفي، بدلاً عن مفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي. رضوان (٢٠١٣)

## الاندماج الوظيفي والدوافع الداخلية:

نجد أن فريقاً من الكتاب يخلط بين الاندماج الوظيفي و" الدوافع الداخلية " ( intrinsic motivation )، بالرغم من أن الباحثين أثبتوا اختلاف المفهومين، ففي حين أن إشباع الحاجات الداخلية قد يؤدي إلى زيادة الفرص لحدوث الاندماج الوظيفي، إلا أنه لا يعد اندماجاً وظيفياً، وقد وضحت الباحثة عرفان، (٢٠٢١) لولر وهول (lawler&Hall.١٩٧٠:٣٠٥) الاختلاف بين المفهومين مفهوم الدوافع الداخلية والاندماج الوظيفي، وذلك بالتمييز بين الحالة النفسية عند الاندماج الوظيفي وبين حالتين أخيرتين للعامل هما الدوافع الداخلية، والرضا الوظيفي؛ فالدوافع الداخلية ترجع إلى الحالة التي يكون فيها إشباع الحاجات الداخلية للعامل متوقفاً على سلوك العمل المناسب، والتي يحدث فيها الرضا الوظيفي كنتيجة لإشباع حاجات العامل من خلال تحقيق نتائج العمل دون أي اعتبار لاحتمالات تلك النتائج، فمثلاً، إن الموظف المنغمس وظيفياً ليس بالضرورة سعيداً في عمله، فالإنسان قد يكون راضياً جداً، ولكنه غير منغمس في عمله، كما أنه من الممكن أن يكون الإنسان منغمساً جداً في عمله، ولكنه غير راض عنه، بل على العكس؛ فالغاضبين قد يكونوا منغمسين في وظائفهم بالدرجة نفسها التي ينغمس فيها السعداء في وظائفهم، وخلاصة القول أن الاندماج الوظيفي، لا يلزمه مواقف إيجابية حتى يتولد لدى العاملين.

## شروط الاندماج الوظيفي حتى يتخطى الرضا الوظيفي والدوافع الداخلية؟

عند تحقق ثلاثة شروط عامة وهي: حين يكون الأفراد محفزين تحفيزاً قوياً، وحين يكون لديهم إحساس بالتضامن مع المنظمة، وأخيراً: حين يشعرون بالفخر بعملهم، حينئذ يمكن القول أنهم مندمجين بقوة في أعمالهم"، وعموماً هناك تعريفان مهمان وشائعان الاندماج الوظيفي، الأول هو: درجة التصاق الفرد نفسياً بعمله، أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل. والثاني هو " درجة تأثير أداء الشخص لعمله في تقديره من مراجعة أدبيات الاندماج الوظيفي أن الدراسات في هذا المجال تنقسم بشكل عام بين التعريفين السابقين، أي أن هناك فئتين رئيسيتين من التعريفات كانتا بمثابة الدليل المرشد لبحوث الاندماج الوظيفي. الفئة الأولى هذه التعريفات تتعامل مع الاندماج الوظيفي باعتباره متوقفاً على أداء الموظف وتقديره لذاته. ويظهر الشخص المنغمس وظيفياً أنه ذلك الشخص الذي يشكل العمل بالنسبة له جزءاً مهماً في حياته، كما يظهر بأنه متأثر بالظروف الكلية لعمله سواء أكانت هذه الظروف تمثل العمل نفسه، أو زملاء العمل، أو المنظمة ككل، أو غير ذلك من الظروف التنظيمية. ومن ناحية أخرى، ووفقاً

لهذا المنظور، فإن الموظف غير المنغمس وظيفياً عادة ما يعيش حياته خارج إطار العمل. كما أن العمل بالنسبة له لا يمثل جزءاً ذا أهمية لحياته النفسية. فاهتماماته تقع في مكان آخر، وجوهر تصوره الذاتي عن نفسه، والجزء الأساسي في هويته، لا يتأثر تأثراً كبيراً بنوع العمل الذي يؤديه ولا بمدى حسن أدائه.

### الفرق بين الاندماج الوظيفي والاحترق الوظيفي:

عرفت ماسلاك أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية "الاحترق الوظيفي" بأنه مجموعة عوارض من التبدل الشخصي والاستنفاد الانفعالي والإجهاد الذهني، والشعور بعدم الرضا عن الإنجازات الشخصية والأداء المهني، وعادة ما يحدث عندما لا تتوافق طبيعة العمل وطبيعة العامل الذي ينكب لأداء عمله، نلاحظ أنه كلما زادت حدة التباين بين الطرفين زاد الاحتراق الوظيفي.

### نظريات الاندماج الوظيفي:

بمراجعة الأدبيات المختلفة ومصادر الدراسة وجد أن بعض هناك العديد من المدارس والنظريات التي تبنت تعريف وتأطير موضوع الاندماج الوظيفي وكل تناوله من جانبه الفلسفي المختلف، سواء جانب نفسي أو اجتماعي أو إداري أو وظيفي، وهناك عدة نماذج ومحددات شكلت نظرية الاندماج الوظيفي، فإننا نجد أن علماء النفس، على سبيل المثال، وهم يبحثون في هذا المجال نجدهم أهتموا بدراسة العوامل والظروف التنظيمية التي يمكن أن تسهم في الاندماج الوظيفي كالعلاقة مع زملاء العمل، ونوعية الإشراف، والانطباع النفسي ويقومون بالتركيز على تحليل حالات محددة تتخذ كحافز للفرد على الأداء الممتاز مهما اختلفت ظروف العمل، وبذا هم يعتمدون على نظريات الحوافز، وبذا فهي تميل لتأكيد الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل هي المحددات الأساسية للاندماج الوظيفي.

أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فإنه يمكن تفسير ظاهرة الاندماج الوظيفي من خلال دراسة القيم والمثل والأنماط الاجتماعية، من خلال التركيز على متغيرات اجتماعية، كالتطبيع الاجتماعي، الذي يعتبر من أهم قيم الفرد الشخصية، فيتبنى الموظف أي قيمة أو نمط أو هدف أو سلوك، فإن هذه تصبح مرشداً له مستقبلاً، و كما ذكرت مرسى (٢٠١٣): فالإنسان المندمج في عمله، هو ذلك الإنسان الذي ينظر إلى عمله على أنه جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته وإنه من أهم العوامل التي تحدد الاندماج الوظيفي هي قيمة للفرد تجاه عمله، والتي يكتسبها في مرحلة مبكرة من مراحل عملية

التطبيع الاجتماعية له). وتأكيذاً لذات المبدأ: فإن نزوع الفرد للاتصاق بالمؤسسة قد يكون جزءاً من عملية انتماء اجتماعي أكبر تكمن جذورها في محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته، وإذا ما جمع المرء تفسيرات علماء علم النفس وعلماء علم الاجتماع لتعريف الاندماج فإنه يخرج بمزيد من الإبهام النظري بدلاً من الوضوح والفهم.

ونلاحظ بأن النظريات التي درست الاندماج الوظيفي جاءت متعددة ومتنوعة، فكل عرفه حسب الجانب الذي سيتناوله منه فنجد أن علماء النفس قاموا بتطبيق نظريات نفسية وعلماء الاجتماع تناولوه من جانب اجتماعي مختلف وبينما نجد أن علماء الإدارة تناولوه من الجوانب التي تتناسب وطبيعة الدراسة، ولعل أبرز هذه النظريات:

### نظرية التكيف الوظيفي:

إن مفهوم الوظيفة جاء أصلاً من علم الأحياء، والوظيفة كمدخل مرتبط بتحليل الوقائع الاجتماعية من حيث تفسير وجودها وتطورها، وتؤكد هذه النظرية للتنظيم أو المنظمة على أن جميع الأدوار التي يقوم بها الفرد اتجاه المنظمة هدفها الوصول إلى مجتمع إنساني متكامل، وركزت على النسق الوظيفي داخل المنظمة لأهميته بين الموظفين الذي يحقق الاستقرار والرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق اندماج وظيفي.

وتؤكد نظرية التكيف الوظيفي أنه يجب على الإدارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة. وذلك لأن هذه الأبعاد لها دور كبير في تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة التي ينتمي إليها. سواء كانت هذه الاستجابة إيجابية أو سلبية ويقصد بأبعاد الشخصية، الصفات الشخصية كالحاجات الإنسانية، الدوافع، القدرات الذكاء، المواهب، الاستعدادات الأخرى) والقيم والمواقف والاتجاهات التي يعتنقها الفرد ويؤمن بها وكذلك الفروق الفردية. (Munir، & Khatoon، ٢٠١٥)

ولقد اهتمت هذه النظرية بدراسة سلوك الموظفين العاملين لمعرفة مدى تكيفهم واستقرارهم في أعمالهم الوظيفية التي يمارسونها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن سلوك الموظف أو العامل في العمل يعتمد على درجة الاندماج والتكيف والتطابق بين شخصية الموظفين (أي صفات الموظفين أو العاملين) وبيئة العمل (أي صفات العمل أو الوظيفة والمنظمات) ويعتبر الاندماج هو العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالقناعة والاستقرار في الوظيفة (سلطان، الطائي، ٢٠٢٠).

وذلك لأن هذه الأبعاد لها دورًا كبيرًا في تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة التي ينتمي إليها. (طه، وراغب، ٢٠١٠).

### نظرية الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقدانهم لعملهم، وجاء العرض الأول لما أطلق عليه صاحب هذه النظرية فريدريك تايلور "حركة الإدارة العلمية" والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائمًا أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجات الكفاءة التنظيمية/ كما تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلات مهمة جدًا بالموارد البشرية وغرضه اندماج العامل في المنظمة وتقسيم المسؤوليات والاختبار العلمي للعمال وتحديد أسس علمية للأداء الأفضل والتدريب المستمر ورفع الأجور كلها عوامل مادية محضة، تساعد في تحقيق الأداء الأمثل للعاملين بغض النظر عن إنسانيته، هذا ما فرض ظهور نظرية العلاقات الإنسانية.

### نظرية العلاقات الإنسانية

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الأسترالي التون مايو الذي يعتبر المؤسس الرئيسي لحركة العلاقات الإنسانية التي بجامعة هارفارد، وتؤكد على أن التنظيم يجب أن يوفر فرص لإشباع حاجاتهم، إن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر للاندماج الوظيفي بأنه ضرورة حتمية داخل كل منظمة لأنه يضمن للفرد استقراره وإنسانيته في المنظمة وفي جماعته، حيث اهتمت بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل وليس حاجات أو حوافز مادية، بل الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية وجاءت هذه النظرية كتعويض وبديل للنظريات المادية والإدارية التي اهتمت بالعامل كآلة وعوامل الاندماج الفيزيائية والمادية، فهي ركزت على الجانب الإنساني الاجتماعي والنفسى للفرد العامل، حيث إن اندماجه الوظيفي داخل المنظمة لا يرجع فقط للعوامل المادية والشروط الإدارية، بل شعوره بأنه إنسان ولديه جماعة يهتمون به وبقدراته ويحترمونه ويشعرون بدوره في المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما ساعد في زيادة اندماجه الوظيفي وحقق زيادة في الكفاءة الإنتاجية.

## نظريات الحاجات:

سمع كثيرون عن الاندماج الوظيفي، وهو مفهوم يمكن فهمه من خلال ربطه “بهرم ماسلو” للاحتياجات الإنسانية . وهو من ضمن أشهر نظريات الدافعية فنجد أن ماسلو ( Maslow ) قد بين: بأن الافراد يسعون لتحقيق إشباع حاجات احترام الذات من خلال اندماجهم في وظائفهم، وقاعدة هرم الاندماج هي الاحتياجات الأساسية التي تمكن العاملين من أداء عملهم؛ ويأتي ثانياً: الاحتياجات المرتكزة على الموظف ومدى شعوره بالاحترام والتقدير من مؤسسته ليؤدي مهامه على أكمل وجه، وفي المستوى الثالث تصبح الاحتياجات شعورية حيث يصبح إحساس الموظف بجزء لا ينفصل عن مؤسسته، وهو يساهم بوضوح لوضع ورسم استراتيجياتها وخططها، وأنه محاط بالزملاء الذين تحولوا مع الوقت ليكونوا أصدقاء الذين يثقون في آرائه، وأخيراً جاء في رأس الهرم حاجات النمو والتقدم من خلال التحديات والتعلم، ومن ثم ظهرت نظريات متعددة للحاجات اختلف على إثرها تعريف الاندماج الوظيفي حسب مفاهيم وتصورات الأدبيات في علم النفس وعلم المنظمة والسلوك التنظيمي والوظيفي.

إن الاندماج الوظيفي حسب نظرية الحاجات عند ماسلو هو دافع مهم حيث تتنوع العوامل المؤثرة في اندماجه بدأ بالحاجة للغذاء ثم الأمن، حيث تؤدي هذه الحاجة بالفرد إلى الاندماج في الوظيفة لكي يشعر بالأمن، يليها الحاجات الاجتماعية كعوامل اجتماعية وتنظيمية للاندماج الوظيفي. ويمكن القول بأن هذه النظرية تعتبر نموذجاً فعلياً للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع، وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها. وعدل كلايتون ألدرفر نظرية الحاجات: وقدم تصنيفاً للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات: حاجات البقاء: تمثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الارتباط: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية، وجزءاً من حاجة التقدير وحاجات النمو: تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته، وتمثل جزءاً من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو. وتتفق في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الحاجات لديهم، وإن الاندماج الوظيفي يتأثر بعوامل شخصية اجتماعية وتنظيمية هي التي تتحكم في تسريعه أو إعاقته في حالة لم يتم إشباعها، وجاء ماكلياند ليطور النظرية وربطها بالإنجاز، حيث تركز هذه النظرية على أن الافراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف، فهناك فئة منهم يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها، وهذا يشعروهم بكثير من السرور في إتقان ما يفعلونه، إن العامل الأساسي للاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية هو عامل نفسي والمتمثل في الطموح

والبحث عن التميز بالدرجة الأولى، وكذلك لم تحمل العامل الاجتماعي من خلال الحاجة للقوة والسلطة والحصول على مناصب سامية في المنظمة، ومنه تتعدد عوامل الاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية بين عوامل نفسية واجتماعية، ثم جاء فكتور فروم بنظرية التوقع التي تقرّر أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يتحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، نتيجة للأداء الذي يمارسه، ومنه فالعامل الأساسي للاندماج الوظيفي حسب هذه النظرية هما العاملان النفسي والمادي معاً، والمتمثل في توقع العامل جزءاً من أدائه لعمله وهي المكافأة المادية والنفسية، ما يجعله يسعى للاندماج داخل جماعة العمل لتحقيق أهدافه من خلال بذل الجهد المطلوب المظفر بالمكافأة المتوقعة. (هدى خلفه، ٢٠٢٠)

### منظمة جالوب GALLUP العالمية ودورها في تأطير الاندماج الوظيفي فالشركات.

تعتبر مؤسّسة غالوب Inc، Gallup، وهي شركة تحليلات واستشارات أمريكية تتخذ من واشنطن العاصمة مقراً لها. أسّس المؤسّسة جورج غالوب عام ١٩٣٥، ولعل من أشهر الاستبيانات التي صممتها الشركة هو استبانة جالوب ١٢ (Gallup Q١٢) هو عبارة عن استبانة لقياس مدى مشاركة الموظفين وارتباطهم بالعمل، والتي تُقدم ارتباطاً مُؤكداً بنتائج الأداء، ويُعد هذا الاستبانة المقياس الأكثر فاعلية وأهمية للموظفين في مدى تأثيره على نتائج العمل. ([https://ar.wikipedia.org/wiki/مؤسّسة\\_غالوب](https://ar.wikipedia.org/wiki/مؤسّسة_غالوب))، بحيث يُعطي الموظف درجة لكل سؤال على مقياس من ١ إلى ٥، مما يُبيّن بوضوح نقاط القوة والفرص، سيُقدم الموقع تحليلاً لإجابات الموظفين، ليستطيع المدير الاستفادة من هذه البيانات ومعرفة التغييرات التي يمكن إجراؤها في الشركة حتى يتم تحفيز الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج أداء الأعمال، من الاستبانة الأسئلة التالية:

هل تعلم ما هو مُتوقع منك في العمل؟

هل تمتلك المواد والمعدات اللازمة لأداء عملك بالشكل الصحيح؟

في العمل، هل لديك الفرصة للقيام بما تقوم به على أفضل وجه يومياً؟

في الأيام السبعة الأخيرة، هل حصلت على تقدير أو ثناء للقيام بعمل جيد؟

هل يبدو أن مُشرفك أو أي شخص في العمل، يهتم بك كشخص؟

هل هناك شخص ما في العمل يُشجّع تطورك؟

في العمل، هل تبدو آراؤك مهمة؟  
هل تجعلك رسالة الشركة وأهدافها تشعر بأهمية الوظيفة التي تقوم بأدائها؟  
هل يلتزم زملاؤك في العمل بالقيام بعمل جيد؟  
هل لديك صديق مُفضّل في العمل؟  
في الأشهر الستة الأخيرة، هل تحدث معك شخص ما في العمل حول تقدمك وتطورك؟  
في السنة الماضية، هل كان لديك فرص للتعلم والنمو؟

ويُعد قياس أداء الموظفين أمرًا شائعًا لمعظم المنظمات في العالم؛ إذ يركز الاندماج الوظيفي على الأثر الكبير والإيجابي- لاستخدام نقاط القوة- لدى الأفراد على المنظمة، وهناك ثلاث فئات من الموظفين، حسب تصنيف جالوب؛ المندمجون: متعلقون عاطفيًا بمنظمتهم، ولهم ولاء عالٍ لها، وغير المندمجين: يبذلون أقل جهد، ولا يرتبطون عاطفيًا تجاه المؤسسة ويتحنون الفرصة للاستقالة، المنفصلون: حضورهم جسدي فقط، وينشرون الإحباط والسلبية ويعادونها علانية. ( مؤسسة غالوب - ويكيبيديا ( wikipedia.org) )

## ثانيًا: الدراسات السابقة

### تمهيد:

مع الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات وتضخم مسؤولياتها والتجديد الدوري في أهدافها، وبناء على التغيرات السريعة والمطرودة التي تطغى الآن على المؤسسات كافة والتعليمية خاصة، أصبحت المنافسة أبرز صفة في مجالات العمل المختلفة، مما دفع الكثير لاستحداث أنظمة إدارية مختلفة للوصول بمؤسساتهم لتصبح أكثر فاعلية وتميزًا وأكثر استقرارًا وإنتاجية، من حيث فاعلية موظفيها أو نوعية مخرجاتها وإنتاجها، ومن المعروف أن العنصر البشري هو أهم ما يمكن التركيز عليه؛ لإدراكها بأن العاملين بها هم المورد البشري المهم والأكثر فاعلية من بين أصول المنظمات ومكوناتها الأساسية، التي تؤدي دورًا حاسمًا في تحقيق نجاح المؤسسات (أبو قاعود، ٢٠١٦)، من خلال تحسين المحيط الذي يعمل به ليشعر بمزيد من الانتماء وليدفعه لمزيد من الاندماج في بيئة العمل الجاذبة، والانفتاح على العاملين بها وشفافية المعاملات والقوانين والطرق التي تتعامل بها معهم، فينعكس ذلك على المؤسسة التي يعمل بها، لذا اهتم الباحثون في مجال الإدارة، ومنها كيفية تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم من خلال توافر عناصر

الشفافية الإدارية التي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز ارتباط الأفراد بمنظمتهم والتزامهم بتحقيق أهدافها؛ لأن ذلك يؤدي دوراً فاعلاً في استقرار وتقدم المؤسسات، وبناء عليه؛ سوف تعرض هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت ببحث ودراسة كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي.

### المبحث الأول: دراسات الأداء المؤسسي

**دراسة سمحان، (٢٠١٩)** بعنوان: " واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود " تطرقت الدراسة إلى مشكلة تدور حول إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، كما أنها هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة ومدى أثرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض. وتم تصميم استبانة هدفها استطلاع آراء عينة من العاملين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. بلغ حجم المجتمع الأصلي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ٧٠٣ هيئة تدريس وإداريين، بلغت الاستبانات التي طُبّق عليها التحليل الإحصائي ٢٧٨ استبانة بنسبة ٣٩,٥ ٪ ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات، مع تقديم مقترح بناء استراتيجية لإدارة المعرفة بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. الكلمات الدلالية: إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع.

**دراسة كامل، (٢٠١٨)** بعنوان: " تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة " حيث خلصت نتائجها لما يلي: هناك اهتمام متوسط بعملية الارتباط بين الأنشطة ومهمة الكلية وأهدافها. ولوحظ أن بعض الكليات تهتم بدرجة متوسطة بتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة دورية. هناك بعض الاهتمام من قبل إدارة الكلية بتلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم والجهات المعنية الأخرى. وكذلك الافتقار لوجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث، وقلة إمام أعضاء هيئة التدريس بفلسفة نظام الإرشاد الأكاديمي، وكذلك نقص دافعية أعضاء هيئة التدريس وفعاليتهم للقيام بإجراء بحوث علمية، قلة دافع الطالب للدراسة واتجاهاته نحو بيئة الدراسة، وامتلاك بعض الكليات القدرة على زيادة إمكاناتها ومواردها بالمشاركة مع مؤسسات أخرى مثل وزارة التربية والتعليم

وعدم ملاءمة المبنى التعليمي بالنسبة لعدد الطلاب، وأخيراً هناك فجوة في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في معاونة الجامعة للقيام برسالتها سواء في مجال تعليم الطلاب أو تدريبهم في مجال البحوث .

**دراسة ابو زيد والحديدي والحيارى، ( ٢٠١٦ )** بعنوان " أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد منشآت الأعمال على الأداء المؤسسي " سعت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد منشآت الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الأردنية، ودراسة الأثر المعدل للتدريب ومدة التطبيق في العلاقة بين تطبيق نظام تخطيط موارد منشآت الأعمال والأداء المؤسسي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صممت لتكون أداة للدراسة، وقد وزعت على عينة قوامها ( ٦٦ ) من المديرين في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المطبقة لنظام تخطيط الموارد. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر التكامل النظام وجودة المعلومات في الأداء المؤسسي. في حين تظهر النتائج وجود أثر لكل من جودة النظام ودقة المعلومات وتوفرها في الوقت المناسب في الأداء المؤسسي بشكل مباشر، كما بينت النتائج أن مدة تطبيق نظام تخطيط الموارد وتدريب العاملين ذو أثر في تطبيق نظام تخطيط الموارد في الأداء المؤسسي، وبناء على هذه النتائج قام الباحثون بصياغة عدد من التوصيات التي تحسّن الأداء المؤسسي في المؤسسات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق نظام تخطيط الموارد للاستفادة من مزاياه.

**دراسة العابدي و ابو جلال، ( ٢٠١٦ )** بعنوان: " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بجميس مليانة" تسعى المؤسسات للبقاء والنمو، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار يجب عليها ألا تقف ثابتة أمام التغيرات المتسارعة، فمنذ أن نظمت علاقات العمل فهو دائماً في حالة مقارنة بين تقنياته وبمؤشرات الأداء الحالي فكل فترة لها صلتها من التذبذب وعدم الاستقرار، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسساتنا العمومية التطبيق في تطبيق إدارة التغيير في أدائها لأنشطتها المختلفة. طبقت الدراسة على مؤسسة سقي وصرف المياه وحدة الشلف الأعلى بجميس مليانة، لتطبيق واختيار فرضيات الدراسة اختيرت عينة مكونة من ٣١ عاملاً، وتوصلت إلى أن تطبيق إدارة التغيير يؤثر على الأداء المؤسسي؛ حيث إن معامل الارتباط بين إدارة التغيير والأداء يساوي ٠,٦٦٧ وهو ارتباط مقبول القيمة، وأن القيمة الاحتمالية لها تساوي  $\text{sig} = ٠,٠٠$  وهي أقل من مستوى الدلالة ٥٪. ومنه فإن تطبيق إدارة التغيير يؤثر على الأداء المؤسسي.

دراسة ابو زيد ومقدادي، ( ٢٠١٤ ) بعنوان: " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية من وجهتي النظر العامة والظرية " قامت هذه الدراسة على معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من وجهة النظر العامة، وقياس مدى تأثير المواءمة بين استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بناء على النظرية الظرفية، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من ١٨٥ منظمة صناعية عاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية (سحاب) في الأردن، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معدل ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها تراوح بين منخفضة إلى متوسطة، وبينت وجود تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر للمواءمة بين استراتيجية الأعمال التي تتبناها المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، وأعطت الدراسة توصيات بالعمل على إيجاد وحدات إدارية مستقلة تعنى بإدارة المورد البشري وإعطائها مكانة في الهيكل التنظيمي ومنحها الصلاحيات الكافية لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

دراسة حسين، ( ٢٠١٤ ) بعنوان: " المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة " أوضحت هذه الدراسة أن قياس الأداء هو آلية التقييم، والتي تبين مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية، كما أن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة يعتبران من أساسيات تطبيقات نظم القياس التي هي القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء. كما تعرضت الورقة للمبادئ الرئيسة لتقييم قياس الأداء، وأيضاً لمفهوم الرؤية والرسالة والاستراتيجية للمنظمة، كما وضحت الورقة مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطويرها وتطبيقاتها، ثم تطرقت إلى مؤشرات ومعايير قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، كما تناولت نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM.٢٠١٣ ) ومكوناته ومنطق رادار، كما تعرضت لمنهجية التقييم الذاتي للمؤسسة وعوائد إعداد المقيمين وأسس ومعايير الاختيار والترشح لفريق العمل، و دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري في تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM.٢٠١٣ )، ونتائج التقييم لأهم نقاط القوة وفرص التحسين والنقاط المحرزة. وتوصلت الدراسة لعدد من المقترحات، كما عددت النتائج العلمية التي توصل إليها الباحث.

دراسة المدهون، ( ٢٠١٤ ) بعنوان: " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة "، وهدفت الدراسة إلى معرفة عمليات

إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة و اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات قطاع غزة، والذين يشغلون وظائف إشرافية و اختار الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وطبقت على ( ٢٥٩ ) موظف، و توصلت الدراسة إلى ما يلي: مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (١٧,٧٥ %)، كما أن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٤,٨٩ %)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

**دراسة البلوشية، (٢٠١٢) بعنوان: " تصور مقترح لمعايير تقييم أداء المديريات العامة التربوية والتعليم بسلمة عمان "** والتي كان من أهم أهدافها الوقوف على الأسس النظرية لتقييم الأداء المؤسسي، ومعرفة آراء الخبراء التربويين حول محاور تقييم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلمة عمان، وكذلك وضع تصور مقترح لمعايير تقييم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلمة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الأسس النظرية لتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات بشكل عام، والمنظمات التربوية بشكل خاص، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية فهي كالتالي: محور القيادة التربوية تراوحت نسبة الأهمية ما بين ٨١ % - ١٠٠ %، ومحور التخطيط الاستراتيجي حيث تراوحت نسبة الأهمية ما بين ٨١ % - ٩٤ %، ومحور التنظيم الإداري وشكلت نسبة الأهمية ما بين ٨٧ % - ٨٩ %، ومحور إدارة الموارد المادية والبشرية، وبلغت أهميتها ما بين ٧٨ % - ٩٢ %، ومحور التقانة وتراوحت أهميتها ما بين ٨٣ % - ٩٢ % ومحور الإبداع والتميز وبلغت أهميتها ما بين ٧٥ - ٩٤ % ومحور الخدمات التربوية والتعليمية، وشكلت نسبة الأهمية ما بين ٨٣ % - ٩٤ %، وأخيراً محور التقييم وجاءت أهميتها ما بين ٨٣ % - ٩٧ % . وفي ضوء تحليل الأدبيات الموضوع لتقييم الأداء المؤسسي، ونتائج الدراسة الميدانية قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتقييم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلمة عمان، له أهدافه، ومنطلقاته، وملاحظه، والنتائج المتوقعة من تنفيذه، والتغذية الراجعة بعد عملية التقييم، والمعوقات المحتملة للتصور، وسبل التغلب عليها.

**دراسة بوجنان، ( ٢٠١١ )** بعنوان: " أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية " عملت هذه الدراسة على التعرف على أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، وهدفت إلى توضيح أهمية التطوير الإداري كمفهوم إداري معاصر يساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى ما تقدمه من خدمات، والمساهمة في بناء موقع سوقي قوي وثابت. وقد صممت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (١٧٠) فردًا، وقد تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

**دراسة الدجني، ( ٢٠١١ )** بعنوان: دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم " هدفت الدراسة للتعرف على دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على الصعوبات ذات العلاقة بالمرور الثقافي، والتي واجهت عملية التقييم حسب وجهة نظر فريق التقييم، حيث قامت الجامعات الفلسطينية مؤخرًا بإجراء تقييم ذاتي شامل لجميع مناحي الأداء. من خلال معايير ومؤشرات دولية، وقد اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، حيث طبقت على عينة مكونة من ( ٦٠ ) عضوًا شاركوا في عملية التقييم، وأعطت الدراسة نتائج منها: وجود تأثير التقييم الذاتي المؤسسي في مجالات التخطيط المؤسسي الحكم والإدارة النطاق المؤسسي - الموارد المؤسساتية والخدمات ) في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما أكدت وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على إعطاء دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات ، ووجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى البحث بضرورة إحداث تكامل في قواعد البيانات؛ بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، وزيادة التوعية بمعايير التقييم العاملين في الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة تشمل جميع الجامعات.

**دراسة العشماوي، ( ٢٠٠٩ )** بعنوان: " قياس وتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية عمل الباحث في هذه الدراسة على صياغة نموذج لتحسين عملية قياس وتقييم الأداء بالقطاع الحكومي اتباع أسلوب الأداء المتوازن، ولتنفيذ ما يسعى إليه قام الباحث باستقراء تحليلي لنتائج أهم الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي عنيت بإبراز أهمية ومنهجية تقييم أداء الوحدات الاقتصادية والإدارية من المنظور المتوازن خلال الفترة من ١٩٦٨ - ٢٠٠٥ م، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الوصفية،

أهمها ضعف عملية تقييم الأداء الحكومي اعتماداً على المنظور المالي فقط، وبالتالي عملية المساءلة بشأن نتائج البرامج والأنشطة الحكومية، إضافة إلى عدم القدرة على إجراء التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لهذه البرامج والأنشطة، وأعطى الباحث توصياته في ضوء هذه النتائج بضرورة صياغة مجموعة من الآليات غير التقليدية القادرة على ربط نتائج تنفيذ البرامج والأنشطة الحكومية بالخطة الاستراتيجية الحكومية، وذلك وفقاً للبيانات المالية وغير المالية التي تمثل جوهر أسلوب الأداء المتوازن.

**دراسة العازمي، ( ٢٠٠٨ )** بعنوان: قياس أثر نظام الحوافز المادية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة المالية في دولة الكويت " عملت هذه الدراسة على قياس أثر نظام الحوافز المالية على الأداء المؤسسي في وزارة المالية في دولة الكويت، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من جميع العاملين في وزارة المالية في دولة الكويت من فئة رئيس قسم وأعلى، وبالبلغ عددهم ( ١٠٠ ) موظف حتى نهاية شهر ديسمبر ٢٠٠٧. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد هناك علاقة قوية ما بين الحوافز المادية الفردية ومستوى الأداء في وزارة المالية بالكويت، كما توجد علاقة قوية ما بين الحوافز المالية الجماعية ومستوى الأداء في وزارة المالية بالكويت؛ وأيضاً لا يؤثر الجنس في مستوى الحوافز المادية للعاملين في وزارة المالية في الكويت؛ كما يؤثر المؤهل العلمي للعاملين في وزارة المالية بالكويت في مستوى الحوافز المادية الجماعية، وأيضاً لا يؤثر في مستوى الحوافز المادية الفردية، وتبين أن عمر العاملين في وزارة المالية بالكويت لا يؤثر في مستوى الحوافز المادية الفردية والجماعية.

**دراسة عايش، ( ٢٠٠٨ )** بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ( دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ) " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من حيث إدارة الجودة الشاملة ومستويات تلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء الموسمي لتلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم، حيث تم توزيع ( ٨١ استبانة ) ثم تم استرداد ( ٧٧ استبانة ) أي: ما نسبته ٩٣,٩%. وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، ومستوى ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية المنافسة.

كما وتوصلت أيضًا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، وأخيرًا: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بما هو تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية؛ لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية، مع ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة؛ لتأثيرها على الأداء المؤسسي، المتمثل في الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

**دراسة نصيرات، (٢٠٠٧) بعنوان: "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان الأردن"،** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم خبرة عدد من الإداريين في مستشفيات القطاع الخاص الأردني في منطقة العاصمة عمان؛ من حيث تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى: تحديد ما إذا كانت هنالك اختلافات ذات دلالة بين المستشفيات المدروسة بالنسبة لتطبيق عناصر الجودة الشاملة؛ وذلك عند أخذ هذه العناصر مجتمعة ومتفردة. وكذلك تحديد ما إذا كان هنالك اختلافات ذات دلالة مؤشرات الأداء بين هذه المستشفيات وتحليل العلاقة بين تطبيق عناصر الجودة الشاملة (مجتمعة ومنفردة) وبين الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات، لمعرفة ما إذا نجح جهود تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق النتائج المرغوب فيها، وأخيرًا تحديد أهم عناصر الجودة الشاملة المؤثرة في الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم دراسة تسعة مستشفيات في منطقة العاصمة، وتم تطوير أداة الدراسة واختبار درجة ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ ٠,٨٦٢، وبلغ مجموع الإداريين في المستشفيات المدروسة (الإدارة العليا، والوسطى) ٣٢٠ فردًا، هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المدروسة في تطبيق عناصر الجودة الشاملة، كما وجدت اختلافات ذات دلالة في مؤشرات الأداء، وقد وجدت هذه الاختلافات عند تحليل عناصر الجودة مجتمعة ومنفردة لكافة العناصر باستثناء عنصر تمكين العاملين، ووجد أن هنالك علاقات ذات دلالة إحصائية بين جهود تطبيق الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي. وكذلك هناك خمسة عناصر حاسمة إحصائيًا تؤثر أكثر من غيرها على الأداء في

المستشفيات المدروسة، وهذه العناصر مرتبة وفق الأهمية التركيز على العميل، تمكين العاملين، العبادة، الرقابة الوقائية، وفرق العمل.

**دراسة الحياصات، (٢٠٠٦)** بعنوان: " معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، والتي سعت إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها ( ٢١ ) مؤسسة صحفية، كما ضمت العينة أيضاً المؤسسات التي عدد عامليها ( ٥٠ ) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها ( ٤ ) مؤسسات صحفية، كما توصلت الدراسة نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي، وقد قدمت الدراسة توصيات منها: ضرورة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتحديات للبيئة الخارجية، وأيضاً تحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهيكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

**وأخيراً: دراسة نصيرات والخطيب، (٢٠٠٥)** بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي " قامت هذه الدراسة بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية العامة، من عدة جوانب مثل: درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً العوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما عملت على تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقارنة بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن ٥٢ % من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ليس لديهم إدراكاً للمفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن ٥٦ % منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم عبر الإدارة العليا فقط. لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي

وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقارنة بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وتوصّلت الدراسة إلى تقديم توصيات تشجع على زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي لكونه أحد المكونات الرئيسة لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

### المبحث الثاني: دراسات في الشفافية الإدارية.

**دراسة الشمري، (٢٠٢٠)** بعنوان: " درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات،" حاولت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام استبانة، حيث تم إعداد استبانة مكونة من (٤٠) عبارة موزعة على أربعة محاور وهي: (شفافية اللوائح والأنظمة، وشفافية إجراءات العمل، وشفافية المساءلة وشفافية صنع واتخاذ القرار، كما اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمات السعوديات للمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء، البالغ عددهن (٣٧٦) معلمة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء جاءت بدرجة ممارسة عالية، وقد جاءت محاور ممارسة الشفافية على الترتيب الآتي: محورا اللوائح والأنظمة، والمساءلة في المرتبة الأولى، ثم تلاهما محور إجراءات العمل، ثم تلاه محور صنع اتخاذ القرار.

**دراسة السمهوري (٢٠٢٠)** بعنوان: " واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكان من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، وللوصول لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة مؤلفة من (٤٦) فقرة تم توزيعها على (٢٠٠) معلم ومعلمه في المدارس الحكومية الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن واقع الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين حسب المتغيرات الديمغرافية.

**دراسة بدر الدين، (٢٠٢٠)** بعنوان: " الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري"، هدفت الدراسة إلى الكشف على مدى حرص الأجهزة الحكومية على تطبيق الشفافية للحدّ من تسرّب وانتشار

الظواهر السلبية، وأهمها: الفساد الإداري، وعرضت هذه الدراسة (٥) مطالب تعرض فيها الشفافية والموازنة بين الشفافية وبين المحافظة على الأسرار الإدارية ودورها في مكافحة الفساد والشفافية الإدارية في القضاء الإداري المصري والمطالب لتحقيق الشفافية، ومن أهم نتائج الدراسة: للشفافية الإدارية دور في كشف مواطن الخلل التي تهدد الأجهزة الحكومية عن طريق محاولة علاجها قبل أن تصل إلى تهديد كافة مناحي الحياة في الدولة من اقتصادية واجتماعية وثقافية.

**دراسة المصري (٢٠١٩ م)** بعنوان: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم". حاولت هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية، وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (٢٩١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. كان من أهم نتائجها: أن درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية كانت مرتفعة، ورتبت المجالات تنازلياً على النحو الآتي: الحصول على المعلومات، ثم الاتصال، ثم العلاقة مع المجتمع المحلي، ثم صناعة القرار، ثم الدافعية، ثم المساءلة، في حين أن درجة ممارسة المعلمين للتمكين الإداري كانت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية الإدارية والتمكين الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية عزي لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، ولا توجد فروق تعزي لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بالمحافظة على درجة تطبيق الشفافية لدى مديري المدارس من خلال تقديم الدعم والتشجيع لهم.

**دراسة الشرفات (٢٠١٩)** بعنوان: "درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية" هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية، وكذلك التعرف على إمكانية وجود أثر لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية في مدارس البادية الشمالية الشرقية وضمت عينة الدراسة من (٤٣١) مبحوثاً، وقد بلغ عدد مديري المدارس (١٠٩) مديراً ومديرة، كما بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٣٢٢) معلماً ومعلمة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية

الشمالية الشرقية قد جاءت متوسطة لجميع المجالات، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال الشفافية في القوانين والأنظمة، ثم مجال الشفافية في اتخاذ القرار، تلاه مجال الشفافية في الثقافة التنظيمية، وأخيراً مجال الشفافية في الاتصال.

**دراسة الواكد (٢٠١٩)** بعنوان: إدارة الأزمات والشفافية الإدارية، هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على العلاقة بين إدارة الأزمات والشفافية الإدارية، وترتكز مشكلة البحث في أن المتابع للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات العامة أو الخاصة يلاحظ تشابه كبير في أسباب الأزمات، وتقوم هذه الدراسة على فرضية مفادها وجود علاقة عكسية بين إدارة اللزمة والشفافية الإدارية، وصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة الأزمات والشفافية الإدارية؛ حيث إنه كلما زادت درجة الشفافية والمشاركة في إدارة الشؤون العامة في بلد ما قلّت الأزمات، وأيضاً ارتفعت معدلات النمو والتنمية، كما تعد الشفافية في أعمال الإدارة الطريق إلى التنبؤ بالأزمات؛ وذلك لأن المصلحة العامة وحقوق الأفراد وحرّياتهم لا تتحقق على نحو دائم وصحيح مع مبدأ المشروعية؛ إلا في ظل مبدأ عام للشفافية يسود كافة أنشطة الشركات والمنظمات وجهازها الإداري، كما أن الإدارة بالشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة من أجل ترسيخ قواعد الحكم الرشيد.

**دراسة الشرعة (٢٠١٩)** بعنوان: "درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا" حاولت هذه الدراسة التعرف على درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات، وأيضاً أثرها على الرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة (١٠٨٥) معلمة يعملن في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا، كما تكونت عينة الدراسة من (٢٩٣) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وأعطت الدراسة عدة نتائج، منها: أن توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات والرضا الوظيفي لدى المعلمات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة توافر

عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات تعزى لأثر سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمات تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد، ومتغير المؤهل العلمي والتخصص.

**دراسة المومني (٢٠١٩)** بعنوان: " واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات. " وكان الهدف منها التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها، واختير مجتمع الدراسة ليشمل جميع معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبدة والمزار الشمالي في محافظة إربد والبالغ عددهم (١٢٠٠) معلمة، كما تضمنت عينة الدراسة أيضاً (١٣٨) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبدة والمزار الشمالي في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الأساسية.

**دراسة الشهري (٢٠١٨)** بعنوان: " درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية " وقد ركزت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء بيئة التدريس في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغيرات: الدرجة العلمية، والتعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية. وقد طبقت الدراسة في كل من جامعة: طيبة، والمملك سعود، والمملك خالد، وتبوك، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٦٩٩) عضو هيئة تدريس، باستخدام الاستبانة التي تكونت من (٤٧) عبارة والتي تضمنت مجالات: الأنظمة والقوانين، اجراءات العمل، والمساءلة، والاتصال الإداري، والمشاركة في صنع القرار، وتقييم الأداء، كما صمم الباحث استمارة مقابلة بأسئلة مفتوحة لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الشفافية الإدارية ومجالاتها تبعاً للدرجة العلمية.

**دراسة المطيري (٢٠١٨)** بعنوان: " الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة"، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة الشفافية

الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، والتعرف على متطلباتها من وجهة نظر المعلمات، و استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (٢٣١) معلمة ، ومن أهم نتائجها: إن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة ممارسة متوسطة، ورتبت المجالات تنازلياً على النحو التالي: شفافية الاتصال وتدفق المعلومات ثم التشريعات واللوائح والأنظمة، ثم إجراءات العمل واتخاذ القرار ثم شفافية المساءلة وتقييم الأداء، كما توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية تعزى لمغيب المؤهل العلمي، وأن من أهم متطلبات تعزيز الشفافية من وجهة نظر القائدات نشر الوعي بالشفافية وتوفير بيئة ديمقراطية وتفعيل قنوات الاتصال.

**دراسة الخلبوي، والحبشان، والعتبي (٢٠١٧)** بعنوان " التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية". وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات، وأيضاً معرفة مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، كذلك معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي والشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات ، وكان من أهم نتائجها: أن ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي والشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية بين التخطيط المدرسي وممارسة الشفافية الإدارية. وأوصت الدراسة بإقامة ندوات للتعريف بمفهوم الشفافية الإدارية من حيث معناها، وأهميتها في العمل الإداري.

**دراسة الديحاني (٢٠١٧)** بعنوان: " تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها " هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة على (٢٧٠) موظفًا، وتوصلت لنتائج أبرزها: توفر الرقابة في المناطق التعليمية بمتوسط حسابي بدرجة تقدير كبيرة، وتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور نظم الشفافية الإدارية لصالح فئة خبرة (١٥) سنة فأكثر، ودرجة تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة

الفساد الإداري)، ودرجة تأثر عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية).

**دراسة أبو مصطفى (٢٠١٧)** بعنوان: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم" وهدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات، غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتضمنت العينة (٢٠٩) معلمًا، و(٢٠١) معلمة، وتوصلت لنتائج أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، ورتبت المجالات تنازليًا على النحو الآتي: الشفافية في الاتصالات والعلاقات، ثم المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم التشريعات وتقييم الأداء، وجاءت درجة تمكين المعلمين بدرجة كبيرة، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية، وتمكين المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة الشفافية بجميع مجالاتها.

**دراسة التويجري (٢٠١٥)** بعنوان: "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى". ومن أبرز أهداف هذه الدراسة التعرف على مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي، وبيان علاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى. ، وتم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (٣٤٧) معلمًا ومعلمة و من أبرز نتائجها: إن مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي، ومستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطًا، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط التعليمي والشفافية الإدارية، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي عزي لمتغير الجنس، والمؤهل العلمية، وسنوات الخبرة، وتوجد فروق في مستوى ممارستهم للشفافية الإدارية عزي لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي، والشفافية الإدارية من خلال الورش التدريبية والندوات.

**دراسة شاهين (٢٠١٥)** بعنوان: "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس". وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، ومدى علاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،

واختارت الاستبانة أداة للدراسة، وضمت العينة من (١٩٥) مديرًا ومديرة من جميع محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها: أن ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية عزي لمتغير: (الجنس، سنوات الخدمة، مستوى المدرسة)، كما أن هناك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقدير مديري المدارس لدرجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية وتقديرهم لأدائهم، كما أوصت الدراسة بضرورة اتباع سياسة الإفصاح عن المعلومات، والكشف عن البيانات، وإتاحتها في الوقت المناسب لمديري المدارس، والعمل على تطوير أدائهم، مع توفير نظام متابعة يقوم على الوضوح، والعلانية، والعدالة المهنية.

**دراسة الحاجر (٢٠١٥)** بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم"، وكان من أبرز أهداف هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وأيضًا استخدمت أداة للدراسة عبارة عن استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: المعلومات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات، المشاركة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) معلم ومعلمة وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها: أن درجات تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية درجة متوسطة، وكذلك كل مجال من مجالات الدراسة كانت بدرجة متوسطة، حيث جاءت المعلومات في المرتبة الأولى، ثم تلتها اتخاذ القرارات، وبعدها الاتصال، ومن ثم المشاركة الإدارية، وعدم وجود دالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم، ولأبعاد الشفافية في مجالات الدراسة تعزى إلى متغير النوع (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي أما وجود فروق دالة إحصائية فتعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

**دراسة الحشاش (٢٠١٤)** بعنوان: "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها"، وهدفت للتعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وأيضًا مدى علاقتها بأداء العاملين فيها، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واحتوى مجتمع الدراسة جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (٣٠٩) موظفين، كما تكونت أيضًا عينة الدراسة من (٢٨١) رئيس قسم ومشرف تربوي، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها: أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية

تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه الآن في عملياتها الإدارية.

#### دراسة الزعابي (٢٠١٤) بعنوان: "درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية

من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية". وقد كان من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، و استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد ضمت العينة (٣٠٣) معلماً، ومعلمة، وقد توصلت الدراسة لنتائج منها: أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بتطبيق الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ورتبت المجالات تنازلياً على النحو الآتي: التقييم، ثم القرار المدرسي، ثم العبء الدراسي، ثم الاتصال، ثم القيادة، كما توجد فروق دالة إحصائية في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وأظهرت النتائج أن أهم تحديات تطبيق الشفافية الإدارية عدم توفر الصدق والولاء الوظيفي. وأوصت الدراسة بمراجعة العدالة في تقييم العاملين، وتفعيل أشكال الاتصال المختلفة.

#### دراسة حمادات (٢٠١٣) بعنوان: "درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، والصعوبات

التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وقد ضمت العينة (٥١) مشرفاً تربوياً (٣٩) من الذكور و(١٢) من الإناث. وقد توصلت الدراسة لنتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم، ومساعدتهم للشفافية الإدارية في القرارات الإدارية جاءت متوسطة، أما الصعوبات التي تواجه ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية الإدارية في القرارات الإدارية فجاءت بدرجة كبيرة، كما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأعطت الدراسة توصيات بضرورة توضيح فكرة الشفافية لجميع العاملين، وإزالة المعوقات التي تعترض تطبيقها من خلال وضع الحلول المناسبة لها.

**دراسة الطشه (٢٠٠٧ م)** بعنوان: "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (٣٨٠) فردًا من موظفي وزارة التربية والتعليم بالكويت، وكان من أهم نتائجها: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية جاءت متوسطة، كما توجد فروق دالة إحصائية عزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والوظيفة البعض المجالات، في حين أنه لا توجد فروق عزيت لمتغير الجنسية.

**دراسة ألابا (Alaba،٢٠١٧)** بعنوان: "مساهمات الشفافية التنظيمية، وتدفق الاتصالات، والدافع الجوهري للمعلمين في الأداء الوظيفي بالمدارس الحكومية في ولاية أوغن بدولة نيجيريا". وهدفت الدراسة إلى تحديد المساهمات المشتركة والنسبية للشفافية التنظيمية، وتدفق التواصل بين المديرين، والدافع الجوهري للمعلمين في الأداء الوظيفي بالمدارس الحكومية العامة في أوغن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم استبانة عامل الشفافية (TF)، واستبانة تدفق اتصالات المديرين (PCFQ)، ومقياس التحفيز الجوهري للمعلمين (TIMIS) للمتغير المستقل ووظيفة المعلمين، ومقياس تقييم الأداء (TIERS) للمتغير التابع كأدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣٧) معلمًا في المدارس الثانوية العامة بولاية أوغن. وقد كشفت النتائج أن الشفافية التنظيمية ساهم بنسبة ١٥,١٪ من الأداء الوظيفي للمعلمين. وأسهم التواصل بين مديري المدارس بنسبة ١٣,٤٪، وقد أسهم الدافع الأساسي للشفافية لدى المعلمين بنسبة ٣,٢٪ على أدائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مديري المدارس أسلوبًا إداريًا شفافًا، وضمان تدفق فعال للتواصل في مدارسهم، كذلك ينبغي أن يساعدوا في تحفيز الدافع الجوهري للمعلمين من خلال تعزيز الأداء الممتاز الذي يظهره المعلم، ويجب على الحكومة من جانبها أن تضع سياسات تعزز الشفافية في المدارس، وتحفز المعلمين بفعالية.

**دراسة لأحمدي (Al -Ahmadi ،٢٠١٧)** بعنوان: "درجة ممارسة مدير مدارس المرحلة المتوسطة للشفافية الإدارية بجدّة" هدفت الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جدّة من وجهة نظر منسوبيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) عضوًا وهم المشرفون، والمشرفات، والإداريون والإداريات، وأظهرت النتائج أن واقع

تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة قليلة، وجاءت مجالات التطبيق على جميع المجالات ما بين المتوسطة والقليلة.

**دراسة بوزبايند (Bozbayindir، ٢٠١٦)** بعنوان: تطوير مقياس الشفافية في المدارس؛ دراسة عن الصحة والموثوقية". هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس الشفافية المدرسي (STS)، وإجراء دراسة حول صحة وموثوقية الأداة التي يمكن استخدامها في التقييمات المتعلقة بالشفافية، استخدم الباحث مقياس الشفافية المدرسي (STS)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) معلمًا من ١٣ مدرسة مختلفة، ٣ منها مدارس ثانوية مهنية، و ١٠ مدارس ثانوية في الأناضول، تم اختيارها بشكل عشوائي، كان من أهم نتائجها: أن المؤشرات التي تم الحصول عليها قد أثبتت نتيجة تحليلات (CFA) بأن النموذج قدم تناسقًا كافيًا، وسميت الأبعاد الفرعية: بالشفافية في الممارسة، والشفافية في التقييم، وشفافية المعلومات، وقد تم حساب معامل الموثوقية للمقياس، وقد كان مرتفعًا جدًا، وقد تبين أن مقياس شفافية المدرسة موثوق للغاية، وله صلاحية كافية لتحديد مستوى شفافية المدارس.

**دراسة شناكنبرج، وتوملينسون (schuackenberg & tomlinson، ٢٠١٤)** بعنوان: "الشفافية التنظيمية: منظور جديد حول إدارة الثقة في العلاقات بين المؤسسات، وأصحاب المصلحة". هدفت الدراسة إلى استخلاص تعريف الشفافية، وأبعادها البنوية من منظور البحوث والدراسات السابقة، ومعرفة كيف تسهم الشفافية في بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة البحوث التي تناولت الشفافية منذ ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٩ م، كان من أهم نتائجها: الوصول لتعريف دقيق للشفافية وهو: مشاركة المعلومات ذات الجودة بشكل طوعي ومقصود، وأن من أهم المكونات البنوية للشفافية: مشاركة المعلومات ذات الجودة والوضوح والدقة، وأن من أهم آليات إدارة الثقة بين المنظمات وأصحاب المصلحة: تلاؤم المعلومات التي يتم تشاركتها مع توقعات أصحاب المصلحة، ومشاركة الأسرار المرخصة فقط، وتحري الصدق والأمانة، وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالشفافية والنزاهة؛ لأنهما من أهم معايير الجدارة بالثقة.

**دراسة نتسيل (NTSELE، ٢٠١٤)** بعنوان: "المساءلة والشفافية في إدارة تمويل المدارس في المدارس الابتدائية في مدينة جوهانسبرج". هدفت الدراسة إلى تحديد مدى المساءلة والشفافية التي تمارسها بعض مدارس جوهانسبرج الابتدائية في إدارة الشؤون المالية للمدرسة، واعتمدت الباحثة على منهجية البحث النوعي، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس،

وموظفي المالية، وأعضاء بنك SGB، وأعضاء لجنة المالية في مختلف المدارس المختارة. وكان من أهم نتائجها: افتقار بعض المدارس إلى المساءلة والشفافية في إدارة شؤونها المالية، وأن عدم كفاية تدريب أعضاء بنك SGB، والمسؤوليات المتداخلة، واختلال وظائف اللجان المالية هي من أبرز العوامل التي تعوق المدارس عن إدارة شؤونها المالية بكفاءة وفعالية واقتصاد، وأوصت الدراسة بالبحث في ذات المشكلة بالمقاطعات الأخرى لمطابقة النتائج، والبحث في الأنظمة التي وضعتها وزارة التعليم للتعامل مع سوء إدارة الأموال في المدارس العامة.

**دراسة كالاين (Klein، ٢٠١١)** بعنوان: "سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل من النزاعات بين مديري المدارس وهيئة التدريس". الهدف من الدراسة هو سدّ هذه الفجوة من خلال دراستها في مدينة رمات غان. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) معلمًا من (٥٩) مدرسة ابتدائية وثانوية. كان من أهم نتائجها: أن الفترة الانتقالية من قرار لا يصحبه تفسير إلى قرار يصحبه تفسير أدت إلى تغيير كبير في اتجاه المعلمين المشاركين نحو الإدارة. وتحسين التزامهم الوجداني في عملهم، وكذلك استعدادهم للمشاركة بشكل مكثف. وكشفت الدراسة عن تفاعل كبير بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين واتجاهاتهم، وكان المشاركون من المعلمين على مستوى درجة الماجستير أو التحضير لها أكثر تأثرًا بالشفافية بشكل إيجابي مما كان عليه حملة البكالوريوس.

**دراسة افوليو، نورمان، (Avolio & Norman، ٢٠١٠)** بعنوان: "تأثير الإيجابية والشفافية على الثقة في القادة وفعاليتهم المتصورة من قبل أتباعهم". هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي حد تؤثر إيجابية القادة وشفافيتهم في الثقة التي يحصلون عليها من أتباعهم ومرؤوسيتهم اعتماد الباحثون على المنهج التجريبي، واستخدام الاستبانة والمدونات أداتين للدراسة بالإضافة إلى الملاحظة والمشاهدة، وتكونت العينة من (٢٠٤) مشارك، (٩٠٪) منهم من الولايات المتحدة الأمريكية، و(١٠٪) من جنسيات مختلفة، (٦٩) ذكور، و(٣١٪) إناث، وجميعهم يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT)، كان من أهم نتائجها: أنه كلما كان مستوى إيجابية القائد وشفافيته مرتفعًا، كلما زاد أثر ذلك في ثقة الأتباع به، ومستوى إدراكهم لفاعليته، ومن ثم تزداد إنتاجيتهم.

## المبحث الثالث: دراسات حول الاندماج الوظيفي

### تمهيد:

يعدّ الاندماج الوظيفي أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي حظيت بالاهتمام والدراسة، بدءاً منذ ظهور المدارس التقليدية التي ركزت على دعم الجانب المادي العاملين، وصولاً إلى المدارس السلوكية التي ركزت على مسألة إشباع الحاجات الإنسانية (المادية والمعنوية) حيث إنه يعتبر دافعاً سلوكياً نحو تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. صوالحة ( ٢٠١٠ )، وبما أن الباحثة أظهرت في القسم السابق من هذا الفصل والخاص بالاطار النظري حول نشأة نظرية الاندماج الوظيفي والتفريق بين مصطلحاته التي اتفقت أو اختلفت وتطورت، فإنه يمكننا أن نضمن الدراسات التي تناولت تعريف الاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي والارتباط الوظيفي والالتزام الوظيفي لاشترك معظم التعريفات السابقة بالأسس العامة له، وكما ذكرنا سابقاً في مبحث تعريف الاندماج الوظيفي بأنه بناء مفاهيمي حديث نسبياً ولا يوجد توافق مطلق بين الممارسين الأكاديميين في الآراء حوله .

دراسة حمد، ( ٢٠١٦ ) بعنوان: "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" و من أبرز أهداف هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، و التعرف على أثر كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من (١١٠٤) موظفًا وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) و تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (٣٣٨) موظفًا وموظفة، و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (٨٧,٨ %)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي نقلته تلك المؤسسات جاء متوسطة وبنسبة (٦١,٩٩ %) كما أن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة (٨٢,٣٣ %) وأظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، و أن كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

دراسة مؤنس، ( ٢٠١٨ ) بعنوان: " الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى غزة" . وهدفت للتعرف على مستوى الانغماس الوظيفي، ومستوى الاحتراق النفسي، ومدى العلاقة بينهما لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى، ومعرفة مدى اختلاف مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي لدى أفراد العينة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة، وقد تم تطبيق أداتي الدراسة لتحقيق ذلك، وهما: مقياس الانغماس الوظيفي، ومقياس الاحتراق النفسي على عينة قوامها ( ٢٥٦ ) معلمًا ومعلمة، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: جاء مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، واتضح وجود علاقة بين الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي، وعدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي يعزى لمتغير الجنس والخبرة لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى - غزة. وقدمت الدراسة توصيات أهمها: ضرورة زيادة الدعم المادي والمعنوي، ورفع مستوى الكفاءة التربوية، وضرورة وضع برامج للدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين.

دراسة الحداد، ( ٢٠١٨ ) بعنوان: " دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم في المصارف السورية الخاصة " و هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدماج الموظفين في المصارف الخاصة العاملة في سوريا بأبعاده الحاجات الأساسية - التدريب والتطوير الإدارة بالمشاركة مشاركة المعلومات المشاركة في اتخاذ القرار في رفع أدائهم وإنتاجيتهم من حيث ( جودة العمل التوقيت الكفاءة )، وقد جاءت لاختبار الفرضيات التي طرحت لمعالجة مشكلة البحث، وقامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من موظفي المصارف الخاصة العاملة في دمشق، وتمثلت عينة الدراسة بعينة عشوائية من موظفي المصارف الخاصة في دمشق، وتم تصميم استبانة مكونة من ٢٠ فقرة من أجل جمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة، التي بلغت ١٠٠، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود دور لإدماج الموظفين في رفع مستوى أدائهم، حيث كان لكل بعد من أبعاد إدماج الموظفين مثل: " الحاجات الأساسية التدريب والتطوير، الإدارة المشاركة مشاركة المعلومات ، المشاركة في اتخاذ القرار) دور في الأداء الوظيفي: (جودة العمل، التوقيت الكفاءة)، كما تبين وجود اندماج وظيفي لدى موظفي المصارف الخاصة العاملة في دمشق بنسبة متوسطة إلى كبيرة.

قامت كل من الياسري والسعيد، (٢٠١٩) بعمل دراسة حول "التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء"، وهدفت لتحديد أثر التوجه

الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي في ( جامعة كربلاء) من خلال معالجة مشكلة بحثية مفادها: إنّ تدهور وضعف التوجه الثقافي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة سينعكس على انغماسهم الوظيفي، وسيجعل العاملين بلا قيمة، وعدم الرغبة في مواصلة العمل؛ ، وتم اختبار فرضيتين رئيسيتين تحقيقاً لهدف البحث، إذ تضمنت عينة عشوائية مكونة من (٧٢) فرداً، وأعطى البحث العديد من النتائج؛ أبرزها: اثبات نتائج التحليل الإحصائي على قبول فرضية البحث الرئيسية، الأولى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الثقافي والانغماس الوظيفي؛ مما يعني إدراك أفراد العينة المبحوثة لأهمية التوجه الثقافي الذي بدوره يسهم في جعل الانغماس الوظيفي أكثر إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء الكلي للجامعة المبحوثة، وختم البحث بجملة من التوصيات أهمها " ضرورة اهتمام الإدارة في المنظمة المبحوثة لمفهوم التوجه الثقافي بشكل يحقق الانغماس الوظيفي عن طريق توفير ثقافة تنظيمية يسودها التغيير والابتكار والإبداع.

**دراسة الشبرمي، (٢٠١٩)، حول "مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة في المملكة العربية السعودية"**، وكان من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة، و التعرف على الفروق الدالة إحصائياً في مستوى الانغماس الوظيفي لدى عينة الدراسة، والتي ترجع إلى متغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٧٨) قائدة من مدينة بريدة ، كما استخدم البحث المقياس الذي طوره (Schaufeli&Bakker)، (٢٠٠٣)، لقياس الانغماس الوظيفي، وقد أعطت الدراسة مجموعة من النتائج منها: أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة متحقق بدرجة كبيرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير التخصص وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

**دراسة مؤنس (٢٠١٨)، بعنوان "الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى -غزة"** حيث كان هدف هذه الدراسة التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي، ومستوى الاحتراق النفسي، والعلاقة بينهما لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى، كذلك معرفة مدى اختلاف مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي لدى أفراد العينة باختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة)، وقد جرى تطبيق أداتين لتحقيق ذلك، وهما: مقياس الانغماس الوظيفي، ومقياس الاحتراق النفسي على عينة قوامها (٢٥٦) معلماً ومعلمة، و توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة

أبرزها: جاء مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، كما اتضح أن هناك علاقة بين الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي تعزى لمتغير الجنس والخبرة وقد أوصت الدراسة: بزيادة الدعم المادي والمعنوي، ورفع مستوى الكفاءة التربوية، وأيضاً ضرورة وضع برامج للدعم النفسي، والاجتماعي للمعلمين.

**دراسة الحشان، ( ٢٠١٨ )** بعنوان: " الانهماك في العمل وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري مدارس منطقة الأغوار الشمالية في الأردن ". وقد كان هدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة الانهماك في العمل، ومدى علاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، كذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المشاركين التي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، وللوصول لهذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة من ( ٦٠ ) بنداً موزعة على المجالات الثلاث، على ( ٧٧ ) مديراً في منطقة الأغوار الشمالية حيث كانت العينة مقصودة وذلك لصغر حجمها، وقد أعطت الدراسة نتائج منها: أن المشاركين أوردوا معدلات عالية من الاعتقاد بفعالية الذات، حيث حصل محور الاعتقاد بفعالية أحداث النتائج على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( ٤٢٤ )، ثم الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية بالمرتبة الثانية بوزن نسبي قدره ( ٤٢٢ )، بينما أتى محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة بالمرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي قدره ( ٣١٩ ) وكانت متوسطات جميع فقرات محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية وفعالية أحداث النتائج مرتفعة، بينما أتت جميع فقرات محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة متوسطة. أما التمكين فقد جاءت المحاور مرتبة على النحو التالي من الأعلى إلى الأدنى المكانية، ثم الاستقلالية، ثم التأثير، ثم اتخاذ القرار، ثم النمو المهني؛ وقد جاءت جميع فقرات الانهماك مرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بمتوسط معتدل ، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدى المشاركين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، باستثناء عن وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لمجال التمكين من السلطة يعزى لمتغير الخبرة؛ لصالح مديري المدارس ذوي الخبرات الأقل (خمس عشرة سنة فأدنى مقارنة بنظرائهم ذوي الخبرات المتقدمة (أعلى من ١٥ سنة) .

**دراسة الشبل، ( ٢٠١٩ )**. " بعنوان مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة"، وكان هدف هذه الدراسة التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، وأيضاً معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الانغماس الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية ( التخصص، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)، وكذلك تحديد مدى أهمية مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، وضمت العينة (٢٠٧) معلمة، كما اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة (متوسطة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص والحالة الاجتماعية، وقد أتت مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي على درجة كبيرة من القوة والأهمية، واقترحت الدراسة توصيات أهمها تخفيف الأعباء التدريسية والوظيفية عن المعلمة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير الجهود المبذولة مما يدفعها إلى بذل المزيد من العطاء، وينمي لديها الشعور بالانغماس الوظيفي.

**مرزوق سارة (٤، Volume ٣، Numéro ١٨٧-١٦٢، Pages)**، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ( دراسة حالة مجمع عموري، بسكرة) ، ناقشت هذه الدراسة موضوع التوظيف الفعال للقدرات وإمكانيات الموارد البشرية بالمنظمة، والذي يتطلب توفير استراتيجية تضمن اندماجها بالعمل، و كان من أهدافها أيضاً توضيح مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، وقد قدمت الدراسة إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد، وقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي التحليلي، وقد تم توزيع استبيانات لدراسة استجابات الموظفين حول مستوى التمكين ومدى تأثيره على مستوى اندماجهم بالوظيفة و توصلت الدراسة إلى أهمية وضرورة تبني المنظمات المعاصرة التمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفعالية الموظف، بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

**دراسة جلاب، سعيد والشريفي (٢٠١٦)** بعنوان " دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عدد من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط" (١٩٩٣)، والتي استهدفت تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي من تدريسي الكليات الاهلية. وقد تكونت العينة من ( ٢٤٨ ) هيئة تدريسية موزعين على ( ١١ ) كلية في ثلاث محافظات هي ( النجف الأشرف، وكربلاء المقدسة، وبابل). وبعد تحليل البيانات التي جرى جمعها بواسطة استمارة استبانة اعدت بالاعتماد على مقياس Eisenberger ١٩٨٦ )، ( etal للدعم التنظيمي المحرك ومقاس (٢٠٠٣، Schaufeli & Bakker) للانغماس الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج؛ لعل من أبرزها وجود إدراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة، وأن زيادة الدعم التنظيمي المدرك لها دلالاتها الطيبة في تعزيز الانغماس الوظيفي.

#### وجاءت دراسة العطار وخفاجي، ( ٢٠١٤ ) حول " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس

الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء"، والتي هدفت إلى معالجة المشكلة البحثية التي تتلخص في أن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة والذي سينعكس بدوره على الانغماس الوظيفي؛ سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، و شملت عينة عشوائية تكونت من ( ٢٨٥ ) فرداً من المديرين والعاملين في المديرية المبحوثة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من خلال (٤٥) سؤالاً، و توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي.

#### دراسة التلباني، ( ٢٠١٥ ) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية

على موظفي البنوك الإسلامية في قطاع غزة " وهدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لموظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث كانت محاور القيم التنظيمية لفرانسييس ودكوك (١٩٩٥) ومحور الانغماس الوظيفي للودال وكيجنر (١٩٦٥)، و أكدت الدراسة وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، كما أعطت الدراسة مجموعه من التوصيات مثل: ضرورة تعزيز القيم الإيجابية لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، والحرص على تهيئة مناخ مناسب للموظفين يساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لديهم، وإجراء المزيد من الدراسات حول كل من القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي بأساليب إحصائية مختلفة.

#### دراسة أبو العينين (٢٠١٦)، بعنوان: أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين

الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الانغماس الوظيفي ممثلاً بالانغماس العاطفي والانغماس المعرفي والانغماس المبني على الأداء الوظيفي في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة، ومن أهداف البحث أيضاً التعرف على فريق المتغيرات الديمغرافية وأثرها على إجابات المبحوثين حول أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و طبقت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين من كافة الدوائر؛ البالغ عددهم ٣٥٣ موظفاً، وتم تطبيق أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من ١٨٣ موظفاً، وتوصلت الدراسة لنتائج

أهمها: أن موظفي الأنروا في المكتب الإقليمي بغزة لديهم مستوى عال من الانغماس الوظيفي والأداء والوظيفي، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المستقلة، وهي الانغماس المعرفي و الانغماس السلوكي والانغماس العاطفي مع المتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي ، كما تم إيجاد تأثير ذو دلالة إحصائية للانغماس المعرفي والانغماس السلوكي على الأداء الوظيفي ، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للانغماس العاطفي عليه، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي ، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والحالة الاجتماعية ومكان السكن وعدد الأطفال وسنوات الخدمة والدرجة الوظيفية ونوع العقد والراتب الشهري.

**دراسة رشيد، (١٩٩٣)** بعنوان "لانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية ". وقامت هذه الدراسة بمحاولة توضيح مفهوم الانغماس الوظيفي واستعراض بعض نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال، بالإضافة إلى محاولة دراسة مدى تأثير الصفات الشخصية للموظف والخصائص الظرفية المرتبطة بالعمل، والتفاعل المشترك بينهما ودرجة التباين في مستوى الانغماس الوظيفي بين الموظفين، باستخدام بيانات جمعت من ٢٣٧ موظف حكومي ، ولقد تم قياس الانغماس الوظيفي باستخدام مقياس لودال ركيجتر والمكون من (٢٠) فقرة، و توصلت النتائج الى أن: أن لخصائص الظرفية للعمل تأثيراً أكبر من الصفات الشخصية على مستوى الانغماس الوظيفي، كما بينت نتائج تحليل التباين أن تأثير الفئتين من المتغيرات على الانغماس الوظيفي تأثير مستقل.

**دراسة دهليز وحمد، (٢٠١٦)**، حول " أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، والتي كان من أهدافها التعرف على العلاقة بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي؛ وكذلك التعرف على أثر كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، واختير مجتمع الدراسة من (١١٠٤) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (٣٣٨) موظفاً وموظفة. وتم تطبيق الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بينت النتائج أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (٨٧,٨٪)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاءت متوسطة بنسبة (٦١,٩٩٪). وأن درجة

الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة (٨٢,٣٣٪). وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

#### المبحث الرابع: دراسات تناولت متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة

إن دراسة دور كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي لم تنل الحيز الكافي والمناسب من البحث والدراسة، حيث لم تعثر الباحثة إلا على عدد يسير جداً من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الأول: "الشفافية الإدارية" في المتغير التابع "الأداء المؤسسي" بينما لم تجد الباحثة مطلقاً أي دراسات ربطت المتغير المستقل الثاني "الاندماج الوظيفي" مع المتغير التابع "الأداء المؤسسي" (على حد علم الباحثة)، سوف تستعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات البسيطة التي وجدتها حول دور أحد المتغيرين الرئيسيين في المتغير التابع.

**دراسة البلوي، (٢٠١١)** بعنوان: "أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانب متلقي الخدمة، جانب العمليات التشغيلية الداخلية، جانب النمو والتعلم في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير استبانة وزعت على (٨٨٨) موظفاً، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها: تصورات الباحثين لأبعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية)، وأبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) قد جاءت بدرجة متوسطة؛ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي وأبعاده مجتمعة؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو الشفافية الإدارية تعود المتغيرات: (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين وتعود لمتغيرات: (العمر، المؤهل التعليمية المستوى الوظيفي)، وعدم وجود فروق تعود لمتغير الخبرة.

**دراسة أبو قاعود (٢٠١١)** بعنوان: "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية". ومن أهداف هذه الدراسة تحديد ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية، و لتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة وزرعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (١٦٨) و توصلت لمجموعة من النتائج أبرزها: أن لممارسة أبعاد الشفافية أثراً إيجابياً في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسة السلبية، كما أكدت على أهمية الدور الملحق على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية، كما أوضحت الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً كذلك ، كما أن هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة.

**دراسة " طارق رضوان (٢٠١٣) "** نموذج مقترح للعلاقة بين الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي " استهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية: (شفافية المعلومات، شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء)، وبين الارتباط الوظيفي للعاملين، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين قوامها ٣٠٦ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي لدى العاملين يختلف اختلافاً معنوياً تبعاً لاختلاف توافر عناصر الشفافية الإدارية، كما أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لعناصر الشفافية الإدارية على درجة الارتباط الوظيفي. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الذي يركز على العدالة والشفافية، وتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم وتشجيعهم للكشف عن أي مخالفات إدارية أو مالية تتنافى مع الشفافية والنزاهة، وتوفير ونشر المعلومات، والمراجعة الدورية للأنشطة واللوائح وتفعيل القوانين واللوائح الخاصة بتقييم أداء العاملين، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة الارتباط الوظيفي.

**ودراسة البرنس خليفة (٢٠١٧)** لعلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي في البنوك التجارية، استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والتي تضمنت شفافية المعلومات، شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة وبين الارتباط الوظيفي كمتغير تابع في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، تم تجميع البيانات من خلال ١٠٥ قائمة استقصاء صحيحة بنسبة ٩٨,٨٨% من عدد القوائم. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات

دلالة إحصائية موجبة بين عناصر الشفافية الإدارية الأربعة سالفة الذكر وبين درجة الارتباط الوظيفي، وبناء على نتائج الدراسة اقترحت الباحثة ضرورة اهتمام القيادات العليا في البنوك التجارية بتطبيق تلك العناصر لاسيما متغير شفافية اللوائح والتشريعات بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالدراسات المتعلقة بعناصر الشفافية الإدارية.

**دراسة بركات، ( ٢٠١٦ ) بعنوان: " القدرات التنظيمية كمدخل لتفعيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الكويتية "** تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى اختبار أثر القدرات التنظيمية على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة تضم ٣٨٠ من العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية، ومن أهم نتائجها: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية وبدرجة ثقة ٩٩% بين القدرات التنظيمية وقدرة الأجهزة الحكومية على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛ كما توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية وبدرجة ثقة ٩٩% بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، كذلك تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير أساليب وأدوات جديدة لحيازة ونشر وتبادل المعرفة وزيادة فعالية الاتصالات، ويمكن عدد من أنشطة العمل، وتحسين جودة الخدمات وخفض تكلفة ووقت إنجاز المعاملات، ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية وزيادة رضا العملاء والمستفيدين من خدماتها.

### **التعقيب على الدراسات السابقة :**

عرضت الباحثة مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، والتي تناولت الأداء المؤسسي والشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي، تنوعت الدراسات من عام ٢٠٠٧ حتى عام ٢٠٢٣ م ويتضح من خلال ما تم عرضه من دراسات كيفية تناول كل من الأداء المؤسسي والشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي وأهميتها لمواكبتها العصر الحالي، وبعد استعراض الدراسة السابقة وأهم ما توصلت إليه من نتائج توصلت الباحثة إلى ما يلي:

تناول المبحث الأول دراسات المتغير التابع "الأداء المؤسسي" وتضمن العديد من الدراسات التي طبقت في الجانب التربوي أو في غيره من المؤسسات، وقد شمل العديد من الدراسات التي تضمنت الأداء المؤسسي كمتغير تابع، مع بعض جوانب المتغيرين المستقلين مثل: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

والأداء المؤسسي، أو تقويم الأداء المؤسسي بحد ذاته، وغيرها من الدراسات. وفي المبحث الثاني تم عرض الدراسات الخاصة بمتغير الشفافية الإدارية باعتباره المتغير المستقل الأول، ولوحظ توفر العديد من الدراسات التي تناولت هذا المتغير؛ حيث درس ونقح باستفاضة في الكثير من الدراسات العربية والأجنبية منذ نشأة المصطلح مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، وتلا ذلك عرض دراسات المبحث الثالث " الاندماج الوظيفي"، وهناك العديد من الدراسات التي ألفت الضوء على ماهية الاندماج الوظيفي؛ الذي ورد بعدة مصطلحات: فهو الاندماج الوظيفي والانغماس الوظيفي والارتباط الوظيفي والانهماك الوظيفي؛ لاشترك معظم التعريفات السابقة بالأسس العامة له، وصعوبة تحديد لفظ واضح ومتفق عليه من أغلب الباحثين، ومن أهمية في زيادة فاعلية الاتصالات، وتقوية المزايا التنافسية للمؤسسات، وزيادة ولاء والتزام العاملين، والميل نحو التجديد والابتكار، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛ علاوة على ما لها من تأثير إيجابي على الأداء، مع رفع معدلات كفاءة وفعالية الأنشطة المختلفة، ويظهر جلياً أن الارتباط بالوظيفة تمت دراسته كمتغير تابع أحياناً وكمتغير مستقل أحياناً أخرى.

وتم استعراض أهمية الارتباط بالوظيفة وأبعاده من وجهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للارتباط بالوظيفة. إن تعزيز الارتباط بالوظيفة يتطلب أبحاثاً قيادية واعية وعلى دراية بالممارسات والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والمنظمات الأخرى، ومراجعة ما يحدث بها من تطورات بصفة مستمرة، والالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي في التعامل، الأمر الذي يتطلب توافر قدر من الشفافية الإدارية في كافة مجالاتها، داخل المؤسسة وأنظمة الاتصالات والمعلومات، وتقارير الأداء، واللوائح، والقوانين.

وقد وجدت الباحثة بعض الدراسات القليلة جداً حول دور المتغير المستقل: الشفافية الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي، كدراسة البلوي (٢٠١١)؛ وأبو قاعود (٢٠١١)، دراسة بركات (٢٠١٦)، بينما لم تجد الباحثة أي دراسة (على حد علمها) حول دور المتغير المستقل الثاني: الاندماج الوظيفي بدوره في الأداء المؤسسي، بينما وجدت الباحثة دراستين تناولتا أثر المتغيرين المستقلين: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي (الارتباط الوظيفي) ببعضهما البعض، كدراسة العلاقة للبرنس خليفة (٢٠٠٢) ودراسة طارق رضوان ٢٠١٣.

ويتضح مما سبق أن هناك فجوة علمية لم تُتناول حتى الآن من قبل الباحثين بعدم وجود دراسات سابقة تناولت الدور المتكامل الذي يمكن أن تلعبه كل من: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى

العاملين بمؤسساتهم. وهذا ما تحاول هذه الدراسة الوصول له من خلال وضع إطار مبدئي لدور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم خصوصاً، وفي سلطنة عمان عموماً.

### خلاصة الفصل الثاني:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وهي: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، وقدمت الباحثة مناقشة عامة لما ورد في الأدبيات المتعلقة بهذه المتغيرات، واستعرضت الباحثة النظريات التي تؤدي للاندماج الوظيفي الذي ينعكس تأثيره على الأداء المؤسسي، وفي هذا الفصل أيضاً قدمت الباحثة الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات الثلاث للدراسة، ثم مناقشة صعوبة الحصول على دراسات ربطت بين المتغيرات الثلاث مجتمعة، وبيان الفجوة البحثية التي قد تساعد الدراسة الحالية في دراستها وتغطيتها من خلال دراسة دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها؛ حيث إن الاندماج الوظيفي من أهم القضايا التي نحتاجها لفهم سلوك الموظفين، للحصول على أفضل النتائج، والتي ينعكس أثرها على الأداء المؤسسي، حيث إن للشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دوراً فعالاً في الأداء المؤسسي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

#### تمهيد

يتناول الفصل الحالي وصفًا لخطوات وإجراءات الدراسة الميدانية، التي سارت الدراسة في ضوءها، والتي هدفت إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة، ويتضمن هذا الفصل تحديد المناهج المتبعة في الدراسة، كذلك عرض مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات والتحقق من الموثوقية وإجراءاتها، والأساليب التي تم استخدامها في تحليل البيانات والمعلومات.

#### أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث يركن إلى دراسة الظاهرة الاجتماعية كما هي بكل تفاصيلها على أرض (سلاطنة والجيلاني، ٢٠١٢)، واتفق في ذلك سليمان (٢٠١٤) حيث أكد على أن المنهج الوصفي يعتبر من الأساليب الأكثر استخدامًا في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وأنه يصعب إخضاع بعض هذه الظواهر للتجريب والاختبار؛ ولذلك كان الأسلوب الأنسب لدراسة تلك الظواهر. وبما أن الظاهرة التي تناولتها الدراسة الحالية من الصعب اختبارها، أو التجريب فيها، فقد تم اختيار المنهج الوصفي الذي من خلاله يتم وصف موضوع الدراسة، وتحليل البيانات وتفسيرها. نظرًا لملاءمته لأغراض الدراسة، حيث أن الدراسة تتناول في السؤال الأول مدى توافر أبعاد الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك مدى اندماجهم في عملهم في الوزارة.

كما أن الجزء الوصفي من الدراسة يتبع منحنى الدراسات النوعية Qualitative Research Approach، ويرى كريسويل (٢٠١٤ / ٢٠١٩، ٤٤) بأن البحث النوعي هو "منهج يوظفه الباحث لدراسة مشكلة ما (إنسانية أم اجتماعية)؛ كي يستكشف ويفهم المعاني التي يحملها الأفراد أو الجماعات عن تلك المشكلة. وينطوي هذا المنهج على وجود هامش المرونة الذي يسمح للباحث أن يصوغ التساؤلات، ويضع إجراءات ليس فقط عند بدء الدراسة، بل أثناء عملية البحث أيضًا. وفي الدراسة الحالية طبقت الباحثة المنطق أو البعد الاستقرائي (Induction Approach) حيث أن للباحثة بيانات

ومعلوماتٍ مُسَبَّحَةً سَاقَتِ البَحْثَ إلى هَذَا البُعْدِ، فَسَاعَدَتِ فِي بِنَاءِ الأَفْكَارِ والرُّؤْيِ بِشَأْنِ الظَّاهِرَةِ المَدْرُوسَةِ، كَمَا أَنهَا اسْتَطَاعَتِ تَحْلِيلَ أَفْكَارِ المِشَارِكِينَ وَانطِبَاعَاتِهِمْ، وَالنَّظَرَ فِي تَطَلُّعَاتِهِمْ بِشَأْنِ قَضِيَةِ البَحْثِ (بَاتَشْيِيرِيحِي، ٢٠١٩)، وَلَا بُدَّ مِنَ الإِشَارَةِ إِلَى أَنَّ الدِّرَاسَةَ قَدْ تَعَامَلَتِ مَعَ التَّكَرَّارَاتِ وَالنِّسَبِ المَثْوِيَةِ الَّتِي نَتَجَتِ مِنَ تَحْلِيلِ الوَثَائِقِ بِطَرِيقَةٍ نَوْعِيَّةٍ؛ حَيْثُ اسْتُخْدِمَتِ تِلْكَ النِّسَبِ وَالتَّكَرَّارَاتِ لِتَعزِيزِ الجَانِبِ النَوْعِيِّ لِلدِّرَاسَةِ.

وَسَعَتِ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ لِبَيَانِ دَوْرِ كُلِّ مِنَ الشَّفَافِيَةِ الإِدَارِيَّةِ وَالانْتِمَاجِ الوَظِيفِيِّ عَلَى الأَدَاءِ المُؤَسَّسِيِّ فِي وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ العَامِلِينَ فِيهَا، وَلِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا؛ وَأَعْتَمَدَتِ البَاحِثَةُ المَنْهَجَ العِلْمِي الوَصْفِي الَّذِي يَفِي بِأَغْرَاضِ الدِّرَاسَةِ حَالِيًّا، لِأَنَّهُ يَعْتمَدُ عَلَى دِرَاسَةِ الوَاقِعِ كَمَا هُوَ، وَهُوَ مَنْهَجٌ لَا يَكْتَفِي بِدِرَاسَةِ الظَّاهِرَةِ وَبَيَانِ خِصَائِصِهَا، بَلْ يَمْتَدُّ إِلَى وَصْفِهَا بِشَكْلِ دَقِيقٍ، وَتَحْلِيلِهَا وَتَفْسِيرِهَا وَتَشْخِيسِهَا، بِمَهْدَفِ اكْتِشَافِ العِلَاقَاتِ بَيْنَ عَنَاصِرِهَا ( العِنِيزِي؛ يُونَسُ؛ سَلَامَةُ؛ وَالرَشِيدِي ١٩٩٩)، حَيْثُ يَدْمُجُ بَيْنَ المَنْهَجَيْنِ الكَمِّيِّ وَالنَّوْعِيِّ؛ وَذَلِكَ لِمَلَاءَمَتِهِ لِأَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ مَعَ تَحْدِيدِ الفُرُوقِ بِاخْتِلَافِ المَتَغَيَّرَاتِ، حَيْثُ تَمَّ إِجْرَاءُ مَسْحِ نَظَرِيٍّ لِلاِطْلَاعِ عَلَى أَهْمِ مَا تَوْصَلُ إِلَيْهِ الأَدَبُ الإِدَارِيُّ وَالتَّرْبَوِيُّ فِي كُلِّ مَجَالِ الدِّرَاسَةِ: حَوْلِ الشَّفَافِيَةِ الإِدَارِيَّةِ وَالانْتِمَاجِ الوَظِيفِيِّ وَحَوْلِ الأَدَاءِ المُؤَسَّسِيِّ، وَالوَقُوفِ عَلَى أَهْمِ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ وَالبَحْثِ النَظَرِيَّةِ المِيدَانِيَّةِ الَّتِي تَشكُلُ الرُوافِدَ الحَيَوِيَّةَ لِلدِّرَاسَةِ.

### ثَانِيًا: مَجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ

بَلَّغَ إِجْمَالِي العَامِلِينَ فِي وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ، سِوَاءِ العَامِلِينَ فِي الوَظَائِفِ الإِشْرَافِيَّةِ أَوْ الوَظَائِفِ التَّنْفِيزِيَّةِ، فِي كُلِّ المَدِيرِيَّاتِ العَامَةِ بَ وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِسُلْطَنَةِ عُمَانَ بِكَافَةِ مَدِيرِيَّاتِهَا، قَرَابَةَ ٢٣١٧ مَوْظِفًا وَمَوْظِفَةً حَسَبَ البَيَانَاتِ حَسَبَ بَيَانَاتِ قِسمِ الإِحْصَاءِ وَالتَّخْطِيطِ بَ وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِسُلْطَنَةِ عُمَانَ ( وَزَارَةُ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ، مَارِسَ، ٢٠٢١)، وَتَشْمَلُ كُلَّ العَامِلِينَ بِالوَظَائِفِ الإِشْرَافِيَّةِ، وَتَشْمَلُ: المَسْتَشَارِينَ وَمَدِيرِي العَمُومِ وَمَسَاعِدِيهِمْ وَمَدِيرِي الدَوَائِرِ وَمَسَاعِدِيهِمْ وَمَدِيرِي الأَقْسامِ وَالخَبْرَاءَ وَمَنْ فِي حُكْمِهِمْ، وَالعَامِلِينَ بِالوَظَائِفِ التَّنْفِيزِيَّةِ وَتَضُمُ: المَوْظِفِينَ العَامِلِينَ بِمِخْتَلَفِ المَسْمِيَّاتِ وَالتَّخْصِصَاتِ الوَظِيفِيَّةِ وَالفَنِيَّةِ؛ كَالْبَاحِثِينَ الإِدَارِيِّينَ، وَالتَّرْبَوِيِّينَ، وَأَعْضَاءَ الدِّرَاسَاتِ وَالمَتَابِعَةِ، وَالمَشْرَفِينَ الإِدَارِيِّينَ، وَالتَّرْبَوِيِّينَ وَالمَوْظِفِينَ الإِدَارِيِّينَ وَالتَّرْبَوِيِّينَ: كَالْمَدْقِقِينَ اللُغَوِيِّينَ، وَالمَبْرَجِينَ، وَالمَتْرَجِمِينَ، وَالمَحَاسِبِينَ، وَالمَدْقِقِي الحِسَابَاتِ وَالمَهَنْدَسِينَ، وَالمَدخَلِيَّاتِ، وَالمَدْرَبِينَ، وَالمَصْمَمِينَ، وَالمَصُورِينَ، وَالمَنْسَقِينَ، وَالمَشْرَفِيَّاتِ الأَنْشِطَةِ، وَالمَشْرَفِيَّاتِ

التنسيق والمتابعة، وغيرها من الوظائف المختصة مثل: أخصائي الإحصاء، وأمن المعلومات، والتخطيط التربوي، والتعليم الإلكتروني، والتدريب، والخدمات الرقمية، وأخصائي الرقابة المالية والإدارية، وغيرهم، والفنيين بمختلف تخصصاتهم: كفني سجلات الموظفين، والبيانات، والوثائق، وتصميم الكتب المدرسية، وإدارة ودعم الأجهزة، وفي الحاسب الآلي، وغيرها من الوظائف المعاونة، ذكوراً وإناً من حاملي مختلف المؤهلات الدراسية، والجدول رقم (١،٣) إجمالي العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حسب الجنس والوظيفة (٢٠٢١-٢٠٢٢)

جدول (١،٣) إجمالي العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان  
حسب الجنس والوظيفة (٢٠٢١-٢٠٢٢)

الوظيفة	الجنس	الوزارة
وظائف إشرافية	ذكور	٢٦١
	إناث	١٠٦
	إجمالي	٣٦٧
الوظائف التنفيذية	ذكور	١٢٣٠
	إناث	٧٢٠
	إجمالي	١٩٥٠
الإجمالي حسب الجنس	ذكور	١٤٩١
	إناث	٨٢٦
إجمالي العاملين ب الوزارة		٢٣١٧

وبناء على متغيرات الدراسة والفئة المستهدفة، والتي شملت العاملين في الوزارة باستثناء حاملي المؤهلات أقل من المؤهل الجامعي، وباستثناء شاغلي الوظائف المعاونة، مثل العمال والمراسلين والحراس ومرافقي وسائل النقل والسائقين وغيرهم، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد روعي في تمثيلها

المتغيرات الديموغرافية للدراسة، وهي: النوع الاجتماعي، ونوع الوظيفة (إشرافية أو تنفيذية)، والمؤهل التعليمي الجامعي وما بعده، فقد بلغت المجتمع (١٧٢٧) فرداً، والجدول رقم (٣،٣) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (٣،٣) مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل التعليمي للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

المؤهل التعليمي	ذكر	أنثى	الإجمالي
دكتوراه	٥٨	٥٠	١٠٨
ماجستير	٢٩٩	٢٥٤	٥٥٣
جامعي + دبلوم عالي	٣٠	٣٦	٦٦
جامعي	٥٦٨	٤٣٢	١٠٠٠
الإجمالي	٩٥٥	٧٧٢	١٧٢٧

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

يقصد بالعينة: "مجموعة صغيرة نسبياً، يتم من خلالها جمع المعلومات المراد دراستها وتحليلها، والمجموعة الأكبر التي اشتقت منها المجموعة الأصغر، ويأمل الباحث أن يعمم نتائج دراسته عليها، وهي مجتمع الدراسة" المنيزل والعتوم ويوسف (٢٠١٩)؛ إذن فالعينة هنا هي مجموعة صغيرة من المجتمع الكلي لها خصائص مشتركة معه، ويتم اختيارها بالطريقة المناسبة والحجم الكافي لتمثيل خصائص المجتمع؛ لأنها تقلل من عملية التحيز والخطأ، ومن ثم يستطيع الباحث من خلالها تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهي الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي للدراسة، أو النموذج الذي يجري الدارس مجمل عمله البحثي عليه، شعيب (٢٠١٦)، حيث لا يستطيع الباحث أن يتناول عناصر أو أفراد المجتمع كافة، لأنه يتطلب مزيداً من الجهد والوقت، إضافة إلى التكاليف المادية الباهظة، لذا يلجأ لاختيار عينة محددة لموضوع دراسته تمثل المجتمع الأصلي، وبناء على معادلة مورجان وكرجيسي (١٩٧٠) Krejcie & Morgan، ويوضحها الجدول (٣،٣)، وبما أن الدراسة احتوت على ثلاثة متغيرات رئيسية، وأتمودجاً قياسياً يتضمن: ٥٧ فقرة موزعة على المتغيرات الثلاث؛ لذا حرصت الباحثة على اختيار عينة ذات حجم مناسب تمثل مجتمع الدراسة، عند توزيع الاستبانة على المستجيبين. وتم اعتماد معادلة مورجان وكرجيسي في ذلك. والجدول التالي يوضح العدد المناسب لكل مجتمع. وكانت هنا

جدول (٢،٣) معادلة مورجان وكرجيسي لاختيار العينة

جدول (٢-٣) (Morgan&Krejcie,1970) لتحديد حجم العينة

ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

ملاحظة: تم تمييز نطاق حجم العينة للدراسة بالتظليل والنجمة

حيث أن المجتمع بلغ ١٧٢٧، ومن الجدول كان أنسب رقم هو ٣١٣ استجابة. وبلغت عدد الاستبانات الإلكترونية التي كانت صالحة للتحليل هو ٣٠٨ استبانة. نتيجة الأوضاع التي تلت جائحة كورونا.

رابعاً: بناء أدوات الدراسة:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف من الاستبانة: وكما ذكر سابقاً في الفصل الأول في مبحث أهداف الدراسة؛ فإنه تم تصميم استبانة تتلاءم مع أهدافها.

المرحلة الثانية: تصميم الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تناولت كلاً من: الشفافية الإدارية بشكل عام، والشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، والاندماج الوظيفي، والذي ورد بأكثر من ترجمة عربية له: مثل الانغماس والارتباط والانهماك، والبعض استخدم ألفاظاً قد تمثل جانباً واحداً فقط، أو شكلاً واحداً فقط من الاندماج الوظيفي، مثل الاستبقاء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والاحتراق الوظيفي

بمختلف المصطلحات (والتي وردت مفصلاً في فصل الإطار النظري؛ للتفريق بينهم وأوجه التشابه والاختلاف بين كل منهم)، والأداء المؤسسي.

تم تصميم الاستبانة بناء على ثلاثة مقاييس؛ وذلك لقياس الفئات الثلاث من المتغيرات، وهي: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، بالإضافة لدراسة الخصائص الشخصية للمبحوثين، وتم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية الموضحة في الملحق رقم (٢) معتمدة على بعض المقاييس المعتمدة والمعدلة والمعربة من الدراسات السابقة، والمناسبة جداً لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة مع تحقيق أهدافها، ففي متغير الشفافية الإدارية، تم اعتماد مقياس منظمة الشفافية العالمية الذي اعتمد في عدة دراسات منها: المنذري ٢٠١١، الطراونه ٢٠١٣، البلوي ٢٠١١، السلمي ٢٠١٦، بركات ٢٠١٦، عتوم ٢٠٠٩، بينما تم اعتماد مقياس الاندماج الوظيفي (Utrecht Work Engagement Uwes) الذي صممه (Schaufeli et al. ٢٠٠٢)، وعربته وطورته الباحثة فجر العدواني ٢٠١٨، والذي يقيس مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة (النشاط، التفاني، الاهتمام)؛ لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي، وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، والذي كان مناسباً تماماً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم استخدام مقياس مستوى الانغماس الوظيفي بأبعاده الثلاثة (النشاط، التفاني، الاهتمام) وطبق في عدة دراسات: العدواني ٢٠١٨، خليفه والبرنس ٢٠١٧، المغربي ٢٠١٧، النجار ٢٠١٧، العمري ٢٠١٨، ودراسة جلاب؛ سعيد؛ الشريف ٢٠١٦. والمقياس المستخدم يتكون من ( ١٨ ) عبارة موزعة على ( ٣ ) أبعاد للاندمج الوظيفي، وجميع العبارات موجبة الاتجاه.

وفي متغير الأداء المؤسسي، كان الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من إعداد: David P. Norton & Robert S. Kaplan، ٢٠٠٣، وهو الأنسب لتحقيق الهدف المنشود، وبناء على نصيحة وآراء المحكمين؛ تم حذف المقياس المالي لصعوبة تحكم، أو تأثير المستجيبين فيه؛ لكونه يخضع مباشرة لوزارة المالية، ولا دور لوزارة التربية فيه، وطبقت في عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة كل من بركات ٢٠١٦، والطراونه ٢٠١٣، والبلوي ٢٠١١، وأبو قاعود ٢٠١٥، وشملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات قسمت كما يلي:

**المتغير المستقل الأول:** الشفافية الإدارية بمجالاتها المختلفة: صناعة واتخاذ القرار، شفافية القوانين واللوائح والأنظمة، المساءلة الإدارية، وأخيراً تقييم أداء الموظفين.

والتغير المستقل الثاني: هو الاندماج الوظيفي بأبعاده الكامنة الثلاثة: الحماس والاستغراق والتفاني. في ضوء المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، والنوع الاجتماعي، ونوع الوظيفة.

**على المتغير التابع وهو:** الأداء المؤسسي الذي ضم مختلف الجوانب مثل جانب الجمهور، وجانب العمليات الداخلية، وجانب النمو والتعلم، وحذف الجانب المالي؛ لصعوبة تحكّم، أو تأثير المستجيبين فيه؛ كونه يخضع مباشرة لوزارة المالية، ولا دور لوزارة التربية فيه، وتم جمع كل الجوانب دون تقسيم؛ لضرورات التحليل الإحصائي. والجدول التالي يوضح متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها، والمصادر التي تم الاعتماد عليها لتصميم الاستبانة.

جدول رقم (٤، ٣) تفاصيل أداة الدراسة ( الاستبانة ) ..

م	المتغير المستقل الأول	محددات القياس	المقياس المستخدم
١	الشفافية الإدارية	<p>مجال شفافية تقييم الأداء.</p> <p>مجال شفافية المساءلة الإدارية.</p> <p>مجال شفافية صناعة واتخاذ القرار.</p> <p>مجال شفافية القوانين واللوائح والأنظمة.</p>	<p>مقياس منظمة الشفافية العالمية:</p> <p>واستخدمه:</p> <p>المنذري (٢٠١١)، السلمي ٢٠١٦، بركات ٢٠١٦، الطراونه ٢٠١٣.</p> <p>البلوي ٢٠١٠، الطشة ٢٠٠٧</p> <p>ارتيمية ٢٠١٥ والمجالي ٢٠١٠</p>
٢	الاندماج الوظيفي	<p>بُعد الحماس (الحيوية والنشاط).</p> <p>بُعد التفاني (الاهتمام بالدور).</p> <p>بُعد الانغماس (الانحماك والاستغراق).</p>	<p>Schaufeli &amp; Bakker ٢٠٠٣</p> <p>وعربه وطبقه:</p> <p>خليفه، ٢٠١٧، بالشريفي ٢٠١٦</p> <p>المغربي ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٧،</p> <p>العدواني ٢٠١٨، العمري ٢٠١٨،</p>
٣	الأداء المؤسسي	بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	<p>بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إعداد:</p> <p>David P. Norton &amp; Robert S. Kaplan</p> <p>وعربه وطبقه:</p> <p>بركات ٢٠١٦، الطراونه ٢٠١٣،</p> <p>البلوي ٢٠١١، أبو قاعدود ٢٠١٥</p>

## عناصر الاستبانة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية، من أربعة أقسام، وهي:

**القسم الأول:** اشتمل على بيانات شخصية، والمتمثلة بالخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، والخاصة بالمتغيرات التابعة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية للمستجيب في الدراسة، وهي:

- **المؤهل العلمي:** بكالوريوس/ ليسانس، ماجستير، والدكتوراه.
- **النوع الاجتماعي:** ويشمل فئتين: ذكر وأنثى.
- **نوع الوظيفة** ويشمل فئتين: ١- إشرافية و٢- تنفيذية.

**القسم الثاني:** اشتمل على (٥٧) عبارة، وهي في الأساس عبارات دالة على مدى توافر متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، في المتغيرات التالية:

**الشفافية الإدارية:** واشتملت على ( ٢٧ ) عبارة في أربعة مجالات، يطلب من المستجيب توضيح إلى أي مدى يرى توافر الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم، من خلال ما تقوم به من الإجراءات والآليات والممارسات والأداءات والملاحظات الكمية أو الكيفية، والتي تؤدي ممارستها لتوفر درجة معينة من الشفافية الإدارية، موزعة على أربعة مجالات، وهي:

- **المجال الأول:** شفافية تقييم الأداء، واشتمل على (٦) مؤشرات.
- **المجال الثاني:** شفافية المساءلة الإدارية، واشتمل على (٧) مؤشرات.
- **المجال الثالث:** شفافية صناعة واتخاذ القرار، واشتمل على (٧) مؤشرات.
- **المجال الرابع:** شفافية القوانين واللوائح والأنظمة، واشتمل على (٧) مؤشرات.

**الاندماج الوظيفي:** واشتمل على (١٨) عبارة في أبعاده الثلاثة الرئيسة الكامنة، يطلب من المستجيب توضيح إلى أي مدى يشعر باندماجه وظيفياً في عمله بوزارة التربية والتعليم، من خلال قياس سلوكه والمشاعر الكامنة المتمثلة في الأبعاد الرئيسة الثلاثة للاندماج وهي:

- **بُعد الحماس ( الحيوية والنشاط)،** واشتمل على ( ٦ ) مؤشرات.

- بُعد التفاني ( الاهتمام بالدور)، واشتمل على ( ٦ ) مؤشرات.
- بُعد الانهماك ( الانغماس والاستغراق)، واشتمل على ( ٦ ) مؤشرات.

**الأداء المؤسسي:** واشتمل على (١٢) عبارة، تم اختيارها لتغطي ثلاثة جوانب تم اعتمادها من بطاقة الأداء المتميز لتغيير الأداء المؤسسي، وهي جانب المراجعين (متلقي الخدمة)، وجانب العمليات الداخلية، وجانب النمو والتعلم، حيث يطلب من المستجيب توضيح توقعاته حول دور كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي.

### الصدق والثبات:

#### الصدق:

الصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت من أجلها، وأن تكون أبعادها قادرة على قياس الدرجة الكلية للظاهرة ( عبيدات وآخرون، ٢٠٠١). وعرفها المنيزل والعتوم (٢٠١٩) "المدى الذي يقيس فيه الاختبار ما وضع لقياسه"، ويقصد به أن تكون الأداة التي استخدمت في القياس صادقة عندما تستخدم لقياس ما وضعت لقياسه فعلاً، وهناك ثلاثة أنواع من الصدق، وهي: الصدق الظاهري (صدق المحتوى)، وهو الدرجة التي تتمكن بها من الحكم على الفقرات في أداة الدراسة حيث تكون الأسئلة ممثلة لجميع الأبعاد المستخدمة في القياس، وعادة ما يلجأ الباحثون إلى بعض الخبراء والمحكمين للحكم على صدق الأداة"، والنوع الآخر من الصدق هو الصدق المرتبط بالحكم، ويتضمن هذا النوع دراسة العلاقة أو الدور أو معامل الارتباط بين الدرجات على الاختبار المراد تقدير صدقه، ويعد معامل ارتباط بيرسون ( Person Correlation ) من أكثر المعاملات استخداماً لإيجاد معامل الارتباط بين مفردات أو أسئلة الأداة، وأخيراً صدق البناء، ففي هذه الحالة يلجأ الباحث إلى إجراء إحصائي يدعى بالتحليل العاملي (Factor Analysis)؛ للتأكد من صدق البناء، فهو عبارة عن عملية تحليلية تهدف إلى فحص معاملات الارتباط القائمة بين المتغيرات (المنيزل والعتوم، ٢٠١٩: ١٥٨ - ١٦٠).

## صدق الاستبانة (Validity):

والصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت من أجلها، وأن تكون أبعادها قادرة على قياس الدرجة الكلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١)، ويشير محبوب (٢٠١٦) إلى أن صدق الأداة "هو اختبار فعلي على ما وضعه الباحث لقياسه، وهو لإثبات صدق الاختبار بوصفه وسيلة صادقة وصالحة للقياس، ويقوم بعرض الاختبار على الخبراء/ المحكمين ممن لديهم الخبرة في مجال الدراسة للتأكد من صدقه وصلاحيته.

### ١. الصدق الظاهري ( المحكمون):

بعد عرض الاستبانة على الفاضل مشرف الأطروحة بتاريخ ٧ يونيو ٢٠٢٠، وزعت الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة والتخصص المناسب لأهداف الاستبانة، من مختلف الجهات الأكاديمية والرسمية في سلطنة عمان مثل: جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة صحار، ووزارة التربية والتعليم، وبلغ عددهم ١٧ محكمًا، يحملون كلهم درجة الدكتوراه، والواردة أسمائهم في ملحق (٣)، وهم من مختلف التخصصات التربوية، والإدارية، والقياس والتقييم، والإحصاء، والإدارة، والاقتصاد؛ وذلك لقياس الصدق الظاهري. وبعد تجميع الاستبانات من المحكمين بعد التحكيم، وبناء على توصياتهم قامت الباحثة بإعادة صياغة الاستبانة وفق النقاط التي نالت اتفاق أغلب المحكمين، وتقنين فقرات الاستبانة، وإعادة صياغتها من خلال الحذف والإضافة والتعديل لبعض عبارات وفقرات الاستبانة؛ بسبب كثرة التكرار، أو عدم وضوح العبارة، أو بسبب ازدواجية بعض العبارات، وطول الاستبانة الذي قد يؤدي لملل الباحثين، إلى أن تم تعديلها لتظهر بالشكل الختامي لها المرفق في الملحق تحت رقم (١).

### ٢. الصدق الظاهري ( المحكمون):

وهو صدق محتوى الاستبانة وشكلها ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة ( القواسم وآخرون ٢٠١٥)، ويقصد به أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل محاورها كافة عناصر الدرجة الكلية الظاهرة المراد قياسها " الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، وتم ذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتناول كل أبعادها مع كل متغير، والاطلاع

على العديد من الاستبانات التي درست نفس المتغيرات من نفس السياق، واختيار الأفضل بما يتناسب وأهداف الدراسة الحالية، والخروج بتعريف إجرائي مناسب للدراسة، والاستفادة منها لصياغة الأداة الحالية، وهذا ما تم في الفصل الثاني، فصل الإطار النظري والدراسات السابقة.

### الثبت:

الثبت يعرف بأنه قدرة أداة (أدوات) الدراسة على إعطاء نفس النتائج من المجتمع المدروس في كل مرة يتم تطبيقه، إذا ما توفرت ظروف مماثلة (شراز، ٢٠١٥). قامت الباحثة باستخدام أسلوبين إحصائيين للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ وذلك لضمان مصداقية الأدوات وصلاحياتها للبحث العلمي، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون للتناسق الداخلي.

### ثبات أداة الدراسة (الدراسة الاستطلاعية)

وعليه قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على ٥٠ من أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم الحصول على (٣٥) استجابة صالحة من المفحوصين. وقد اعتمدت الباحثة على ما يذكره شراز (٢٠١٥) في تقييم نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة، حيث أن هناك شبه إجماع بين خبراء الإحصاء حول طريقة تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته. فتشير قيمة ألفا بمقدار (٠,٩) إلى ثبات ممتاز للمقياس. وقيمة ألفا ما بين (٠,٩ - ٠,٨) بأنها قيمة جيدة. أما إذا تراوحت بين (٠,٨ - ٠,٧) فهي قيمة مقبولة. والنتيجة التي تكون أقل من (٠,٧) فهي قيمة ضعيفة. بينما القيمة الأقل من (٠,٥) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة.

أما الأسلوب الثاني الذي اعتمده الباحثة، فيعرف بالتناسق الداخلي، والذي نحصل عليه من خلال معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها (شعيب، وشعيب، ٢٠١٦). وتشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط بين أجزاء أداة الدراسة حيث يتم الإبقاء على الفقرات ذات الترابط، وحذف الفقرات غير المترابطة من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير وفقراته.

## الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

يشير إلى اتساق الاستبانة مع فقراتها بالظاهرة المراد قياسها، ويشير لتجانس المحاور والأبعاد والفقرات، وثبات النتائج، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات وثبات النتائج، والعلاقة بين الفقرات والأبعاد والمجالات والفقرات والدرجة الكلية للمحور ( أبو علام، ٢٠١٠)، وقد استخدمت الباحثة اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للفقرات؛ بهدف معرفة مدى ثبات فقرات المقياس وانسجامها، إذ يعتمد معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي على قوة الارتباط بين الفقرات بناء على الاستجابات في الاستبانة الكلية. وأظهرت نتائج التحليل مستوى ممتازاً بشكل عام؛ حيث بلغ قيمة ألفا لكل فقرات المقياس، والبالغ عددها (٥٧) فقرة مستوى عاليًا وممتازًا من الثبات؛ حيث بلغت قيمة ألفا (٠,٩٧٣) دالة على مستوى عالٍ من الموثوقية للبحث العلمي، أما على مستوى متغير الشفافية الإدارية، فقد بلغت قيمة معامل ألفا بمقدار (٠,٩٧١)، وهي قيمة ممتازة وعالية تدل على ثبات مرتفع لهذا المتغير والذي بلغ مجموع فقراته (٢٧) فقرة، وعلى مستوى محاور متغير الشفافية الإدارية والبالغ عددها أربعة محاور، فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي ما بين (٠,٩٠١-٠,٩٢٧)، وهي تدل على مستوى ممتاز من الثبات، وموثوقية عالية لأبعاد المتغير.

أظهرت نتائج الثبات تبعاً لمتغير الاندماج الوظيفي قيمًا متفاوتة من حيث مستوى قيمة التقدير لمعامل ألفا. فقد أظهرت نتائج الثبات الكلي لمتغير الاندماج الوظيفي مستوى ممتازًا من الثبات، حيث بلغت قيمة ألفا (٠,٩١٨)، أما بالنسبة لمستوى المحاور الثلاثة للمتغير المدروس، فقد تراوحت ما بين (٠,٨٠٤-٠,٨٧٦)؛ مما يدل على مستوى جيد حسب أبعاد المتغير، والتي بلغ عدد الفقرات في كل محور بمقدار ست فقرات لكل محور، كما أن التحليل لم يظهر أي توصية بحذف أي فقرة، وإنما جاءت جميعها ضمن الموثوقية المطلوبة لاستبقائها. وأخيرًا أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا لمتغير الأداء المؤسسي، والمكون من (١٢) فقرة، أن قيمة ألفا بلغت (٠,٩٣٣)، وهي نتيجة تدل على مستوى ممتاز من الثبات. ومن النتائج السابقة لمعامل ألفا تستنتج الباحثة جودة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وصلاحيته للبحث العلمي.

جدول رقم (٣،٥) قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ لمحاور متغيرات الدراسة

المتغير	محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	عدد الفقرات بعد التحليل	قيمة ألفا كرونباخ	النتيجة
الشفافية الإدارية	شفافية صناعة واتخاذ القرار	٧	٧	٠,٩٢٠	ممتازة
	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	٧	٧	٠,٩٢٧	ممتازة
	شفافية المساءلة الإدارية	٧	٧	٠,٩٠٣	ممتازة
	شفافية تقييم الأداء	٧	٧	٠,٩٠١	ممتازة
الثبات الكلي لمتغير الشفافية الإدارية					
الاندماج الوظيفي	الحماس (الحيوية والنشاط)	٦	٦	٠,٨٠٤	جيدة
	التفاني (الاهتمام بالدور)	٦	٦	٠,٨٧٦	جيدة
	الانغماس (الانهماك والاستغراق)	٦	٦	٠,٨٣٩	جيدة
الثبات الكلي لمتغير الاندماج الوظيفي					
ثبات متغير الأداء المؤسسي					
الثبات الكلي لمقياس الدراسة					

### التناسق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون)

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون بين الدرجة الكلية لكل متغير أو محور من محاور المدروسة وبين كل فقرة من الفقرات، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ومستوى (٠,٠٥)، وتراوح بين (٠,٥١٤-٠,٨٩١)، وتدلل نتائج العلاقات الارتباطية على وجود تناسق داخلي بين فقرات المقياس، ووجود ارتباط وثيق بين فقرات أبعاد متغير الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أما بالنسبة لفقرات متغير الشفافية الإدارية، وتمثل محاوره في أربعة محاور رئيسة، وهي شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية المساءلة الإدارية، وشفافية تقييم الأداء. وأيضاً محاور متغير الاندماج الوظيفي تكون من ثلاثة محاور تمثلت في الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الانهماك والاستغراق). ومتغير الأداء المؤسسي، فقد كانت نتائج

العلاقات الارتباطية ذات جودة تناسق داخلي عالية، تدل على صلاحية وموثوقية أداة الدراسة للبحث العلمي.

وتستنتج الباحثة من معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، ومعاملات الارتباط، والتي دلت على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وصلاحيتها للبحث العلمي، والإبقاء على فقرات أداة الدراسة دون حذف أي فقرة من فقراتها، وإمكانية تطبيقها بشكل فعلي على عينة الدراسة في مجتمع الدراسة الأصلي، والمتمثل في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

جدول رقم (٦، ٣) نتائج صدق التناسق الداخلي (الارتباط) لمغير الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

البعد	المفردة	معامل الارتباط	البعد	المفردة	معامل الارتباط
شفافية صناعة واتخاذ القرار	شفافية القوانين	.٨٦٦**	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة		.٨٥٨**
		.٨٦٩**			.٧٨٦**
		.٨٨٢**			.٨٦٢**
		.٨٣٢**			.٨٣٠**
		.٨٨٨**			.٨٦٢**
		.٦٤٣**			.٨٦٥**
شفافية المساءلة الإدارية		.٧٧٧**	شفافية تقييم الأداء		.٧٨٦**
		.٦٠٧**			.٧٦٦**
		.٨٣٧**			.٨٤١**
		.٨٢٨**			.٨٢٣**
		.٧٢٠**			.٨٢٦**
		.٨٥٥**			.٨٢٠**
البعد	المفردة	معامل الارتباط	البعد	المفردة	معامل الارتباط
		.٦٦٩**	الأداء المؤسسي		.٥١٤**
		.٧٥٩**			.٦٨٩**

.٧٣٧**			.٧٢٢**		الحماس (الحيوية والنشاط)
.٧٣٦**			.٧٣٥**		
.٨٥٠**			.٧٥١**		
.٧٤٣**			.٦٦٢**		
.٨١٦**			.٧٢٠**		التفاني (الاهتمام بالدور)
.٨٥٨**			.٧٧٥**		
.٨٦١**			.٨٩١**		
.٧٦٢**	.		.٨٣٧**		
.٧٠٤**	.		.٨٠٦**		
.٨٦٤**	.		.٦٧١**		
.٥١٤**	.		.٨١٨**		الانغماس (الاهتمام والاستغراق)
.٦٨٩**	.		.٧١٨**		
.٧٣٧**	.		.٨٣١**		
.٧٣١**	.		.٧٥١**		
.٨٥٠**	.		.٦٩٦**		
.٧٤٣**	.		.٦٨٨**		

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

\*\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

### أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة توافر كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

السؤال الثاني: ما الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

السؤال الثالث: ما مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

السؤال الرابع: هل تؤدي كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دوراً فعالاً في الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات؛ للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية. ولتقييم صدق البيانات وثباتها؛ استخدمت الباحثة اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وحساب الاتساق الداخلي للفقرات والتناسق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتم استبعاد الاستبانات ذات القيم المتطرفة باستخدام مقياس مسافة مهلا نوبس (Mahalanobis Distance)، ولإثبات التوزيع الطبيعي للبيانات استخدمت الباحثة قياس معاملات الالتواء والتفلطح، والتحقق من تعدد خطية البيانات (Multicollinearity)، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية لكل سؤال على حده.

١. ما درجة توافر كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين ب

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

(الأسلوب الإحصائي: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري). ما الدور الذي تلعبه

الشفافية الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

(الأسلوب الإحصائي: الانحدار الخطي المتعدد).

٢. ما مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية

والتعليم في سلطنة عمان؟ ( الأسلوب الإحصائي: الانحدار الخطي المتعدد).

٣. هل تؤدي كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دورًا فعالاً في الأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ (الأسلوب الإحصائي: الانحدار الخطي المتعدد).

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟ (الأسلوب الإحصائي: استخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova)).

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

(الأسلوب الإحصائي: استخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova)). التحليل للتباين "بي"، معامل الارتباط البسيط (R)، واختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات، واختبار بوكس، اختبار لايفين، وأخيراً استخدمت: اختبار وليكس لامبيد لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

#### خامساً: المقياس المعتمد في الأداة

سيتم استخدام مقياس (ليكرت الفترتي / Interval Scale) ذو التدرج الخماسي، لاستجابات أفراد العينة في الاستبانة، حيث أنه يعتبر من أكثر وأدق المقاييس استخداماً في قياس الميول، الرغبات والأفكار، وأُعد من قبل العالم (Rensis Likert ١٩٣٥)، ويتم استخدام المقاييس البارومترية في القياس، وتتم بالدرجة النهائية للمقياس بخصوص الصفة المقاسة، ويشترط في بناء هذا المقياس أن تكون الفقرات مرتبطة ببعضها وموجهة لقياس الصفة المطلوبة، على النحو المبين في الجدول :

جدول رقم (٧, ٣) درجات مقياس ليكرت

درجات مقياس ليكرت	درجة توفر المؤشرات: السلوكيات والأداءات والآليات
٥	درجة كبيرة جداً
٤	درجة كبيرة
٣	درجة متوسطة
٢	درجة قليلة
١	درجة قليلة جداً

معياري الحكم على النتائج:

من أجل الحكم على عناصر الدراسة المختلفة، ولتوفير مقارنات بين الاستجابات المتعلقة بالدراسة؛ استخدمت الباحثة الحدود الفعلية للفئات؛ بناء على التدرج الخماسي المذكور سابقاً كمعيار للحكم على نتائج مجالات الدراسة، والجدول (٨,٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٨,٣) الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
١	غير موافق بشدة	٠.٧٩ - ١,٠٠١	منخفض جداً
٢	غير موافق	٠.٥٩ - ١,٨٠٢	منخفض
٣	محايد	٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسط
٤	موافق	٤,١٩ - ٣,٤٠	مرتفع
٥	موافق بشدة	٥,٠٠ - ٤,٢٠	مرتفع جداً

## الفصل الرابع عرض النتائج

### التمهيد

يسعى هذا الفصل من الدراسة الميدانية إلى استعراض نتائج أسئلة الدراسة، والبالغ عددها ستة أسئلة، وعرض نتائجها بصورة علمية مستفيضة، والتي تهدف إلى دراسة الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. واستقصى الأدوار القائمة بين المتغيرات ومستوى درجة توفر هذه المتغيرات في عينة الدراسة. ولتحقيق النتائج وأهداف الدراسة الحالية عملت الباحثة على التحقق من بعض الافتراضات الأساسية التي من شأنها أن تظهر جاهزية البيانات للتحليل. بعدها تم تحليل عينة الدراسة الفعلية المشاركة في الإجابة على أداة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن الأسئلة البحثية. تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين متعدد المتغيرات. وفيما يلي شرح وعرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة، شرحاً مفصلاً.

### الافتراضات الأولية للدراسة

استخدمت الباحثة أساليب إحصائية مختلفة، وباختلاف هذه الأساليب تختلف معها الافتراضات والتحليلات الأولية الواجب التحقق منها قبل البدء في التحليل، وذلك لضمان جودة التحليل ووضوحه، والوصول إلى النتائج المرجوة تبعاً لمنهجية علمية واضحة، وتمثلت هذه الافتراضات في التأكد من خلو البيانات من القيم الشاذة والمتطرفة؛ وذلك لآثارها السلبية على النتائج، والتحقق أيضاً من التوزيع الطبيعي للبيانات؛ وذلك لإثبات الاختبارات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

## القيم المتطرفة (Outliers)

تؤثر القيم المتطرفة (الشاذة) على البيانات والنتائج العلمية المستخلصة من التحليل، وذلك لأن القيم المتطرفة تعطي نتائج غير دقيقة، كما أن معالجة هذه القيم قبل البدء بالتحليل سواء بالحذف أو بالتقليل منها له آثار إيجابية في الحصول على نتائج منطقية (عبد السلام، ٢٠٠٦). استخدمت الدراسة مسافة مهلا نوبس (Mahalanobis Distance) للكشف عن القيم المتطرفة، وذلك من خلال قياس مدى تأثير البيانات للعينة من خلال قياس المسافات بين المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (شراز، ٢٠١٥). أظهرت النتائج التحليل وجود (١١) حالة تصنف ضمن القيم المتطرفة، والتي يتوجب حذفها؛ لما لها من تأثير سلبي على جودة البيانات والتوزيع الطبيعي، ليصبح إجمالي الاستبانات لأفراد العينة (٣٠٨) مستجيبا، وهو العدد الذي تم الاعتماد عليه في إجراء التحليلات، والإجابة عن الأسئلة الدراسة.

## التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality)

كثير من الأساليب الإحصائية تشترط تحقق الاعتدالية الطبيعية في البيانات على اعتبار أنها من الاختبارات المعلمية. وتختلف طرق التحقق من الاعتدالية الطبيعية في البيانات بناء على عدة عوامل منها طبيعة البيانات وحجم العينة المفحوصة، ومن أشهرها اختبار كلمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شايرو ولك (Shapiro-Wilk)، ويستخدم اختبار كلمنجروف سمرنوف، واختبار شايرو ولك، مستوى الدلالة الإحصائية في إثبات التوزيع الطبيعي من عدمه، كما أن نتائجها تصلح للعينات الصغيرة، أما في العينات الكبيرة فإن نتائجها تتأثر بحجم العينة الكبيرة. واللذان يستخدمان في العادة للعينات الصغيرة. وأيضا يستخدم اختبار كل من معامل الالتواء والتفطح للتحقق من التوزيع الطبيعي (بالانت، ٢٠١٥).

أظهرت نتائج التحليل لاختباري "كلمنجروف سمرنوف، وشايرو ولك، كما هو مشار في الجدول (٤،١) نتائج متفاوتة الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٠١)، فبعض المتغيرات جاءت دالة إحصائيا مشيرة إلى عدم تحقق التوزيع الطبيعي فيها، وبعض

المتغيرات حققت فرضية التوزيع الطبيعي في البيانات، مما يدل على جودتها رغم كبر حجم العينة، لهذا تواصل الباحثة التحقق من التوزيع الطبيعي عن طريق أساليب إحصائية أخرى.

جدول رقم (٤١) التوزيع الطبيعي لاختباري كلمنجروف سمرنوف، واختبار شايبرو ولك لمتغيرات الدراسة

شايبرو ولك		كلمنجروف سمرنوف		المتغيرات ومحاورها			
الدلالة	درجة الحرية	الإحصاء	الدلالة	درجة الحرية	الإحصاء		
٠.٣٣	٣٠٨	٠.٩٩٠	٠.٠٠٧	٣٠٨	٠.٠٦١	شفافية صناعة واتخاذ القرار	الشفافية الإدارية
٠.١٢	٣٠٨	٠.٩٨٨	٠.٠٠٥	٣٠٨	٠.٠٦٣	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	
٠.٧٣	٣٠٨	٠.٩٩١	٠.٠٠٢	٣٠٨	٠.٠٦٨	شفافية المسائلة الإدارية	
٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٩٨٢	٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٠٧٦	شفافية تقييم الأداء	الاندماج الوظيفي
٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٩٧١	٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٠٨٨	الحماس (الحيوية والنشاط)	
٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٩٤٢	٠.٠٠١	٣٠٨	٠.١٣٩	التفاني (الاهتمام بالدور)	
٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٩٨١	٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٠٩١	الانغماس (الاهتمام والاستغراق)	
٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٩٨١	٠.٠٠١	٣٠٨	٠.٠٩١	الأداء المؤسسي	

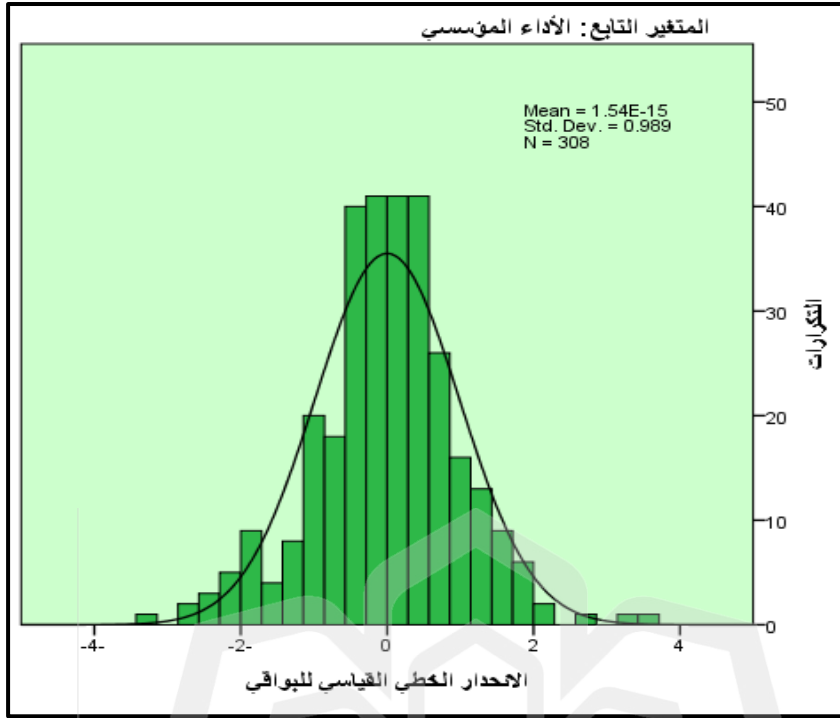
اعتمدت الباحثة في إثبات التوزيع الطبيعي للبيانات على نتائج معاملات الالتواء والتفطح، بسبب عدم جدوى اختباري كلمنجروف سمرنوف، واختبار شايبرو ولك. يعتمد في الحكم على اعتدالية البيانات بمعامل الالتواء في حالة وقوع جميع نتائجها بين  $\pm 2$ ، وبمعامل التفطح في حالة وقوع جميع نتائجها بين  $\pm 7$  البرق آخرون (٢٠١٣)

أظهرت نتائج كما هو موضح في الجدول (٤٢) أن التوزيع الطبيعي لمعامل الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة، أن النتائج جاءت وفق ما حدده خبراء الإحصاء، وبهذا نحكم على أن متغيرات الدراسة والمتمثلة في الشفافية والإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

تخضع للاعتدالية الطبيعية. ويساند نتيجة اعتدالية البيانات بمعامل الالتواء والتفلطح، الرسم البياني (Histogram) (الشكل ٤،١) الذي يظهر أن القيم ذات توزيع طبيعي، حيث يلاحظ أن البيانات تتمثل الشكل الجرسى، والبيانات تتوزع عن اليمين واليسار بشكل شبه متساوي، وعليه نحكم بتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً.

جدول رقم (٤،٢) التوزيع الطبيعي لمعاملات الالتواء والتفلطح (ن = ٣٠٨)

المتغيرات والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	التفلطح
شفافية صناعة واتخاذ القرار	٢,٩٠	٠,٨٥	-٠,١٢	٠,١٤	-٠,٢٩٤	٠,٢٨
شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	٣,١٣	٠,٨٧	-٠,١٦٤	٠,١٤	-٠,١٤٤	٠,٢٨
شفافية المسائلة الإدارية	٣,٠٧	٠,٨٢	-٠,٢٢	٠,١٤	-٠,٢٧٥	٠,٢٨
شفافية تقييم الأداء	٢,٦٦	٠,٨٥	٠,٣٠	٠,١٤	-٠,٢٢٥	٠,٢٨
الحماس (الحيوية والنشاط)	٣,٩٧	٠,٦١	-٠,٤١٣	٠,١٤	٠,٢٢	٠,٢٨
التفاني (الاهتمام بالدور)	٤,٠٦	٠,٦٩	-٠,٥٤٤	٠,١٤	-٠,٠٨٢	٠,٢٨
الانغماس (الانغماس والاستغراق)	٣,٥٨	٠,٧١	-٠,٢٩٥	٠,١٤	-٠,١٧٤	٠,٢٨
الأداء المؤسسي	٣,٥٦	٠,٧١	-٠,٤٦٠	٠,١٤	-٠,٢٤	٠,٢٨



الشكل (٤,١): التوزيع البياني (Histogram) للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

### تعدد خطية البيانات (Multicollinearity)

تشكل قوة الارتباط العالية بين محاور متغيرات الدراسة مشكلة إحصائية تعرف بـ مشكلة تعدد خطية البيانات (Multicollinearity). وعليه يجب الكشف عن الارتباط الداخلي للبيانات والمتغيرات لبيان وجود هذه المشكلة من عدمها، حيث يجب ألا يكون معامل الارتباط بين المتغيرات المدروسة أكبر من (٠,٩)، وفي حالة زيادة معامل الارتباط بين المتغيرات عن (٠,٩) يكون هناك مشاكل في مصفوفة الارتباط، والتي تعرف بتعدد خطية البيانات (Multicollinearity). ويذكر إبراهيم (٢٠١٨) أن عدم تحقق خطية البيانات له تأثير سيء على النتائج المستخرجة ومعاملات الارتباط. ولا تستقيم النتائج في حالة كون المتغيرات غير خطية.

وأظهرت النتائج كما هو موضح في مصفوفة الارتباطات (٤,٣) بين محاور المتغيرات المدروسة أن جميع الارتباطات بين المتغيرات تراوحت بين (٠,٢٥٢-٠,٨١٧٧). حيث حصلت أعلى قوة ارتباطية بين محور الحماس (الحيوية والنشاط) ومحور شفافية تقييم الأداء، وأقل قيمة

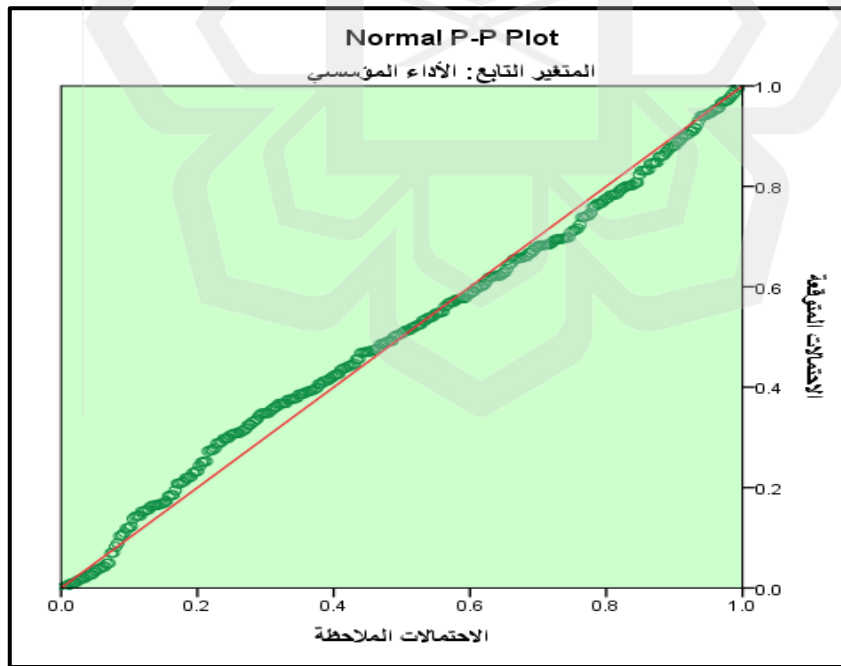
ارتباطية بين محور شفافية القوانين واللوائح والأنظمة ومحور شفافية صناعة واتخاذ القرار، وجميع هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية. ومن خلال النتائج السابقة تستنتج الباحثة إلى عدم وجود علاقات ارتباطية مرتفعة تدل على الداخل والانصهار بين المتغيرات المدروسة، لأن العلاقة الارتباطية لم تتجاوز القيمة الحدية المقدره بـ (٠,٩)، وبالتالي نحكم على صلاحية البيانات وخلوها من مشكلة تعدد خطية البيانات.

جدول رقم (٤,٣) مصفوفة الارتباط بين محاور متغيرات الدراسة

الأداء المؤسسي	الانغماس (الانهماك والاستغراق)	التفاني (الاهتمام بالدور)	الحماس (الحيوية والنشاط)	شفافية تقييم الأداء	شفافية المسائلة الإدارية	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	شفافية صناعة واتخاذ القرار	محاور المتغيرات
							١	شفافية صناعة واتخاذ القرار
						١	.٨١٧**	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة
					١	.٨١٠**	.٧٧٢**	شفافية المسائلة الإدارية
				١	.٦٥٩**	.٦٥٩**	.٦٣٨**	شفافية تقييم الأداء
			١	.٢٥٢**	.٣٦٣**	.٣٦٤**	.٣٤٦**	الحماس (الحيوية والنشاط)
		١	.٧٨٠**	.٢٨١**	.٣٧٣**	.٣٩٠**	.٣٦٥**	التفاني (الاهتمام بالدور)
	١	.٦١٠**	.٦٢٣**	.٣١٩**	.٣٢٢**	.٣٢٣**	.٣٢٠**	الانغماس (الانهماك والاستغراق)
١	.٤٤١**	.٥١٨**	.٤٧٤**	.٥٠٢**	.٦١٩**	.٦٦١**	.٥٨٠**	الأداء المؤسسي

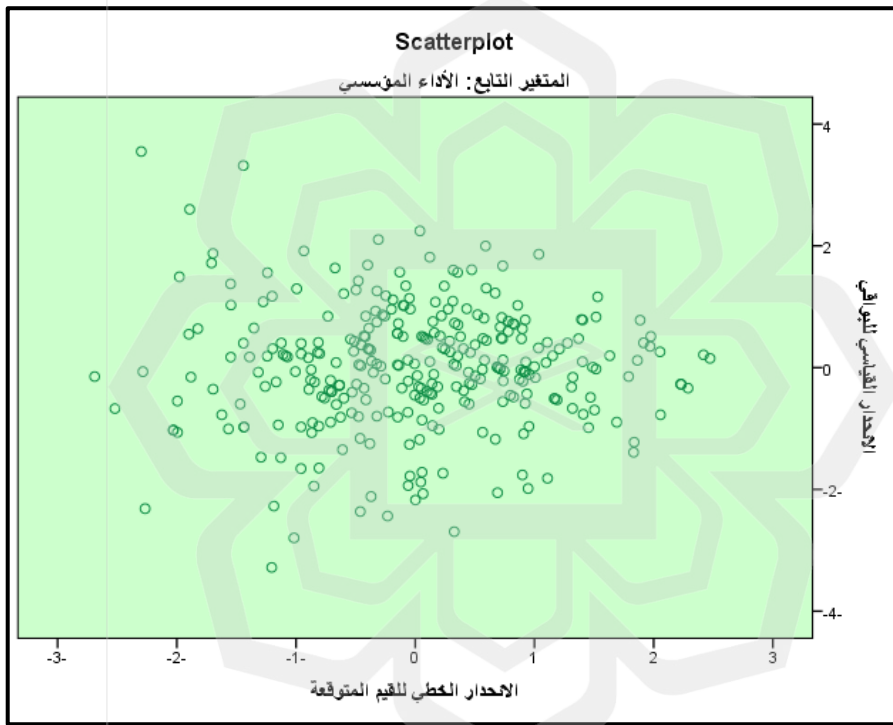
\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

بما أن الدراسة الحالية ستستخدم الانحدار الخطي وتحليل التباين متعدد المتغيرات، فمن الافتراضات الأساسية التي ينبغي التحقق منها قبل البدء باستخدام هذين الأسلوبين، هو ما يعرف بخطية البيانات (linearity). ويمكن الكشف عن هذه المشكلة الإحصائية عن طريق لوح الانتشار (Scatterplot)، وأيضاً (Normal P-P Plot). ويعد لوح الانتشار من الطرق المفيدة للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات. ويمكن الاستفادة أيضاً من لوح الانتشار في عدة جوانب، منها تحديد شكل العلاقة بين المتغيرات، وتحديد قوة العلاقة، وما إذا كان هناك قيم شاذة لا تتبع نفس النمط أبو زيد؛ خير (٢٠١٨). في البداية اعتمدت الباحثة على مخطط المقارنة للقيم للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والذي يسمى (P-P plot)، حيث يوضح الشكل (٤،٢) أن معظم النقاط تقع في الخط القطري المستقيم مع انحرافات بسيطة في بعض النقاط، وهذا يشير إلى عدم وجود انحراف كبير عن الوضع الطبيعي للبيانات، وتدلل هذه النتيجة أيضاً أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي تكون البيانات مناسبة لتنفيذ باقي التحليلات الإحصائية.



الشكل (٤،٢): الرسم البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات (P-P-plot)

يذكر البرق، وآخرون (٢٠١٣) أن تجانس العينة يساعد الباحث في التوصل إلى نتائج أكثر واقعية، ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ويمكن الاستدلال من لوح الانتشار (Scatterplot) حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ومدى تجانس البيانات وتمائلها. إن البيانات المتجانسة هي البيانات التي لا تأخذ شكلا معيناً في التوزيع، وإنما تأخذ شكلاً عشوائياً على لوحة الانتشار، ويدل ذلك على أن البيانات لا تأخذ نمطاً معيناً في التوزيع، وعلى تجانس البيانات وتمائلها. أظهرت النتائج في الشكل (٤،٣) للوح الانتشار أن البيانات تتوزع في جميع أجزاء اللوح دون أن تأخذ أي نمطاً معيناً، وعليه نحكم على تجانس وتمائل البيانات.



الشكل ٤،٣: الرسم البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات (P-P-plot)

### التحليل الوصفي للبيانات

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمهمل العلمي والمسمى الوظيفي (أنظر الجدول ٤،٤) أن المجموع الإجمالي لأفراد العينة (٣٠٨) من موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وأظهرت النتائج التفصيلية حسب النوع الاجتماعي أن مجموع الموظفين من فئة الذكور (١٦٠) موظف، بينما عدد الموظفات (١٤٨) موظفة، مما يعني أن

عدد المستجيبين من فئة الذكور أعلى من عدد الإناث. أما بالنسبة لعدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فقد كان الفرق بين الموظفين من حملة الشهادة الجامعية وحملة شهادة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) بسيطاً، حيث شكل الفارق ما نسبته (٣,٢٪) وبعده بلغ (١٠) موظفين. وبلغ عدد الذكور من حملة الشهادة الجامعية (٧٤) موظف، بينما كان عدد الموظفين من نفس الفئة (٧٥) موظفة أي بفارق مستجيب واحد فقط. في المقابل بلغ عدد المشاركين من حملة الدراسات العليا من فئة الذكور (٨٦)، و(٧٣) من فئة الإناث. أما حسب متغير المسمى الوظيفي، فقد بلغ عدد المشاركين من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية ما نسبته (٣٩٪) في المقابل شكل عدد المشاركين من الوظائف التنفيذية ما نسبته (٦١٪). كما أوضحت النتائج فروق واضحة بين أعداد الذكور وأعداد الإناث بنسبة للوظائف الإشرافية والتنفيذية.

جدول رقم (٤،٤) التحليلات الوصفية للبيانات بناء على النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي

المجموع الكلي	الاجتماعي النوع		المقارنة	المتغيرات الديمغرافية	
	أنثى	ذكر		الدراسات العليا	المسمى الوظيفي
١٤٩	٧٥	٧٤	المجموع	الشهادة الجامعية	المؤهل العلمي
٤٨,٤٠	٢٤,٤٠	٢٤	النسبة %	الدراسات العليا	
١٥٩	٧٣	٨٦	المجموع	المجموع الكلي	
٥١,٦٠	٢٣,٧٠	٢٧,٩٠	النسبة %		
٣٠٨	١٤٨	١٦٠	المجموع	الاشرفية	المسمى الوظيفي
١٠٠	٤٨,١٠	٥١,٩٠	النسبة %	التنفيذية	
١٢٠	٤٨	٧٢	المجموع	المجموع الكلي	
٣٩	١٥,٦٠	٢٣,٤٠	النسبة %		
١٨٨	١٠٠	٨٨	المجموع		المجموع الكلي
٦١	٣٢,٥٠	٢٨,٦٠	النسبة %		
٣٠٨	١٤٨	١٦٠	المجموع		
١٠٠	٤٨,١٠	٥١,٩٠	النسبة %		

## نتائج السؤال الأول:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على السؤال البحثي الذي ينص على " ما درجة توافر كل من الشفافية

### الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

يهدف السؤال البحثي إلى التعرف على درجة امتلاك العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي. وتتمثل محاور متغير الشفافية الإدارية في أربعة محاور رئيسة وهي شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية المساءلة الإدارية، وشفافية تقييم الأداء، في المقابل تتشكل محاور متغير الاندماج الوظيفي من ثلاثة محاور تمثلت في الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الانهمك والاستغراق).

وللكشف عن درجة توافر هذه المتغيرات عن أفراد مجتمع الدراسة؛ استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستخراج النتائج. واعتمدت في الحكم على النتائج من معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (٤،٥) المعيار الحكم على درجة الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
١	غير موافق بشدة	٠.٧٩ - ١,٠٠١	منخفض جداً
٢	غير موافق	٠.٥٩ - ١,٨٠٢	منخفض
٣	محايد	٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسط
٤	موافق	٤,١٩ - ٣,٤٠	مرتفع
٥	موافق بشدة	٥,٠٠ - ٤,٢٠	مرتفع جداً

### أولاً: متغير الشفافية الإدارية

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما أوضحه الجدول (٤،٦)، تباين في درجة توافر الشفافية الإدارية لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. فقد أشارت النتائج إلى توافر الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة لدى الموظفين والعاملين ب وزارة التربية والتعليم. حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير الشفافية الإدارية بلغ (٢,٩٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٦)، مشيراً بذلك إلى مستوى متوسط من

الشفافية الإدارية. وبشكل تفصيلي أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الشفافية الإدارية على النحو الآتي: شفافية صناعة واتخاذ القرار بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٨٥)، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة بلغ متوسطه الحسابي (٣,١٣) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٨٧)، وشفافية المسائلة الإدارية بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٧) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٨٢)، وشفافية تقييم الأداء بلغ متوسطه الحسابي (٢,٦٦) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٧٦)، وبناء على المعيار المحدد لتقييم درجة توافر هذه السمات في عينة الدراسة أظهرت النتائج أن جميع محاور الشفافية الإدارية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢,٦٠-٣,٣٩)، وعليه تحكم الباحثة بأن أفراد الدراسة الحالية تتوافر لديهم هذه السمات بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٤٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر	المحاور	الضغوط
٢,٩٠	٠,٨٥	متوسط	شفافية صناعة واتخاذ القرار	
٣,١٣	٠,٨٧	متوسط	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	الشفافية
٣,٠٧	٠,٨٢	متوسط	شفافية المسائلة الإدارية	الإدارية
٢,٦٦	٠,٨٥	متوسط	شفافية تقييم الأداء	
٢,٩٤	٠,٧٦	متوسط	المحاور ككل	

عدد العينة (N) = ٣٠٨.

## البعد الأول: شفافية صناعة واتخاذ القرار

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات شفافية صناعة واتخاذ القرار، أن الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٦٦ - ٣,٢٢)، مدلاً على درجة توافر المتوسطة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على " تحمّل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٢٢)، وانحراف معياري وقدره (١,١٠). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "تقلل التعقيدات المركزية (البيروقراطية) في عملية صنع القرار" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٦)، بانحراف معياري (١,٠٥)، والتي تدل على توافر شفافية صناعة واتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٤,٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده شفافية صناعة واتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تمكين جميع العاملين (المعنيين بالأمر) في عملية صناعة القرار لثقتها في آرائهم.	٢,٨٢	١,٠٦	متوسط
٢	تفعل مبدأ التفويض عند عملية صناعة القرار.	٢,٩٤	١,٠٤	متوسط
٣	تحرص على تجنب تأثير الذاتية والالتزام بالموضوعية عند صناعة قرار.	٢,٨٩	١,٠٣	متوسط
٤	تقلل التعقيدات المركزية (البيروقراطية) في عملية صنع القرار.	٢,٦٦	١,٠٥	متوسط
٥	توعية العاملين بأهمية الشفافية عند صناعة القرار.	٢,٨٣	١,٠٧	متوسط
٦	تحمّل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم.	٣,٢٢	١,١٠	متوسط
٧	تعلن عن جميع قراراتها، دون سرية لبعض القرارات.	٢,٩٥	١,١٢	متوسط

## البعد الثاني: شفافية القوانين واللوائح والأنظمة

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات شفافية القوانين واللوائح والأنظمة، أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة

توفر مرتفعة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٨٧ - ٣,٤٣)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "تقدم لوائح وقوانين واضحة ومترابطة ومكاملة لبعضها البعض" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٤٣)، وانحراف معياري وقدره (١,٠١)، وهذه الفقرة تدل على درجة توافر مرتفعة. أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "تحرص على تطبيق القوانين واللوائح بشفافية عالية بين جميع العاملين دون تمييز" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٧)، بانحراف معياري (١,٠٧)، والتي تدل على توافر شفافية القوانين واللوائح والأنظمة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٤,٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد شفافية القوانين واللوائح والأنظمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تقدم لوائح وقوانين واضحة ومترابطة ومكاملة لبعضها البعض.	٣,٤٣	١,٠١	مرتفع
٢	تجود القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري.	٣,١٩	١,٠٤	متوسط
٣	تعطي تحديداً واضحاً لسلطات ومسؤوليات العاملين فيها ومنح الصلاحيات الكافية.	٣,٢٦	١,٠٣	متوسط
٤	تُعرف جميع العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها بدقة ووضوح.	٣,٣٠	١,٠٥	متوسط
٥	تحرص على تطبيق القوانين واللوائح بشفافية عالية بين جميع العاملين دون تمييز.	٢,٨٧	١,٠٧	متوسط
٦	تُمكن من مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بحيادية وصراحة وانفتاح كامل.	٢,٩٤	١,٠٩	متوسط
٧	تبدي الاهتمام بما ما يرد إليها من مقترحات العاملين لتحسين ظروف العمل.	٢,٩٥	١,١١	متوسط

### البعد الثالث: شفافية المساءلة الإدارية

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات شفافية المساءلة الإدارية، أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة توافر مرتفعة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٦٨ - ٣,٨٤)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على

"تحيط بعض القضايا بالسرية التامة حفاظاً على المصلحة العامة" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٨٤)، وانحراف معياري وقدره (٠,٩٣)، وهذه الفقرة تدل على درجة توافر مرتفعة. أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "تطبق مبدأ المساءلة على العاملين فيها بالتساوي بعيداً عن "المحسوبة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (١,١٣)، والتي تدل على توافر شفافية المساءلة الإدارية بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٤,٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث شفافية المسائلة الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تحيط بعض القضايا بالسرية التامة حفاظاً على المصلحة العامة.	٣,٨٤	٠,٩٣	مرتفع
٢	تشجع العاملين على الشفافية في إبداء الرأي.	٢,٩٦	١,٠٥	متوسط
٣	تنمي الرقابة الذاتية لدى العاملين.	٣,١٥	١,٠٦	متوسط
٤	توفر معلومات محددة تسهل عملية المساءلة.	٣,١٢	٠,٩٦	متوسط
٥	تكافح مختلف أشكال الفساد الإداري فيها.	٢,٧٣	١,١١	متوسط
٦	تضع آليات شفافة للمسائل القانونية وتكون معروفة للجميع.	٢,٩٧	١,٠٥	متوسط
٧	تطبق مبدأ المساءلة على العاملين فيها بالتساوي بعيداً عن "المحسوبة"	٢,٦٨	١,١٣	متوسط

#### البعث الرابع: شفافية تقييم الأداء

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات شفافية تقييم الأداء، أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٢٤-٣,٣٢)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "تقدم للعاملين توصيف واضح ومعلن لمهامهم الوظيفية، مرتبط بأسس تقييم الأداء والمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٣٢)، وانحراف معياري وقدره (١,١٢)، وهذه الفقرة تدل على درجة توافر مرتفعة. أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت

على: "تعطي الموظف الحق في إبداء رأيه في تقاريره السنوية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٤)، بانحراف معياري (١,١٠)، وكل النتائج تؤكد على توافر السمة المدروسة لشفافية تقييم الأداء بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٤,١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد شفافية تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تقدم للعاملين توصيف واضح ومعلن لمهامهم الوظيفية، مرتبط بأسس تقييم الأداء والمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل.	٣,٣٢	١,١٢	متوسط
٢	تصمم تقارير تقييم الأداء وفقاً لمعايير المساءلة الإدارية.	٣,٠٠	١,٠٢	متوسط
٣	توفر معايير للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للموظف.	٢,٨٣	١,٠٣	متوسط
٤	ترقي العاملين بناء على نتائج تقارير تقييم الأداء	٢,٢٦	١,١٣	متوسط
٥	تعطي الموظف الحق في إبداء رأيه في تقاريره السنوية	٢,٢٤	١,١٠	متوسط
٦	تشرك العاملين في وضع معايير تقييم الأداء	٢,٣٣	١,١٤	متوسط

### ثانياً: متغير الاندماج الوظيفي

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية لمتغير الاندماج الوظيفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مشار إليه في الجدول أدناه مدى توافر الاندماج الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. فقد بينت النتائج إلى توافر الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير الاندماج الوظيفي بلغ (٣,٨٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩)، مشيراً بذلك إلى مستوى مرتفع حسب المعيار المتفق عليه. وبشكل تفصيلي أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاندماج الوظيفي على النحو الآتي: بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحماس (الحيوية والنشاط) (٣,٩٧) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٦١)، بلغ متوسطه الحسابي لبعد التفاني (الاهتمام بالدور) (٤,٠٦) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٦٩)، بلغ

المتوسط الحسابي لبعء الانغماس (الانهماك والاستغراق) (٣,٥٨) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٧١). ومما سبق فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٨-٤,٠٦)، وعليه تحكم الباحثة بأن أفراد الدارسة الحالية تتوافر لديهم هذه خصائص الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة. وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٤,١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاندماج الوظيفي

المتوسط	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
الاندماج الوظيفي	الحماس (الحيوية والنشاط)	٣,٩٧	٠,٦١	مرتفع
	التفاني (الاهتمام بالدور)	٤,٠٦	٠,٦٩	مرتفع
	الانغماس (الانهماك والاستغراق)	٣,٥٨	٠,٧١	مرتفع
	المحاور ككل	٣,٨٧	٠,٥٩	مرتفع

عدد العينة (N) = ٣٠٨.

#### البعء الأول: الحماس (الحيوية والنشاط)

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحماس (الحيوية والنشاط)، أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٤٨-٤,٢٦)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل" بمتوسط حسابي وقدره (٤,٢٦)، وانحراف معياري وقدره (١,١٢)، وهذه الفقرة تدل على درجة توافر مرتفعة جداً. أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "أشعر بأن طاقتي تنفجر

في عملي" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٨)، بانحراف معياري (١,٠٢)، وكل النتائج تؤكد على توافر السمة المدرسة للحماس (الحيوية والنشاط) بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (٤,١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحماس (الحيوية والنشاط)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل.	٣,٦٦	٠,٩٩	مرتفع
٢	أشعر بأن طاقتي تنفجر في عملي.	٣,٤٨	١,٠٢	مرتفع جداً
٣	أثابرت دائماً في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.	٤,٢١	٠,٧٤	مرتفع جداً
٤	استمررت في عملي لساعات طويلة.	٤,٠٠	٠,٩٨	مرتفع
٥	أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.	٤,٢٦	٠,٧٥	مرتفع جداً
٦	أتمتع بشخصية قوية بين زملائي.	٤,٢٠	٠,٧٣	مرتفع جداً

#### البعده الثاني: التفاني (الاهتمام بالدور)

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التفاني (الاهتمام بالدور)، أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة باستثناء فقرتين، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٦ - ٤,٣٧)، حيث بلغت كل من الفقرة التي نصت على "يساعدني عملي على الحصول على احترام الآخرين" والفقرة التي تنص على "أفهم تماماً الهدف من العمل الذي أؤديه" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (٤,٢٤) و(٤,٣٧) على التوالي، وبذلك تعبر عن توافر درجة مرتفعة جداً على الخصائص بعد التفاني (الاهتمام بالدور). أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٦)، بانحراف معياري (٠,٩٣)، وكل النتائج تؤكد على توافر السمة المدرسة لبعده الحماس (الحيوية والنشاط) بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (٤،١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التفاني (الاهتمام بالدور)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقاتي.	٣,٨٣	٠,٩٣	مرتفع
٢	تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي.	٣,٧٦	٠,٩٤	مرتفع
٣	أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى.	٣,٩٤	٠,٩٣	مرتفع
٤	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	٤,١٨	٠,٨١	مرتفع
٥	افهم تماما الهدف من العمل الذي أؤديه.	٤,٢٤	٠,٧٨	مرتفع جداً
٦	يساعدني عملي على الحصول على احترام الآخرين.	٤,٣٧	٠,٦٨	مرتفع جداً

### البعد الثالث: الانغماس (الانهماك والاستغراق)

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الانغماس (الانهماك والاستغراق)، أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٠١-٣,٩٥)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملتي" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٩٥)، وانحراف معياري وقدره (٠,٩٦)، وهذه الفقرة تدل على درجة توافر مرتفعة. أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "أشعر بسعادة أكبر عندما تزيد علي أعباء العمل" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠١)، بانحراف معياري (١,١٨)، والذي دل على درجة توافر بصورة متوسطة، ونتائج بعد الانغماس (الانهماك والاستغراق) بصورة عامة يشير إلى توافر السمة المدرسة في أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (٤،١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الانغماس (الانهماك والاستغراق)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	أنسى كل شيء حولي علما أقوم بعملتي.	٣,٧٣	٠,٩٨	مرتفع
٢	لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملتي.	٣,٩٥	٠,٩٦	مرتفع
٣	أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى أثناء العمل.	٣,٨٤	٠,٨٥	مرتفع
٤	من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.	٣,٤٣	١,٠٤	مرتفع
٥	أشعر بالاستقرار الشديد في عملي.	٣,٥٣	١,٠٨	مرتفع
٦	أشعر بسعادة أكبر عندما تزيد علي أعباء العمل.	٣,٠١	١,١٨	متوسط

## نتائج السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على الآتي: "ما الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية لتحسين الاداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

يهدف السؤال إلى دراسة الدور القائم والفعال بين الشفافية الإدارية (شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية المساءلة الإدارية، وشفافية تقييم الأداء)، وبين الأداء المؤسسي من جهة أخرى لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. استخدمت الباحثة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) كأسلوب إحصائي للإجابة عن السؤال الحالي. ويذكر شرار (٢٠١٥) أن الانحدار الخطي يوضح ويقيم في نفس الوقت العلاقة بين المتغير تابع، والمتغير المستقل، والتنبؤ بقيمة المتغير التابع من خلال المتغير المستقل. فالانحدار الخطي المتعدد أسلوب إحصائي متين يستخدم لتنبؤ المتغير التابع من خلال عدة المتغيرات المستقلة، ويطلق على هذا المتغير التابع الذي يتم تنبؤه بالتحك. كما للانحدار الخطي قدرة إحصائية جبارة لترتيب سلم الأولويات في الأهمية بين المتغيرات المستقلة من حيث علاقتها بالمتغير التابع، وبهذا يحدد مستوى العلاقة التأثيرية لها.

الانحدار الخطي حاله كحال الأساليب الإحصائية الأخرى التي تتطلب مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب التحقق منها، ومن هذه الافتراضات خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا الافتراض تم التحقق منه فيما سبق، أما الافتراض الثاني فهو حجم العينة، وينبع هذا الافتراض من هدف الانحدار الخطي الذي يسعى إلى تعميم النتائج والتنبؤ بها على المتغير التابع، لهذا يفترض أن يكون حجم العينة كبيراً. ويرى خبراء الإحصاء أن الدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية ينبغي أن يغطي كل متغير مستقل (١٥) حالة من مجتمع الدراسة بالانت (٢٠١٣). وحيال حجم عينة الدراسة فإن شرط حجم العينة قد تحقق، وتجاوز العدد الموصى به.

من الافتراضات خاص بتحليل الانحدار الخطي المتعدد والتي تظهر نتائجه من مخرجات التحليل نفسه، وهي قضية التحقق من خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي للبيانات (Multicollinearity). وحيال هذه المشكلة، فقد أظهرت النتائج أن الارتباطات بين المتغيرات الداخلة في التحليل تراوحت بين (٠,٥٠٢-٠,٨١٧) وهي تدل على خلو التحليل الحالي من أي مشكلة تتعلق بالتعددية الخطية، وذلك لضعف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الخمسة وعدم وصولها إلى (٠,٩)، وعليه فإن هذه النتيجة مؤشر ممتاز لمواصلة التحليل. ومن الافتراضات المهمة أيضاً، والتي يتم التحقق عبرها من خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي هي ما يعرف بمعامل التضخم (VIF) ومعامل التباين (التسامح) (Tolerance)، وعليه فإنه يجب ألا يزيد قيمة التضخم عن (١٠)، والتسامح هي قيمة (أكبر من ٠,١) إبراهيم (٢٠١٨). وأظهرت النتائج في الجدول أدناه أن قيمة معامل التضخم والتسامح في كلا المتغيرين المستقلين استوفت الشروط اللازمة، وصلاحيه البيانات وجودتها لاستخراج النتائج، حيث لم تتجاوز قيمة التضخم في أعلى قيمها عن (٤,٠٧٧) والتسامح لم تتجاوز (٠,٥٠٨)، وبذلك تكون وافقت الشرط المحدد لها.

جدول رقم (٤,١٥) العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي

التضخم "VIF"	الشفافية التسامح	شفافية المساءلة الإدارية الأداء	شفافية		الأداء المؤسسي	متغيرات الدراسة ومحاورها
			القوانين واللوائح والأنظمة	شفافية صناعة واتخاذ القرار		
					١	الأداء المؤسسي
٣,٤٤٠	٠.٢٩١			١	٠.٥٨٠	شفافية صناعة واتخاذ القرار
٤,٠٧٧	٠.٢٤٥		١	٠.٨١٧	٠.٦٦١	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة
٣,٤٢٨	٠.٢٩٢	١	٠.٨١٠	٠.٧٧٢	٠.٦١٩	شفافية المساءلة الإدارية
١,٩٦٧	٠.٥٠٨	١	٠.٦٥٩	٠.٦٣٨	٠.٥٠٢	شفافية تقييم الأداء

أظهرت نتائج التحليل للتباين "بي" (Anova) كما هو مشار إليه في الجدول أدناه عن وجود علاقة بين محاور الشفافية الإدارية من جهة والأداء المؤسسي من جهة أخرى، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الفاء الإحصائية تساوي (٦٤,٤٨٩)، والدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠١)، وهي قيمة معنوية أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على وجود دور محاور الشفافية الإدارية كمتغير مستقل على الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهذه النتيجة تقود إلى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي من خلال المتغير المستقل؛ وبهذا النتيجة يمكن متابعة التحليل.

أشارت نتيجة معامل الارتباط البسيط (R) والتي جاءت قيمتها (٠,٦٧٨) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في محاور الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للنموذج من خلال المتغير التابع، وجاءت قيمته (٠,٤٦٠)، وتدلل هذه القيمة على أن العلاقة جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا يعني أن العلاقة غير

تامة، بمعنى أن المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة مع الشفافية الإدارية، وإنما يفسر ما نسبته (٤٦٪) فقط، وأن هناك أسباب أخرى تعود لهذه العلاقة.

جدول رقم (٤١٦) جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين "بي" بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	مربع معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة "ف" الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الانحدار الخطأ المعياري الكلي	٧٠,٨٥١	٤	١٧,٧١٣	٠,٦٧٨	٠,٤٦٠	٦٤,٤٨٩	٠,٠٠١
	٨٣,٢٢٣	٣٠٣	٠,٢٧٥				
	١٥٤,٠٧٣	٣٠٧					

انتقلت الباحثة لدراسة العلاقة التفصيلية بين المتغيرات المدروسة حيث أظهرت تحليلات الانحدار الخطي المتعدد نتائج متفاوتة، كما هو مشار إليها في الجدول أدناه أن محور شفافية القوانين واللوائح والأنظمة كان لها دورا فعالا والأكبر من بين جميع محاور الشفافية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة "تي" (٤,٩٥٣)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥). وبلغت قيمة "بيتا" لمتغير شفافية القوانين واللوائح والأنظمة (٠,٤٢٢)، بمعنى أن هناك علاقة طردية موجبة، وأن شفافية القوانين واللوائح والأنظمة لها دور في تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما دلت قيمة "بيتا"؛ أنه كلما تحسنت شفافية القوانين واللوائح والأنظمة بمقدار وحدة واحدة تحسن معه الأداء المؤسسي بمقدار (٠,٤٢٢) وحدة. وأظهرت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بين محور شفافية المساءلة الإدارية من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية، حيث بلغت قيمة "تي" (٢,٦٥٧) بقيمة دلالة (٠,٠٠٨). وتشير قيمة "بيتا" البالغة (٠,٢٠٨)، أن هناك علاقة طردية موجبة، وأن محور شفافية المساءلة الإدارية لها دور في تحسين الأداء المؤسسي.

كما دلت النتيجة من خلال قيمة "بيتا"؛ أنه كلما تحسنت شفافية المساءلة الإدارية بمقدار وحدة واحدة تحسن معه الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمقدار (٠,٢٠٨) وحدة.

وأخيراً، دلت النتائج وأظهرت عدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور شفافية صناعة واتخاذ القرار، محور شفافية تقييم الأداء تعزى للأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٦٧٣) و(٠,٢٦٧) على التوالي لكلا المحورين وهي قيمة بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على انتفاء العلاقة المعنوية مع متغير الأداء المؤسسي. ويمكن أن يستخلص الباحث معادلة الانحدار الخطي المتعدد المقدره من خلال قيمة المعامل (بي)؛ للتنبؤ بالأداء المؤسسي وهي على النحو الآتي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = ١,٦٩٩ + (٠,٣٤٤ \times \text{شفافية القوانين واللوائح والأنظمة}) + (٠,١٨٠ \times \text{شفافية المسائلة الإدارية})$$

جدول رقم (٤,١٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	المعاملات غير المقننة		المعاملات المقننة	قيمة "تي" دلالة
		بي	الخطأ المعياري	بيتا	
	الانحدار الثابت	١,٦٩٩	٠,١٢١		٠,٠٠١
الأداء المؤسسي	شفافية صناعة واتخاذ القرار	٠,٢٧	٠,٠٦٥	٠,٣٣	٠,٦٧
	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	٠,٣٤٤	٠,٠٧٠	٠,٤٢٢	٠,٠٠١
	شفافية المسائلة الإدارية	٠,١٨٠	٠,٠٦٨	٠,٢٠٨	٠,٠٠٨
	شفافية تقييم الأداء	٠,٠٥٥	٠,٠٤٩	٠,٠٦٦	٠,٢٦٧

## نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على الآتي: " ما مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

يتقصى السؤال الحالي فاعلية الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الانهماك والاستغراق) كمحاور لمتغير الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. واصلت الباحثة استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) كأسلوب إحصائي للإجابة عن السؤال الثالث.

تم إثبات بعض الافتراضات الأساسية للانحدار الخطي كما تم شرحه سابقاً كالتوزيع الطبيعي وحجم العينة، ولكن من الافتراضات الخاص بالتحليل والبيانات المتعلقة بمتغيرات السؤال الحالي، ما يتعلق بقضية التحقق من خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي للبيانات (Multicollinearity). وحيال هذه المشكلة، فقد أظهرت النتائج أن الارتباطات بين المتغيرات الداخلة في التحليل تراوحت بين (٠,٤٤١ - ٠,٧٨)، وتدل النتيجة على ضعف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الخمسة، وعدم وصولها إلى (٠,٩)، وعليه فإن هذه النتيجة مؤشر ممتاز لخلو البيانات من مشكلة التعددية الخطية، وعليه تواصل الدراسة تحليل البيانات. ومن الافتراضات المهمة أيضاً والتي يتم التحقق عبرها من خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي هي ما يعرف بمعامل التضخم (VIF) ومعامل التباين (التسامح) (Tolerance)، وعليه فإنه يجب ألا يزيد قيمة التضخم عن (١٠)، والتسامح هي قيمة (أكبر من ٠,١) (إبراهيم، ٢٠١٨). وأظهرت النتائج في الجدول أدناه أن قيمة معامل التضخم والتسامح في كلا المتغيرين المستقلين استوفت الشروط اللازمة، وصلاحيه البيانات وجودتها لاستخراج النتائج حيث لم تتجاوز قيمة التضخم في أعلى قيمها عن (٢,٧٩٣) والتسامح لم تتجاوز (٠,٥٧٢)، وبذلك تكون وافقت الشرط المحدد لها.

جدول رقم (٤١٨) العلاقة الارتباطية بين الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

متغيرات الدراسة ومحاورها	الأداء المؤسسي	الحماس (الحيوية والنشاط)	التفاني (الاهتمام بالدور)	الانغماس (الانغماس والاستغراق)	التضخم "VIF"	التسامح
الأداء المؤسسي	١					
الحماس (الحيوية والنشاط)	.٤٧٤	١			٢,٧٩٤	.٣٥٨
التفاني (الاهتمام بالدور)	.٥١٨	.٧٨٠	١		٢,٧٢٦	.٣٦٧
الانغماس (الانغماس والاستغراق)	.٤٤١	.٦٢٣	.٦١٠	١	١,٧٤٧	.٥٧٢

أظهرت نتائج التحليل للتباين "بي" (Anova) كما هو مشار إليه في الجدول أدناه عن وجود علاقة بين محاور الاندماج الوظيفي من جهة والأداء المؤسسي من جهة أخرى، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الفاء الإحصائية تساوي (٤٣,٠٣٨)، والدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠١)، وهي قيمة معنوية أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على وجود فاعلية وتأثير لمحاور الاندماج الوظيفي كمتغير مستقل على الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهذه النتيجة تقود إلى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي من خلال المتغير المستقل؛ وبهذا النتيجة يمكن متابعة التحليل.

أشارت نتيجة معامل الارتباط البسيط (R) والتي جاءت قيمتها (٠,٥٤٦) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في محاور الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للنموذج من خلال المتغير التابع، وجاءت قيمته (٠,٢٩٨)، وتدلل هذه القيمة على أن العلاقة جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا يعني أن العلاقة غير تامة، بمعنى أن المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة مع الاندماج الوظيفي، وإنما يفسر ما نسبته (٢٩,٨٪) فقط، وأن هناك أسباباً أخرى تعود لهذه العلاقة.

جدول رقم (٤،١٩) جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين "بي" بين الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط (R)	مربع معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة "ف" الإحصائية	الدلالة
الانحدار الخطأ	٤٥,٩٣٠	٣	١٥,٣١٠	٠,٥٤٦	٠,٢٩٨	٤٣,٠٣٨	٠,٠٠١
المعياري	١٠٨,١٤٣	٣٠٤	٠,٣٥٦				
الكلية	١٥٤,٠٧٣	٣٠٧					

أظهرت تحليلات الانحدار الخطي المتعدد نتائج متفاوتة، كما هو مشار إليها في الجدول أدناه أن محور التفاني (الاهتمام بالدور) كان له الفاعلية والدور الأكبر من بين جميع محاور الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة "تي" (٤,٠٨٦)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥). وبلغت قيمة "بيتا" لمتغير التفاني (الاهتمام بالدور) (٠,٣٢٤)، بمعنى أن هناك علاقة طردية موجبة، وأن التفاني (الاهتمام بالدور) له فاعلية ودور في تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما دلت قيمة "بيتا"؛ أنه كلما تحسنت شفافية القوانين واللوائح والأنظمة بمقدار وحدة واحدة تحسن معه الأداء المؤسسي بمقدار (٠,٣٢٤) وحدة.

وأظهرت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بين محور الانغماس (الانهماك والاستغراق) من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية، حيث بلغت قيمة "تي" (٢,٧١٤) بقيمة دلالة (٠,٠٠٧). وتشير قيمة "بيتا" البالغة (٠,١٧٢)، أن هناك علاقة طردية موجبة ضعيفة، وأن محور الانغماس (الانهماك والاستغراق) لها دور في تحسين الأداء المؤسسي. كما دلت النتيجة من خلال قيمة "بيتا"؛ أنه كلما تحسنت محور الانغماس (الانهماك والاستغراق) بمقدار وحدة واحدة تحسن معه الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمقدار (٠,١٧٢) وحدة. وأخيراً، دلت النتائج وأظهرت عدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور الحماس (الحيوية والنشاط) تعزى لتحسين الأداء المؤسسي لدى العمالي ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث

بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,١٥٧) وهي قيمة بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على انتفاء العلاقة المعنوية مع متغير الأداء المؤسسي.

ويمكن أن يستخلص الباحث معادلة الانحدار الخطي المتعدد المقدرة من خلال قيمة المعامل

(بي)؛ للتنبؤ بالأداء المؤسسي وهي على النحو الآتي:

الأداء المؤسسي = ١,٠٦٥ + (٠,٣٣٤ × التفاني (الاهتمام بالدور)) + (٠,١٧١ × الانغماس

(الانهماك والاستغراق))

جدول رقم (٤,٢٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	المعاملات غير المقننة		قيمة "تي" دلالة
		المعاملات المقننة	المعاملات المقننة	
		بي	الخطأ المعياري	بيتا
الأداء المؤسسي	الانحدار الثابت	١,٠٦٥	٠,٢٣٠	٤,٦٣٢
	الحماس (الحيوية والنشاط)	٠,١٣٢	٠,٠٩٣	١,٤١٩
	التفاني (الاهتمام بالدور)	٠,٣٣٤	٠,٠٨٢	٤,٠٨٦
	الانغماس (الانهماك والاستغراق)	٠,١٧١	٠,٠٦٣	٢,٧١٤

#### نتائج السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على الآتي: "هل تؤدي كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دورا فعالا في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

يهدف السؤال إلى التعرف لدور وفعالية متغيري الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي من جهة وبين الأداء المؤسسي من جهة أخرى لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

استخدمت الباحثة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) كأسلوب إحصائي على غرار الأسئلة السابقة؛ لما لخصائص هذه الأسلوب من أهمية في تحقيق أهداف السؤال. الانحدار الخطي حاله كحال الأساليب الإحصائية الأخرى التي تتطلب مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب التحقق منها، ومن هذه الافتراضات خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا الافتراض تم التحقق منه فيما سبق، أما الافتراض الثاني فهو حجم العينة، وينبع هذا الافتراض من هدف الانحدار الخطي الذي يسعى إلى تعميم النتائج والتنبؤ بها على المتغير التابع، لهذا يفترض أن يكون حجم العينة كبيراً. ويرى خبراء الإحصاء أن الدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية ينبغي أن يغطي كل متغير مستقل (١٥) حالة من مجتمع الدراسة بالانت (٢٠١٣). وحيال حجم عينة الدراسة فإن شرط حجم العينة قد تحقق، وتجاوز العدد الموصى به.

تم إثبات بعض الافتراضات الأساسية للانحدار الخطي كما تم شرحه سابقاً كالتوزيع الطبيعي وحجم العينة، ولكن من الافتراضات الخاص بالتحليل والبيانات المتعلقة بمتغيرات السؤال الحالي، أما حيال مشكلة التعدد الخطي للبيانات (Multicollinearity) فقد أظهرت النتائج أن الارتباطات بين المتغيرات الداخلة في التحليل تراوحت بين (٠,٤٢٧-٠,٦٦٣) وهي تدل على خلو التحليل الحالي من أي مشكلة تتعلق بالتعددية الخطية، وذلك لضعف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الخمسة وعدم وصولها إلى (٠,٩)، وعليه فإن هذه النتيجة مؤشر ممتاز لمواصلة التحليل. ومن الأساليب التي يتم التحقق عن طريقها من خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي هي ما يعرف بمعامل التضخم (VIF) ومعامل التباين (التسامح) (Tolerance)، وعليه فإنه يجب ألا يزيد قيمة التضخم عن (١٠)، والتسامح هي قيمة (أكبر من ٠,١) إبراهيم (٢٠١٨). وأظهرت النتائج في الجدول أدناه أن قيمة معامل التضخم بلغت (١,٢٢٣)، والتسامح بلغ (٠,٨١٨) في كلا المتغيرين المستقلين مما يدل على صلاحية البيانات وجودتها لاستخراج النتائج.

جدول رقم (٤,٢١) العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

متغيرات الدراسة وأبعادها	الأداء المؤسسي	الشفافية الإدارية	الاندماج الوظيفي	التسامح	التضخم "VIF"
الأداء المؤسسي	١				
الشفافية الإدارية	.٦٦٣	١		.٨١٨	١,٢٢٣
الاندماج الوظيفي	.٥٤١	.٤٢٧	١	.٨١٨	١,٢٢٣

أظهرت نتائج التحليل للتباين "بي" (Anova) كما هو مشار إليه في الجدول أدناه عن وجود علاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي من جهة والأداء المؤسسي من جهة أخرى، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الفاء الإحصائية تساوي (١٦٥,٦٦٧)، والدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠١)، وهي قيمة معنوية أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على وجود دور للشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي كمتغير مستقل على الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهذه النتيجة تقود إلى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي من خلال المتغير المستقل؛ وبهذا النتيجة يمكن متابعة التحليل.

أشارت نتيجة معامل الارتباط البسيط (R) والتي جاءت قيمتها (٠,٧٢٢) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للنموذج من خلال المتغير التابع، وجاءت قيمته (٠,٥٢١)، وتدلل هذه القيمة على أن العلاقة جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا يعني أن العلاقة غير تامة، بمعنى أن المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة مع الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي، وإنما يفسر ما نسبته (٥٢,١٪) فقط، وأن هناك أسباباً أخرى تعود لهذه العلاقة.

جدول رقم (٤,٢٢) جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين "بي" بين الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R(	مربع معامل التحديد R <sup>2</sup> (	قيمة "ف" الإحصائية	الدلالة
الانحدار الخطأ المعياري الكلي	٨٠,٢٢٥	٢	٤٠,١١٢	٠,٧٢٢	٠,٥٢١	١٦٥,٦٦٧	٠,٠٠١
	٧٣,٨٤٩	٣٠٥	٠,٢٤٢				
	١٥٤,٠٧٣	٣٠٧					

انتقلت الباحثة لدراسة العلاقة التفصيلية بين المتغيرات المدروسة حيث أظهرت تحليلات الانحدار الخطي المتعدد كما هو مشار إليها في الجدول أدناه أن الشفافية الإدارية كان لها دورا فعالا والأكبر في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة "تي" (١٢,٠٤١)، بدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى دلالة (٠,٠٥). وبلغت قيمة "بيتا" لمتغير الشفافية الإدارية (٠,٥٢٨)، بمعنى أن هناك علاقة طردية موجبة، وأن الشفافية الإدارية لها دور في تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما دلت قيمة "بيتا"؛ أنه كلما تحسنت الشفافية الإدارية بمقدار وحدة واحدة تحسن معه الأداء المؤسسي بمقدار (٠,٥٢٨) وحدة.

وأظهرت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بين الاندماج الوظيفي من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية، حيث بلغت قيمة "تي" (٧,٢٠٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠١). وتشير قيمة "بيتا" البالغة (٠,٣١٦)، أن هناك علاقة طردية موجبة، وأن الاندماج الوظيفي له دور في تحسين الأداء المؤسسي ويأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بعد الشفافية الإدارية. كما دلت النتيجة من خلال قيمة "بيتا"؛ أنه كلما تحسن الاندماج الوظيفي بمقدار وحدة واحدة تحسن معه الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمقدار (٠,٣١٦) وحدة.

ويمكن أن يستخلص الباحث معادلة الانحدار الخطي المتعدد المقدره من خلال قيمة المعامل

(بي)؛ للتنبؤ بالأداء المؤسسي وهي على النحو الآتي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0,638 + (0,495 \times \text{الشفافية الإدارية}) + (0,378 \times \text{الاندماج الوظيفي})$$

جدول رقم (٤٠٢٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين محاور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء

المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	المعاملات غير المقننة		قيمة "تي"	دلالة
		المقننة	المقننة		
		بيتا	الخطأ المعياري		
	الانحدار الثابت		٠.٦٣٨		٠.٠٠١
الأداء المؤسسي	الشفافية الإدارية	٠.٥٢٨	٠.٠٤١	١٢,٠٤١	٠,٠
	الاندماج الوظيفي	٠.٣١٦	٠.٠٥٢	٧,٢٠٥	٠,١

### نتائج السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس على الآتي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

يدرس السؤال البحثي الفروق والدلالات الإحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية والمتمثلة في

شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية المسائلة الإدارية، وشفافية

تقييم الأداء تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

وبما أن السؤال البحثي يتكون من هذه المتغيرات المتعددة سواء في المتغيرات المستقلة أو المتغيرات التابعة؛

فإن في هذا الجانب من ناحية إحصائية يبرز اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova)، لأنه يسمح

بدراسة مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة (الديمغرافية) في نفس الوقت، واستخراج العلاقات التأثيرية

التبادلية القائمة بينها، ودراسة العلاقات الدقيقة بين المتغيرات الديمغرافية، وإظهار دلائل والفروق

الإحصائية الكامنة بينها، وتوجيه الدلالة الإحصائية لصالح المتغير الديمغرافي المدروس (شراز، ٢٠١٥).

يعتبر اختبار تحليل التباين من الاختبارات المعلمية التي تتطلب تمثل البيانات للتوزيع الطبيعي الأمر الذي تم التحقق منه في بداية الفصل الحالي. ومن الافتراضات المهمة أيضاً والتي تعد من مخرجات التحليل التباين متعدد المتغيرات اختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين. حيث أظهرت نتائج الدلالة لاختبار بوكس (Box's Test) قيمة (٧٩,٣٦٩)، وقيمة الفاء الإحصائية (١,٠٧٤). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٣١٥)، التي جاءت قيمتها أكبر من مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، مما يدل على تجانس مصفوفة التباين، على الرغم من حساسية هذا الاختبار للعينات الكبيرة، وعليه يواصل الباحث التحليلات الإحصائية للكشف عن نتائج هذا السؤال البحثي.

أظهرت نتائج الافتراض الثاني لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه، أن شفافية صناعة واتخاذ القرار جاءت قيمة "ف" المحسوبة (١,٠٤١)، وقيمة الدلالة الإحصائية (٠,٢٢٠)، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٣٦٦، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٠١)، وشفافية المسائلة الإدارية (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٦٤٢، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,١٢٤)، وشفافية تقييم الأداء (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٨٤٨، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٧٨)، جاءت نتيجة اختبار لفين جميعها غير دالة إحصائياً، مما يدل على تحقق فرضية تساوي التباين بين المتغيرات الديمغرافية وبين المتغيرات التابعة، وهي نتيجة تسعى الدراسة للوصول لها.

جدول رقم (٤,٢٤) افتراضات اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (اختبار لافين)

الافتراضات	المتغيرات المدروسة	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	شفافية صناعة واتخاذ القرار	١,٠٤١	٧	٠,٤٠٣
اختبار لافين Levene's Test	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	١,٣٦٦	٧	٠,٢٢٠
	شفافية المسائلة الإدارية	١,٦٤٢	٧	٠,١٢٤
	شفافية تقييم الأداء	١,٨٤٨	٧	٠,٠٧٨

أظهرت نتائج دراسة العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة (Multivariate Tests)، عن طريق اختبار وليكس لامبدا (Wilks' Lambda) أن المتغير الديمغرافي المتمثل في النوع

الاجتماعي (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٢٠٢، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٣١٠)، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات قابلة للدراسة على مستوى المتغيرات المستقلة. وبهذه النتيجة تتوقف الباحثة عن دراسة الفروق الدقيقة لمتغير النوع الاجتماعي. أما بالنسبة لكل من متغير المؤهل العلمي (قيمة "ف" المحسوبة = ٣,٩٧٧، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٠٤)، و متغير المسمى الوظيفي (قيمة "ف" المحسوبة = ٤,٤١٨، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٠٢)، وبذلك يواصل الباحث دراسة الفروق بصورة دقيقة على مستوى تحليل التباين متعدد المتغيرات حسب توصية الإحصائيين. وعليه سيتم عرض النتائج بناء على المتغيرات الديمغرافية.

جدول رقم (٤,٢٥) اختبار وليكس لامبيد (Wilks' Lambda) لتحليل التباين المتعدد بين المجموعات

الاقتراضات	المتغيرات الديمغرافية	قيمة الاختبار	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
اختبار وليكس لامبيد	النوع الاجتماعي	٠.٩٤٥	١,٢٠٢	٤	٠.٣١٠
لامبيد	المؤهل العلمي	٠.٩٣٩	٣,٩٧٧	٤	٠.٠٠٤
Wilks' Lambda	المسمى الوظيفي	٠.٩٨٣	٤,٤١٨	٤	٠.٠٠٢

بالنسبة للمتغير الديمغرافي المؤهل العلمي أظهرت النتائج كما هو مشار إليه في الجدول أدناه وجود تفاوت وتباين في النتائج. أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين شفافية المساءلة الإدارية (قيمة "ف" المحسوبة = ٦,٧٦٩، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠١٠)، شفافية تقييم الأداء (قيمة "ف" المحسوبة = ٩,٥١٥، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٠٢)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودلت قيمة المتوسطات الحسابية أن الدلالة الإحصائية تتجه لصالح فئة حملة الشهادة الجامعية لكلا المتغيرين المدروسين.

في المقابل أظهرت النتائج في الجدول أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المتغيرات الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيم

الدلالات الإحصائية على النحو الآتي: شفافية صناعة واتخاذ القرار (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٣٦٣، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,١٧٠)، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٠٩٥، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٢٩٦)؛ وعليه تحكم الباحثة بعدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات السابقة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤,٢٦) تحليل التباين متعدد المتغيرات لمتغيرات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المتغير الديموغرافي		درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	النتيجة واتجاه الدلالة
	الفئة	المتوسط					
شفافية صناعة واتخاذ القرار	الشهادة	٣,٠٠	١	١,٣٦٣	١,٨٩٥	٠,١٧٠	غير دال إحصائيا
	الجامعية العليا	٢,٨٦					
شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	الشهادة	٣,٢١	١	٠,٨٢٨	١,٠٩٥	٠,٢٩٦	غير دال إحصائيا
	الجامعية العليا	٣,٠٩					
شفافية المساءلة الإدارية	الشهادة	٣,٢٤	١	٤,٣٧٧	٦,٧٦٩	٠,١٠	دال إحصائيا
	الجامعية العليا	٢,٩٨					
شفافية تقييم الأداء	الشهادة	٢,٨٥	١	٦,٧٠٣	٩,٥١٥	٠,٠٠٢	دال إحصائيا
	الجامعية العليا	٢,٥٣					

بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المسمى الوظيفي) أظهرت النتائج كما هو مشار إليه في الجدول أدناه وجود تفاوت وتباين في النتائج. حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

بين شفافية المساءلة الإدارية (قيمة "ف" المحسوبة = ٦,٤٩١، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠١١)، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ودلت قيمة المتوسطات الحسابية أن الدلالة الإحصائية تتجه لصالح فئة الوظائف الإشرافية والتي جاء متوسطها الحسابي بقيمة (٣,٢٤) وهي أعلى قيمة من المتوسط الحسابي لفئة الوظائف التنفيذية لذا كان اتجاه الدلالة الإحصائية لصالح الوظائف الإشرافية.

في المقابل أظهرت النتائج في الجدول أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المتغيرات الأخرى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالات الإحصائية على النحو الآتي: شفافية صناعة واتخاذ القرار (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٣٦٣، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,١٧٠)، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٠٩٥، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٢٩٦)، وشفافية تقييم الأداء (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٠٩٥، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٢٩٦) وعليه تحكم الباحثة بعدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات السابقة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٤,٢٧) تحليل التباين متعدد المتغيرات لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المتغير الديموغرافي		درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	النتيجة واتجاه الدلالة
	المتوسط	الفئة					
شفافية صناعة واتخاذ القرار	الإشرافية	٣,٠٠	١	١,٢٢٩	١,٧٠٨	٠,١٩٢	غير دل إحصائياً
	التنفيذية	٢,٨٦					
شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	الإشرافية	٣,٢٠	١	٠,٦٥٣	٠,٨٦٣	٠,٣٥٤	غير دل إحصائياً
	التنفيذية	٣,١٠					
شفافية المسائلة الإدارية	الإشرافية	٣,٢٤	١	٤,١٩٨	٦,٤٩١	٠,٠١١	دل إحصائياً
	التنفيذية	٢,٩٨					
شفافية تقييم الأداء	الإشرافية	٢,٦٦	١	٠,٢٧٤	٠,٣٨٩	٠,٥٣٣	غير دل إحصائياً
	التنفيذية	٢,٧٢					

## نتائج السؤال السادس

ينص السؤال الخامس على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنه عمان تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

يدرس السؤال البحثي الفروق والدلالات الإحصائية بين أبعاد الاندماج الوظيفي والمتمثلة في الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الانهمك والاستغراق)، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. وبما أن السؤال البحثي يتكون من هذه المتغيرات المتعددة سواء في المتغيرات المستقلة أو المتغيرات التابعة؛ فإن في هذا الجانب من ناحية إحصائية يبرز اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova)، لأنه يسمح بدراسة مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة (الديمغرافية) في نفس الوقت، واستخراج العلاقات التأثيرية التبادلية القائمة بينها، ودراسة العلاقات الدقيقة بين المتغيرات الديمغرافية، وإظهار دلائل والفروق الإحصائية الكامنة بينها، وتوجيه الدلالة الإحصائية لصالح المتغير الديمغرافي المدروس (شراز، 2015).

يعتبر اختبار تحليل التباين من الاختبارات المعلمية التي تتطلب تمثل البيانات للتوزيع الطبيعي الأمر الذي تم التحقق منه في بداية الفصل الحالي. ومن الافتراضات المهمة أيضاً والتي تعد من مخرجات التحليل التباين متعدد المتغيرات اختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين. حيث أظهرت نتائج الدلالة لاختبار بوكس (Box's Test) قيمة (108,438)، وقيمة الفاء الإحصائية (1,467). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0,007)، التي جاءت قيمتها أقل من مستوى دلالة (0,05)، ويعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات مما يدل على تجانس مصفوفة التباين، على الرغم من حساسية هذا الاختبار للعينات الكبيرة، وعليه يواصل الباحث التحليلات الإحصائية للكشف عن نتائج هذا السؤال البحثي.

أظهرت نتائج الافتراض الثاني لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه، أن الحماس (الحيوية والنشاط) جاءت قيمة "ف" المحسوبة (2,18)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0,036)، والتفاني (الاهتمام بالدور) (قيمة "ف" المحسوبة = 1,837، قيمة الدلالة الإحصائية = 0,08)، والانغماس (الانهمك والاستغراق) (قيمة "ف" المحسوبة = 0,802، قيمة الدلالة الإحصائية = 0,587)، والأداء المؤسسي (قيمة

"ف" المحسوبة = ١,١٥٨، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٣٢٧)، جاءت نتيجة اختبار لافين جميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، مما يدل على تحقق فرضية تساوي التباين بين المتغيرات الديمغرافية وبين المتغيرات التابعة، وهي نتيجة تسعى الدراسة للوصول لها.

جدول رقم (٤,٢٨) افتراضات اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (اختبار لافين)

الاختبارات	المتغيرات المدروسة	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	الحماس (الحيوية والنشاط)	٢,١٨	٧	٠,٠٣٦
اختبار لافين	التفاني (الاهتمام بالدور)	١,٨٣٧	٧	٠,٠٠٨
Levene's Test	الانغماس (الانهماك والاستغراق)	٠,٨٠٢	٧	٠,٥٨٧
	الأداء المؤسسي	١,١٥٨	٧	٠,٣٢٧

أظهرت نتائج دراسة العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة (Multivariate Tests)، عن طريق اختبار وليكس لامبدا (Wilks' Lambda) أن كل من المتغير الديمغرافي المتمثل في النوع الاجتماعي (قيمة "ف" المحسوبة = ٠,٨٥٧، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٤٥٠) ومتغير المؤهل العلمي (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٦٠٥، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,١٧٣)، جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات قابلة للدراسة على مستوى المتغيرات المستقلة. وبهذه النتيجة تتوقف الباحثة عن دراسة الفروق الدقيقة لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي. أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي (قيمة "ف" المحسوبة = ٢,٦٨٨، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٣٢)، وبذلك يواصل الباحث دراسة الفروق بصورة دقيقة على مستوى تحليل التباين متعدد المتغيرات حسب توصية الإحصائيين. وعليه سيتم عرض النتائج بناء على المتغيرات الديمغرافية.

جدول رقم (٤,٢٩) اختبار وليكس لامبيد (Wilks' Lambda) لتحليل التباين المتعدد بين المجموعات

الاختبار	المتغيرات الديمغرافية	قيمة الاختبار	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
اختبار وليكس لامبيد	النوع الاجتماعي	٠.٩٨٨	٠.٨٥٧	٤,٠٠٠	٠.٤٩٠
	المؤهل العلمي	٠.٩٧٧	١,٦٠٥	٤,٠٠٠	٠.١٧٣
Wilks' Lambda	المسمى الوظيفي	٠.٩٦٢	٢,٦٨٨	٤,٠٠٠	٠.٠٣٢

بالنسبة للمتغير الديمغرافي (المسمى الوظيفي) أظهرت النتائج كما هو مشار إليه في الجدول أدناه وجود تفاوت وتباين في النتائج. حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الأداء المؤسسي (قيمة "ف" المحسوبة = ٨,٤٦٠، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٠٠٤)، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ودلت قيمة المتوسطات الحسابية أن الدلالة الإحصائية تتجه لصالح فئة الوظائف الاشرافية والتي جاء متوسطها الحسابي بأعلى قيمة ومقداره (٣,٧).

في المقابل أظهرت النتائج في الجدول أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المتغيرات الأخرى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالات الإحصائية على النحو الآتي: الحماس (الحيوية والنشاط) (قيمة "ف" المحسوبة = ٠,٠٦٩، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٧٩٣)، والتفاني (الاهتمام بالدور) (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٢٠١، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٢٧٤)، والانغماس (الانهمك والاستغراق) (قيمة "ف" المحسوبة = ١,٠٧٢، قيمة الدلالة الإحصائية = ٠,٣٠١) وعليه تحكم الباحثة بعدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات السابقة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٤,٣٠) تحليل التباين متعدد المتغيرات لمتغيرات الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المتغير الديموغرافي		درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى دلالة	النتيجة واتجاه الدلالة
	الفئة	المتوسط					

غير دال إحصائياً	٠.٧٩٣	٠.٠٦٩	٠.٠٢٦	١	٣,٩٧	الإشرافية	الحماس
إحصائياً					٣,٩٥	التنفيذية	(الحيوية والنشاط)
غير دال إحصائياً	٠.٢٧٤	١,٢٠١	٠.٥٨٦	١	٤,١١	الإشرافية	التفاني
إحصائياً					٤,٠٢	التنفيذية	(الاهتمام بالدور)
غير دال إحصائياً	٠.٣٠١	١,٠٧٢	٠.٥٥٤	١	٣,٦٣	الإشرافية	الانغماس
إحصائياً					٣,٥٣	التنفيذية	(الاهتمام والاستغراق)
دال إحصائياً	٠.٠٠٤	٨,٤٦٠	٤,٠٩٣	١	٣,٧٠	الإشرافية	الأداء
الإشرافية					٣,٤٥	التنفيذية	المؤسسي

#### ملخص الفصل الرابع

استعرضت الباحثة في هذا الفصل نتائج الدراسة الحالية التي تم إجراؤها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS الإصدار الثالث والعشرين ، حيث استخدمت الباحثة البرنامج قبل البدء في التحليل عمل تحليل أولي للبيانات للتأكد من جودتها و وضوحها، كقياس القيم المتطرفة و قياس التوزيع الطبيعي للبيانات و تعدد خطية البيانات، و التحليل الوصفي للمعلومات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة ، وبعدها تمت تحليل البيانات حسب أسئلة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة توافر الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة لدى الموظفين والعاملين ب وزارة التربية والتعليم، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) و توافر الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ (٣,٨٧) ، و وجود علاقة طردية موجبة بين محوري شفافية القوانين واللوائح والأنظمة ومحور شفافية المساءلة الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي ، وعدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور شفافية صناعة واتخاذ القرار، محور شفافية تقييم الأداء تعزى للأداء المؤسسي، و أظهرت كذلك وجود علاقة طردية موجبة في محور التفاني وله الفاعلية والدور الأكبر، وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين محور الانغماس من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية، وعدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور الحماس، و أثبتت وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في:

" أبعاد الشفافية الإدارية " و "الاندماج الوظيفي" والأداء المؤسسي"، وجود علاقة طردية موجبة بين الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن الاندماج الوظيفي له دور في تحسين الأداء المؤسسي ويأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بعد الشفافية الإدارية، وأظهرت النتائج كذلك تأثير المتغيرات الديموغرافية على مجالات الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي كما يلي: بالنسبة للمتغير الديموغرافي "النوع الاجتماعي" : عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات، بالنسبة للمتغير الديموغرافي "المؤهل العلمي": وجود تفاوت وتباين في النتائج، لصالح فئة حملة الشهادة الجامعية، وبالنسبة للمتغير الديموغرافي "المسمى الوظيفي" : وجود فروق ، تتجه لصالح فئة الوظائف الإشرافية، وفي المقابل عدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات الأخرى، و أظهرت النتائج تأثير المتغيرات الديموغرافية على أبعاد الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي كما يلي: أن المتغيرين الديمغرافيين "النوع الاجتماعي" و "المؤهل العلمي" ، غير دالين، أما للمتغير الديموغرافي "المسمى الوظيفي": أظهرت النتائج وجود دلالة لصالح فئة الوظائف الإشرافية ، عدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات الأخرى وهي: الحماس، والتفاني، والانغماس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### التمهيد

في هذا الفصل تسعى الباحثة لمناقشة النتائج التي توصلت إليها في الفصل الرابع مناقشة علمية في ضوء الدراسات السابقة، حول دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، من وجهة نظر العاملين فيها، استناداً إلى التحليلات الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين متعدد المتغيرات، التي طبقتها الباحثة للوصول إلى أدق النتائج والتحليلات الإحصائية حول متغيرات الدراسة. وتسعى الباحثة لإبراز ومناقشة نتائج كل سؤال بحثي ورد في أسئلة الدراسة، واستعراض أهم النتائج لكل سؤال، وذلك لتحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في إجابة السؤال الرئيس المعني بتحديد دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. والفجوات البحثية التي تم تحديدها في الإطار النظري والدراسات السابقة، بعد ذلك سيقدم هذا الفصل ملخصاً لنتائج الفرضيات الرئيسة التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى مناقشة النتائج ومدى توافقها مع نتائج البحوث السابقة، وسيتم تقديم ملخص حول أهمية هذه النتائج من الجانب النظري، إضافة إلى عرض الجانب التطبيقي (التوصيات) الذي سيسهم في تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بنتائج هذه الدراسة؛ للاستفادة منها في وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحسين العمل التربوي، كما سيتم عرض بعض المحددات التي لم تتمكن الدراسة من تناولها، وطرح بعض المقترحات التي تمكن الباحثين التربويين من الاستفادة منها في إجراء مزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية .

#### خلفية الدراسة:

تسعى المؤسسات التربوية حالياً للسعي الحثيث لزيادة اندماج العاملين بمؤسساتهم ، و يجب أن يتم ذلك من خلال آليات وأساليب مناسبة وحقيقية و مستدامة لتقوية هذه الروابط وبعده تحقيق الشفافية الإدارية من أهم هذه الآليات والأساليب ( البرنس، ٢٠١٨)، وقد تبين من الدراسات السابقة أن الشفافية

الإدارية ترتبط بالدور الفعال للعاملين في مؤسساتهم، وكلما زادت حاجة الفرد إلى الشفافية الإدارية كلما زاد ارتباطه على العمل و الاندماج به Rawlins (٢٠٠٨) ، فهي تعمل على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ بما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة درجة اندماجهم بالعمل . Thomas et. Al (٢٠٠٩)،

ومن أهم المواضيع التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة هو دور كل من الشفافية الإدارية و الاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي، حيث أنّ الدراسات السابقة ( على حدّ علم الباحثة) لم تشر إلى الآلية التي توضح دور كل منهما مجتمعين في الأداء المؤسسي، و أظهرت بعض الدراسات القليلة من هنا و هناك؛ التي تناولت تأثير أحد الجوانب مثلاً في الشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي أو تناولت تأثير أحد أبعاد الاندماج الوظيفي، مما جعل دورهما مجتمعين معا غير واضح في الأداء المؤسسي، وعلى الرغم من أن بعضاً من الدراسات بحثت في دور الشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي أو الأداء الإداري، وقليل جداً هي الدراسات التي بحثت في تأثير الاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي من خلال نظريات إدارة الأفراد للوصول للاندماج الوظيفي والتي شملت كل من: نظرية التكيف والتي تطورت لنظرية الإدارة العلمية وتطورت لنظرية العلاقات الإنسانية للوصول لنظرية الحاجات على يد ماسلو، والتي عدلها كيلاتون ألدفر، وطورها ماكيلاند للوصول لنظرية الإنجاز، وجاء فروم بنظرية التوقع التي كانت تنص على: "أن العامل قبل أدائه أي عمل يفكر بالربط بين الاحتمالات الأساسية الثلاثة، وهي: الجهد، الأداء، والجزاء"، وجاءت نظرية التكيف الوظيفي ونظرية تدعيم السلوك، والتي تشير إلى أن الاندماج هو العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل، ويعتمد ذلك على أبعاد شخصيته، والتي تشير أيضاً إلى أن الموظف الذي يحظى بالتقدير من جانب المؤسسة، ويعمل ضمن بيئة عمل مريحة وفاعلة، سيعزز هنا من مستوى الاندماج الوظيفي لديه، ويشعره بحاجته لمبادلتة مؤسسته بالسلوك الإيجابي مثل الاندماج الوظيفي.

ومن جانب آخر، والذي لا بد أن يطرح، والذي يعد ضمن سياق النقاش، هو أن منهجية الدراسات السابقة بحثت في موضوعي الشفافية الإدارية و الاندماج الوظيفي لم تشمل المؤسسة التربوية التعليمية، كوزارة التربية والتعليم، بل تناولت العديد من المؤسسات الاقتصادية أو العسكرية فقط، وكان الجانب التربوي شبه مغيب، وخاصة في موضوع دور الاندماج الوظيفي في المؤسسات التربوية، وغالبا نلاحظ أنها تمت بمقاييس عامة تستخدم في مختلف قطاعات العمل الأخرى، وليست ذات صلة مباشرة بالمهام والأدوار المنوطة للمؤسسات التربوية أو البيئة التعليمية، ولا تلامس بشكل مباشر دور كل من الشفافية الإدارية و الاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي، كاستخدام مقياس منظمة الشفافية العالمية والذي

تناول ستة محاور رئيسية، ولكن بعد تحليلها وعرضها على الأفاضل محكمي الأداة ومراجعة الأدبيات، تم اعتماد أربعة مجالات فقط وهي: صناعة وإتخاذ القرار، شفافية القوانين واللوائح والأنظمة، المساءلة الإدارية، وأخيرا تقييم أداء الموظفين. واستخدمه كل من: عتوم ٢٠٠٩، البلوي ٢٠١١، المنذري ٢٠١١، الطراونه ٢٠١٣، السلمي ٢٠١٦، بركات ٢٠١٦، واعتمد مقياس الاندماج الوظيفي (Utrecht Work Engagement Uwes) الذي صممه (Schaufeli et al., ٢٠٠٢)، وعربته وطورته الباحثة فجر العدواني ٢٠١٨ والذي يقيس مستوى الاندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة (النشاط، التفاني، الانهماك) حسب ما صنفه (Schaufeli & Bakker, ٢٠٠٣)، واعتمد في عدة دراسات: دراسة جلاب؛ سعيد؛ الشريف ٢٠١٦، خليفة ٢٠١٧، المغربي ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٧، العمري ٢٠١٨، إسماعيل وسعد ٢٠١١.

إنَّ العلاقة بين العاملين و مؤسستهم التي يعملون بها لم تلق الاهتمام الكافي في الوطن العربي، حيث أنه ينظر للعاملين في المؤسسات الحكومية على أنهم في نظام استعبادي ما عليهم إلا السمع والطاعة، وبما أن هذه العلاقة لا بد أن تعطى حيز كبير من العناية والاهتمام؛ لما تحققه من ترابط وتناغم بين العاملين بعضهم البعض سواء مسؤولين أو عاملين ( بالوظائف الإشرافية، أو الوظائف التنفيذية )، وبينهم وبين مؤسستهم، وهذه العلاقة هي التي ستحدد مفهوم الذات لدى الموظفين بمختلف وظائفهم ومستوياتهم؛ وهذا ما يجعله يسخر كل إمكانياته وطاقاته ومهاراته لتحقيق أهداف ومصالح مؤسسته التي ينتمي إليها، ولقد عرف الباحثون العلاقة المعنوية اللامتناهية والغير مقيدة بشروط من قبل العاملين لمؤسستهم بما يسمى الاندماج الوظيفي، وهو مفهوم جديد بدأ بالظهور والانتشار مؤخرا في بيئة العمل العربية .

### مناقشة أسئلة الدراسة

ناقشت هذه الدراسة ستة أسئلة، حيث كان السؤال الرئيس الأول: ما هي درجة توافر كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ وجاء السؤال الثاني عن: ما الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟، وكان السؤال الثالث: عن مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟ . بينما جاء السؤال الرابع: هل تؤدي كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دورا فعالا في الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟، وكان

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟ ومثله السؤال السادس والأخير: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟ ، وسوف تتم مناقشة نتائج هذ الفرضيات كل على حدة.

### مناقشة نتائج السؤال الأول:

يهدف السؤال البحثي الأول إلى التعرف على: درجة توافر كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتدرج تحت متغير الشفافية الإدارية أربعة مجالات رئيسة وهي: شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية المساءلة الإدارية، وشفافية تقييم الأداء، أما متغير الاندماج الوظيفي فيتضمن ثلاثة أبعاد تمثلت في: الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الانهمك والاستغراق).  
أولاً: متغير الشفافية الإدارية: أظهرت نتائج الدراسة توافر الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة لدى الموظفين والعاملين ب وزارة التربية والتعليم، وهذا يعود إلى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الدور الكبير لهذا المتغير في الأداء المؤسسي لدى العاملين بالوزارة، وخاصة أن العينة جاءت متقاربة تقريبا في العدد بين الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية، وهذا ما انعكس أثره في النتائج، وأظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية شفافية تقييم الأداء بمتوسط حسابي ٢,٦٦ وهي الأدنى، مدلاً على درجة توافر المتوسطة لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم. ومما سبق نلاحظ أن الشفافية والتفويض الإداري يؤديان دورا كبيرا في الإبداع الإداري داخل المؤسسات التربوية، وهو ما اتفقت به مع دراسة (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٨)

وتعزو الباحثة الدرجة المتوسطة لتوافر الشفافية الإدارية بأبعادها لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى الشعور الضمني للعاملين بعدم العدالة، وحرمانهم من درجاتهم المالية المستحقة، ورغم وجود العديد من مظاهر الشفافية التي تطبق، لكن يظل الإحساس بأن العاملين غالبا يشعرون بالقصور من الوزارة تجاههم وتجاه متطلباتهم المالية وزيادة الأعباء الوظيفية، وهذا غالبا إحساس يشوبه

المغالطات، حيث أن الغالبية العظمى من الموظفين يعانون من البطالة المقنعة، كما تعزو الباحثة من وجهة نظرها؛ إلى أن وزارة التربية والتعليم تعمل على تطبيق الشفافية الإدارية، فعلى سبيل المثال و ليس الحصر: فيما يتعلق بالمهام الوظيفية للموظفين، من حيث تعميم بطاقات الوصف الوظيفي، حيث أصدرت في عام ٢٠١٥ دليل مهام الوظائف الفنية الذي اشتمل على جميع بطاقات الوصف الوظيفي لوظائف الهيئة التعليمية، كما أشار القرار الوزاري رقم (٢٧٥ / ٢٠٢١) على استحداث، وتعديل، وإلغاء بعض الوظائف، وتتضمن بطاقات الوصف الوظيفي الكثير من الوظائف ذات التخصص الدقيق، والتي لم تدرج سابقا في الهيكل التنظيمي للوزارة، وتم تعميم هذه المسميات على جميع العاملين في الوزارة، بهدف اطلاعهم على الواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية، وعلى ضوءها يتم تقييم أداء العاملين وفق أسس ومعايير محددة، ووفق أهداف منظومة الأداء الفردي (نظام الإجابة) الذي طبقتته وزارة العمل لجميع المؤسسات الحكومية بما فيها وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، الذي يتميز بالشفافية في عملية تقييم الأداء، بعكس النظام السابق الذي كان يتميز بالسرية التامة والتحفظ من إطلاع الموظفين للدرجات الممنوحة لهم في تقييم أدائهم، وما زال بعض العاملين في الوزارة يعتقد أن منظومة الأداء الفردي الحالية تستخدم هذا الأسلوب على الرغم من كثرة البرامج والورش التدريبية التي نفذتها وزارة العمل ووزارة التربية و التعليم في هذا الشأن، كما أن بعض العاملين في وزارة التربية والتعليم ما زال لديه غموضا في فهم منظومة الأداء الفردي، كما تعزي الباحثة الدرجة المتوسطة لتوافر الشفافية الإدارية بأبعادها لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى أنه: لا توجد شفافية لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتوضيح أسباب توقف ترقية العاملين منذ سنوات طويلة، وإذا كانت مرتبطة بتقييم أدائهم أم لا؟، على الرغم من أن الموظف وفق منظومة الأداء الفردي يشارك في تقييم أدائه وفق أهدافه التي وضعها، إلا أنه لا توجد آلية واضحة إلى الآن إذا كانت هذه المنظومة مرتبطة بالترقيات، وفي جانب آخر أيضا قامت وزارة التربية والتعليم بتفعيل مواقع التواصل الاجتماعي، بحيث يتم التواصل مع الجمهور لإبداء آرائهم ومقترحاتهم أو نشر بعض المواضيع التربوية، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار من خلال البوابة التعليمية أو روابط استطلاع الرأي العام حول القضايا التربوية مثل الواجبات المنزلية والحقيبة المدرسية وغيرها، إلا أنه أيضا لا يتم نشر جميع النتائج التي تم التوصل لها عبر قنوات الاتصال المختلفة .

ثانيا: متغير الاندماج الوظيفي: أظهرت النتائج إلى توافر الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير الاندماج الوظيفي بلغ (٣,٨٧) وبانحراف

معياري قدره (٠,٥٩)، وكما كشفت النتائج أيضاً أن متغير الاندماج الوظيفي وأبعاده تتوافر بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد لدى عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير الاندماج الوظيفي بلغ (٣,٨٧) ، وفي أبعاد متغير الاندماج الوظيفي . وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الحماس (الحيوية والنشاط) (٣,٩٧) ، بلغ متوسطه الحسابي لبعد التفاني (الاهتمام بالدور) (٤,٠٦) ، بلغ المتوسط الحسابي لبعد الانغماس (الانهمك والاستغراق) (٣,٥٨) ، وتعزو الباحثة ارتفاع درجة توافر الاندماج الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى تطبيق نظام العمل المرن مؤخراً، وفق توجيهات صاحب الجلالة السلطان المعظم بحيث يتيح المرونة في توقيت الدوام بحيث لا يقل عن (٧) سبع ساعات في اليوم وهذا أعطى شعوراً بالارتياح لدى العاملين بوزارة والمديريات التعليمية، بالإضافة إلى هذا إلى أن الوزارة ممثلة بالمديرية العامة للشؤون الإدارية كثيراً ما تنظم العديد من الفعاليات والبرامج والأنشطة التعليمية مثل اليوم الرياضي المفتوح، والرحلات الترفيهية، وتحديد عروض خاصة للموظفين سواء كانت تتعلق بالمجال التعليمي، أو الصحي، أو السياحي، وغيرها. إضافة إلى هذا، البرامج التدريبية والمشاكل التربوية التي تنظمها الوزارة، والتي تتعلق بالتحفيز الوظيفي، ورفع الروح المعنوية والانتماء الوظيفي، كما سعت الوزارة إلى تسكين الوظائف الإدارية بوزارة والمديريات التعليمية من خلال تعيين رؤساء الأقسام ومديري الدوائر ومساعدتهم في جميع التقسيمات الإدارية؛ وهذا بالتالي يخفف العبء في بعض الوظائف الإدارية، ويعطي ارتياحاً للموظفين للقيام بالمهام الوظيفية بالشكل المطلوب، كما أن بعض الوظائف الإدارية والإشرافية بوزارة والمديريات التعليمية تتطلب زيارات ميدانية من خلال تنفيذ بعض الزيارات الإشرافية، أو تقديم برامج تدريبية، وغيرها؛ مما له تأثير على شعور الموظف بالارتياح لوظيفته بحيث لا تكون على نمط واحد وهو العمل المكتبي، هذا إلى جانب التنوع في المهام الوظيفية من أعمال إدارية وفنية سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة (افتراضية).

### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على الآتي: " ما الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ وقد خلصت نتائج السؤال الثاني إلى وجود علاقة طردية موجبة توضح الدور القائم والفعال بين الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح

والأنظمة، وشفافية المساءلة الإدارية، وشفافية تقييم الأداء)، وبين الأداء المؤسسي من جهة أخرى لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

إذ تعد الشفافية الإدارية من أهم المتغيرات التي تتحكم في طبيعة هذه العلاقة، فهي عامل مساعد لاتخاذ قرارات صحيحة بيسر وسلاسة، وهي تساعد على تحقيق الاندماج الوظيفي، من خلال زيادة ملاءمة ظروف العمل ونمو العاملين. وعند استخدام الشفافية في تقييم أداء العاملين، سيتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بمنتهى الحيادية، وهي بذلك تساعد على جذب الكفاءات والمواهب والخبرات للمؤسسات، وهي وسيلة إضافية لزيادة الفاعلية كنتيجة لمحصلة الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، فمن خلال الشفافية الإدارية في المؤسسة يمكننا أن نقول أنه من خلالها يمكن أن تتسم العلاقات التنظيمية باليسر والوضوح لجميع أطراف المنظمة سواء القيادات العليا أم العاملين، علاوة على دورها في تنظيم وتنفيذ المهام والأعمال، وبهذا كله تبرز أهمية هذا المتغير لرفع مستوى الأداء المؤسسي الذي لا يتأتى إلا بالوقوف على مستويات الأداء الفردية، والتي تتأثر بتطبيق الشفافية الإدارية واتضح الأدوار والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

وتعزو الباحثة هذا الدور الإيجابي بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي لعدة جوانب، فهي تعمل على تبسيط إجراءات العمل وترفع مستوى المساءلة الإدارية و توفر بيئة عمل إبداعية، وتزيد من فاعلية الاتصال الإداري، والبعد عن الضبابية لضمان انسيابية المعلومات خلال كل المستويات الإدارية، ولذلك اهتمت وزارة التربية والتعليم بموضوع الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال إنشاء مكتب الحوكمة بمثابة دائرة وفق القرار الوزاري رقم (٩٨ / ٢٠٢١) بشأن اختصاصات التقسيمات الإدارية بالوزارة، حيث تم تحديد بعض الاختصاصات له والمهام منها: بناء وإعداد نظام الحوكمة بالوزارة بالتنسيق مع التقسيمات والجهات المختصة ومتابعة العمل به، وضمان وضوح مبادئ الحوكمة في منهجية العمل بالوزارة، ومتابعة الالتزام بكافة مبادئ الحوكمة من قبل جميع تقسيمات الوزارة. وساعدت هذه الجوانب في التنبؤ بطبيعة الدور التي خلصت إليه نتائج الدراسة للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثلة في العلاقة الطردية الموجبة بين المتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي من خلال المتغير المستقل، وهو الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

وحول الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي، خلصت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة حول توافر الشفافية بدرجة متوسطة، واتفقت نتائجها مع دراسة كل من :

دراسة ( أبو نادي، ٢٠٠١)، ودراسة ( أبو كريم، ٢٠٠٥) (أرتيمية، ٢٠٠٥) (عبانه، ٢٠٠٦) و (العمارة، ٢٠٠٨) في نتائجها. حيث دلت النتائج على الدور الفعال للشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في ضوء الدراسات السابقة، ويعد ذلك دليلاً على أهمية الشفافية لدى العاملين في المؤسسات، وساندت نتائج دراسة أرتيمية ٢٠١١ حول وجود دور فعال وكبير لمحور شفافية القوانين واللوائح والأنظمة، من بين جميع محاور الشفافية الإدارية، في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأمر الذي أظهر وجود علاقة طردية موجبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليفة ٢٠٠٥ والتي أكدت هذا الدور لبعد شفافية القوانين واللوائح والأنظمة.

كما أظهرت نتائج بعد شفافية المساءلة الإدارية، علاقة طردية موجبة بينه وبين الأداء المؤسسي، وتوافقت دراسة (Stephens, ٢٠٠٧) مع هذه النتيجة، مؤكدة على أهمية أن تكون المساءلة قائمة وواضحة وعادلة مع الجميع، حيث أنها من الأسباب التي تدعو لديمومة الثقة بالمؤسسة. وتتفق دراسة ( الطراونه، ٢٠٠٨) ودراسة ( الشمري، ٢٠٠٩) وكل من الدراستين تؤكدان إيجابية المساءلة دوماً في المؤسسات عموماً والتربوية خصوصاً.

بالمقابل خلصت نتائج بعدي شفافية صناعة واتخاذ القرار، وبعد شفافية تقييم الأداء في المتغير المستقل الشفافية الإدارية نتيجة مغايرة عن البعدين السابقين للشفافية الإدارية، إذ خلصت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى عدم وجود علاقة ودور فعال لكلا البعدين تعزى للأداء المؤسسي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مما يدل على انتفاء العلاقة المعنوية للبعدين مع المتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي. ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى عدم موضوعية وعملية وشفافية تقييم الأداء بالصورة الحالية، وخاصة الآن يتم تطبيق منظومة الأداء الفردي (نظام الإجابة)، وأن هذا التقييم يعتره ذاتية الرئيس المباشر، ولا يعطي تقييماً موضوعياً في الاعتقاد لدى بعض العاملين بوزارة، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية للموظفين المحيدين.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث

أشارت النتائج المستخلصة للإجابة عن السؤال الثالث: " ما مدى فاعلية الاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟ وباستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد

الإحصائي، أظهرت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام؛ مما له أثر معنوي على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم .

بينما أظهرت تحليلات الانحدار الخطي المتعدد نتائج متفاوتة بالنسبة لأبعاد متغير الاندماج الوظيفي، إذ خلصت النتائج، إلى أن محور التفاني (الاهتمام بالدور) كان له الفاعلية والدور الإيجابي الأكبر من بين جميع محاور الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث اتفقت مع نتائج دراسة كل من ؛ خليفه، ٢٠١٧، المغربي ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٧، وتعزو الباحثة ذلك، إلى شعور التفاني لدى الموظف يظهر من خلال الوظيفة، وينعكس إيجابيا على إحساس الموظف، وارتباطه بوظيفته؛ فهي تساعده في إبراز كل طاقاته، ويتملكه الفخر والزهو بالعمل الذي يؤديه، وهي هنا أكبر مصدر تحفيز له، و يشعر بالحماس دوما و ابدأ، وهو ما يترتب عليه الحصول على احترام الآخرين دوما، ومن خلال الفهم العميق لمهام الوظيفة والأدوار المنوطة به، والتحديد الواضح للأدوار والمهام الوظيفية، وتفويض الصلاحيات للموظفين، نلاحظ الأثر و الدور الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، ولقد سعت وزارة التربية والتعليم إلى تنظيم الأداء المؤسسي وفق الأنظمة واللوائح والقوانين وتوعية العاملين فيها بذلك، بحيث تكون كخارطة الطريق التي يجب أن يسير عليها الموظف في تأدية عمله، بالإضافة إلى هذا وجود خطط تنظيمية واضحة الأهداف يتم تقييمها من قبل المسؤول المباشر، إلى جانب العلاقات الإنسانية التي تسود بيئة العمل.

بالمقابل أكدت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين محور الانغماس (الانهماك والاستغراق) من جهة، والأداء المؤسسي من جهة ثانية، ويعزى ذلك إلى حرص العاملين ب الوزارة واهتمامهم بالعمل، والتركيز بالمهام المطلوبة، وتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن الموظفين يعطون الجانب النفسي أهمية كبيرة عند تأدية العمل؛ وهذا بكل يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهذا خالف نتائج دراسة كل من : العدواني ٢٠١٨، العمري ٢٠١٨، إسماعيل وسعد ٢٠١١، جلاب؛ سعيد؛ الشريفي ٢٠١٦.

في حين جاءت نتيجة بعد الحماس (الحيوية والنشاط) مختلفة نهائيا، إذ خلصت نتائج التحليل إلى عدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور الحماس (الحيوية والنشاط) تعزى لتحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهذا يدل على أن الموظفين يلتزمون فقط بالساعات المحددة للدوام الرسمي، ولا يمكنون ساعات طويلة بعد الدوام، ولا يتصف عملهم بالمرونة، وإنما

ملتزمون بالمهام المحددة وفق الأنظمة واللوائح والقوانين، وهذا يعزى إلى قلة البرامج التي تهتم بالحيوية والنشاط في العمل، وتبعث الاستقرار والطمأنينة والسعادة والارتياح النفسي، بالإضافة إلى كثرة الأعباء المنوطة لهم وتنوعها، دون أن يتم تفويض الصلاحيات، وتوزيع المهام بين الموظفين.

## مناقشة نتائج السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على الآتي: "هل تؤدي كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي دورا في الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" يهدف السؤال إلى التعرف على الدور الفاعل للمتغيرين المستقلين، وهما الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي من جهة، وبين المتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي من جهة أخرى لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وعلى غرار الأسئلة السابقة، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد هذا الدور بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد خلصت نتائج التحليل لوجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام. وقد احتلت الشفافية الإدارية بهذه العلاقة الطردية الموجبة مع الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، المرتبة الأولى، ويعود ذلك إلى أهمية الشفافية الإدارية ودورها الكبير في تحسين الأداء المؤسسي، فالموضوعية في التقييم والبعد عن الذاتية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على إبداء الآراء والمقترحات، وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية لديهم، ووجود نظام محدد للمساءلة الإدارية، ووجود تطبيق عادل للأنظمة واللوائح والقوانين، كلها عوامل تساعد على تحسين الأداء المدرسي. أما علاقة الاندماج الوظيفي من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية، فقد أكدت النتائج على وجود نفس العلاقة الطردية الموجبة، إلا أن الاندماج الوظيفي يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بعد الشفافية الإدارية. ويعود ذلك كما تراه الباحثة إلى أن الاندماج مسألة شخصية لا يؤثر فيها العوامل الثانوية مثل الرواتب أو الترقيات، بل هي ذاتية تنبع بدون أي دوافع أو محركات، فلا نجد أن المغريات المادية قد تزيد من فرص الاندماج، فهي قيم أصيلة، بينما أن الشفافية تحقق قدرًا من العدالة، وتبعث على الاطمئنان لدى العاملين؛ مما يدفعهم لتأييد توافر مؤشراتنا في مجالاتها المختلفة، كما أنها تتعلق بسياسات وأنظمة الوزارة التعليمية، بحيث يتم تنفيذها من قبل جميع الموظفين في كل المستويات بدون

استثناء، بعكس الإدماج الوظيفي بحيث تتفاوت ممارسته من قبل الموظفين، ودرجة الشعور به من موظف لآخر.

### مناقشة نتائج السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس على الآتي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الشفافية الإدارية لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟"، خلصت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova)، المستخدم للتحقق من وجود الفروق المعنوية والدلالة الإحصائية لأبعاد متغير الشفافية الإدارية الأربعة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية، النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، أن جميع المستهدفين من العاملين في وزارة التربية والتعليم في الدراسة الحالية على اختلاف نوعهم ومؤهلهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، يتبنون مواقف متفاوتة حول أبعاد الشفافية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد، بينما لم تظهر في أبعاد أخرى باختلاف المتغير الديمغرافي.

فقد أكدت نتائج تحليل المتغيرات المتعدد، عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعات الدراسة على مستوى المتغيرات المستقلة في النوع الاجتماعي اطلاقاً، وقد يعزى هذا بسبب أن النوع الاجتماعي لا يعتد به سواء في الترقيات، أو العلاوات، أو البدلات، أو ساعات العمل فكلما الجنسين يتساوون في الحقوق والواجبات، بالإضافة إلى أن أبعاد الشفافية الإدارية مثل تقييم الأداء والمساءلة، واتخاذ القرار، وتطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين، يتم لجميع الموظفين والموظفات بدون استثناء، في حين أظهر كل من المؤهل العلمي، ومتغير المسمى الوظيفي وجود تفاوت وتباين في النتائج. إذ أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية بين شفافية المساءلة الإدارية، وشفافية تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح فئة حملة الشهادة الجامعية لكلا المتغيرين المدروسين. بينما لم تظهر الدلالة الإحصائية في شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة لهذا المتغير.

لقد أبرزت هذه النتيجة أن فئة الجامعيين حصلت على نتيجة أقل بالمقارنة مع فئة أصحاب الشهادات العليا مثل الماجستير و الدكتوراه، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة يمتلكون معارف عالية، وثروة معرفية، وخبرات تراكمية نتيجة القراءات المتنوعة؛ وبالتالي يقومون بتوظيف هذه المعارف والخبرات في

العمل، فهم يدركون أهمية الشفافية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن هذه الفئة معظمهم لديهم مناصب قيادية (الوظائف الإشرافية مثلاً) توفرت لديهم شروط الترشح لهذه المناصب نتيجة وجود مؤهل عالي، لذلك هم يقومون بتنفيذ أبعاد الشفافية الإدارية، ويدركون مدى أهميتها.

أما متغير المسمى الوظيفي، فقد أظهرت شفافية المساءلة الإدارية دلالة إحصائية لصالح فئة الوظائف الإشرافية، في حين لم تظهر فروق معنوية ودلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة، وهي: شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية تقييم الأداء. وتعزو الباحثة الوصول لهذه النتيجة إلى أن الوظائف الإشرافية كانت وما زالت في رأس الهرم الوظيفي وهي من تساهم في سن القوانين والأنظمة التي غالباً لا تسري عليها، ولها أغلب الاستثناءات، والتي أيضاً غالباً ما تكون القوانين لصالحهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( Hancock & Hellawell, ٢٠٠٣ )، والتي توصلت إلى أن الإدارة العليا لم تعاني من مشاكل في تأييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات، بينما عانت الإدارة التنفيذية من بعض الاحباطات نتيجة عدم توفر الشفافية.

#### مناقشة نتائج السؤال السادس

ينص السؤال السادس على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟، أبرزت نتيجة تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova) الفروق والدلالات الإحصائية بين أبعاد الاندماج الوظيفي والمتمثلة في الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الانحماك والاستغراق)، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج أن كل من المتغير الديمغرافي المتمثل في النوع الاجتماعي، ومتغير المؤهل العلمي جاءت نتائجها غير دالة إحصائياً؛ مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات في الدراسة، والمتبع لهذه النتيجة يجد أن كلا من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي قد لا يشكلان أثراً في طبيعة العلاقة الإحصائية، وقد يعود ذلك إلى تساوي الفرص المتاحة من الترقى والقيادة بين النوعين من الذكور والإناث في وزارة التربية تحديداً، وتوفير البرامج والأنشطة التي تتعلق بالاندماج الوظيفي لكلا النوعين بشكل متساو و عادل، وأن المهام والأدوار والمسؤوليات الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي هي موحدة للجميع، وأن

الإناث حديثا ومع توافر العوامل للمساندة في المنزل و الحضانات، أصبحن أكثر استقراراً نفسياً، وأصبح لديهن القدرة على التوفيق بين العمل والبيت، وتحقيق الاستقرار الوظيفي عكس ما سبق، وهذا يختلف تماما مع نتائج دراسة : (عبدالله، ٢٠١٧) التي جاءت نتائجها إلى أن الذكور أكثر اندماجا في العمل بسبب أن المرأة عليها التوفيق بين مصالح العمل والبيت والأسرة، وهذا ما يسمى بصراع الأدوار، إن الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة أمر وارد وطبيعي في مجال البحث العلمي، إذ يعد ذلك جانباً مشجعاً للباحث، وداعماً للمزيد من البحث والتقصي، والتحري، واستخلاص جوانب الاتفاق والاختلاف. وقد تميزت الدراسة الحالية في إبراز هذه النتيجة المغايرة، والتي أظهرت طبيعة العلاقة الدقيقة بين أبعاد الشفافية الأربعة، والتي خلصت لطبيعة دور الشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم.

أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، فقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود الفروق بصورة دقيقة على مستوى تحليل التباين متعدد المتغيرات. إذ أظهرت النتائج وجود الدلالة الإحصائية في متغير الانغماس (الانهماك والاستغراق)، ولصالح فئة الوظائف الإشرافية، بالمقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الحماس (الحيوية والنشاط)، ومتغير التفاني (الاهتمام بالدور) مؤكدة بذلك عدم وجود فروق جوهرية بين هذه المتغيرات السابقة والأداء المؤسسي. وربما ترجع النتائج السابقة، والتي رجحت تأثر العاملين من فئة الوظائف الإشرافية إلى أن فئة الوظائف الإشرافية تتطلب مهامهم أن يكونوا أكثر تركيزاً نتيجة طبيعة عملهم التي تتسم القيام بمهام وأدوار مختلفة، منها الإشراف على وظائف أخرى تدرج تحت السلم الوظيفي لوظائفهم، كما أن هذه الفئة معظمهم يمارسون صلاحيات الرئيس المباشر، وهذا بدوره يقوم بتوزيع الصلاحيات والأدوار حسب التقسيمات الإدارية، كما أنهم يستطيعون التفريق بين مهام العمل والبيت فليس لديهم الوقت الكافي للتفكير في أمور أخرى غير العمل؛ نظراً لكثرة المهام المسندة لهذه الوظائف الإشرافية، كما يتطلب منهم أن يمتلكوا مهارات عالية للتكيف مع ضغوطات العمل وكيفية التغلب على ذلك، وهذا بدوره يتطلب نقل هذه المهارة للعاملين الذين يشرفون عليهم لتحقيق أبعاد الإدماج الوظيفي.

## محددات الدراسة:

الدراسة الحالية مثلها مثل أي دراسة من الدراسات التربوية الأخرى؛ فهي ليست خالية من القصور والنواقص ، وحيث أن لطبيعة الدراسة والتي اقتضت أهدافها على البحث في دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي لوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، من وجهة نظر العاملين فيها، ونتيجة تعرض العالم لجائحة كورونا من نهاية عام ٢٠١٩ ، ٢٠٢١ فقد توقف العمل فيها قرابة السنتين، كما توقف الباحثون عن الإنتاج المعرفي في هذه الجوانب أيضا، مما أظهر فجوة معلوماتية معرفية بين أجزاء الدراسة المختلفة، و تلاها ضيق الوقت المتبقي للتمديد بعدها حسب النظام المتبع في الجامعة، ونلاحظ أن الدراسة الحالية تحتوي على بعض المحددات التي يُمكن عرضها هنا للاستفادة منها عند تطبيق الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

١. تكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم فقط، فهي لم تتضمن موظفي باقي المديرية التعليمية في المناطق، ولم تضم أيضاً الإداريين أو المعلمين بكافة المدارس الحكومية أو الخاصة. وبناءً عليه فإنه من الأفضل إجراء دراسات مماثلة تشمل المديرية في كافة المحافظات، وكذلك يمكن تطبيقها على معلمي المدارس بما يتناسب مع مجتمعهم المدرسي في جميع المراحل التعليمية، وفي جميع المحافظات من أجل تعميم نتائجها.
٢. تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في الوزارة من أصحاب الوظائف الإشرافية (وتشمل / مستشار، مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير مساعد، رئيس قسم / شعبة ومن في حكمهم). والعاملين بالوظائف التنفيذية (وتشمل / خبير، باحث، موظف، مشرف، عضو فني، منسق، كاتب، محاسب، مهندس، مدخل بيانات، محلل مدرب، أخصائي، أمين ، ..... ومن في حكمهم) ، ولم تشمل باقي الوظائف المعاونة في الوزارة، ومن ثم فإنه من المفيد تكرار أنموذج هذه الدراسة في الدراسات المستقبلية لتشمل مختلف الوظائف.
٣. تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في الوزارة من أصحاب المؤهلات الجامعية وما أعلى منها من الدراسات العليا ، ولم يشمل باقي المؤهلات مثل حاملي مؤهل الثانوية العامة، أو الدبلوم، أو الدبلوم العام في الوزارة، ومن ثم فإنه من المفيد تكرار أنموذج هذه الدراسة في الدراسات المستقبلية لتشمل مختلف المؤهلات .

٤. تم جمع بيانات هذه الدراسة في وقت واحد باستخدام الطريقة المستعرضة (Cross-sectional) في عملية جمع البيانات والمعلومات، ومن المفيد تكرار هذه الدراسة مع جمع البيانات خلال فترات زمنية متعددة لمعرفة مدى تأثير الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي على فترتين زمنيتين متباينتين، فمثلاً يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية طويلة نوعاً ما على مراحل متعددة، لمعرفة مدى هل حدث أي تغيير في آراء العينة.
٥. هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، وهي الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، وفي هذا السياق تقترح الباحثة إجراء دراسات تربوية أخرى باستخدام أساليب أخرى لجمع البيانات، مثل الطريقة الكيفية التي يتم فيها عمل مقابلات، للتعلم أكثر في معرفة مشكلة البحث ومناقشته؛ لما له من أثر كبير في تقدم المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها.
٦. بحثت هذه الدراسة دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، بمعنى أنها اقتصر على مستوى العاملين في الوزارة، ولم تدرس مدى تأثير نموذج هذه الدراسة على مستوى المديرين أو المدارس، لذا من المهم تكرار تطبيق نموذج هذه الدراسة في المستقبل ليشملهم.
٧. أجريت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في القطاع التعليمي الحكومي، ولم تشمل القطاعات الحكومية الأخرى، أو مؤسسات القطاع الخاص، لذا يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في مؤسسات أخرى في القطاع الحكومي مثل: الجامعات، الكليات، المعاهد، الصحة، البلديات، النقل، الإسكان، السياحة... الخ، وكذلك في مؤسسات القطاع الخاص المختلفة.

## التوصيات

- توصي الباحثة المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، استناداً للنتائج والتحليلات التي توصلت إليها في دراستها هذه بجملة من التوصيات، وهي على النحو الآتي:
١. العمل على توفير مناخ مؤسسي يتميز بالعلاقات الاجتماعية العادلة بين العاملين، والتي تساهم في تعزيز قيم العمل الجماعي ووحدة الصف بين العاملين.

٢. إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف العامة للوزارة والخاصة بكل مديرية في وزارة التربية والتعليم، ومشاركتهم أيضاً في صناعة القرارات قبل اتخاذها.
٣. تعزيز الإجراءات التي تؤدي إلى رفع مستوى الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم لما لها من أثر كبير في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي.
٤. جعل قنوات الاتصال والتواصل أكثر شفافية بين العاملين والمسؤولين بمختلف المستويات الوظيفية والإدارية، وإشراكهم في تطوير السياسات التربوية، وتدريبهم على آليات تطبيقه.
٥. تقدير جهود العاملين في وزارة التربية والتعليم، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي.
٦. محاولة حل وتيسير وتذليل ما قد يواجه العاملين من صعوبات وتحديات، والتي قد تعيق العمل الإداري، ومساعدة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
٧. إشراك جميع العاملين بشكل متساوٍ في أغلب البرامج التدريبية مثل: اللقاءات التربوية الهادفة والمسابقات والندوات والمؤتمرات، والزيارات التبادلية داخل وخارج وزارة التربية والتعليم وغيرها من المؤسسات الإدارية.
٨. العمل على منح العاملين في المؤسسة التسهيلات والامتيازات الخاصة التي قد تساعدهم على تجديد نشاطهم وحيويتهم تجاه العمل، أو التي قد تخفف من أعباء الحياة عليهم، وعلى أسرهم، بالتنسيق مع مختلف الجهات الحكومية والخاصة، كتخفيض رسوم الخدمات وغيرها من الامتيازات لقضاء مصالحهم، بحيث تجعل العاملين في الوزارة يشعرون بالتقدير والتكريم والارتباط بالوزارة.
٩. الاهتمام بتطوير أداء العاملين في وزارة التربية، وتنميتهم مهنياً أسوة بزملائهم في المؤسسات الأخرى، من خلال التنسيق مع مؤسسات تعليمية، أو أية جهات أخرى حكومية، أو خاصة ذات خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية التربوية، والتي تساهم في غرس ثقافة حب العمل، والانتماء له، والاندماج فيه .
١٠. الاستماع للعاملين، وتقبل وجهات نظرهم، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم؛ مما يساهم في تعزيز ورفع الروح المعنوية وتحقيق اندماجهم في العمل، ومن ثم زيادة مستوى اندماجهم، وتمثيلهم والتزامهم تجاه وزارة التربية والتعليم.

١١ . وأخيراً توصي الباحثة الأخوة الزملاء من العاملين في المجال التربوي سواء في وزارة التربية، أو المديرية التربوية، أو المعلمين بضرورة الامتثال لتعاليم الدين الإسلامي في الالتزام بمهامهم وواجباتهم المنوطة بهم، وفي تعاملهم مع المجتمع، تحقيقاً للعدالة المجتمعية المنشودة، لتطوير المجتمع العماني وترقيته فكرياً، وعلمياً، وثقافياً.

## الدراسات والبحوث المقترحة

وفي ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، ترى الباحثة أن هذه الدراسة تناولت دراسة دور الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي، فمن المهم والمفيد جداً إضافة متغيرات أخرى إلى نموذج هذه الدراسة مستقبلاً مثل:

- الشفافية الإدارية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الاندماج الوظيفي، وتميز الأداء المؤسسي.
- الاندماج الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الشفافية الإدارية، وتميز الأداء المؤسسي.
- الاندماج الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي.
- العلاقة بين الإندماج الوظيفي، وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم.
- دور الاندماج الوظيفي في تميز الأداء المؤسسي في ظل الشفافية الإدارية.
- دور الشفافية الإدارية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمؤسسات المختلفة.
- العلاقة بين الاندماج الوظيفي والدوران في العمل.
- دور الشفافية الإدارية في تميز الأداء المؤسسي .
- دور الاندماج الوظيفي في تميز الأداء المؤسسي .
- ويمكن الاستعانة بمتغيرات ديموغرافية أخرى لدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة مثل: السن والمؤهلات الأدنى وسنوات الخبرة؛ لما لها من نتائج فعالة سواء على العاملين أو على المؤسسات.

## الختامة

تناولت الدراسة الحالية أحد أهم المواضيع التي تحتاج لتسليط الضوء عليها لما لها من دور فاعل لتطوير المؤسسة التربوية في البيئة التعليمية العمانية، وذلك من خلال دراستها الدور المباشر للشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي لدى العاملين وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان، إضافة إلى دراستها للدور المباشر كذلك للاندماج الوظيفي في الأداء المؤسسي لدى العاملين وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان، كذلك دراسة الأثر الفعال على الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً في العلاقة بين الشفافية الإدارية و الاندماج الوظيفي، حيث تم اختبار نموذج الدراسة من جانب الباحثة لدراسة، وبحث الموضوع وكشف جوانبه. وبناءً عليه، بدأت الدراسة بمناقشة متغيرات الدراسة الثلاثة، وشرح أهمية كل من الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي في البيئة العمل، وأهم العوامل المؤثرة فيهما للتمكن من توطيد الشفافية الإدارية من جهة لدى وزارة التربية والتعليم، ومن جهة أخرى تنمية وتعزيز قيمة الاندماج لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

وفقاً لعينة الدراسة التي شملت من ( ٣٠٨ ) موظفاً وموظفه من العاملين ف وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ووفقاً لإجراء عملية تحليل وصفي للبيانات، ومناقشة النتائج، والتي تم فحصها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن الأسئلة البحثية. تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين متعدد المتغيرات، ولتقييم صدق البيانات وثباتها استخدمت الباحثة اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون، وتم استبعاد الاستبانات ذات القيم المتطرفة وحساب معاملات الالتواء و التفلطح لإثبات التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحقق من تعدد خطية البيانات، واستخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية، منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحدار الخطي المتعدد، التحليل للتباين "بي"، معامل الارتباط البسيط (R)، واختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات، واختبار بوكس، واختبار لافين، وأخيراً استخدمت: اختبار وليكس لامبيد لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة توافر الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة لدى الموظفين والعاملين ب وزارة التربية والتعليم، بينما توافر الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة لديهم، أظهرت نتائج دراسة وجود علاقة طردية موجبة بين محوري شفافية القوانين واللوائح والأنظمة ومحور شفافية المساءلة الإدارية لتحسين الأداء

المؤسسي، وعدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور شفافية صناعة واتخاذ القرار، محور شفافية تقييم الأداء تعزى للأداء المؤسسي لدى العامل ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مما يدل على انتفاء العلاقة المعنوية مع متغير الأداء المؤسسي، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة في محور التفاني (الاهتمام بالدور) وله الفاعلية والدور الأكبر من بين جميع محاور الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ووجود علاقة طردية موجبة ضعيفة، بين محور الانغماس (الانهماك والاستغراق) من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية، وهذا يعني أن له دور في تحسين الأداء المؤسسي. بينما ظهر عدم وجود علاقة ودور فعال بين كل من محور الحماس (الحيوية والنشاط) تعزى لتحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في: " أبعاد الشفافية الإدارية " و "الاندماج الوظيفي" والأداء المؤسسي"، وكما أظهرت النتائج على أن العلاقة غير تامة، بمعنى أن المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة مع الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي، وتبين أن هناك علاقة طردية موجبة، بين الشفافية الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ووجود علاقة طردية موجبة بين الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن الاندماج الوظيفي له دور في تحسين الأداء المؤسسي، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بعد الشفافية الإدارية. كما دلت النتيجة؛ أنه كلما تحسن الاندماج الوظيفي تحسن معه الأداء المؤسسي لدى العاملين ب وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. و أظهرت نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية على كل من الشفافية الإدارية؛ فقد أظهرت ما يلي: بالنسبة للمتغير الديموغرافي "النوع الاجتماعي": عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات قابلة للدراسة على مستوى المتغيرات المستقلة، بالنسبة للمتغير الديموغرافي "المؤهل العلمي": وجود تفاوت وتباين في النتائج؛ وجود دلالات إحصائية بين شفافية المسائلة الإدارية وشفافية تقييم الأداء، لصالح فئة حملة الشهادة الجامعية، وعدم وجود فروق جوهرية بين المحاور الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي: شفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية القوانين، واللوائح والأنظمة.

بالنسبة للمتغير الديموغرافي "المسمى الوظيفي": أظهرت النتائج وجود تفاوت وتباين في النتائج؛ حيث أظهرت النتائج وجود فروق بين شفافية المسائلة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تتجه لصالح فئة الوظائف الإشرافية، وفي المقابل عدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات الأخرى وهي: شفافية صناعة

واتخاذ القرار، وشفافية القوانين واللوائح، وشفافية تقييم الأداء يعزى لمتغير المسمى الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة، أن كلا من المتغيرين الديمغرافيين "النوع الاجتماعي" و "المؤهل العلمي"، غير دالين، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعات قابلة للدراسة على مستوى المتغيرات المستقلة.

أما بالنسبة للاندماج الوظيفي وتأثره بالمتغيرات الوظيفية فقد بينت: أن للمتغير الديمغرافي "المسمى الوظيفي" وجد أن النتائج جاءت غير دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير "النوع الاجتماعي" و متغير "المؤهل العلمي" وبهذه النتيجة توقف البحث في هذه المتغيرات الديموغرافية، و لكن أثبتت النتائج وجود تفاوت وتباين في النتائج؛ حيث أظهرت النتائج وجود دلالة بين أبعاد الاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح فئة الوظائف الإشرافية، عدم وجود فروق جوهرية بين المتغيرات الأخرى وهي: الحماس (الحيوية والنشاط)، والتفاني (الاهتمام بالدور)، والانغماس (الالتزام والاستغراق) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقمت مناقشة النتائج السابقة في الإطار النظري ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ومقارنة النتائج الحالية بالدراسات السابقة والتعرف على مدى التشابه والاختلاف بينها. و دعم المناقشة ببعض التوضيحات لتفسير بعض النتائج، وأخيراً تمت الإشارة إلى بعض الاستنتاجات، والتوصيات، التي يمكنها أن تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ على اختلاف مستوياتهم الإدارية و الوظيفية في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي للوزارة عموماً، حيث تعد الشفافية الإدارية الضرورية التي تسهم في الارتقاء بالعمل التربوي، والذي هدفه أولاً وأخيراً تحسين المخرجات التعليمية، الأمر الذي سيسهم في تلبية حاجات و متطلبات التنمية العمانية الحديثة التي تتطلع لها السلطنة في ضوء الاستراتيجية الوطنية؛ رؤية عمان ٢٠٤٠ .

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية

أبو العنين، آلاء محمود هاشم. (٢٠١٦). أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة كلية التجارة، سبتمبر ٢٠١٦.

أبو النادي ، مرام فؤاد. (٢٠٠١). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيد فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط١، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو زيد، محمد خير سليم؛ مقدادي، محمود محمد. (٢٠١٤). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية من وجهتي النظر العامة والظرفية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإدارية، المجلد ١٥.

أبو زيد، محمد؛ الحديدي إبتهاال؛ الحيارى، خليل. (٢٠١٦). أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد منشآت الأعمال على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن. المجلد ٤٣، الملحق ١.

أبو سنجر، رامي علي حسن. (٢٠١٦). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو قاعد، غازي رسمي عابد. (٢٠١١). إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية. مجلة النهضة، مج ١٢ ع ٢، ص ١٧٩ - ٢١٠.

أبو قاعد، غازي رسمي. (٢٠١٥). أثر ابعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث مج ٢٦، ع ٧، ص ٢٥٥، ٣٠٤

أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠١). أساسيات التنظيم والإدارة. ط٣، عمان: دار المعرفة، ج ١، ص ٢٤.

أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الإيصال الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠٠٩). الشفافية والقيادة في الإدارة. ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

أبو كوش، سالم جمعة. (٢٠١٨). درجة تطبيق المسألة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد.

أبو مصطفى، إيمان نظمي عودة. (٢٠١٧). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميه. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

إدريس، وائل محمد صبحي وآخرون. (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن عمان: دار وائل للنشر.

أرتيمة، ماجدة سليمان. (٢٠٠٥). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية الواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي، شركة مطابع العملة السوداني، الخرطوم، ص ٤.

ألاباد. (Alaba، ٢٠١٧). مساهمات الشفافية التنظيمية، وتدفق الاتصالات، والدافع الجوهري للمعلمين في الأداء الوظيفي بالمدارس الحكومية في ولاية أوغن بدولة نيجيريا. د.م: د.ن.

أندرسون، هنت، باول، ودولر. (Anderson, Hunt, Powell,&Dollar, ٢٠١٣). تصورات الطلاب حول الشفافية في التعليم. د.م: د.ن.

باشيوة، لحسن عبد الله. (٢٠١٥). إستراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية للجودة والتميز قسم العلوم الأساة - جامعة حائل. المجلد ٢، العدد ٤.

بحيرى، سعد صادق. (٢٠٠٤). إدارة توازن الأداء. الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٢٠١.

بدر الدين، هشام السيد الصافي. (٢٠٢٠)، الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية الناشر رضوان العنبي، عدد خاص، ص ٢٢١٦-٢٥٠

البرادعي، ليلى مصطفى. (٢٠٠١). المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية، في: إدارة شؤون الدولة والمجتمع. المحرر، سلوى شعراوي جمعة، الطبعة الثانية. مراكز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، القاهرة.

بركات، خالد مصطفى. (٢٠١٦). القدرات التنظيمية كمدخل لتفعيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الكويتية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة - مصر. المجلد ١٧، العدد ٣.

البشير، إبراهيم جرجر وعبد الحميد. (٢٠١٥م). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٦، العدد ١، ص ١٩١ - ٢١١.

بلال، محمد إسماعيل. (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية. ط ١. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

البلوي، عبير خلف. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، محافظة الكرك.

البلوي، علي عبيد جمعان. (٢٠١١). إثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

بن حبيب، عبد الرزاق. (٢٠٠٠). اقتصاد وتسير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص ٢٦ - ٣٥.

البهجي، عصام احمد. (٢٠١٤). الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري. ط ١. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

بوجنان، توفيق (٢٠١١). إثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة دفاتر اقتصادية. المجلد ٢، العدد ٢.

بودية، فاطمة، وبن واضح، عائشة. (٢٠١٩). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف. مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣)، العدد (١)، مارس ٢٠١٩، الجزائر.

بوزبايند. (Bozbayindir, ٢٠١٦). تطوير مقياس الشفافية في المدارس؛ دراسة عن الصحة والموثوقية.

بوعلام، أمينة؛ وعلي، لونسي. (٢٠١٨). الاندماج الوظيفي ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي. مجلة البدر، المجلد (١٠)، العدد (١١)، الجزائر.

بوعلام، أمينة. (٢٠١٨). المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للاندماج المهني والانضباط التنظيمي: دراسة ميدانية بولاية الوادي. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد (١)، العدد (١١)، مخبر علم اجتماع المنظمات و الادارة، جامعة الجزائر.

التلواني، نهاية عبد الهادي. (٢٠١٥). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية / قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. المجلد (١)، العدد (٢).

التويجري، صائب إسماعيل عباس. (٢٠١٥). مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الثبيتي، خالد عواض عبدالله. (٢٠١١). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. المجلة التربوية، ٣٠ (١٢٠)، ص ٣٦١ - ٤٠٦.

الجاف، ولاء علي جودت؛ فائق، داليا خالد. (٢٠١٩). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية / إقليم كردستان - العراق، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية، ع ٣٩، ص ٢٠٦ - ٢٢٣.

جدوالي، صفيه (٢٠١٤). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٣٨ - ١٥١.

جرجر، إبراهيم والبشير، عبد الحميد. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٦)، العدد (١)، ٢١١ - ١٩١.

جفال، منال. (٢٠١٧). دور الأداء التربوي للأستاذ في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ١ - ٣٦٦.

جلاب، إحسان دهش، سعيد، شروق عبد الرضا، الشريف، شروق عبد الهادي معيوف. (٢٠١٦). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عدد من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٣)، العدد (٣٩)، الصفحات ١٣٧ - ١٨٦.

جمعة، علي اسحق محمد. (٢٠١٦) "أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي" دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية معهد البحوث والدراسات الإسلامية، الخرطوم، السودان.

جمعة، قاسم. (٢٠١١). النظرية النقدية عند إريك فروم. ط ١. بيروت: منتدى المعارف للنشر.

جمعة، محمد عبد الوهاب. (٢٠٢١). إطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وانعكاسه على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الحاجر، فواز. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميه " مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٦) لسنة ٢٠١٦.

الحارثي، عبد الله محسن عوض. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحجرية، فاطمة حمدان؛ أمبو سعيدي، عبد الله. (٢٠١٩). مستوى الإنتاجية التشاركية للمعرفة وفقا لمبادئ منحى التعلم الثلاثي لدى معلمي العلوم في سلطنة عُمان وتأثيره في الأداء التدريسي لهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد ١٥، العدد ٣، ص ٢٧٥-٢٩١.

الحداد، نرمين سلمان. (٢٠١٨). دور إدماج الموظفين في رفع مستوى أداءهم في المصارف السورية الخاصة - بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA.

حرب، نعيمة محمد. (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحري، محمد بن محمد أحمد. (٢٠١٢)، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ١ العدد ٦، جامعة الملك سعود، السعودية.

الحري، نيفين حامد سالم الصاعدي. (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحسن، إحسان محمد. (٢٠١٢). النظريات الاجتماعية المتقدمة. عمان: دار وائل.

حسن، خالد أحمد. (٢٠١١). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات. أطروحة ماجستير تقني في تقنيات لعمليات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

حسن، راوية. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢١٦.

الحسنات، يسرى. (٢٠١٣)، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، بحث لنيل درجة الدبلوم المهني في ادارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة.

حسين، إبراهيم عثمان عبد الرحمن. (٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جوده الأداء في المكتبات ومراز المعلومات والأرشيف - تونس.

الحسيني، فلاح حسن. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية. ط ١. عمان: دار وائل للنشر، ص ١٣، ٢٣١.

الحشاش، خالد سعد برهم. (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. الجامعة الإسلامية - غزة.

الحلو، اعتدال محمد سعيد. (٢٠١٥). التكامل بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية ودوره في تعزيز الشفافية وتقديم كافة الخدمات الحكومية الفلسطينية وفق معايير الجودة والكفاءة. المجلة

العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس - جمهورية مصر العربية. المجلد ٦،  
محلل العدد ٢.

حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الادارية في القرارات الإدارية والصعوبات  
التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلد  
التربوية، مج (٢٨)، ع (١٠٩)، ج ١، ص ١٢٧ - ١٦٧

حمد، محمد حسن خليل. (٢٠١٦). إثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي  
في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.  
الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين. المجلد (٢٤)، العدد (٤).

حمدي عبد العظيم. (٢٠٠٨). عوثة الفساد وفساد العوثة، الدار الجامعية، الإسكندرية. ص ٢٣.

الحياصات، خالد محمد. (٢٠٠٦). معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها  
بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلد الأردنية في  
إدارة الأعمال. المجلد ٢، العدد ٤.

الحشان، إنعام نايف فلاح. (٢٠١٨). الانتماء في العمل وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين  
لدى مديري مدارس منطقة الأغوار الشمالية في الأردن. بجامعة القدس المفتوحة، المجلد (٧)،  
العدد (٢٢).

خلفة، هدى. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة نظرية.  
رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قلمة، الجزائر.

خليفة، المعتز بالله البرنس محمد. (٢٠١١). العلاقة بين عناصر الشفافية والارتباط الوظيفي في البنوك  
التجارية.

الخليوي، لينا بنت سليمان بن علي والعتيبي، عائشة محماس والحبشان، نوير محمد. (٢٠١٧). التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية. مجلة كلية التربية، مج (٣٣)، ع (١)، ص ٥٥-١.

دالسجارد وبولسن. (٢٠٠٩, Dalsgaard & paulsen). الشفافية في التعلم التعاوني عبر الإنترنت. د.م: د.ن.

الدجني، إياد علي يحيى. (٢٠١١). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية بغزة - فلسطين. المجلد (١٩)، العدد (٢).

دهليز، خالد عبد؛ حمد، محمد حسن. (٢٠١٦). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، المجلد (٢٤)، العدد (٤). ص ٢٦ - ٥٠.

الرحيلي، عايض نافع. (٢٠١٢). المشكلات التي يواجهها المعلم السعودي في المدارس الأهلية بمحافظة حفر الباطن. مجلة القراءة والمعرفة، ١٢٦، ١٢٠ - ١٣٦.

رشيدا، مازن فارس. (١٩٩٣). لانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية التأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م ٦، ص ٩٧-١٣١، الرياض.

رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٣). نموذج مقترح للعلاقة بين الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي، مجلة العلوم التجارية، القاهرة، العدد ٢، الجزء ٢، ص. ٤٨١.

رضوان، طارق محمد. (٢٠٠٥). " نموذج مقترح للعلاقة بين الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة \_ جامعة بور سعيد، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ٤٨١ - ٥٣٥.

رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر. (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الرميدي، بسام؛ ملواح، مري؛ وسلامي، أسماء. (٢٠١٨). أثر رأس المال البشري على استدامة المهنة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركات السياحة المصرية. المؤتمر الدولي الأول حول أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة ٢، الجزائر.

الزبيدي، غني دحام، والمشهداني، آمنة عبد الكريم. (٢٠١٦). دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمين بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والاجتماعية. (١٤)، ٣٨، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

الزعاوي، سليمان عبد الله. (٢٠١٤). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (١)، ٤٦٠ - ٤٨٥.

زعبلاوي، عصام. بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، العدد (٢)، المجلد (١٩)، ص: ٦٣

الزهراني، نوال عوض سعيد. (٢٠١٦). درجة قيام المدارس الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية بدورها ودرجة استعدادها لمواجهة التحديات المعاصرة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (١)٥، ٢٦١ - ٢٧٦.

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

سحراء، أنور. (٢٠١٣)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة حالة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٦)، العراق، ص ٢١٥.

سلاطينية، بلقاسم؛ وجيلاني، حسان. (٢٠١٢). **لمناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية**. دار الفجر للنشر والتوزيع.

سلطان، محمد مشعل؛ الطائي، عادل محمد. (٢٠٢٠). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحدباء الجامعة، **مجلة تنمية الرافدين**، ٣٩(١٢٨)، ٩ - ٣٠.

السلمي، مشعف حامد حباب. (٢٠١٧). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين. **مجلة القراءة والمعرفة**، ١٨٧، ٥٨ - ٩٢.

سليمان، أميرة أحمد حمود. (٢٠١٤). تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام. **عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية**، س١٥، ع٤٥٤، ٥١٣ - ٥٥٢.

سمحان، منى عبد الله الصالح. (٢٠١٩). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. **المجلد ٢، العدد ٣**.

السمهوري، آلاء خليل عارف. (٢٠٢٠). واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة الأندلس**، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، مج ٦، ع ٢٢٤ ص ٤٤٧-٤٧٨.

سهى عيسى وآخرون، (٢٠١٢). الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، مجلد ٢٦(١)، جامعة النجاح، الأردن، ص ٩٢.

السيد، إسماعيل محمد. (١٩٩٩). **الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"**. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

السيد، سهام عبد؛ إبراهيم، سلوى؛ ومحمود، سمية. (٢٠١٩). الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية بمدينة الكفرة. المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا.

شاهين، أماني خضر عبد الله. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشبرمي، لميس عبد الله. (٢٠١٩). مستوى الانغماس لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، المجلد (٢٠)، الصفحة ٥٧١ - ٦٠١.

الشبل، رند خالد عبد الله. (٢٠١٩). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (٢، ١٠)، أكتوبر، ص ٦٧ - ٩٦.

الشرعة، سهام رافع عواد. (٢٠١٩). درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية. الأردن .

الشرفات، مزنة. (٢٠١٩). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومواقفها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان الأردن.

شعيب، علي محمود؛ وشعيب، هبة الله على محمود. (٢٠١٦). الإحصاء في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ط ١. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

الشلوي، سعود شباب عبد العالي. (٢٠١٩). الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري. رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الشمراي، خلف عبد الله علي. (٢٠١٦). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. رسالة ماجستير، جامعة الباحة، الباحة.

الشمري، هياء بنت سحلي بن غازي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الحساء من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة المملكة العربية السعودية.

شناكن برج وتوم لينسون. (٢٠١٤). الشفافية التنظيمية: منظور جديد حول إدارة الثقة في العلاقات بين المؤسسات، وأصحاب المصلحة. د.م: د.ن.

الشهري، عبد الله بن عوض بن عبد الله. (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، مج. ٢٠١٨، ع. ٥٤، ص ص. ٤٨٩-٥٢٢.

الشياب، أحمد محمد سعيد؛ وأبو حمور، عنان محمد أحمد. (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة. ط ١. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشيخ، الداوي. (د، ت). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة المؤلف، عدد (٧)، ص (٢١٨)، جامعة قاصدي مصباح، الجزائر.

الشيخ، الداوي. (١٩٩٥). دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، ص ١١٠.

الشيخلي، عبد القادر. (٢٠٠٣). القائد الإداري المبدع، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٦٩-١٨١.

الصاوي، علي. (٢٠٠٩). ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تقرير التنمية الإنسانية، ورقة مقدمة للمؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية، مسقط. ص ٤ .

الصرايرة، خالد احمد الصرايرة. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية (دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول + الثاني المجلد ٢٧، جامعة دمشق، سوريا، ص ٦٠٧.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية. ط ١. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). الفساد الإداري: الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي. ط ١. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

طالب، علاء فرحان؛ والعامري، علي الحسين حميدي. (٢٠١٠). استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي - مدخل تكاملي. ط ١. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

الطراونة، رشا نايل؛ العضايبة، علي محمد. (٢٠٠٩). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٦)، العدد (١) .

الطشه، غنيم محمود. (٢٠٠٧). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.

طه، فرج عبد القادر؛ راغب، السيد مصطفى. (٢٠١٠). مقياس الضغوط المهنية (ضغط العمل). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الطوخي، سامي محمد. (٢٠٠٢). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر. مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: القاهرة، السنة (٢٠)، العدد (٤).

الطوخي، سامي محمد. (٢٠٠٥). شفافية أعمال الإدارة: دراسة مقارنة بالتطبيق على تسبيب القرارات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، مصر.

الطوخي، سامي. (٢٠٠٨). الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري وتطوير المنظمات. مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص ١٩.

الطوخي، سامي. (٢٠١٦). النظام القانوني للحكومة تحت الشمس الشفافية في إدارة الشؤون العامة الطريق للتنمية والإصلاح الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، ط ١.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط ٣. عمان: دار وائل للنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق. ط ٢. عمان: دار وائل للنشر.

العابدي، جميلة؛ بو جلال، عائشة. (٢٠١٦). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة. جامعة الجليلي بو نعامة – الجزائر.

العاجز، فؤاد علي مصطفى؛ والحلاق، دينا. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. مجلة البحث العلمي في التربية .

العازمي، مشعل محمد. (٢٠٠٨). قياس أثر نظام الحوافز المادية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة المالية في دولة الكويت. جامعة عمان العربية – الأردن.

عامر، سعيد يس. (د.ت). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ للنشر: الرياض، ص ٢٣٤.

عايش، شادي عطا محمد. (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة). الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.

عبد الحليم، أحمد. وعبابنة، رائد. (٢٠٠٦). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك.

عبد الحليم، نادية راضي. (٢٠٠٥). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٢، جامعة الأزهر، ديسمبر ٢٠٠٥، ص.ص. ٣٤-١.

عبد العظيم، حمدي. (٢٠٠٨). عولمة الفساد وفساد العولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٢٣.

عبد العظيم، مروة. (٢٠٢٠). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء بمؤسسات القطاع الخاص بالسودان بالتطبيق على مصنع الأقصى للبلاستيك. أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، السودان.

عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (٢٠١٩)، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، جامعة سوهاج، كلية التربية.

عبد الهادي، محمد جمال محمد. (٢٠٢١). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (١)، ٨٣ - ١٤١.

عبد الهادي، نبيل. (٢٠١٣). تشكيل السلوك الاجتماعي. ط ١. الأردن: دار اليازوري.

عبده، رشاد. (٢٠١٢). الشفافية وإتاحة المعلومات وسائل مثلئ لمسألة مكافحة الفساد. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، المجلد (٢)، العدد (٣)، الأردن. عمان.

عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (١٩٨٤). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

عتوم، يمني أحمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة الشفافية من القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.

العتيبي، فهد عبيد صلاح. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الادارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العتيبي، ندى فلاح. (٢٠٠٩). الشفافية في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. الرياض، الأردن.

عثمان، محمد قدري حسن عبد الرحمن. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية، مجلة القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، مج ٢٣، ع ٩٠، ص ١٦٥-٢٠٦.

عثمان، مروة عبد العظيم. (٢٠٢٠). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء بمؤسسات القطاع الخاص بالسودان بالتطبيق على مصنع الأقصى للبلاستيك. أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، السودان.

عرفان، أسماء عبد المنعم. (٢٠٢١). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣١(١١٠)، ١١١ - ١٦٤.

عساف، عبد الباقي محمد. (١٩٩٤). السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ١٢٩.

عسلي، نور الدين. (٢٠١٨): اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسير والعلوم الاقتصادية، جامعة المسلية، العدد ١، مجلد.

العشماوي، محمد عبد الفتاح محمد إبراهيم. (٢٠٠٩). قياس وتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية" شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية.

عصفور، محمد شاکر. (١٩٩٩). أصول التنظيم والأساليب. ط١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العضايلة، محمد. (٢٠٠٠). الشفافية ومكافحة الفساد، في: الكيلاني، سائدة، وسكجها، باسم، نحو شفافية الأردنية. عمان: مؤسسة الأرشيف الوطني، الأردن.

الطار، فؤاد حمودي والحفاجي، ياسمين قاسم. (٢٠١٤) دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء "المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٤٢)، ص ١٢١ - ١٣٣.

علاونه، مروان عادل. (٢٠١٦). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال، أريحا.

علي، مصطفى محمد. (٢٠١٩). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الإسمنت بالتطبيق على شركات الإسمنت: وولاية نهر النيل للفترة (٢٠٠٨ - ٢٠١٨). دراسة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان.

عليان، ربحي مصطفى؛ والدبس، محمد عبد. (١٩٩٩). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم. ط١. عمان: دار النظم للنشر والتوزيع.

عمارة، عدنان. (٢٠٠٨). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسيين للعاملين في مديرياته. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العمرى، مشرف بن علي. (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية.

العموش، بسام. (٢٠٠٠). السياسات الحكومية والشفافية، نحو شفافية أردنية، المؤتمر الأول لمؤسسات الأرشيف العربي حول الشفافية، عمان، ص ٦٦.

العنزي، محمد هاشم الضاحي. (٢٠١٩). دور الشفافية من تعزيز الولاء التنظيمي من الهيئة العامة للعناية بطباعة ونشر القرآن الكريم والسنة النبوية وعلومها بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، عمان.

العنزي، يوسف؛ ويونس، سمير؛ سلامه، وعبد الرحيم؛ والرشيدي، سعد. (١٩٩٩). مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. الكويت: مكتبة الفلاح.

عوض، محمد أحمد. (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٦.

العوفي، محمد بن غالب. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح؛ إسماعيل، فاطمة المكاوي أحمد. (٢٠٢٢). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، القاهرة، العدد ١٣ المجلد ١، ص ٤٨-١.

عيد، أيمن عادل. (٢٠١٦). دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية مجلد (٥٣)، العدد (١١).

العيد، محمد علي عثمان. (٢٠١١). الشفافية الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، الكرك.

عيسى، فتحي محمد. (٢٠١٠). العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية. ط ١. الأردن: دار الزهراء.

الغالي، طاهر محسن منصور؛ وآخرون. (٢٠١٧). الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: زهران للنشر، عمان، ص ١٨٨-١٩٥.

الغالي، طاهر محسن منصور؛ والعامري، صالح مهدي محسن. (٢٠٠٥). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع. ط ١. عمان مؤسسة الأرشيف الوطني، ص ١١٤-١٢٤.

غنيم، عادل محمد حبيب أبو المعاطي. (٢٠١٨). مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية. العدد ١٠.

الفارسية، أنغام أحمد سعيد حبن. (٢٠١٥). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات المعلومات: المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان.

فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٧). معجم المصطلحات الإدارية. ط ١. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الفضلي، فضل صياح. (٢٠٠١). تأثير المتغيرات الديموغرافية والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي القطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مج ١٥ العدد ٢٢٠، ص ٩٩ - ١٣٥.

القحطاني، فهد سعيد. (د،ت). منهج السلوك الجديد، جامعة الملك سعود، الوحدة التدريبية، ص ٤.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (١٩٩٨). القاموس المحيط. ط ٦. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

القارحي، مسعود سعيد عويطي. (٢٠١١). الشفافية الإدارية لدى مشرفين الإدارة المدرسية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدراء والوكلاء. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

قاسم، مرفت. (٢٠١٢) نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.

القحطاني، شعفان بن محمد مسفر. (٢٠١٧). تطوير القيادات الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على محافظات ومراكز إمارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، الرياض. ص ١٢٧-١٣٦ .

القحطاني، فهد سعيد. (د.ت). منهج السلوك الجديد. جامعة الملك سعود: الوحدة التدريبية، ص ٤.

القحطاني، محمد سعود. (٢٠١٣). الإصلاح الإداري ودوره في تطوير المملكة العربية السعودية، ط ١. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القحطاني، محمد مفلح. (٢٠١٥). واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

قرداغي، كاوه محمد فرج. (٢٠١١). أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري دراسة تحليلية الآراء عينة من مواطني إقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي سلیمانیه وأربیل.

القصرأوي، عماد شوقي ملقى. (٢٠١٢). البحث التربوي الإجرائي. ط ١. القاهرة: عالم الكتب.

قطيشات، رانية. (٢٠١٠). نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كامل، راضي عدلي. (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المجلة التربوية - جامعة سوهاج بجمهورية مصر العربية. العدد ٥٣.

الكردي، أحمد السيد طه. (٢٠١١). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

كلارين. (Klein, ٢٠١١). سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل من النزاعات بين مديري المدارس وهيئة التدريس. د.م: د.ن.

لعبار، بشير محمد. (٢٠٢٠)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت كلية الاقتصاد.

لعمودي، أيوب. (٢٠١٣). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

لورنس، ونيزهاد. (Lawrence & Nezhad, ٢٠٠٩). المساءلة، الشفافية، والإشراك الحكومي التدخل الحكومي: دراسة حالة لأربع منظمات غير حكومية. د.م: د.ن.

اللوزي، موسى. (٢٠٠٠). التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات. ط١. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

المالكي، فيصل حسن سراج. (٢٠١١). المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف، والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

مؤنس، خالد عوض. (٢٠١٨) لانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى - غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد التاسع - العدد ٢٥، ٢، ص ١٧٩ - ١٩٦.

المجروشي، أيتن محمود. (٢٠٠٨). تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات الدولية. مصر: دار النشر الجامعات، ص ١٠.

محبوب، وجيه. (٢٠١٦). البحث العلمي ومناهجه. عمان: دار النشر والتوزيع.

محمد، عيد محمد. (٢٠٢٠). الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين. د.م. د.ن.

محمد، فتحي عبد الرسول. (٢٠١٣). الإدارة التربوية من بعض المؤسسات التعليمية، ط ١. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

محمود، هاشم، زكي. (١٩٨٨). الجوانب السلوكية في الإدارة. القاهرة: مكتبة عين شمس، ص ٢٨.

المدھون، محمود عطا عمر. (٢٠١٤). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. جامعة الأقصى بغزة - فلسطين.

مرزوق، سارة وبوعشة، مبارك. (٢٠١٧). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة ٢، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ٤، العدد ٣، ص ١٦٢ - ١٨٥.

مرسي، مرفت. (٢٠١٣)، أثر إدارة المواهب في اندماج لعاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٩، ع ١، ص ٢٥.

مرسي، نادية سعد. (٢٠١٦). الوعي المعلوماتي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة طنطا. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. المجلد ٣، العدد ١، ص ٢٢٩-٢٧٨.

المزجاجي، احمد بن داود. (١٩٩٤). أخلاقيات المدير المسلم، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، ٢٤٤، جامعة الكويت، الكويت. (ص ٢١٥).

المصري، إيمان عثمان حسين. (٢٠١٦). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المطيري، عبد الرحمن عبيد عون الله. (٢٠١٦). الشفافية الادارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المطيري، وردة عبد الله، والعمري، جمال فواز. (٢٠١٨). الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة. المجلة التربوية، ٣٢ (١٢٧)،

معتوق، حسن علي. (٢٠١٦). برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط ١.

معروف، أمال وآخرون، بطاقة الأداء المتوازنة: ترجمة للإستراتيجية وقياس للأداء، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يومي ١٣ - ١٤ ماي، جامعة المسيلة ٢٠١٣، ص: ١٤.

المعشني، سامية سهيل محمد. (٢٠١٠). مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٢). أثر الانماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٦، ع ٣، ص ٥١-١٠٧.

المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، بحث منشور، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني.

المقبالي، حرشان بن خميس. (٢٠١٧). تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية. (١٨)، ٥٩٥ - ٦٢٠.

المنذري، سالم بن سعيد. (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة. (١٤٤)، ١٣١ - ١٤٦.

المنذرية، سحر بنت سعيد. (٢٠١٣). الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة. (١٣٥)، ١١٣ - ١٢٤.

المنطاوي، إيمان. (٢٠٠٧). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

المنيزل، عبد الله فلاح؛ والعتوم، عدنان يوسف. (٢٠١٩). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. ط ١. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المهدي، دين عيسى. (٢٠١٠). علم الاجتماع: التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. أمبابلات، الجزائر.

مهمل، هناد؛ مثال، هالة نسرين. (٢٠١٧). دور التغير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المومني، محمد رافع مفلح. (٢٠١٧). أثر الشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان.

الميدجحي، منصور قاسم. (٢٠١٢). الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة. مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، للفترة ١٥ - ١٧ ديسمبر ٢٠١٢.

نتسيل. (٢٠١٤، NTSELE). المساءلة والشفافية في إدارة تمويل المدارس في المدارس الابتدائية في مدينة جوهانسبرج. د.م: د.ن.

نصيرات، فريد توفيق. (٢٠٠٧). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان الأردن. المجلد ٣٤، العدد ٢.

نصيرات، فريد؛ الخطيب، صالح. (٢٠٠٥). التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي. دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. المجلد ٣٢، العدد ٢.

النميان، عبد الله عبد الرحمن. (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، (ص ٣٧).

نورمان، افوليو، لوثانز. (٢٠١٠، Norman & Avolio). تأثير الإيجابية والشفافية على الثقة في القادة وفعاليتهم المتصورة من قبل أتباعهم. ص، ٣٥٢. د.م: د.ن.

هاشم، زكي محمود. (١٩٨٨). الجوانب السلوكية في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٢٨.

الواكد، لينا هشام. (٢٠١٩)، إدارة الازمات والشفافية الإدارية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية مج ٥، ص ص ٧٤٩-٧٦٨

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٠). الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان: دائرة الاحصاء.

الياسري والسعيد. (٢٠١٩). التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء. ١١٢-١١٩، (Dec. ٢٠١٩)، ١، ١، Warith Scientific Journal ،

يوسف، محمد حمود. (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. ع ٣٩٦، ص ١٦٣.

ثانياً: المراجع من الانترنت

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/annual-report-2020/home.html> ١٠-١٠-٢٠٢٢

[https://www.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](https://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx)

<https://www.deloitte.com/om/en.html>

<https://www.officevibe.com/employee-engagement-solution/guide>

<httpS://www. www.moe.gov.om>

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/team/٥٣٥/>

[https://www.scirp.org/\(S\(i٤٣dyn٤٥teexjx٤٥٥qlt٣d٣q\)\)/reference/ReferencePapers.aspx?ReferenceID=١٠٢٨٣٣٣](https://www.scirp.org/(S(i٤٣dyn٤٥teexjx٤٥٥qlt٣d٣q))/reference/ReferencePapers.aspx?ReferenceID=١٠٢٨٣٣٣)

<https://www.deloitte.com/om/en.html>

<https://www.erehnews.com/entertainment/society/٩٣٥٤٠٥>

[https://www.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](https://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx)

<https://www.officevibe.com/employee-engagement-solution/guide>

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_٢٠١٧#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_٢٠١٧#table)

<https://www.un.org/ar/esa/hdr/index.shtml>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC٦٥٠٣٠٧٦/>

### ثالثاً: المراجع الإنجليزية

Addimando, L., Dagdukee, J., Pepe, A. & Veronese, G. (٢٠١٩). Psychological distress, job satisfaction, and work engagement among Palestinian teachers: a cross-sectional study. *The Lancet*, ٣٩٣(٤٠).

Al-Mahayreh, M., &Abedel-Qader, M. A. (٢٠١٥). Identifying The Impact of Administrative Transparency on The Administrative Corruption: A Study on The Employees of Grand Amman Municipality. *Advances in Management and Applied Economics*, ٥(٢), ١٠١-١٢٦.

Al-Zahrani, E. (٢٠٢٠). Administrative Transparency and Its Impact on Combating Corruption in Public Jobs. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ)*, ٢٨, ١-١٦.

Alazard. (C), Sépari. (S), DCG ١١ Control de Gestion, France, ٢٠٠٧, P: ٢٤٣.

Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (٢٠١٣). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ٩٩, ٨٤٣-٨٥١.

Andrew, O. C., & Sofian, S. (٢٠١٢). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ٤٠. ٤٩٨-٥٠٨.

Badah, A. (٢٠١٣). Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private University as Viewed by their Heads of Departments, *American Journal of Educational Research*, ١(٧):٢٥٢-٢٥٩.

- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz Vergel, A. (۲۰۱۴). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ۱(۱), ۳۸۹-۴۱۱
- Bakker, A.B. & Albrecht, S. (۲۰۱۸). Work engagement: current trends. *Career Development International*, ۲۳(۱), ۴-۱۱.
- C. SWARNALATHA, T.S. PRASANNA Employee Engagement: A Theoretical View *International Journal of Scientific Research*, Vol: ۲, Issue: ۸ August ۲۰۱
- Dalsgaard, C. & Paulsen, M. F. (۲۰۰۹). Transparency in Cooperative Online Education, *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, ۱۰(۳).
- Donnadieu. G ., Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, ۱۹۹۹, p۲۳۱. [DOYozFWkAUXhOh.jpg \(۷۴۹x۹۸۶\) \(twimg.com\)](#)
- Drucker. P , L'efficacité objectif N°۱ des cadres, édition d'organisation, ۲ème édition, Paris, ۱۹۷۴, p۱۴.
- Fairholm, G. W. (۲۰۱۰). What Is Leadership? In: G.W. Fairholm (Eds), *Overcoming Workplace Pathologies* (pp. ۱۳-۲۸). Springer ,Switzerland.
- Ferguson, K., Frost, L. & Hall, D. (۲۰۱۲). Predicting Teacher Anxiety, Depression, and Job Satisfaction. *Journal of Teaching and Learning*, ۸(۱), ۲۷- ۴۲.
- Gandhi, N. (۲۰۱۷). Relationship between Occupational Stress and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Educational Research*, ۲(۶), ۲۰۰- ۲۰۷.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (۲۰۱۲). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, ۶۰(۷), ۱۰۴۰-۱۰۵۰.
- Gervais. M, Contrôle de gestion, Economica, ۶ème édition, Paris, ۱۹۹۷, p۱۰.
- Hall, Douglas T. and Mansfeld, Roger, "Organizational and Individual Response to External Stress". *Administrative Science Quarterly*, ۱۶(۱۹۷۲) : ۰۳۳-۰۴۷.
- Helal, F. p. (۲۰۱۶). The impact of strategic planning on the performance of organizations: the case of the Ministry of Higher Education as a model. Research submitted for a master's degree in business administration, Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.
- Høigaard, R., Giske, R. & Sundli, K. (۲۰۱۱). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, ۳۰(۳), ۳۴۷- ۳۵۷.
- Ibini, E., & Izims, T. (۲۰۲۰). Effect of Organizational Transparency on Organizational Performance: A Survey of Insurance Companies in Lagos State Nigeria. *Journal of Economics, Management and Trade*, ۲۶(۴), ۰۲-۱۲.

- Ismael, D. H. K., & Amedi, G. M. (۲۰۱۹). Information Transparency: A Managerial Practice to Enhance Employee Engagement (An Explorative Study at Selected Hotels/Erbil City). *Journal Of Duhok University*, ۲۲(۱), ۱-۱۱.
- Jashari, M., & Pepaj, I. (۲۰۱۸). The Role of the Principle of Transparency and Accountability in Public Administration. *Acta Universitatis Danubius*, ۱۰(۱), ۶۰-۶۹.
- Jiang, H., & Men, R. L. (۲۰۱۵). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, ۱-۱۹.
- Jones, Allan P., James, LawTence R. and Bruni, John R., "Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, ۶۰, No. ۱ (۱۹۷۵) : ۱۴۶-۱۴۹.
- Kahn, W. A., (۱۹۹۰). Psychological conditions of Personal engagement and disengagement work, *Academy of Management Journal*, Vol. ۳۳, No. ۴, P. ۶۹۲ – ۷۲۴.
- Kaplan (R) Norton (D), *Le Tableau De Bord Prospectif Pilotage Strategique : Les ۴ Axes Du Succès*, édition d'organisation, Paris, ۱۹۹۹. P۲۲.
- Kaplan. (R), Norton (. D), *Strategy Learning and the Balanced Scorecard*, in *The Strategy and Leadership Review*, Volum ۲۴, Number ۰۵, September – October ۱۹۹۶, P: ۱۸.
- Lawler, Edward E. III, Hackman, J. R. and Kaufman, S., "Effect of Job Redesign : A Field Experiment". *Journal of Applied Social Psychology*, ۳(۱۹۷۳) : ۴۹-۶۲.
- Mckelvey, Bill and Sekaran, Uma, "Toward A Career-Based Theory of Job Involvement : A study of Sscientists and Engineers". *Administrative Science Quarterly*, ۲۲, No. ۲(۱۹۷۷) : ۲۸۱-۳۰۵.
- Mclvor, Ronan et al. (۲۰۰۲). Internet Technologies: Supporting Transparency in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, ۱۵(۳), ۱۷۰ – ۱۸۷ available on: <http://www.emeraldinsight.com>
- Meier, K. J. & O'Toole, Jr. L. J. (۲۰۱۰). *Organizational Performance: Measurement Theory and an Application Or, Common Source Bias, the Achilles Heel of Public Management Research*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, September ۱-۵, ۲۰۱۰, Washington DC. USA.
- Mercier.J P, *Mesurer et Développer les performances*, les éditions A Quebecor, Montréal, ۲۰۰۳, p۷.
- Moura, P. ,Lourenço, R.P., & Papadimitriou, A. (۲۰۱۶). How is transparency being regarded in education management literature? ۱۹ th Toulon-Verona International Conference Excellence in Services, University of Huelva, Spain,
- Munir, F. & Khalil, U. (۲۰۱۶). Secondary School Teachers "Perceptions of their Principals" Leadership Behaviors and their Academic Performance at Secondary School Level. *Bulletin of Education and Research*. ۳۸(۱):۴۱-۵۵.

- Norton,(١٩٩٩), Strategic Enterprise Management : Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard, SAP AG, Germany , p: ٠٣.
- Norton .(D), The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy, Harvard Business School Publishing, Volume ٠١, Number ٠٢, November - December ١٩٩٩.
- Peters, T, Waterman . T, Le prix D'excellence, les ^ leviers de la performances, édition Dunod, Paris, ١٩٩٩, p٨.
- Pinto. P, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant<sup>٤</sup> édition Dunod, Paris, ٢٠٠٣, p١١).
- Rawlins,B.(٢٠٠٨). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust, Public Relations Journal, Vol. ٢, No. ٢, P. ٣ – ٢١.
- Reed, L. L., & Swanson, A. (٢٠١٤). Servant leadership: Innovative leader development in the online classroom and beyond. In Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL conference (Vol. ٤١).
- Schaufeli, W. B. et al., (٢٠٠٢). The Measurement of engagement and Burnout: Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach ,Journal of Happiness Studies, No. ٣, P. ٧١ – ٩٢.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (٢٠٠٤). UWES (Utrecht Work Engagement Scale): Test manual. (Unpublished manuscript). Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht, Netherlands.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (٢٠٠٦). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, ٦٦, ٧٠١–٧١٦.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (٢٠٠٢). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. Journal of Cross-Cultural Psychology, ٣٣, ٤٦٤–٤٨١.
- Schuler, R. S., "Determinants of Job Involvement : Individual vs Organization: An Extension of the Literature. Paper presented at the Academy of Management meeting. (١٩٧٨), in Saal, F. E. "Job Involvement : A Multivariate Approach", Journal of Applied Psychology, ٦٣(١٩٧٨): ٥٣-٦١.
- Serhan, K. (٢٠١٦). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. European Scientific Journal, ١٢(١٣), ١٥٧-١٦٧.

- Shrestha, R. (२०११). Employee Engagement and Organizational Performance of Public Enterprises in Nepal. *International Research Journal of Management Science*, १(१), ११८-१२८.
- Simona. (P), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Results*, The Ninth International Conference “ Investments and Economic Recovery “ May २२-२३, २००१, P:२११.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (२०११). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, २२(१), २११-२२१. <https://doi.org/10.1111/1467-8051.12126>
- Thomas, G. et al., (२००१). The central role of communication information transparency in developing trust and its effect on employee involvement, *Journal of Business communication*, Vol. ११, No. ३, P. २८२ – ३००.
- United Nations Development Program (२०२१) *Accountability and Transparency*. Retrieved १२ Oct २०२२, from : <http://www.pogar.org/themes/transparency>.
- Weissenberg, Peter and Gruenfeld, Leopold W., "Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*. ०२, No. १(१११८) : १११-१२३.
- Winston, Bennett; Charles E. Lance; David J. Woehr (२०११). *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*. Psychology Press, pp. ११०-१११.

## الملاحق

ملحق رقم (١) ؛ الاستبانة بصورتها النهائية (الالكترونية).

علاقة الشفافية الإدارية بالاندماج  
الوظيفي، و أثرهما في الأداء  
المؤسسي في ديوان عام وزارة التربية  
والتعليم بسلطنة عمان.  
بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله

وبركاته

تجري الباحثة دراسة بعنوان: "علاقة الشفافية الإدارية بالاندماج الوظيفي و أثرهما في الأداء المؤسسي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة التربوية من كلية التربية بالجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا. وتشتمل على بعض العبارات تمثل مجموعة من المؤشرات الدالة على: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي، و التي تُظهر العلاقة فيما بينهم و تأثيرهم في الأداء المؤسسي . ملاحظات هامة:

- الإستبانة خاصة بموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فقط و لا تشمل العاملين بالمدارس.
- نرجوا قراءة المفردات لكل متغير بتأني لفهم المقصود من كل عبارة.
- و ستكون اجاباتكم بإختيار الإجابة المناسبة ، والذي سيدل على الواقع الذي يمثلك فعلياً ، و ليس ما تعتقدونه كإجابة نموذجية ، كما نرجوا عدم ترك أي خيار دون إجابة لنجاح العمل.
- وأن كل ما تبدونه من آراء في هذه الاستبانة ستكون سرية و لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي بإذن الله.

رقم قيد رسالة عدم الممانعة من المكتب الفني: [2821142972](mailto:2821142972)

تفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير.  
لمزيد من الاستفسار يرجى التواصل مع الباحثة ( إن لزم )  
على:

[m870288@gmail.com](mailto:m870288@gmail.com)

\*مطلوب

القسم الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية

1. \* : المؤهل العلمي

حدد دائرة واحدة فقط

الدبلوم / الدبلوم العالي

بكالوريوس / ليسانس

ماجستير / دكتوراه

2. \* : النوع الإجتماعي

حدد دائرة واحدة فقط

ذكر

انثى

3. \* : سنوات الخبرة

حدد دائرة واحدة فقط

سنوات فأقل 5

سنوات 6-10

سنة 11-15

فأكثر 16

حيث سيتم دراسة متغيرات الدراسة كما يلي

الشفافية الإدارية : يطلب من المستجيب أن يوضح إلى أي مدى يرى توافر ما تقوم به وزارة التربية والتعليم من إجراءات و آليات من أجل ضمان الشفافية الإدارية في المجالات الأربعة التالية وهي :  
شفافية تقييم الأداء .  
شفافية المسائلة الإدارية  
شفافية صناعة و اتخاذ القرار  
شفافية القوانين واللوائح و الأنظمة

الإندماج الوظيفي : يطلب من المستجيب أن يوضح إلى أي مدى يشعر بإندماجه وظيفياً في عمله بوزارة التربية و التعليم ، من خلال قياس ابعاده الثلاث الرئيسية الكامنة :  
( يُعد الحماس ) الحيوية و النشاط .  
( يُعد التفاني ) الاهتمام بالدور .  
( يُعد الانغماس ) الاهتمام و الاستغراق .

الأداء المؤسسي : حيث يطلب من المستجيب أن يبدي رأيه في تميز الأداء المؤسسي في بعض جوانبه مثل : المراجعين ( متلقي الخدمة ) ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم: من وجهة نظره

القسم  
الثاني  
:

أولاً :  
الشفافية  
الإدارية

عرفتها الباحثة إجرائياً على إنها: "هي مجموعة من الأداءات والآليات الدالة على وضوح تام ومطلق ، لإيجاد نظام واضح لتقييم الأداء وعلانية نتائجه ، ونظاماً واضحاً معلناً للمساءلة الإدارية: يطبق على الجميع دون استثناء ، وموضوعية في صناعة القرار بمشاركة الجميع؛ واتخاذ إجراءات واضحة ومعلنة ، و الوضوح التام للقوانين واللوائح والأنظمة؛ وبساطة صياغتها وسهولة فهمها وعدم تعقيدها أو السماح للالتفاف حولها ، و التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان تجاه العاملين فيها ."

أ . شفافية تقييم الأداء

أرى أن وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان تعمل على تطبيق الشفافية الإدارية في جانب تقييم أداء العاملين من خلال ما يلي



10. توفر معايير للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي (4) \* للموظف

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

11. \* ترقي العاملين بناء على نتائج تقارير تقييم الأداء (5)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

12. تعطي الموظف الحق في إبداء رأيه في تقاريره السنوية (6) \*

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

13. \*تشترك العاملون في وضع معايير تقييم الأداء (7) \*

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

ب. شفافية المسائل الإدارية

أرى أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعمل على تطبيق الشفافية الإدارية في جانب المسائل الإدارية من خلال ما يلي:

14. تحييط بعض القضايا بالسرية التامة حفاظاً على 1) \* المصلحة العامة

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

15. \* تشجيع العاملين على الشفافية في إبداء الرأي 2)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

16. \* تنمي الرقابة الذاتية لدى العاملين 3)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

17. \* توفر معلومات محددة تسهل عملية المسائلة (4)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

18. \* تكافح مختلف أشكال الفساد الإداري فيها (5)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

19. \* تضع آليات شفافة للمسائلة القانونية وتكون معروفة (6)  
للجميع

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

20. تطبيق مبدأ المسائلة على العاملين فيها بالتساوي بعيداً 7) \*  
"عن" المحسوبة

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

### ج. شفافية صناعة و اتخاذ القرار

أرى أن وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان تعمل على تطبيق الشفافية الإدارية في جانب شفافية صناعة و إتخاذ القرار من خلال ما يلي:

21. تمكين جميع العاملين ( المعنيين بالأمر) في عملية 1) \*  
صناعة القرار لثقتهم في آرائهم

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

22. \* تفعل مبدأ التفويض عند عملية صناعة القرار (2)

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

23. \* تحرص على تجنب تأثير الذاتية و الالتزام بالموضوعية (3) عند صناعة قرار

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

24. \* تقلل التعقيدات المركزية (البيروقراطية) في عملية صنع (4) القرار

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

25. \*توعية العاملين بأهمية الشفافية عند صناعة القرار (5)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

26. \*تحمل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم (6)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

27. \*تعلن عن جميع قراراتها ، دون سرية لبعض القرارات (7)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

د. شفافية القوانين واللوائح والأنظمة

أرى أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعمل على تطبيق الشفافية الإدارية في جانب القوانين واللوائح والأنظمة من خلال ما يلي:

28. تقدم لوائح وقوانين واضحة و مترابطة ومكتملة لبعضها البعض \* البعض

حدد دائرة واحدة فقط

اتفق بشدة  
اتفق  
محايد  
لا اتفق  
لا اتفق بشدة

29. \* تجوّد القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري (2)

حدد دائرة واحدة فقط

اتفق بشدة  
اتفق  
محايد  
لا اتفق  
لا اتفق بشدة

30. تعطي تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين فيها (3) \*  
و منح الصلاحيات الكافية

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

31. تُعرّف جميع العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها (4) \*  
بدقة ووضوح

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

32. 5) تحرص على تطبيق القوانين واللوائح بشفافية عالية بين (5) جميع العاملين دون تحيز \*

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

33. 6) تُمكن من مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس (6) بحيادية وصراحة و انفتاح كامل \*

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

34. تبدي الإهتمام بما ما يرد إليها من مقترحات العاملين (7) \* لتحسين ظروف العمل

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

ثانياً :  
الإندماج  
الوظيفي

عرفته الباحثة إجرائياً على أنه: علاقة إيجابية بين الموظف ووظيفته، وقدرته على الارتباط نفسياً وجسدياً بها، ورغبته الشديدة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهدافها من خلال ما يبديه ويشعر به تجاهها و يمارسه كسلوك تلقائي، من خلال:

الحماس (الحيوية والنشاط) : الإحساس بمستويات: 1: عالية جداً من الطاقة والمرونة الإيجابية أثناء العمل وهي أعلى من مشاعر المتعة والسرور؛ تمكنهم من العمل بمنتهى الحماس والنشاط .

التفاني (الاهتمام بالدور): الالتزام والمشاركة بقوة: 2: في العمل والإحساس بالأهمية والحماس والالهام ، بدرجة أعلى عن نظرائهم والتي تظهر بسلوكيات تدل على الالتزام القوي والضييق الذاتي.

الانغماس (الانهمك والاستغراق): الإنكباب التام: 3: على العمل بمنتهى السعادة والاستغراق فيه والارتباط به : ذهنياً وجسدياً ، مع عدم الشعور بمضي الوقت أثناء تأدية العمل

(1) الحماس (الحيوية والنشاط)

يمكنني أن اعبر عن حماسي (الحيوية والنشاط) بإندماجي مع وظيفتي في وزارة التربية والتعليم ، من خلال

35. \* . اشعر بالسعادة في الذهاب للعمل (1)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

36. \* . اشعر بان طاقتي تنفجر في عملي (2)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

37. \* . أثابر دائما في عملي حتى عندما لا تسير الأمور (3)  
بشكل جيد

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

38. \* . استمر في عملى لساعات طويلة (4)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

39. أُنسم بالمرونة فى أداء عملى بما لا يخل بمشروعية هذا (5) العمل . \*

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

40. \* . اتمتع بشخصية قوية بين زملائى (6)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

(ب. التفاني ( الإهتمام بالدور

يمكنني أن ابرعن تفاني ( الإهتمام بالدور) بإندماجي مع  
: وظيفتي في وزارة التربية و التعليم ، من خلال

41. \* .تساعدني وظيفتي على إبراز طاقاتي (1)

حدد دائرة واحدة فقط

اتفق بشدة

اتفق

محايد

لا اتفق

لا اتفق بشدة

42. \* .تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي (2)

حدد دائرة واحدة فقط

اتفق بشدة

اتفق

محايد

لا اتفق

لا اتفق بشدة

43. \* .انا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى (3)

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

44. \* . انا فخور بالعمل الذي اقوم به (4)

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

45. \* . افهم تماما الهدف من العمل الذي أؤديه (5)

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

46. \*يساعدني عملي في كسب احترام الآخرين (6)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

### ج. الإنغماس (الإنهماك و الإستغراق)

يمكنني أن أصف إنغماسي (الإنهماك و الإستغراق) بإندماجي  
مع وظيفتي في وزارة التربية و التعليم ، كما يلي :

47. \* أنسى كل شيء حولي علما اقوم بعملتي (1)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

48. \* . لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملتي (2)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

49. أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى أثناء (3) \* تأدية عملي

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

50. \* . من الصعب ان افصل نفسي عن وظيفتي (4)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

51. \* اشعر بالاستقرار الشديد في عملي (5)

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

52. \* اشعر بسعادة أكبر عندما تزيد على أعباء العمل (6)

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

ثالثاً :  
الأداء  
المؤسسي

وتم اعتماد تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه: " محصلة الجهود والأعمال والأنشطة التي تمارسها وزارة التربية والتعليم ، كمنظومة متكاملة؛ للحصول على النتائج المخطط لها ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية والقيود المفروضة عليها" ، من خلال ما تقدمه من خدمات جوانبها المتعددة مثل : المراجعين ( متلقي الخدمة) ، العمليات الداخلية والنمو و التعلم. أرى أن الخدمات التي تقدمها الوزارة وتؤثر في الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم كما يلي :

53. \* تتفاوت شرائح المتعاملين مع دائرتي 1)

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

54. 2) تهتم دائرتي بآراء ومقترحات الجمهور حول الخدمات التي تقدمها \*

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

55. 3) تحظى دائرتي بسمعة جيدة في أدائها لأعمالها من قبل الجمهور المتعامل معها \*

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

56. يتوفر في دائرتي دليل للمراجعين يشرح الخدمات التي (4) \* تقدمها للجمهور

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

57. تلعب العمليات الداخلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه و (5) \* رقابة دوراً مهماً في أداء الوزارة

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

58. يُعتبر الأداء الجيد لأعمال دائرتي هو نتيجة لقرارات (6) \*الادارات العليا

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

59. تهتم عمليات التشغيل الداخلي في دائرتي بتنمية (7) \*الموارد البشرية و تطوير قدراتها

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

60. يتم تحسين إجراءات العمل دورياً و تطويرها وفقاً (8) \* لوصف الوظائف

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

61. تحرص دائرتي على تحديث وسائل و أساليب تقديم (9) \* خدماتها

حدد دائرة واحدة فقط

- اتفق بشدة
- اتفق
- محايد
- لا اتفق
- لا اتفق بشدة

62. تسعى دائرتي لاستخدام التقنية في تسهيل (10) \* الاستفادة من خدماتها

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

63. يعد الحصول على مؤهل علمي جديد معيارا من (11) \* معايير التقدم الوظيفي للموظف

حدد دائرة واحدة فقط

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| اتفق بشدة    | <input type="radio"/> |
| اتفق         | <input type="radio"/> |
| محايد        | <input type="radio"/> |
| لا اتفق      | <input type="radio"/> |
| لا اتفق بشدة | <input type="radio"/> |

64. تهتم في وضع خطط و مشاريع لتطوير أعمالها و (12) \* تبسيط إجراءاتها

حدد دائرة واحدة فقط

اتفق بشدة

اتفق

محايد

لا اتفق

لا اتفق بشدة

انتهت الاستبانة شاكرة لكم حسن تعاونكم

Google لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل

نماذج Google

## الملحق رقم (٢): الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

تجري الباحثة دراسة بعنوان: "علاقة الشفافية الإدارية بالاندماج الوظيفي وأثرهما في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة العالمية الإسلامية باليزيا.

وتشتمل على بعض العبارات تمثل مجموعة من المؤشرات الدالة على: الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي والأداء المؤسسي، والتي

تُظهر العلاقة فيما بينهم وتأثيرهم في الأداء المؤسسي.

ملاحظات مهمة: نرجو قراءة المقصود بكل متغير بتأني لفهم المقصود من كل عبارة.

وستكون إجاباتكم بوضع إشارة (√) داخل العامود المناسب، والذي سيدل على الواقع الذي يمتلكه فعلياً، وليس ما تعتقدونه كإجابة نموذجية، كما نرجو عدم ترك أي خيار دون إجابة لنجاح العمل.

كما نرجو حساب الوقت الذي لزمكم لإكمال الاستبانة.

وأن كل ما تبدونه من آراء في هذه الاستبانة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي بإذن الله.  
تفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ..

الباحثة سحر بنت سعيد المنذري

iiung1814812@gmail.com.

## أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية:

المؤهل العلمي:  دبلوم التعليم العام / الثانوية العامة

دبلوم / دبلوم عالي

بكالوريوس / ليسانس

ماجستير

دكتوراه

النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

### الوظيفية:

إشرافية (وتشمل / مستشار، مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير مساعد،

رئيس قسم / شعبة ومن في حكمهم).

تنفيذية (وتشمل / خبير، باحث، موظف، مشرف، عضو فني، منسق، كاتب، محاسب، مهندس،

مدخل بيانات، محلل مدرب، أخصائي، أمين، .... ومن في حكمهم).

سنوات الخبرة:  ٥ سنوات فأقل  ٦-١٠ سنوات

١١-١٥ سنة  ١٦ سنة فأكثر.

المكتب أو المديرية والدائرة التي تعمل بها: -----

حيث سيتم دراسة متغيرات الدراسة كما يلي:

الشفافية الإدارية: يطلب من المستجيب توضيح إلى أي مدى يرى توافر ما تقوم به وزارة التربية والتعليم من

إجراءات وآليات من أجل ضمان الشفافية الإدارية في المجالات الأربعة التالية وهي: شفافية تقييم الأداء، شفافية

المسائل الإدارية، شفافية صناعة واتخاذ القرار، شفافية القوانين واللوائح والأنظمة.

الإندماج الوظيفي: يطلب من المستجيب توضيح إلى أي مدى يشعر باندماجه وظيفياً في

عمله بوزارة التربية والتعليم، من خلال قياس أبعاده الثلاث الرئيسية الكامنة: بُعد الحماس (الحيوية

والنشاط)، بُعد التفاني (الاهتمام بالدور)، بُعد الانغماس (الانحماك والاستغراق).

الأداء المؤسسي: حيث يطلب من المستجيب توضيح تأثير العلاقة بين الشفافية والإدارية في

الأداء المؤسسي في الجوانب الثلاثة التالية: جانب المراجعين (متلقي الخدمة)، جانب العمليات الداخلية،

جانب النمو والتعلم.

قسم الثاني:

فيما يلي بعض العبارات التي تمثل مجموعة من المؤشرات الدالة على الشفافية الإدارية، التي تظهر من خلال الممارسات والسلوكيات والأداءات والآليات والملاحظات الكمية أو الكيفية، والتي تؤدي ممارستها لتوفر درجة معينة من الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ (المنذري ٢٠١١، السلمي ٢٠١٦، بركات ٢٠١٦، الطراونه ٢٠١٣، البلوي ٢٠١١)،

المرجع	المجال الأول: شفافية القوانين واللوائح والأنظمة:	انتماء العبارة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات المقترحة
		نسبية	غير نسبية	مناسبة	غير مناسبة	
١	تقديم لوائح وقوانين مترابطة ومكملة لبعضها البعض					
٢	تعطي تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين فيها					
٣	منح الصلاحيات المناسبة للعاملين لتسيير العمل الموكّل إليهم على أكمل وجه،					
٤	الاهتمام بدراسة إثر الأنظمة والقوانين على بيئة العمل؛ لتحسين المناخ الإدارية					
٥	تقديم لوائح وقوانين مترابطة بوضوح لا تحتمل التأويل)					
٦	مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري					
٧	اتخاذ القرارات على أسس علمية وموضوعية					
٨	تطبيق القوانين واللوائح بشفافية					
٩	تحرص على مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بصراحة وافتتاح					
١٠	تبدي الاهتمام بما ما يرد إليها من مقترحات العاملين لتحسين ظروف العمل					
١١	الحرص على تعريف جميع العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها					

إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:

م	الجمال الثاني: شفافية صناعة واتخاذ القرار:	انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
١	تحميل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم					
٢	الإعلان عن قراراتهم بصورة واضحة					
٣	تعزيز الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات وتبني سياسات تخدم جميع العاملين					
٤	تحري الموضوعية في اتخاذ القرار					
٥	تفعيل مبدأ التفويض عند عملية اتخاذ القرار					
٦	الحرص على تجنب تأثير الذاتية عند صناعة قرار					
٧	توعية العاملين بأهمية الشفافية عند صناعة القرار					
٨	التقليل من تعقيدات البيروقراطية في عملية صنع القرار					
٩	إشراك جميع العاملين المعنيين في عملية اتخاذ القرار					
١٠	تحميل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم					
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الرقم	الجمالية الثالث: شفافية الاتصال الإداري.	انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة
	الإعلان عن قراراتها بصورة واضحة				
	السماح للعاملين بمراجعة الإدارة العليا حين تواجههم مشكلة لم يجدوا لها حلا في المستويات الإدارية الأدنى				
	تبسيط الإجراءات وآليات العمل بصورة تسمح بإنهاء المعاملات بسهولة				
	تفعيل البوابة الإلكترونية في إنجاز العمل				
	الحرص على عقد لقاءات دورية مع العاملين تتسم بالشفافية				
	تنويع وسائل الاتصال بالعاملين بناء على الهدف المرجو منه				
	الاهتمام بتوعية العاملين بما والمؤسسات المعنية بالخدمات التي تقدمها				
	استخدام التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع كافة الإدارات				
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:					

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		الرقم	المجال الرابع: شفافية المعلومات وآليات العمل:
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
					١	تُوفّر للعاملين المعلومات اللازمة لأداء مهامهم المختلفة.
					٢	تتجنب المبالغة بأي شكل عند عرض الحقائق على المواطنين.
					٣	تُحدّث المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.
					٤	تؤمن بحق المواطن في الحصول على البيانات والمعلومات المختلفة.
					٥	تحرص على نشر البيانات والمعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
					٦	تُمكن الموظفين من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية في الوقت المناسب دون أي تأخير.
					٧	توفّر نماذج واضحة للمعاملات المختلفة وسهلة الاستخدام.
					٨	توضع لوحات إرشادية واضحة لبيان خطوات وآليات إنهاء إجراءات المعاملات.
					٩	تضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في مختلف الأماكن.
					١٠	تُعدّل إجراءات وآليات العمل وفقاً للتغذية الراجعة التي تتلقاها.
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		المجال الخامس: شفافية تقييم الأداء.	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتظمة	منتظمة		
					تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء	
					تقيم أداء العاملين بموضوعية	
					توصيف مهام وظيفية واضحة ومكتوبة للعاملين لديها	
					تقييم الأداء بصورة دورية طوال العام	
					الربط بين أسس التقييم والمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	
					تضمن تقارير تقييم الأداء أسس المساءلة الإدارية	
					توفير سجلات للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للموظف	
					ترقية العاملين بناء على نتائج تقارير تقييم الأداء	
					إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع معايير تقييمهم	
					إعطاء الموظف الحق في إبداء رأيه في تقاريره السنوية	
					تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء	
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

\*\*

الرقم	المجال السادس : شفافية المساءلة الإدارية.	انتماء العبارة للمجال		الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال
		متنمية	غير متنمية	متنمية	غير متنمية	
١	إحاطة بعض القضايا بالسرية مراعاة لمصلحة العمل					
٢	الحرص على تكوين علاقات إيجابية بين العاملين لا تتأثر بالمساءلة					
٣	الحرص على تشجيع العاملين على الشفافية في إبداء الرأي					
٤	العمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية					
٥	توفير معلومات محددة تسهل عملية المساءلة					
٦	إصدار تعليمات واضحة لا تؤثر على المساءلة					
٧	تحري الموضوعية في مساءلة العاملين					
٨	تكافح مختلف أشكال الفساد الإداري فيها					
٩	التصدي لتأثير ظاهرة الواسطة على عملية المساءلة					
١٠	تطبيق مبدأ المساءلة على العاملين فيها بالتساوي					
أي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

### القسم الثالث:

فيما يلي بعض العبارات التي تمثل مجموعة الآراء الشخصية والمشاعر والأفكار والسلوكيات الدالة على مدى اندماجك الوظيفي، في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ (خليفه، المعتز بالله البرنس محمد ٢٠١٧، المغربي ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٧، فجر العدواني ٢٠١٨، العمري ٢٠١٨، إسماعيل وسعد ٢٠١١، جلاب؛ سعيد؛ الشريفي ٢٠١٦).

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		اتناء العبارة للمجال		العنصر الأول: الحيوية والحماس والنشاط:	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					يشعري العمل أني مليء بالطاقة والنشاط	١
					أتمتع بشخصية قوية بين زملائي.	٢
					يشعري النهوض مبكراً برغبة شديدة للذهاب للعمل	٣
					يمكنني الاستمرار بعملية لمدة طويلة.	٤
					تعزيني المرونة والعلانية عند أداء عملي بما لا يخل بمشروعية العمل..	٥
					أظل اعمل بجد ومثابرة، حتى لو لم تكن الأمور على ما يرام.	٦
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		اتناء العبارة للمجال		العنصر الثاني: التفاني:	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					تساعدني وظيفتي لإبراز كل طاقاتي.	١
					تمثل وظيفتي أكبر مصدر تحفيز لي.	٢
					يتملكني الفخر والزهو بالعمل الذي أؤديه.	٣
					يشعري العمل بالحماس المستمر.	٤
					أفهم تماماً الهدف من العمل الذي أؤديه.	٥
					يساعدني عملي للحصول على احترام الآخرين.	٦
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		العنصر الثالث: الاتهامك والانغماس والاندماج:	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتزعة	منتزعة		
					يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي ولا اشعر به.	١
					ينسبني استغرافي بالعمل كل ما يدور حولي.	٢
					يتناهي أحساس أكبر بالسعادة عندما يزيد علي عبء العمل.	٣
					تتناهي حالة من الاستغراق الشديد في عملي.	٤
					أكرس نفسي تماماً للعمل حينما اعمل ولا انشغل بأشياء أخرى مطلقاً.	٥
					يصعب على الفصل بين نفسي وبين وظيفتي	٦
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

### القسم الثالث:

فيما يلي بعض العبارات التي أرى أن مجموعة من المؤشرات الدالة على الأداء المؤسسي، التي تظهر من خلال الممارسات والسلوكيات والأداءات والآليات والملاحظات الكمية أو الكيفية، والتي تؤدي لتوفر نمط معين من الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟) بركات ٢٠١٦، الطراونه ٢٠١٣، البلوي ٢٠١١، أبو قاعدود ٢٠١٥)

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		الرقم	الجانِب الأول: الجانب المالي:
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					١	يزيد التمويل المالي من قدرة دائرتي على تقديم خدمات أكثر بجودة عالية.
					٢	يلعب الأداء المالي دوراً في رضا الجمهور وتحقيق أهداف دائرتي.
					٣	توجد تسهيلات في تمويل أعمال دائرتي وبرامجها المختلفة.
					٤	تعمل دائرتي على تقييم أثر إنفاقها المالي في المجالات المتنوعة.
					٥	تتفاوت شرائح المتعاملين مع دائرتي اجتماعيان.
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		الرقم	الجانِب الثاني: متلقي الخدمة (المراجعين):
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					١	تتفاوت شرائح المتعاملين مع دائرتي اجتماعياً.
					٢	تتم دائرتي بأداء ومقترحات الجمهور حول الخدمات التي تقدمها.
					٣	تغطي دائرتي بسمعة جيدة في أداؤها لأعمالها من قبل الجمهور المتعامل معها.
					٤	يتوفر في دائرتي دليل للمراجعين يشرح الخدمات التي تقدمها للجمهور.
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		الجانِب الثالث: العمليات الداخِلية:	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					تلعب العمليات الداخلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دوراً مهماً في أداء المؤسسة.	١
					يُعتبر الأداء الجيد لأعمال دائري هو نتيجة لقرارات الإدارات العليا.	٢
					تتم عمليات التشغيل الداخلي في دائري بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها.	٣
					يتم تحسين إجراءات العمل وتطويرها وفقاً لوصف وتوصيف الوظائف.	٤
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

الملاحظات والتعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمجال		الجانِب الرابع: النمو والتعلم	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					تحرص دائري على تحديث وسائل وأساليب تقديم خدماتها.	١
					تسعى دائري لاستخدام التقنية في تسهيل الاستفادة من خدماتها.	٢
					تسمح دائري بالتقدم الوظيفي للموظفين عند حصولهم على مؤهلات جديدة.	٣
					تتم دائري في وضع خطط ومشاريع لتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها.	٤
إي عبارات أخرى ترغبون في إضافتها:						

القسم الثالث:

ما الإجراءات المقترحة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع معدلات الاندماج الوظيفي، في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

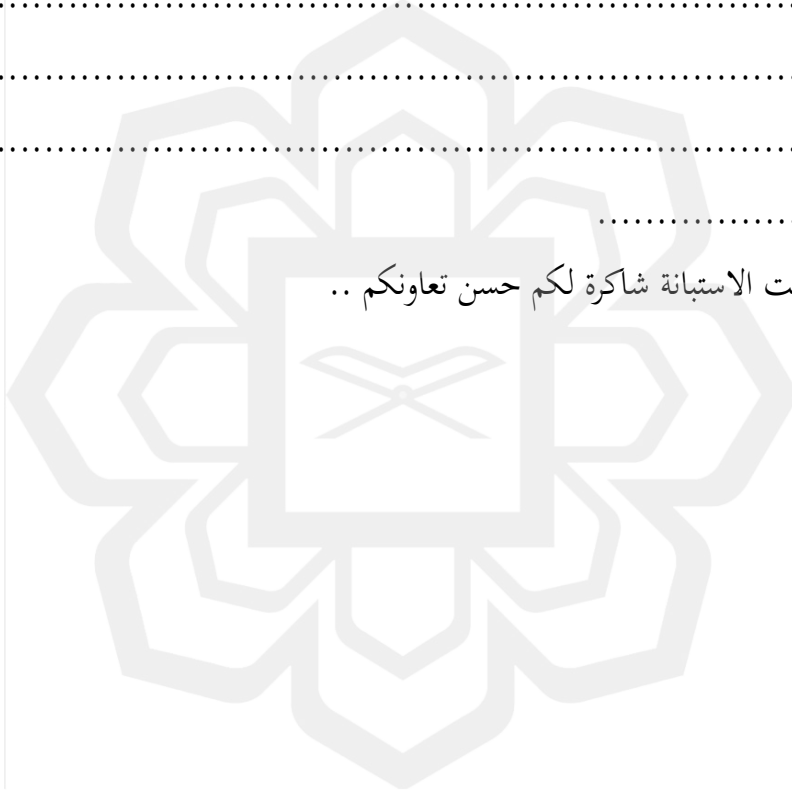
.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة شاكرة لكم حسن تعاونكم ..




ملحق رقم (٣)؛ قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	صالحة عبدالله عيسان	أستاذ	دكتوراة فلسفة في التربية المقارنة، إدارة التعليم	كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
٢	على مهدي كاظم	أستاذ	دكتوراه في القياس والتقييم	كلية التربية، جامعة السلطان قابوس
٣	راشد بن سليمان الفهدي	أستاذ مشارك	دكتوراة في الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس _ سلطنة عمان
٤	ياسر فتححي الهنداوي المهدي	أستاذ مشارك	دكتوراة الفلسفة في التربية تخصص (الإدارة والقيادة التربوية)	جامعة عين شمس وحاليا زائر في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.
٥	سيف بن ناصر المعمري	أستاذ مشارك	دكتوراه في مناهج طرق تدريس الاجتماعيات	كلية التربية جامعة السلطان قابوس، وحاليا أستاذ زائر بكلية التربية جامعة جلاسجو- أسكتلندا.
٦	ريا بنت سالم بن سعيد المنذري	أستاذ مشارك	دكتوراه في التربية، مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس وعضو في مجلس الدولة. _ سلطنة عمان
٧	سهيلة إبراهيم سعيد الهاشمي	أستاذ مساعد	دكتوراه في إدارة الأعمال	جامعة البحرين، وزائر في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة السلطان قابوس _ سلطنة عمان
٨	عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية	أستاذ مساعد	دكتوراة في التربية / الأصول والإدارة التربوية.	جامعة صحار _ سلطنة عمان
٩	عبد الله بن علي الشبلي	أستاذ مساعد	دكتوراه في القياس والتقييم	جامعة صحار _ سلطنة عمان
١٠	ربيع بن المر الذهلي	أستاذ مساعد	دكتوراه إدارة تربوية	جامعة نزوى _ سلطنة عمان

١١	حسام الدين السيد محمد إبراهيم	أستاذ مشارك	دكتوراه تربية تخصص إدارة تعليمي	جامعة نزوى _ سلطنة عمان
١٢	محمد الجرايده	أستاذ مشارك	دكتوراه تربية تخصص الإدارة التربوية	جامعة نزوى _ سلطنة عمان
١٣	بدر بن حمود الخروصي	مدير مديرية	دكتوراه فالتربية	وزارة التربية والتعليم _ سلطنة عمان
١٤	سعيد بن راشد بن علي الشهومي	مدير مدرسة	دكتوراه في الإدارة التربوية.	المديرية العامة للتربية والتعليم بالظاهرة بوزارة التربية والتعليم
١٥	سوسن بنت سعود اليعقوبي	مديرة مدرسة	دكتوراه في الإدارة التعليمية.	المديرية العامة للتربية والتعليم بالباطنة شمال بوزارة التربية والتعليم.
١٦	بدر بن حمد بن حميد البادي	مساعد مدير	دكتوراه في فلسفة التربية	مركز السلطان قابوس العالي للثقافة و العلوم , معهد العلوم الإسلامية بعبري.
١٧	سيف بن درويش بن سعيد الحراصي	معلم جغرافيا ومحاضر	دكتوراه في فلسفة التربية	وزارة التربية والتعليم وجامعة كل من : نزوى وصحار والجامعة العربية المفتوحة مسقط .

ملحق رقم (٤) خطاب رسمي من الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا إلى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

**الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا**  
**INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA**  
بوتني ريسني: إنلار إنبار إنجسا مللمستنا  
Company No. 01048171

**KULLIYAH OF EDUCATION**

**Our Reference** : IIUM/312/RNP/01/2  
**Date** : 28<sup>th</sup> January 2020

Ministry of Education  
Sultanate of Oman

*Assalamualaikum wrt. wbt.*

Dear Sir/Madam,

**PERMISSION TO CONDUCT RESEARCH AT YOUR OFFICE BY SR. SAHAR SAID KHAMIS AL-MANDHARI (MATRIC NO: G1814812)**

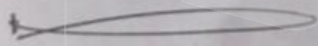
May this letter reaches you while you are in the best of *imān* and health by the grace of Allah s.w.t.


This is to certify that Sr. Sahar Said Khamis Al-Mandhari (Matric No: G1814812) is a Ph.D student at Kulliyah of Education, IIUM.

Currently she is writing a thesis entitled "*The relationship between Administrative Transparency and Employees Engagement and their Impact and Institutional Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman*" under the supervision of Prof. Dr. Dawood Abdulmalek Al-Hidabi. As part of the preparation, we would like to seek your good office to allow her to conduct the above mentioned research at your office.

Any assistance rendered to her is greatly appreciated.

Thank you. *Wassalam.*



  
**ASSOC. PROF. DR. MOHD BURHAN IBRAHIM**  
Deputy Dean (Postgraduate and Research)  
Kulliyah of Education



*Note* : *This letter is issued upon student's request.*

*Garden of Knowledge and Virtue*

Office Address: Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia, Gombak Campus, Jalan Gombak, Selangor.  
Mailing Address: Kulliyah of Education, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia.  
Tel: +603 6196 5331 / 5334 / 5323 / 6356 / 6351 Fax: +603 6196 4851 / 5926 / 5927 / 6374 / 6375 Website: www.iiu.edu.my/en/uc



ملحق رقم (٥) المخاطبة الرسمية من المكتب الفني في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للموافقة على التطبيق

## تسهيل مهمة الباحثة / سحر بنت سعيد بن خميس المنذرية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاصل الدكتور / مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم.. المحترم السلام عليكم

ورحمة الله وبركاته وبعد

الموضوع / تسهيل مهمة الباحثة : سحر بنت سعيد بن خميس المنذرية

تود الباحثة و في اطار استكمال إجراءات متطلبات دراسة الدكتوراه في التربية تخصص إدارة تربية بالجامعة الإسلامية العالمية ( بماليزيا ) ، البدء في التطبيق الميداني لأداة الدراسة و التي جاءت بعنوان : علاقة الشفافية الإدارية بالاندماج الوظيفي وأثرهما على الأداء المؤسسي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها .

و التي ستمثل في تطبيق استبانة ، على كافة العاملين في ديوان عام وزارة التربية و التعليم فقط وفق المكاتب و المديريات حسب الهيكل التنظيمي المعتمد، وبسبب الجائحة التي تمر بالعالم حاليا وتنفيذا لقرارات اللجنة العليا سيتم تطبيقها إلكترونيا فقط.

شاكرة لكم كريم تعاونكم

معي مقدما و تفضلوا بقبول وافر الاحترام

مقدمة الطلب /

سحر بنت سعيد بن خميس المنذرية .

19/4/21



tosd



إلى: س س <

## رد: تسهيل مهمة الباحثة / سحر بنت سعيد بن خميس المنذرية

تم إرسال المراسلة برقم القيد

[2821142972](#)

قراءة المزيد



وما توفيقى الا بالله،

وفي الختام لا يسعنا الا الدعاء :

" اللهم انفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا،

وزدنا علما . "

اللهم انى اصببت فبفضلك وجودك وكرمك، وانى اُسأت

فمن هوى نفسى والشيطان .

ربنا وتقبل منا انك انت السميع العليم .