

## درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى المديرين في مدارس القدس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

فاطمة علي عبيدات ونبيل جبران جندي<sup>1</sup>

جامعة الخليل، فلسطين

قُبِل بتاريخ: 2024/02/17

عُدل بتاريخ: 2024/02/16

اُسْتُلم بتاريخ: 2023/05/08

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على الدرجة التي تُمارس فيها الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس في القدس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في القدس من وجهة نظرهم. أيضاً، والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة البحثية، في كلٍّ من الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس في القدس والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، وعدد سنوات خبرة المعلمين في التدريس، والمؤهل العلمي لديهم، واستقصاء العلاقة بين أبعاد الإدارة بالشفافية وأبعاد الالتزام التنظيمي، ولتحقيق أغراض الدراسة البحثية: استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (265) معلماً ومعلمة من (15) مدرسة حكومية تتبع المعارف والبلدية في القدس، وذلك في الفصل الثاني من العام (2022-2023)، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من قِبَل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في القدس جاء مرتفعاً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالشفافية والالتزام التنظيمي تُعزى لكل من الجنس، وعدد سنوات خبرة المعلمين في التدريس، والمؤهل العلمي لديهم، كما وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالشفافية ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الالتزام التنظيمي، مدارس مدينة القدس

### The Degree of Transparency Management Practice among Principals in Al-Quds Schools and Its Relationship to Organizational Commitment among Teachers

Fatmeh Ali Obedat & Nabil Jebreen Jondi  
Hebron University, Palestine

Received: 08/05/2023

Modified: 16/02/2024

Accepted: 17/02/2024

**Abstract:** The study aimed to identify the degree to which transparent management is practiced among school principals in Jerusalem from the point of view of teachers, and to identify the level of organizational commitment among teachers in Jerusalem from their point of view. Also, identifying the presence of statistically significant differences between the average estimates of the research study sample, in both management with transparency among school principals in Jerusalem and organizational commitment from the point of view of teachers, attributed to the following variables: gender, the number of years of teachers' experience in teaching, and their academic qualification, and to investigate the relationship between each of the dimensions of management transparency and the dimensions of organizational commitment. To achieve the purposes of the research study, the researchers used the descriptive, correlational approach in the study, as a random sample of (265) male and female teachers was selected from (15) government schools affiliated with Al-Maaref and the municipality in Jerusalem, in the second semester of the year (2022-2023). The questionnaire tool was used to collect data. The results indicated that the degree of transparency in management practice by school principals, from the teachers' point of view, was high. The level of organizational commitment among teachers in Jerusalem was high, and the results indicated that there were no statistically significant differences between the average response of the study sample in the degree of practicing management with transparency and organizational commitment due to the following variables: gender, the number of years of teachers' teaching experience, and their academic qualifications. It also resulted in the results show that there is a positive, statistically significant relationship between the degree of management practice of transparency and the level of organizational commitment from the point of view of teachers in Jerusalem.

**Keywords:** Administrative Transparency, Organizational Commitment, Jerusalem schools

**Email:** <sup>1</sup> nab466@yahoo.com

## مقدمة

تُعد المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية لها دور بارز في تنشئة وبناء أجيال صالحة في المجتمع، حيث يشكّل التعليم في مدارس القدس رافعة أساسية، لها دور بارز في بناء المجتمع المقدسي.

وفي القدس كلّ شيء يبدو مختلفاً، ومما يزيد الأمور صعوبة في المجال التعليمي في مدارس القدس؛ أنّ المدارس لا تندرج تحت مظلة إدارية واحدة، إنما تتبع مرجعيتين: مرجعية فلسطينية ومرجعية إسرائيلية، وأن مصادر التعلّم غير محدودة، وتعتبر المدرسة واحدة منها، ومن المعلوم أن تطور أي مؤسسة تعليمية لا يقتصر على كفاءة الإدارات التربوية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى توظيف مواردها سعياً لتجويد مخرجاتها التربوية، ومواصلة السعي لتحقيق رؤيتها المدرسية وتنفيذ أهدافها عبر الاهتمام برأس المال البشري فيها، حيث يمثّل المعلمون أهم مُدخلات النظام التربوي. ويشير السقاف (2015) إلى أن الإدارة بالقيم تعطي قدراً عالياً في مجال التعامل مع الإنسان باحترام في المؤسسة، خاصة أن الموظفين هم رأس المال الحقيقي للمؤسسة، فالإدارة بالقيم تمثّل سلوكاً تنظيمياً يعبر عن قيم المؤسسة وقيم الموظفين الذين يعملون فيها، مما ينعكس على المناخ التنظيمي للمؤسسة ويساهم في رفع رضا الموظفين وولائهم.

وحتى يواكب النظام التربوي التطوّر المعرفي والتكنولوجي في القرن الحادي والعشرين، لا بُدّ أن يقوم النظام التربوي بالعمل على تطوير أسلوب إدارة رأس المال البشري في المؤسسات التربوية، والاستفادة من المفاهيم الحديثة في علم السلوك التنظيمي. وترى الصيفي (2022) أنّ العامل الأكثر أهمية في الكفاءة التنظيمية وفي المجتمع بأسره هو موارده البشرية. ومن أجل تحقيق جودة إدارة شاملة، والمساهمة في نجاح النظام التربوي، على النظام التربوي أن يمتاز بالشفافية الإدارية.

ومن الجدير بالذّكر، أنّ الشفافية الإدارية هي من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ تطور المفهوم عبر الزمن، يكون من خلال تطوّر النُظم الإدارية. ويشير حوامدة وجرادات (2005) إلى أن الشفافية الإدارية تُعدّ لبنة أساس للإدارة الناجحة، كون الشفافية الإدارية تساهم في تنمية النُظم الإدارية، وتقود المؤسسة إلى مواجهة التغيير التكنولوجي الحاصل في العالم. وبناءً على ذلك، ينبغي على الإدارات التربوية الالتفات إلى أهمية الشفافية الإدارية، انطلاقاً من دورها في تعزيز الثقة بين المديرين والمعلمين وتوفير نظام مساءلة وتقييم فعّال وتحفيز على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

ويرى السبيعي (2017) أن المؤسسات التي تطبّق مبادئ الشفافية الإدارية تنأى بنفسها عن الغموض، مما يؤثر إيجاباً على سُمعة المؤسسة في المجتمع ويُكسبها الاحترام، ويزيد من فرص نجاحها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يلتزمون بأهداف المؤسسة ويميلون إلى الانخراط والمشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات والتعاون في العمل والأداء؛ يسهمون في بناء الالتزام التنظيمي في المؤسسة، والذي يعدّ عنصراً مهماً لنجاح المؤسسات وزيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وأوضح الثبيتي (2013) أنّ نجاح المؤسسة يرتبط بشكل كبير، بإيمان الموظفين بأهداف المؤسسة، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية. وبدل مفهوم الالتزام التنظيمي على مستوى ممارسة المسؤولية والشعور بالانتماء التي يُظهرها المعلمون في المدارس التي يعملون فيها. ويؤكد الجعبري والغزوي (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019) على أن الالتزام التنظيمي الذي يُمارس في العمل يُعدّ من أهم الإجراءات للمديرين، وبشكل خاص تلك الإجراءات المتعلقة بالممارسات التي تؤثر على التزام المعلم وتشجعه على البقاء في المؤسسة والولاء في العمل.

ويشير محمود وآخرون (2022) إلى أن الالتزام التنظيمي هو شعور إيجابي ينبع من الداخل تجاه شخص أو فكرة أو عقيدة، وهذا ما أكّد عليه رحمن وآخرون (Rahman et al., 2016) أن الالتزام التنظيمي هو القوى التي تدفع الفرد لتحقيق أهداف معينة حيث أن الالتزام التنظيمي يقوم على ثلاثة ركائز هي: الاعتقاد القوي للأفراد بقيم وأهداف المؤسسة، والاستعداد التام لبذل الجهد لمصلحة المؤسسة، والرغبة القوية للاستمرار بالعمل في المؤسسة، ويُعدّ الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً، بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات الأفراد، ويرى نوجروهو وآخرون (Nugroho et al., 2020) أن الالتزام التنظيمي يشير إلى تفاني المعلمين في عملهم في المدرسة، ورغبتهم القوية في الإنجاز، فالالتزام التنظيمي يقضي على السلوكيات السلبية في العمل مثل: التسيّب الوظيفي، وانخفاض الرغبة في العمل، والغياب المتكرر سواء كان ذلك بعذر أو بدون عذر، والتأخّر في أداء المهام المطلوبة، وعدم الرغبة في تحمّل مسؤوليات إضافية تساهم في تطوّر الأداء المدرسي.

ويعدّ السلوك الإنساني نتاج التفاعل مع البيئة المحيطة، وبالتالي يتأثر هذا السلوك بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف، فالبيئة التنظيمية في المؤسسات التعليمية توجه سلوك الموظفين بشكل فعّال نحو تحقيق أداء متميز، ومن العوامل التنظيمية التي تؤثر على سلوك الموظفين

دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي، وضعف مستوى نظام الحوافز لدى الموظفين، مع عدم وجود آلية لعملية منح الحوافز للموظفين، مما يضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة.

تشير دراسة العبار (2021) إلى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية لدى الموظفين في شركة البرقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي، واستخدم الباحث أداة الاستبيان في تجميع البيانات، وتابع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (116) مديراً من جميع مديري الإدارات الوسطى، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة، وجاء مستوى الشفافية الإدارية متوسطاً. ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده (العاطفي والاستمراري والمعياري) والشفافية الإدارية.

وهدف دراسة عبد الرحيم (2020) إلى استقصاء الأسس النظرية للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي. وتحديد مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية، والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، التي تُعزى للمتغيرات الآتية: الرتبة الأكاديمية، والرتبة الإدارية، ونوع الكلية، والنوع. والكشف عن العلاقة الدالة إحصائياً بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة نفسها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة إذ طبقت على عينة بلغ قوامها (369) عضو هيئة تدريس من جامعة الأزهر في القاهرة من الكليات الآتية (العلوم بنات، والعلوم بنين، والدراسات الإنسانية، والتربية، والدراسات الإسلامية بنات، والدراسات الإسلامية بنين، والتجارة بنات، والتجارة بنين). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية وأبعادها من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر جاءت متوسطة، ما عدا بُعد المساءلة الإدارية جاء بدرجة ضعيفة، وبُعد العلاقات والاتصالات جاء بدرجة كبيرة، وأشارت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وأبعاده جاءت بدرجة متوسطة، ما عدا بُعد الالتزام المعياري جاء بدرجة كبيرة، وبُعدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي درجة أبعاد

الشفافية الإدارية، إذ إن ممارسة الشفافية من قبل الإدارات التربوية، تسهم في تعزيز الحس بالمسؤولية والالتزام التنظيمي، وفي ضوء ما سبق تعتبر العلاقة بين الإدارة بالشفافية والالتزام التنظيمي علاقة مهمة تعمل على نجاح عمل المؤسسات التعليمية.

وتؤدي الشفافية دوراً هاماً في إحداث التنمية الإدارية وفي إقامة بيئة عمل صحية يتم فيها تبادل المعلومات بشكل شفاف وصرح داخل الهيكل التنظيمي، فالإدارة التي تعتمد على الشفافية تقوم على تعزيز ثقة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وتحفيزهم للمشاركة الفعالة والالتزام في تحقيق غايات المؤسسة، وتعزز الولاء والثقة والانتماء لدى الموظفين. ويوضح الراشدي (2007) أن الشفافية الإدارية ذات أهمية سواء للمؤسسة التعليمية أو للموظفين، حيث تعزز الثقة والولاء والتعاون بين الموظفين في بيئة العمل، كما تعزز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يسهم في تحسين أدائهم والمساهمة في تطوير وتقديم المؤسسة، لذا يعتبر الالتزام التنظيمي استجابة من قبل الموظفين للتعبير عن إيمانهم بالمؤسسة ورؤيتها وأهدافها حيث يؤدي الالتزام التنظيمي دوراً رئيساً ومهماً في تطوير أداء الموظفين، وزيادة تفانيهم في أداء مهامهم، وتعزيز قيم الانتماء لديهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتحسين المناخ التنظيمي والتشاركية بين الموظفين وازدياد شعورهم بالرضا والأمن الوظيفي. ونظراً للتطورات التي شهدتها هذا العصر كان لا بُدّ من الالتفات إلى أهمية ممارسة الشفافية الإدارية داخل المؤسسات وارتباط الشفافية الإدارية الوثيق بالالتزام التنظيمي، حيث إنّ الوقوف على أهمية الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي هو ما تسعى هذه الدراسة للبحث فيه.

واهتم الباحثون بالعلاقة بين الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي فقد هدفت دراسة شراح (2022) استقصاء العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونظام الحوافز، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في أمانة صنعاء من وزارات وهيئات حكومية ومؤسسات عامة، وقد تم جمع المعلومات الأولية وفق أسلوب العينة غير الاحتمالية، وتم اختيار ثلاث مؤسسات عامة، وعلى أساس أسلوب العينة المقصودة والهدفية في العاصمة صنعاء، إذ شملت دواوين وزارة الخدمة المدنية، والتأمينات، وهيئة أراضي وعقارات الدولة، المؤسسة العامة للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات

فروق تبعاً للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، وأشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشفافية الإدارية والعدالة في تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وهدفت دراسة براتلي والويسوسوس (Bratley & Aloysius, 2019) الكشف عن العلاقة بين تصور المعلمين للشفافية الإدارية والتزامهم التنظيمي العاطفي من خلال التركيز على أبعاد الشفافية الإدارية التالية: الانفتاح والمساءلة والنزاهة والمشاركة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (850) معلماً ومعلمة، إذ تكوّنت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتوصّلت النتائج إلى أن العلاقة بين تصور المعلمين للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي العاطفي كانت ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية، وتبين أن أبعاد الشفافية الإدارية مثل: الانفتاح ونزاهة المساءلة والمشاركة تفسّر الاختلاف في الالتزام التنظيمي العاطفي.

وتعقيباً على الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن هناك مجموعة من نقاط الاتفاق مثل: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها في كونها تنتهي للدراسات الوصفية، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وهناك مجموعة من نقاط الاختلاف مثل: تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى المديرين في مدارس القدس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتنوعت الأهداف البحثية للدراسات السابقة في تناول المتغيرات، هذا وهدفت دراسة شراح (2022) إلى استقصاء العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونظام الحوافز في صنعاء، وهدفت دراسة العبار (2021) إلى استقصاء الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية في بنغازي، وهدفت دراسة عبد الرحيم (2020) إلى استقصاء الأسس النظرية للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر في مصر، وهدفت دراسة أبو حميد وسلامة (2019) إلى استقصاء درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم في فلسطين، وهدفت دراسة الفودري والعون (2019) إلى استقصاء مستوى الشفافية وعدالة النظام لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين ومستوى التزام التنظيمي في المدارس الثانوية في الكويت، وهدفت دراسة براتلي والويسوسوس (Bratley & Aloysius, 2019) إلى الكشف عن العلاقة بين تصور المعلمين للشفافية الإدارية والتزامهم التنظيمي العاطفي من خلال التركيز على أبعاد

الشفافية الإدارية لرؤساء الأقسام وأبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وكشفت دراسة أبو حميد وسلامة (2019) عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولمناسبة طبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث بلغ قوام عينة الدراسة (320) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب جاءت كبيرة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، وبتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات أداة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد جاءت الفروق لصالح أقل من (10) سنوات، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، كما كشفت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمنطقة النقب جاءت كبيرة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، وبتغير المؤهل العلمي، وبتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المديرين وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة الفودري والعون (2019) استقصاء مستوى الشفافية وعدالة النظام لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في الكويت، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي في الدراسة، واعتماد الاستبانة لجمع البيانات، تكوّن مجتمع الدراسة من (7342) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، وبلغت عينة الدراسة (405) من المعلمين والمعلمات، إذ تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية والعدالة في تقييم أداء المعلمين كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، وتوصّلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الشفافية والعدالة في تقييم المعلمين تُعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تُعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود

هو الشخص المسؤول الذي يلعب دوراً مركزياً في زيادة فاعلية المؤسسة التربوية، والتهوض بالمجتمع عبر البناء الفعال للأجيال. ويرى بن معتوق وحميدي (2020) أن للمعلم أهمية في تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك الارتقاء بالمجتمع.

#### أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة البحثية الحالية أن تجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المديرين في القُدس من وجهة نظر معلمي المدارس؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، في مدارس القُدس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الشفافية الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي)؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مدينة القُدس؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة البحثية الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى المديرين في القُدس من وجهة نظر المعلمين، من خلال الأبعاد الآتية: (الشفافية الإدارية في أنظمة وقوانين المدرسة، الشفافية الإدارية ضمن إجراءات العمل وتقديم المعلومات، الشفافية الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات، الشفافية الإدارية في الاتصال والتواصل الإداري، الشفافية الإدارية في تقييم أداء العمل والمساءلة الإدارية)، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في القُدس من وجهة نظرهم، من خلال الأبعاد الآتية: (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر). أيضاً، محاولة التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات العينة في الدراسة البحثية، في كل من الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس في القُدس، تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي، والتوصل إلى وجود علاقة بين كل من أبعاد استبانة الشفافية الإدارية وأبعاد استبانة الالتزام التنظيمي.

الشفافية الإدارية التالية: الانفتاح والمساءلة والنزاهة والمشاركة في المدارس الحكومية التي تديرها إدارة مجلس المقاطعة، في المقاطعة الشمالية في سريلانكا، وتم تطبيق الدراسة الحالية في القُدس، إلا أن الدراسات السابقة تم تطبيقها في بلدان أخرى كدراسة شراح (2022) طبقت في صنعاء، ودراسة العبار (2021) طبقت في بنغازي، ودراسة عبد الرحيم (2020) طبقت في جامعة الأزهر في مصر، ودراسة أبو حميد وسلامة (2019) طبقت في النقب في فلسطين، ودراسة الفودري والعون (2019) طبقت في الكويت، ودراسة براتلي والويسوس (Bratley & Aloysius, 2019) طبقت في سريلانكا.

لقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج من حيث جوانب الاتفاق والاختلاف معها، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كونها حاولت أن تُلقي الضوء على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى المديرين في مدارس القُدس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

#### مشكلة الدراسة

تطور المؤسسات في عصر التقدم المعرفي والتكنولوجي، يتطلب اهتمام إدارات المؤسسات التربوية بمفهوم الشفافية الإدارية، ويوضح الشهري (2020) أن هناك حاجة لدراسة الشفافية الإدارية بفعل غياب النزاهة والديموقراطية والمساءلة في المؤسسات، من أجل التغلب على المشكلات بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح المؤسسات التربوية منوط بتعزيز المعلمين، والسعي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، لذا ففاعلية أداء المديرين في تعزيز العلاقات الإيجابية مع المعلمين في المدارس، وممارسة الإجراءات المبنية على الشفافية الإدارية معهم، تنعكس على مستوى أدائهم في العمل، ويؤكد كوسكي (Koskei, 2020) أن فاعلية أداء المديرين تتم من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية مع المعلمين، والعمل معاً على بناء رؤية مشتركة للمستقبل، وتحديد الأهداف بالتوافق معهم، ويشير عاشوري (2020) إلى أن إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، يعزز لديه المشاركة الإيجابية في تنفيذ إجراءات ومتطلبات العمل، مما يدفع الفرد للتعبير عن التزامه التنظيمي بالانتماء الأخلاقي النزيه إلى المؤسسة التي يعمل فيها.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة البحثية الحالية إلى تسليط الضوء على أهمية ممارسة الشفافية الإدارية من قِبَل مديري المدارس في مدينة القُدس، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي عند المعلمين، من وجهة نظرهم، فالمعلم

## أهمية الدراسة

تجلت أهمية الدراسة في الآتي:

## الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من أهمية موضوعي الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي في ظل سرعة التطورات الحاصلة في هذا العصر، والذي تتفق معظم الأدبيات الإدارية على حدّ اطلاع الباحثين على أهميتهما في تحقيق إدارة جودة شاملة في التنافسية بين المؤسسات المختلفة في القدس، وإنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة تجاه أبناء القدس وبناتها.

## الأهمية التطبيقية

من المؤمل أن يتم توظيف نتائج هذه الدراسة في مدارس القدس كافة، وأن تفيد هذه الدراسة جميع مديري المدارس في القدس وفي فلسطين في ممارسة الإدارة بالشفافية، والوضوح في تنفيذ السلوكيات الإدارية من قِبَل المديرين، الذي يؤثر بدوره على تعزيز انتماء المعلمين لمكان عملهم والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.

## مصطلحات الدراسة

**الشفافية (Transparency):** أورد قاموس المعاني معنى الشفافية على أنها من: شَفَّ، شَقَّاف، مَشْفُوف، بمعنى المصادقية والمصارحة، وقابلية الشيء في إظهار ما وراءه. وبالنسبة إلى الباحثين، يرى المصري (2000) أنّ الشفافية هي أن يلتزم مدير المؤسسة بالشراكة في إدارته للمؤسسة مع الموظفين، وأنّ أساس النجاح ينبع من التآزر الصادق بين جميع الموظفين، وأن يسعى كل موظف في المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنجازات، وأن يتم تزويد الموظفين بمعلومات صادقة، وأن تكون الرقابة على العمل علانية أمام الجميع.

**الشفافية الإدارية (Administrative Transparency):** هي الوضوح والإفصاح والإعلام عن الأنظمة واللوائح والقواعد التنفيذية وإجراءات العمل ونُظُم المعلومات والاتصالات مع المجتمع الداخلي والخارجي، وكذلك في تقييم أداء المنسويين ومساءلتهم في صنع القرارات، وتفويض الصلاحيات وإدارة الاجتماعات واللجان والمجالس، وفي التوظيف وأيضاً الترقية وعملية التطوير المهني، وفي قبول وتسجيل حقوق الطلبة بما يضمن العدالة والنزاهة والبُعد عن الوساطة والمحسوبية في كلّ مجال من مجالات العمل " (القرني، 2020، ص: 163).

إجرائياً: تقاس الشفافية الإدارية في هذه الدراسة بدلالة الدرجة التي يحصل عليها المُستجيب على أداة الدراسة المستخدمة فيها.

**الالتزام (Commitment):** أورد قاموس المعاني معنى الالتزام على أنه من: لَزَمَ، لَزِمَ، تَلَزَمَ، بمعنى تقيّد المرء بالشيء، ومراعاته.

وبالنسبة إلى الباحثين، يرى بورتير ولولر (Porter & Lawler, 1968) فالالتزام يعني جهوزية الموظفين واستعدادهم من أجل بذل أفضل مستويات من الجُهد، وإظهار رغبتهم القوية والانتماء للبقاء في المؤسسة، والقبول بقيمتها وأهدافها المقررة.

**الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):**

هو " مجموعة من السلوكيات تظهر في استمرارية اقناع الفرد بالمنظمة، وقيمها وأهدافها، واستعداده من أجل أن يبذل مجهودات إضافية من شأنها أن تسهم في نجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها " (العمرى، 2017، ص: 50).

إجرائياً: هو الشعور الإيجابي الذي يتولّد عند المعلمين تجاه المدرسة التي يعملون فيها في القدس، وسعيهم الدؤوب للإبداع وتحقيق أهداف المدرسة من خلال العزم على الحضور إلى العمل باكراً وعدم التغيب عن العمل مع ممارسة قيم الانتماء والتشاركية وزيادة الإنتاجية في العمل، ويقاس الالتزام التنظيمي بدلالة الدرجة التي يحصل عليها المُستجيب على أداة الدراسة المستخدمة فيها.

مدارس المعارف والبلدية في مدينة القدس: هي مدارس حكومية تُدار بشكل مباشر من قِبَل دائرة بلدية القدس ودائرة المعارف الإسرائيلية في وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية، وتخضع لتطبيق المناهج الفلسطينية المعدل عليها، وجزء من هذه المدارس يطبق فيها تعليم المناهج الإسرائيلية.

## محددات الدراسة

تلتزم الدراسة البحثية الحالية بالحدود الآتية:

**المحددات الموضوعية:** ركّزت الدراسة البحثية على التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية بالأبعاد الآتية: (الشفافية الإدارية في أنظمة وقوانين المدرسة، والشفافية الإدارية ضمن إجراءات العمل وتقديم المعلومات، والشفافية الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات، والشفافية الإدارية في الاتصال والتواصل الإداري، والشفافية الإدارية في تقييم أداء العمل والمساءلة الإدارية) لدى مديري المدارس، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي بالأبعاد الآتية: (الالتزام العاطفي، والالتزام الأخلاقي، والالتزام المستمر) من وجهة نظر المعلمين في القدس.

عددهم (845) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2022-2023)، وذلك وفقاً لأعداد المعلمين الرسمية المعطاة من قبَل المعارف وبلدية القدس.

وبالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع (1000) استبانة إلكترونية على الإيميل الإلكتروني لكل معلم ومعلمة في المدارس الحكومية التابعة للمعارف والبلدية في مدينة القدس، واستُرِجِعَ منها (265) استبانة صالحة للإحصاء، لذا فقد أُجريت الدراسة البحثية على عينة بلغ قوامها (265) معلماً ومعلمة، وذلك بالرجوع إلى الجدول الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) في المدارس الحكومية التابعة للمعارف والبلدية في مدينة القدس، وذلك بطريقة العينة العشوائية المتوفرة، التي تم الوصول إليها أثناء تطبيق أداة الدراسة البحثية.

جدول 1 يبيّن توزيع أفراد العينة الديموغرافية، ذلك وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، وجدول 2 يبيّن توزيع أفراد العينة الديموغرافية، ذلك وفقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي.

جدول 1: توزيع أفراد العينة الديموغرافية وذلك وفقاً للمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس)

الجنس/ عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
ذكور	15	9	41	65
إناث	39	42	119	200
المجموع	54	51	160	265

جدول 2: توزيع أفراد العينة الديموغرافية وذلك وفقاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)

الجنس/ المؤهل العلمي	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس	المجموع
ذكور	29	36	65
إناث	98	102	200
المجموع	127	138	265

## أدوات الدراسة

التنظيمي، حيث تم تطوير المحور الثالث من الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة الجابري وبرايم (2022) ودراسة مرار (2020)، وتكوّن الاستبانة في صورتها النهائية من (32) فقرة، اشتمل المحور الثاني المتعلق بالشفافية الإدارية على (20) فقرة، واشتمل المحور الثالث المتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي على (12) فقرة، وأعطيت الفقرات وزناً حسب مقياس ليكرت (Likert) ويحصل المُستجيب على (5) درجات حينما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، (4) درجات حينما يجيب (بدرجة كبيرة)، (3) درجات حينما

المحددات البشرية: تم تطبيق الدراسة البحثية على عينة بالطريقة العشوائية المتوفرة، حيث بلغ قوام العينة (265) معلماً ومعلمة، من معلمي مدارس المعارف والبلدية في القدس.

المحددات الزمانية: تم إجراء الدراسة البحثية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023).

المحددات المكانية: تم تطبيق الدراسة البحثية على المعلمين في (15) مدرسة حكومية تابعة للمعارف والبلدية في القدس.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

هدفت هذه الدراسة البحثية إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى المديرين في القدس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وهو طريقة تهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الحكومية التابعة للمعارف والبلدية في (15) مدرسة في القدس، إذ بلغ

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاسترشاد بأدواتها في جمع البيانات، قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتكون أكثر ملائمة للدراسة البحثية الحالية، وتتكوّن الاستبانة من ثلاث محاور: المحور الأول يتعلّق بالمتغيرات الأولية للمعلمين، مثل: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي، والمحور الثاني يتعلّق بالشفافية الإدارية، حيث تم تطوير المحور الثاني من الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة الراجي (2014) ودراسة أحمد (2020)، والمحور الثالث يتعلّق بالالتزام

معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو موضح في جدول 4 الذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية.

تشير البيانات في جدول 4 أن جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية قد كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية، مما يؤثر على انتماء الفقرات وصدق الاستبانة، وأن الفقرات تشترك معاً في الكشف عن الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مدينة القدس لدى أفراد عينة الدراسة، وتمنح الاستبانة الموثوقية من أجل الاستخدام في البحث العلمي.

جدول 3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الشفافية الإدارية والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.785	.000
2	**0.826	.000
3	**0.828	.000
4	**0.794	.000
5	**0.879	.000
6	**0.798	.000
7	**0.835	.000
8	**0.837	.000
9	**0.867	.000
10	**0.847	.000
11	**0.869	.000
12	**0.892	.000
13	**0.835	.000
14	**0.807	.000
15	**0.863	.000
16	**0.850	.000
17	**0.870	.000
18	**0.849	.000
19	**0.873	.000
20	**0.843	.000

يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين حينما يجيب (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة حينما يجيب (بدرجة قليلة جداً).

معايير تصحيح أداة الدراسة البحثية المستخدمة:

- تعتبر درجة المُستجيب متدنية إذا حصل المُستجيب على درجة (1-2.33).

- تعتبر الدرجة متوسطة إذا حصل المُستجيب على درجة بين (2.33-3.66).

- تعتبر الدرجة مرتفعة إذا حصل المُستجيب على درجة أعلى من (3.66).

صدق أدوات الدراسة وثباتها

الصدق

صدق المحكّمين: بعد إعداد الصورة الأولية للاستبانة، تم عرض أداة الدراسة البحثية على عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص في جامعة الخليل في فلسطين، حيث بلغ عددهم (10) محكّمين من أجل التحقّق من وضوح صياغة العبارات وسلامتها، ومدى ارتباط كل عبارة مع المحور في أداة الاستبانة، وعُدلت الاستبانة بناءً على نتيجة التحكيم، وذلك في بداية الفصل الثاني من العام (2022-2023)، وتم حساب الزمن الذي تحتاجه الاستبانة للتطبيق فُوجد أنه يستغرق حوالي (5-8) دقائق.

صدق البناء: تم التحقّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك لكل فقرة من فقرات المجال في الاستبانة مع الدرجة الكلية التي تنتهي إليها. حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الشفافية الإدارية عن طريق حساب معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، كما هو موضح في جدول 3 الذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الشفافية الإدارية مع الدرجة الكلية.

ستوضّح البيانات في جدول 3 أن جميع القيم لمعاملات الارتباط بين فقرات الشفافية الإدارية مع الدرجة الكلية قد كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية، مما يؤثر على انتماء الفقرات وصدق الاستبانة، وأن الفقرات تشترك معاً في قياس الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس في مدينة القدس لدى أفراد عينة الدراسة. أيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الالتزام التنظيمي من خلال حساب



## جدول 4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الالتزام

رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**812	.000
2	**821	.000
3	**843	.000
4	**851	.000
5	**780	.000
6	**853	.000
7	**717	.000
8	**743	.000
9	**809	.000
10	**683	.000
11	**764	.000
12	**754	.000

## الثبات

أمكن حساب الثبات للشفافية الإدارية بطريقة كرونباخ (ألفا) (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول (5) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ (ألفا).

## جدول 5: قيم معاملات الثبات كرونباخ (ألفا) للشفافية الإدارية والدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة

المجال (البُعد)	معامل كرونباخ (ألفا)
الشفافية الإدارية في أنظمة وقوانين المدرسة	0.89
الشفافية الإدارية ضمن إجراءات العمل، وتقديم المعلومات	0.90
الشفافية الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات	0.93
الشفافية الإدارية في الاتصال والتواصل الإداري	0.91
الشفافية الإدارية في تقييم أداء العمل، والمساءلة الإدارية	0.93
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	0.97

تشير البيانات في جدول 5 أن جميع قيم معاملات كرونباخ (ألفا) قد تراوحت بين (0.89، 0.97) وهذا يدل على أن قيم معاملات ثبات كرونباخ (ألفا) للدرجة الكلية لقياس الشفافية الإدارية قد كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ (ألفا) للدرجة الكلية للاستبانة (0.97)، بالتالي فهذا يمنح الاستبانة درجة مرتفعة من الثبات ويمكن أن يعطي

نفس النتائج في حال أُعيد تطبيقها على ذات العينة، وفي ذات ظروف التطبيق.

كذلك تم حساب الثبات للالتزام التنظيمي بطريقة كرونباخ (ألفا) (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول 6 قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ (ألفا).

## جدول 6: قيم معاملات الثبات كرونباخ (ألفا) للالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة

المجال (البُعد)	معامل كرونباخ (ألفا)
الالتزام العاطفي	0.92
الالتزام الأخلاقي	0.87
الالتزام المستمر	0.88
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	0.94

تشير البيانات في جدول (6) أن جميع قيم معاملات كرونباخ (ألفا) قد تراوحت بين (0.87، 0.94) وهذا يدل على أن قيم معاملات ثبات كرونباخ (ألفا) للدرجة الكلية لقياس الالتزام التنظيمي قد كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ (ألفا) للدرجة الكلية للاستبانة (0.94)، وهذا يمنح الاستبانة درجة مرتفعة من الثبات والموثوقية من أجل الاستخدام في البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة

تابع الباحثان توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وتشجيعهم على تعبئتها، وعمل الباحثان على تفرغ البيانات عبر الحاسوب، وإجراء التحليلات الإحصائية الملائمة عبر استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بعد ذلك تم تحليل النتائج وإجراء نقاش لها في ضوء الدراسات السابقة، والعمل على تقديم توصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## المعايير الأخلاقية

تم الحصول على موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي (Institutional Review Board) وتم توظيف جميع المعايير المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها، كالسرية والشفافية والموضوعية والأمانة الفكرية، واحترام المشاركين، وقد اتخذت التدابير الكفيلة بتحقيق هذه المعايير.

## أساليب المعالجة الإحصائية

بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية وذلك لمعالجة البيانات من أجل الحصول على النتائج:

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم حساب كل من قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والعمل على ترتيبها بشكل تنازلي وفق المتوسط الحسابي. ويبين جدول (7) قيم المتوسطات الحسابية، أيضاً قيم الانحرافات المعيارية، والدرجة لكل فقرة من فقرات استبانة الشفافية الإدارية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (Three Way ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المديرين في القدس من وجهة نظر معلمي المدارس؟

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل فقرة من فقرات الشفافية الإدارية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.78	4.29	يحدّد المدير مسؤوليات العمل للمعلمين بوضوح.
مرتفعة	0.80	4.28	يمتاز أسلوب مخاطبة المدير للمعلمين، بالوضوح والمصادقية.
مرتفعة	0.80	4.28	يحرص المدير على أن تكون المعلومات الصادرة عنه والمتعلقة بالعمل تمتاز بالمصادقية.
مرتفعة	0.75	4.28	يقدم المدير التسهيلات اللازمة للمعلمين من أجل تطويرهم.
مرتفعة	0.84	4.24	يتقبل المدير اقتراحات المعلمين ذات العلاقة بتطوير إجراءات العمل.
مرتفعة	0.86	4.21	ينشر المدير المعلومات المتعلقة بضرورة عمل المدرسة من خلال وسائل اتصال مواكبة لتطورات العصر.
مرتفعة	0.80	4.20	يُعد المدير بالشراكة مع طاقم التخصصات في المدرسة، أدلة إرشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهام المطلوبة منهم.
مرتفعة	0.81	4.17	يركّز المدير على معايير واضحة وموضوعية في تقييم أداء المعلمين.
مرتفعة	0.81	4.15	يمنح المدير المعلمين تغذية راجعة تُسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط التحسين لديهم.
مرتفعة	0.87	4.14	يوفّر المدير للمعلمين لقاءات عمل متكررة في مكتبه.
مرتفعة	0.90	4.14	يهتم المدير بالمشاركة مع المعلمين في وضع بنود دستور مدرسي.
مرتفعة	0.87	4.13	يحرص المدير على جمع المعلومات الكافية واللازمة المتعلقة باتخاذ أي قرار يتعلّق بالعمل.
مرتفعة	0.87	4.12	يُطلع المدير المعلمين على حقائق الأمور داخل المدرسة بطريقة واضحة.
مرتفعة	0.85	4.11	يختار المدير التوقيت المناسب والوسيلة المناسبة للاتصال والتواصل مع المعلمين.
مرتفعة	0.81	4.11	يتخذ المدير القرارات الإدارية بموضوعية.
مرتفعة	0.86	4.11	يُعلم المدير المعلمين بكل القوانين والأنظمة الصادرة من قِبَل وزارة التربية والتعليم.
مرتفعة	0.87	4.09	يوفّر المدير المعلومات الكافية عن القرارات الإدارية الصادرة عنه بوضوح عندما يطلبها المعلمون.
مرتفعة	0.88	4.09	يُطبّق المدير القوانين والتعليمات بموضوعية على جميع المعلمين.
مرتفعة	0.86	4.06	يمتلك المدير نظام مساءلة واضح وموضوعي.
مرتفعة	0.91	3.98	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة.

ولعل السبب في ارتفاع درجات الشفافية الإدارية لدى عينة الدراسة البحثية يُعزى إلى فاعلية مديري المدارس في القدس؛ في التواصل الفعّال ومساعدة المعلمين من أجل فهم إجراءات العمل، وإطلاعهم على طرق متنوعة لتحسين عملهم، ويرى الباحثان أنّ الفقرة التي تنص على: (يحدّد المدير مسؤوليات العمل للمعلمين بوضوح) قد حظيت على أعلى درجة ممارسة للشفافية الإدارية وذلك بسبب أنّ المديرين في القدس يعملون وفق قوانين وزارة التربية والتعليم وقوانين بلدية القدس، ويحرصون بشكل مستمر على تحديث معلوماتهم بإجراء اجتماعات دورية مع مفتش

تشير البيانات في جدول 7 أنّ جميع فقرات الشفافية الإدارية قد حصلت على درجات مرتفعة، وكان أهم هذه الفقرات، الفقرة التي تنص على: (يحدّد المدير مسؤوليات العمل للمعلمين بوضوح) إذ حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وكانت أدنى المتوسطات الحسابية قد حظيت بها الفقرة التي تنص على: (يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة) إذ حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.98).

إلى أن مستوى الشفافية والعدالة في تقييم أداء المعلمين كان مرتفعاً، وتختلف النتيجة مع دراسة العبار (2021) التي تشير إلى أن مستوى الشفافية الإدارية جاء متوسطاً، ودراسة عبد الرحيم (2020) التي تشير إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية وأبعادها من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر جاءت متوسطة.

نص السؤال الثاني على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، في مدارس القدس؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية أيضاً قيم الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس، والعمل على ترتيبها بشكل تنازلي وفق المتوسط الحسابي، وبين جدول 8 قيم المتوسطات الحسابية، وقيم الانحرافات المعيارية، والدرجة لكل فقرة من فقرات مقياس الالتزام التنظيمي.

المدرسة (المشرف التربوي) المسؤول عن أدائهم لمهامهم الإدارية المتعلقة بالنواحي: البشرية، والتعليمية، والبيداغوجية، والتنظيمية، والمالية، ويعملون كذلك على مواصلة التطور المهني والتّهل من العلم واكتساب أدوات إضافية حديثة في إدارة طواقم المعلمين بكفاءة، في المجالات المتعلقة بوظيفتهم كمديري مدارس من خلال الالتحاق بالعديد من الورشات الإدارية والدورات التأهيلية والتعليمية، التي تزيد من المهنيّة الإدارية لديهم وتعرّفهم إلى أنماط متنوعة من القيادة الناجعة في إدارة طواقم المعلمين. وتتفق النتيجة مع دراسة أبو حميد وسلامة (2019) التي تشير إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية ككل لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، ودراسة الفودري والعون (2019) التي تشير

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل فقرة من فقرات الالتزام التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.71	4.41	يلتزم المعلم بأوقات العمل ويعتبر ذلك من صميم مسؤولياته تجاه إدارة المدرسة.
مرتفع	0.68	4.41	يحترم المعلم القوانين والتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة ويتقيّد بها.
مرتفع	0.82	4.31	يعتبر المعلم نفسه جزءاً من عائلة المدرسة.
مرتفع	0.76	4.28	يصون المعلم الودّ والعلاقات القائمة بينه وبين زملائه الآخرين
مرتفع	0.85	4.22	يشعر المعلم أن هناك توافق بين القيم التي يمتلكها وبين قيم إدارة المدرسة.
مرتفع	0.83	4.22	يعتبر المعلم نفسه شريك فعّال في المدرسة.
مرتفع	0.79	4.17	يرغب المعلم أن يتبوأ مناصب متنوعة، حتى يقدم الخدمات النافعة لصالح المدرسة وإدارتها.
مرتفع	0.91	4.09	لا يفكر المعلم في ترك العمل إلا لظروف قاهرة واستثنائية.
مرتفع	0.97	4.04	يرغب المعلم أن يبقى في المدرسة، مهما توافرت له فرص عمل أخرى.
مرتفع	0.91	4.03	يعتبر المعلم نفسه مديناً لإدارة المدرسة، لأثرها الإيجابي في حياته.
مرتفع	1.01	3.79	يرضى المعلم أن يقوم بأيّ مهمة يتم تكليفه بها، مقابل أن يستمر بالعمل في المدرسة
مرتفع	1.00	3.77	يشعر المعلم بأنّ وظيفته في المدرسة هي أفضل وظيفة يمكن أن يتمناها.

لعل السبب في ارتفاع درجات الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة يُعزى إلى حس المسؤولية المرتفع، والحرص على أداء أخلاقيات مهنة التعليم بأمانة، ويرى الباحثان أنّ الفقرة التي تنص على: (يلتزم المعلم بأوقات العمل ويعتبر ذلك من صميم مسؤولياته تجاه إدارة المدرسة) قد حظيت على أعلى درجة ممارسة للالتزام التنظيمي وذلك بسبب أنّ المعلمين في مدينة القدس يعتبرون عملهم مهنة إنسانية نبيلة ويسعون من خلالها لتحقيق رسالة تعليمية سامية تهدف للارتقاء بطلبة مدينة القدس، ويؤمنون أن لهم دوراً كبيراً في تعزيز التعلّم والتطور الشخصي لدى الطلاب، وكذلك يشعر

تشير البيانات في جدول 8 إلى أنّ جميع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي قد حصلت على مستوى مرتفع، وكان أهم هذه الفقرات الفقرة التي تنص على: (يلتزم المعلم بأوقات العمل ويعتبر ذلك من صميم مسؤولياته تجاه إدارة المدرسة) إذ حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وكانت أدنى المتوسطات الحسابية قد حظيت بها الفقرة التي تنص على: (يشعر المعلم بأنّ وظيفته في المدرسة هي أفضل وظيفة يمكن أن يتمناها) إذ حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.77).

ودراسة عبد الرحيم (2020) التي تشير إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. نص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الشفافية الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي)؟ ولهذه الغاية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (Three Way ANOVA)، من أجل فحص دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي لكل من الدرجة الكلية للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي، وذلك كما يشير جدول 9.

جدول 9: نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (Three Way ANOVA) وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي)

المجالات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	القيمة الاحتمالية
النموذج	4587.118a	5	917.424	1880.746	0.000
	4557.622b	5	911.524	2073.547	0.000
الجنس	.788	1	0.788	1.615	0.205
	.265	1	0.265	.602	0.438
عدد سنوات الخبرة في التدريس	1.387	2	0.694	1.422	0.243
	1.125	2	0.563	1.280	0.280
المؤهل العلمي	1.611	1	1.611	3.302	0.070
	1.370	1	1.370	3.117	0.079
Error	126.827	260	0.488		
	114.295	260	0.440		
Total	4713.945	265			
	4671.917	265			
الشفافية الإدارية المجال الكلي					
الالتزام التنظيمي					

وُرجع الباحثان ذلك إلى ممارسة المديرين في القدس ذات القوانين والأنظمة المدرسية على كافة أفراد طاقم المعلمين باختلاف جنسهم، وعدد سنوات خبرتهم في التدريس، ومؤهلهم العلمي، ووعيمهم وحرصهم في إعطاء نفس المعلومات وتمرير نفس إجراءات العمل، ومشاركة الجميع بغض النظر عن جنسهم أو عدد سنوات خبرتهم أو مؤهلهم العلمي في صنع واتخاذ القرارات، وتوفير نفس وسائل الاتصالات الإدارية، وتنفيذ تقييم أداء واحد ومساءلة إدارية عادلة، مما حَقَّق لديهم التزاماً عاطفياً، ذلك أدى أن يعتبر المعلم نفسه جزءاً من عائلة المدرسة، ويصون العلاقات القائمة بينه وبين زملائه، ويعتبر نفسه شريكاً فعالاً ومديناً للمدرسة؛ لأثرها الإيجابي في حياته، والتزاماً معيارياً أن يلتزم المعلم بأوقات العمل، ويشعر بتوافق القيم

المعلمون في مدينة القدس أن مديرهم يعملون على قيادتهم بوضوح وشفافية وصوتهم مسموع ويتم تقديرهم ودعمهم في اقتراح أفكار جديدة أو مبادرات تربوية وتعليمية إبداعية تساهم في نهضة المدرسة، فضلاً عن تلقيهم العديد من الحوافز المعنوية والمادية.

وتتفق النتيجة مع دراسة العبار (2021) التي تشير إلى أن درجة الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة، ودراسة أبو حميد وسلامة (2019) التي تشير إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاءت كبيرة، ودراسة الفودري والعون (2019) التي تشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، وتختلف النتيجة مع دراسة شراح (2022) التي تشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ضعيف، وهذا ناتج عن عدم إشباع حاجات ورغبات الموظفين،

وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي

تشير البيانات في جدول 9 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات: الجنس وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي إذ إن جميع القيم المحسوبة ل (ف) كانت غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن كلاً من الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس القدس لا تختلف، باختلاف متغيرات: الجنس وعدد سنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي. ويبدو أنه سواء كان المعلمون ذكوراً أو إناثاً، وسواء كان المعلمون يمتلكون عدد سنوات خبرة في التدريس دون (5) سنوات أو من (5-10) سنوات أو من (10) سنوات فأكثر، وسواء كان المعلمون يمتلكون مؤهل علمي بكالوريوس أم أعلى من البكالوريوس فإن إدراكهم لمجالات (أبعاد) الشفافية الإدارية وعلاقتها بمجالات (أبعاد) الالتزام التنظيمي يدل على اتفاق واحد.

الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وتختلف النتيجة مع دراسة أبو حميد وسلامة (2019) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد جاءت الفروق لصالح أقل من (10) سنوات، ودراسة الفودري والعون (2019) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تُعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث.

نص السؤال الرابع على: هل توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مدينة القدس؟ من أجل ذلك تم حساب مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغيرين الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي، وذلك كما يشير جدول 10 الذي يبين نتائج التحليل.

التي يمتلكها مع قيم إدارة المدرسة، ويرغب أن يتبوأ مناصب متنوعة في المدرسة ويحترم القوانين والتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة، والتزاماً مستمراً أن المعلم يرغب بأن يبقى في المدرسة، ويرضى أن يقوم بالمهام التي يتم تكليفه بها، ولا يفكر بتترك العمل إلا لظروف القاهرة.

وتتفق النتيجة مع دراسة أبو حميد وسلامة (2019) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة، ودراسة الفودري والعون (2019) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الشفافية والعدالة في تقييم المعلمين تُعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى

جدول 10: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي	الالتزام الأخلاقي	الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي المجال الكلي
0.727	0.636	0.604	0.728
0.774	0.708	0.616	0.774
0.733	0.668	0.615	0.745
0.729	0.659	0.580	0.726
0.769	0.710	0.622	0.775
0.792	0.717	0.645	0.796

\*\* دالة عند 0.01

المعلمين بشعور أنهم جزء من العملية التنظيمية، ويحفّزهم على أن يبذلوا طاقتهم ويساهموا بجهودهم ويطوروا من مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة. ووعي واحترام إدارات المدارس في القدس للمعلمين وجعلهم يرون أنهم يمتلكون صوت في العملية التربوية والتعليمية، أيضاً ممارسة الشفافية الإدارية من قِبَل مديري المدارس في مدينة القدس وحُسن سير المدارس، تساعد على تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين من خلال توزيع المهام المطلوبة على كافة أفراد طاقم المعلمين بعدالة، والسعي من أجل حفظ حقوقهم، مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويحفّزهم على الأداء المتميز والانتظام في العمل.

تتفق النتيجة مع دراسة العبار (2021) التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده

تشير البيانات في جدول 10 أن جميع القيم لمعاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد استبانة الشفافية الإدارية وكل بُعد من أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي قد كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية، هذا يعني أنه كلما زادت درجات المستجيب على استبانة الشفافية الإدارية زادت درجاته على استبانة الالتزام التنظيمي.

ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الثقة المتبادلة بين مديري المدارس في القدس والمعلمين تجعلهم يدركون أن الإدارة المدرسية هي إدارة مفتوحة بشأن قراراتها، وتتعامل معهم بصدق وتمنحهم معلومات صحيحة وتقييم مبني على معايير واضحة، وتعمل على صنع رابطة قوية بينها وبينهم، وتعزز لديهم شعور الانتماء بالعملية التربوية والتعليمية وتحقق استقراراً لهم يضمن بقاءهم في العمل، وهذا يؤدي إلى تمتع

## المراجع References

أبو حميد، فارس؛ وسلامة، كايد (2019). درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم: مقترحات للتطوير [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، 1-116.

أحمد، ضاحي (2020). ممارسة الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية: دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (20)، 345-394.

Doi: 10.21608/FSS.2020.136535

بلانكار، كينيث؛ وكونور، مايكل (2000). الأخلاق الحديثة للإدارة الإدارية بالقيم. دار الرضا للنشر والتوزيع.

بن معتوق، حمزة؛ وحميدي، سامية (2020). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة) [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

النبهي، خالد (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الجابري، هلال؛ وإبراهيم، حسام (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، (7)، 461-499.

حوامدة، باسم؛ وجرادات، محمد (2005). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2(58)، 184-211.

الراجحي، محمد (2014). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة) [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الراشدي، سعيد (2007). الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. السبيعي، فلاح (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. المجلة العربية للإدارة، (37)، 181-206. Doi: 10.21608/AJA.2017.17478

السقاف، صفوان (2015). القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسط [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

شراح، نجيب (2022). العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق. مجلة جامعة البيضاء، (24)، 117-135. Doi: https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.252

الشهري، عبد الله (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الصيفي، فادية (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم. المجلة العربية للنشر العلمي، (40)، 88-97.

عاشوري، ابتسام (2020). نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

العبار، بشر (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية "دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي". مجلة الدراسات الاقتصادية، (14)، 138-164.

عبد الرحيم، محمد (2020). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة

(العاطفي والاستمراري والمعياري) والشفافية الإدارية، ودراسة عبد الرحيم (2020) التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين إجمالي درجة أبعاد الشفافية الإدارية لرؤساء الأقسام وأبعاد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ودراسة أبو حميد وسلامة (2019) التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المديرين وبين درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الفودري والعون (2019) التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشفافية الإدارية والعدالة في تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

### جوانب القصور

تكمّن جوانب القصور في الدراسة البحثية الحالية وفق رأي الباحثين في توزيع أداة الدراسة إلكترونياً، مما قد يؤثر على استجابة المفحوصين، ويمكن أن تكون نتائج الدراسة الحالية قد تأثرت بالنواحي السياسية التي تُفرض على مدارس المعارف والبلدية في مدينة القدس، الأمر الذي يحد من نتائج هذه الدراسة.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها

(1) الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة القدس، يشجع المعلمين في المدارس على زيادة شعورهم بالالتزام التنظيمي.

(2) المساهمة في ترسيخ الشفافية الإدارية من قِبَل وزارة التربية والتعليم في المدارس، من شأنها تحفيز المديرين في مدينة القدس على الاهتمام بتحويل بيئة العمل المدرسية إلى بيئة تنظيمية إيجابية، تعمل على زيادة دافعية المعلمين على العمل.

(3) تحقيق الأمن الوظيفي لمديري المدارس في مدينة القدس، مما يؤثر على شعورهم بالانتماء لمنصبهم الإداري، ويدفعهم إلى الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في إجراءات العمل.

(4) العمل على رفع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مدينة القدس، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يعمل على خدمة أهداف المدرسة وخطتها.

وتقترح الدراسة الحالية بعض الدراسات المستقبلية منها:

(1) الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى المشاركة في صنع القرارات لدى المعلمين في مدارس فلسطين.

(2) اتجاهات القيادة التربوية الحديثة نحو ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس.

- [Unpublished Master's Thesis]. Al-Bayt University, 1-94. (In Arabic).
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: a review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1) 78-119.
- Al-Jabri, H., & Ibrahim, H. (2022). The level of organizational commitment among basic education school teachers in al Buraimi governorate in the Sultanate of Oman. *Ibn Khaldun Journal of Studies and Research*, 2(7), 461-499. (In Arabic).
- Al-Masri, T. (2000). Transparency and investment in Jordan. towards Jordanian transparency conference, Arab archives foundation, Amman, Jordan. (In Arabic).
- Al-Omari, I. (2017). The relationship of leadership behavior with organizational commitment in a sample of fuel works: a field study in Ouargla Region [Unpublished Master's Thesis]. Kasdi Merbah University Ouargla, 1-244. (In Arabic).
- Aloysius, S., & Bratley, K. (2019). Transparency in managerial practices and affective commitment. *Journal of Business Studies*, 6(2), 61-81.
- Al-Qarni, A. (2020). A proposed model for measuring administrative transparency in Saudi universities in light of the Kingdom's Vision 2023. *King Abdulaziz University Journal*, 38 (3), 157-198. (In Arabic). Doi: 10.4197/Art.28-13.6
- Al-Rajhi, M. (2014). Administrative transparency and its relationship to organizational trust in Saudi security academic institutions from the perspective of their employees (a comparative study) [Unpublished PhD's Thesis]. Naif Arab University for Security Sciences. (In Arabic).
- Al-Rashdi, S. (2007). Management with transparency. Dar Treasures of Knowledge for Publishing and Distribution. (In Arabic).
- Al-Saifi, F. (2022). The impact of strategic management in increasing employees' skills and empowering them. *Arab Journal for Scientific Publishing*, (40), 88-97. (In Arabic).
- Al-Saqqaf, S. (2015). Leadership by values and its impact on employee performance: organizational loyalty as a mediating variable [Unpublished PhD's Thesis]. Sudan University of Science and Technology. (In Arabic).
- Al-Shehri, A. (2020). Administrative transparency in educational institutions. Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution. (In Arabic).
- Al-Subaie, F. (2017). The effect of applying administrative transparency in reducing administrative corruption in Saudi financial companies. *Arab Journal of Management*, 37(1), 181-206. (In Arabic). Doi: 10.21608/AJA.2017.17478
- Al-Thabiti, K. (2013). Organizational culture and its relationship to job commitment in the general organization for military industries in Al-Kharj [Unpublished Master's Thesis]. Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia. (In Arabic).
- Ashouri, I. (2020). Leadership style in the school and its role in achieving the organizational commitment of teachers [Unpublished PhD's Thesis]. Mohamed Khidir University of Biskra. (In Arabic).
- Ben-Matouk, H., & Hamidi, s. (2020). School leadership and its impact on achieving organizational commitment for teachers (a field study). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(11), 564-658. (In Arabic). Doi: 10.21608/jfust.2021.65254.1310
- جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (11)14، 564-658. Doi: 10.21608/jfust.2021.65254.1310
- العمرى، إسماعيل (2017). علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المجروقات: دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 1-244.
- غفر، غيداء (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم: دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية*، 6(40)، 37-95.
- الفودري، محمد؛ العون، سالم (2019). مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء وأثره في الالتزام التنظيمي للمدرسين في الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، 1-94.
- القرني، علي (2020). أنموذج مقترح لقياس الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2023. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، 38(3)، 157-198. Doi: 10.4197/Art.28-13.6.198-157
- محمود، سليم؛ والحوكلي، زكريا؛ وعلي، حسن (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة. *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، 40(2)، 263-296. Doi: https://doi.org/10.54172/mjssc.v40i2.1006
- مرار، علاء (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- المصري، طاهر (2000). الشفافية والاستثمار في الأردن. مؤتمر نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن.  
https://www.almaany.com/ar/dict/ar- باب شَفَّ (/ar/%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9  
معجم المعاني، باب لَزَمَ (/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85
- Abdul Rahim, M. (2020). Administrative transparency among the heads of academic departments at al-Azhar university and its relationship to the organizational commitment of faculty members. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(11), 564-658. (In Arabic). Doi: 10.21608/jfust.2021.65254.1310
- Abu Hamid, F., & Salama, K. (2019). The degree of transparency practice among secondary school principals in the Negev region and its relationship to organizational commitment among teachers from their point of view: proposals for development [Unpublished PhD's Thesis]. Yarmouk University, 1-116. (In Arabic).
- Ahmed, D. (2020). Practicing transparency and its relationship to enhancing organizational citizenship behavior among employees of non-governmental organizations: a study applied to a sample of non-governmental organizations in the city of Qena. *College of Social Work Journal for Social Studies and Research*, (20), 345-394. (In Arabic). Doi: 10.21608/JFSS.2020.136535
- Al-Abbar, B. (2021). Organizational commitment and its relationship to administrative transparency: "An applied study at the Brega Oil Marketing Company in the city of Benghazi". *Journal of Economic Studies*, 4(1), 138-164. (In Arabic).
- Al-Fawdari, M., & Al-Aoun, S. (2019). The level of fairness and transparency of the performance evaluation system and its impact on the organizational commitment of teachers in Kuwait

- Sharah, N. (2022). The relationship between the incentive system and organizational commitment among employees of the youth and youth welfare and sports funds and road maintenance. *Al Bayda University Journal*, 4(2), 117-135. (In Arabic). Doi: <https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.252>
- study of some primary schools in the city of M'sila) [Unpublished Ph.D's Thesis]. Mohamed Khidir University of Biskra. (In Arabic).
- Blanchard, K., & Connor, M. (2000). *Modern ethics of management by values*. Dar Al-Ridha for publication and distribution. (In Arabic).
- Dictionary of Meanings, Chapter Shaf (<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9/>). (In Arabic).
- Dictionary of Meanings, Chapter Izim (<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85/>). (In Arabic).
- Ghafer, G. (2018). The degree of school principals practicing management by values: a field study from the point of view of general secondary education teachers in the city of Lattakia. *Tishreen University Journal for Scientific Studies and Research*, 6(40), 37-95. (In Arabic).
- Hawamdeh, B., & Jaradat, M. (2005). The degree of application of administrative accountability in public schools in Jerash Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, 2(58), 184-211. (In Arabic).
- Koskei, J. (2020). Rrelationship between headteachers' communication competencies and effective school management in public primary schools Narok County, Kenya. *Global Journal of Educational Research*, 19(1), 95-113. Doi: <https://dx.doi.org/10.4314/gjedr.v19i1.13>
- Krejcie, V., & Morgan, W. (1970). Ddetermining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. Doi: <https://doi.org/10.1177/001316447003000>
- Mahmoud, S., Al-Awkali, Z., & Ali, H. (2022). Ddimensions of transformational leadership and its relationship to organizational commitment among public secondary school administrators in the city of Derna. *Al-Mukhtar Journal of Human Sciences*, 40(2), 263-296. (In Arabic). Doi: <https://doi.org/10.54172/mjssc.v40i2.1006>
- Marar, A. (2020). *Management by values and its relationship to organizational commitment among private basic school principals in the capital Amman governorate from the teachers' point of view* [Unpublished Master's Thesis]. Middle East University. (In Arabic).
- Nugroho, B., Widdah, M., & Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Purnomo, J., Aziz, M., Adinugraha, H., Sartika, M., Fikri, M., Mufid, A., Purwanto, A., & Fahlevi, M. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962-971. Doi: [10.31838/srp.2020.9.140](https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.140)
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Management attitudes and performance*. Homewood Irwin.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188-196.