

درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

روان خضر أبو شقرا، كايد محمد سلامة، علي محمد جبران*

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بإقليم الشمال، وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بإقليم الشمال في الفصل الثاني من العام الدراسي 2014/2015، والبالغ عددهم (2059) عضواً، وتكونت العينة من (309) أعضاء يشكلون ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين: استبانة درجة ممارسة الشفافية الإدارية (34) فقرة، واستبانة مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس (30) فقرة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة؛ وأن مستوى الدافعية لديهم قد كان مرتفعاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الشفافية الإدارية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ وبينت النتائج أيضاً وجود فروق في دالة إحصائية في الشفافية والدافعية تعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية، في حين بينت عدم وجود فروق في الشفافية والدافعية تعزى لمتغير الجنس. وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بإيلاء الشفافية الإدارية مزيداً من الاهتمام وخاصة في مجالي صنع القرار والمساءلة، وكذلك إدراج الشفافية الإدارية كمعيار أساسي من معايير جودة الأداء في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

الكلمات الدالة: الشفافية الإدارية، الدافعية، الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

المقدمة

التسعينات، وفي الوقت نفسه كانت نهاية الحرب الباردة. وقد كان السبب وراء إنتشار الشفافية هو إنتشار معايير الديمقراطية، ووجود القوة المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني، وظهور أجهزة الإعلام المستقلة، كل ذلك عمل كقوة ضغط على الحكومات لنشر المعلومات إلى مواطنيها (Florini, 2004).

عرف فلوريني (Florini, 1998) الشفافية بأنها نقيض السرية، فالسرية تعني أن تخفي الأفعال عن قصد بشكل متعمد، وبالتالي يقصد بها إزالة الستار عن تلك الأفعال وبشكل مقصود. أما بالكين (Balkin, 1998) فيشير إلى أن الشفافية ليس مجرد توفير معلومات، ولكنها تتضمن أنواعاً مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وأن استخدامها يعتمد على الظروف المحيطة. وعرفها كوتيرل (Cotterel, 1999) بأنها توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية، ومسؤولية الحكومة في العملية القانونية.

وترى منظمة الشفافية الدولية (2006) بأنها وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة، وفي العلاقة بينهما وبين

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة والتي تسلم على الإدارات الجامعية الواعية ضرورة الأخذ بها، نظراً لأهميتها في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل أقصى الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية، والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري والروتين والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية الإدارية، من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها في الممارسات الإدارية المختلفة (اللوزي، 2002).

بدأ الإنفجار الحقيقي للمطالبة بالشفافية الإدارية في نهاية

* وزارة التربية والتعليم، لواء الرمثا؛ قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/12/8، وتاريخ قبوله 2016/2/1.

المتاحة؛ والقانونية: أي وجود نص قانوني ثابت وقوي، مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى (العموش، 2006). ومن هنا، فإذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الإدارات بالشفافية فسوف تستطيع وسائل الإعلام أن تقوم بدورها في الرقابة والكشف عن مواطن الضعف والخلل والتخلص من الفساد والحد منه بشكل فعال وسريع (الحربي، 2012).

ويمكن التأكد من مستويات الشفافية التي تمارسها الجامعات من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية، وهي كما يلي:

1. شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة: إن تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية والأكاديمية على كافة العاملين دون إستثناء، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فمن خلال تعريف الشفافية، يلاحظ أنها تتناول جانباً ومجالاً من أهم الجوانب والمجالات، وهو مجال الأنظمة والقوانين، من حيث مدى وضوح هذه الأنظمة، وبساطتها وسهولة فهمها، وبالتالي قدرة الأفراد المراجعين والعاملين في الجامعة على التعامل معها، بحيث أنها غير قابلة للتأويل أو إحصائية أن تتناول أكثر من معنى، وأيضاً تركز على أن لا تكون هذه الأنظمة والقوانين تتصف بالضبابية والغموض، وعدم الوضوح لإنعكاساتها السلبية على نفسية الأفراد العاملين، ومن ثم أداء الأفراد وقدرتهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها (Green & Wood, 2001).

2. الشفافية في صناعة القرارات: تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة، وهي محور العملية الإدارية، إذ أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، ويرتبط صنع واتخاذ القرار بالقيادة، وهو من أهم مستلزمات العمل القيادي الإداري في مختلف المؤسسات (الفرا، 2012).

3. الشفافية في المعلومات وإجراءات وآليات العمل: ينبغي أن تكون المعلومات وإجراءات العمل واللوائح الإدارية والأكاديمية متاحة لجميع أفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومن موظفين وطلبة، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، مما يسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين في صنعها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية (بينو، 1997).

4. الشفافية في الإتصال الإداري: ينبغي العمل على توفير نظام إتصال فعال يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم هذه

المواطنين المنتفعين من خدماتها، وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المؤسسة، وكذلك ربط الشفافية بوجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات، وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة، وتتمثل أيضاً مؤشرات الشفافية في: إلزام قيادة وإدارة المؤسسة على جميع المستويات بنشر وتعميم المعلومات وتوفيرها بشكل دوري دون طلب.

وتكمن أهمية الشفافية الإدارية في كونها قناة اتصال مفتوحة بين المسؤولين وأصحاب المصلحة، إذ أنها تبدو ضرورية في المنظمة الإدارية بين القيادات فيما بينهم من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، من أجل إزالة الضبابية في إجراءاتها وتوجهاتها ومساعدة العاملين في تعريفهم بأهداف المؤسسة ورؤيتها، وبالتالي غرس روح الولاء والانتماء لدى الأفراد العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، والرفع من همتهم وروحهم المعنوية عند معرفتهم بكل ما يدور في المؤسسة، باعتبارهم جزء من تلك المؤسسة؛ لأن الشفافية تعزز دور الولاء لدى العاملين وترسخ قيم التعاون، وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها (أخورشيدة، 2006؛ الراشدي، 2007؛ العضالبي، 2010). كما تظهر أهمية الشفافية أيضاً في تحقيق المصلحة العامة؛ والمساعدة في إتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ وإزالة العوائق البيروقراطية والروتينية؛ كما تعمل الشفافية على محاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره (الأسبوع العلمي الأردني الخامس، 1997). كما يرى ماير (Meyer, 2003) أن مفهوم الشفافية يستخدم في إطار وسياق الثقة، حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على إتخاذ قرارات أكثر وضوحاً، وتدعم مشاركة الجميع.

أما مبادئ الشفافية فتتمثل بما يلي: الوضوح الإداري، حيث تقوم المؤسسة بالكشف عن جميع إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً من خلال توضيح أسباب إتخاذ القرارات الإدارية؛ وكفاية الرواتب والأجور؛ وتوفير المعلومات لجميع العاملين؛ ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، والمحاسبة لجميع العاملين؛ والشفافية المالية للموظف؛ والرقابة من الجميع وعلى الجميع؛ والمسؤولية للجميع، يقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية بالإضافة إلى المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف واحترام المشروعية القانونية (حرب، 2011).

وبالرغم من تعدد اتجاهات الباحثين واختلافهم حول عناصر الشفافية، إلا أنهم يتفقون على عنصرين أساسيين، هما: العلانية؛ وهي الإنطلاقة الأولى في طريق الرقابة، بحيث تعمل الإدارة على توفيرها بكافة الوسائل والطرق والمتمثلة بالإعلام والندوات والمؤتمرات، وغيرها من وسائل الإعلام

المنظمة. كما يرى سينج (Sing, 2001) أن الدافعية هي رغبة داخلية للفرد تدفعه إلى الأداء أو التصرف. ويرى الزغول (2009) أن الدافعية حالة تحدث عند الكائن البشري بفعل عوامل داخلية أو خارجية تثير لديه سلوكاً معيناً، وتحافظ على استمراره حتى يتم إشباع الحاجة ويتحقق الهدف.

أما عن مفهوم الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، فيشير كل من هيررلوت وكينث وأندرو (Herirellet, Kenneth & Andrew, 2002) إلى أنها مرتبطة بالحياة المهنية والوظيفة لعضو هيئة التدريس، وتتمثل بثلاثة محكات رئيسية هي: الأداء الوظيفي، والطموحات الوظيفية، وجودة الحياة.

وأشار سينج (Sing, 2001) إلى أن الدافعية تمتاز بكونها عملية متطورة تتقدم باستمرار، أي أنها نشاط مستمر لدى الأفراد، لأن الحاجات والرغبات كثيرة، وكل حاجة تسبب حدوث حاجة أخرى؛ كما أن الدافعية عملية قد تكون إيجابية أو سلبية، أما الدافعية الإيجابية تعتمد على البواعث، أو المثيرات الإيجابية سواء كانت داخلية أو خارجية، أما السلبية فتعتمد على البواعث والمثيرات السلبية سواء كانت داخلية أو خارجية. وتكمن أهمية الدافعية في أنها تساعد الفرد على البدء بعمله بحماس دون الحاجة إلى أن يجبره أحد على العمل أو يخبره كيف يعمل؛ وتحت الفرد على الإستقرار في عمله حتى لو واجهته صعوبات؛ كذلك تدفعه إلى إنجاز أعمال أكثر من الأعمال الموكولة إليه طوعاً وحباً للعمل؛ كما أنها تجعل عمل الفرد ممتعاً، ونظراته إلى النجاح مختلفة، فهو يتطلع دائماً إلى قطف ثمار نجاحه وأن كان الطريق طويلاً وتشوبه عقبات؛ بالإضافة إلى أنها تزيد من مستوى طاقة الفرد ونشاطه، وتعمل على توجيهه نحو أهداف محددة، وتعزز المبادأة للقيام بالأنشطة المختلفة، وتزيد من المواظبة والمثابرة لإنجازها على أكمل وجه (Donald, 2008).

ومن أبرز النظريات التي حاولت تفسير الدافعية، نظرية العاملين لهيرزبيرج (Herzberg)، والتي تشير إلى أن هناك مجموعتان منفصلتان من العوامل تؤثران على سلوك الفرد في التنظيم، وأن تلك العوامل ليست متناقضة، وهما: (أ) عوامل الدافعية (الداخلية)، وهي العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة، وتتضمن: الشعور بالإنجاز في العمل، والشعور بالتقدير والاحترام، والرغبة في تحمل المسؤولية، وأهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي، وإمكانية التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي. (ب) العوامل الوقائية (الخارجية)، وهي مجموعة العوامل التي تتعلق بالبيئة، وقد سميت بذلك لأنها تعمل على وقاية الفرد وصيانته من الشعور بعدم الرضا، بمعنى أنها تجعله مرتاحاً، ويمكن حصر هذه

المؤسسات ومكوناتها، سواء كانت في مكوناتها الداخلية أو البيئة المحيطة بها. كما أن عملية الإتصال من العمليات الديناميكية والحيوية في أي مؤسسة تنظيمية، إذ تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى، وتسهل عملها لإحداث مختلف أوجه التفاعل الإنساني المطلوب (أبو كريم، 2009).

5. الشفافية في تقييم الأداء: يعد التقييم الإداري من أهم العوامل لقياس مستوى أداء المؤسسة وأداء العاملين فيها، إذ أنها تعمل على توفير المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ العديد من القرارات التي تتعلق بالأفراد العاملين، كالعلاوات والترقية، والتدريب والنقل، وبالتالي انعكاساتها الإيجابية على أداء العاملين ثم رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل (Invancevich, 1993).

6. الشفافية في المساءلة الإدارية: تكمن أهمية المساءلة بكونها تمثل إحدى الاستراتيجيات الأساسية في علاج كثير من المشكلات الإدارية، كالفساد الإداري، والبيروقراطية والمركزية الشديدة، والتزهد الإداري والواسطة والمحسوبية، والرشوة والتزوير، والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة، والتي تعمل على عرقلة سير العمل الإداري وعرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري، لذلك تأتي أهمية المساءلة الإدارية في كونها محارباً فعلاً لهذه الظواهر (الكبيسي، 2010).

أما فيما يتعلق بالدافعية، فقد حظى مفهوم الدوافع الإنسانية كقوة محركة لجهود الأفراد والجماعات، باهتمام المجتمع الإنساني باعتباره على درجة كبيرة من الأهمية في نجاح المنظمات الإنسانية في تحقيق أهدافها، وإنطلاقاً من أن دوافع الأفراد ورغباتهم، عوامل مؤثرة في جميع نواحي سلوكهم (السرحاني، 2011).

عرف موري (1988) الدافعية بأنها تعبير عن عملية ديناميكية مستمرة، ونقطة البداية فيها شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته، ويعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة، وعملية البحث هذه يطلق عليها السلوك. وعرفها فريث (Frith, 1997) بأنها حافز داخلي توجه السلوك نحو الغايات. وتعمل الدافعية على مساعدة الأفراد على التغلب على حالة الكسل، وقد تعمل القوى الخارجية على التأثير في السلوك، ولكن القوى الداخلية هي التي تعمل على دفع السلوك وتحضيره. ويرى فرانسيسكو وجولد (Francesco & Gold, 1998) بأنها ذلك المقدار المبدول من الجهد في أداء شيء معين، وهي أيضاً عملية نفسية أساسية تفسر سلوك العاملين للقيام بالأعمال والمهام المختلفة في

إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (63) رئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم كانت بدرجة كبيرة، كما أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية كانت في مجال الاتصال والعلاقات، ثم مجال التطوير الإداري، ثم تبعه مجال التعليمات، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات؛ كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لممارسة الشفافية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

كما أجرى هانوك وهيلول (Hancock & Hellawell, 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الشفافية في تعامل الإدارة الأكاديمية الوسطى في إحدى الجامعات الحديثة في المملكة المتحدة مع رؤسائهم وتابعيهم. حيث تم مقابلة (14) فرداً من هذه الإدارة. وبينت الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام يلتزمون من حيث المبدأ، وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات، إلا أنهم اعترفوا أنهم في بعض الأوقات، يتعاملون بطرق سرية، ويعتقدون أن هذا جاء رغماً عنهم نتيجة الحاجة إلى ذلك. وبينت الدراسة كذلك أن للثقة أثراً على درجة عملية الإخفاء التي تمارس؛ وكذلك أوضحت الدراسة أن الميل نحو إخفاء الحقيقة الكاملة لما هو مخطط له، أو ما هو قيد التنفيذ، يظهر في ثلاث قضايا عامة: حرية تدفق المعلومات والاتصال، وأهداف تنظيمية مبنية على الثقة والمصادقية، والعلاقات الشخصية والوظيفية في التعامل مع المستويات المختلفة.

وقام سيفنسون (Sevenson, 2007) بدراسة هدفت إلى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي، من خلال إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات والبالغ عددهم (37)، بالإضافة إلى تحليل مضمون الوثائق القانونية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشفافية تظهر بصورة متدنية في جميع مراحل وثائق وإجراءات التعيينات والترقيات، كما بينت ظهور نقطتي ضعف تمثلتا في عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عملية صنع القرار، بالإضافة إلى عدم مرونة النظام السويدي.

وسعت دراسة شطناوي ومعاينة (2011) إلى معرفة درجة مراعاة الجامعات الأردنية لمبادئ الشفافية والمساءلة في عملياتها الإدارية والمالية من وجهة القادة الأكاديميين

العوامل بالآتي: سياسة المنظمة ونمط إدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الرؤساء والتابعين، والراتب والمكافآت، والعلاقات بين التابعين، والأمن الوظيفي، وظروف العمل المادية، وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات (عبد الباقي، 2002).

وتفترض هذه النظرية أن غياب العوامل الدافعية في موقف العمل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة. أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة، خلافاً للعوامل الوقائية التي لا تؤدي إلى تحفيز، ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (حريم، 2004). وقد أشار هيرزبيرغ إلى أن الرضا الوظيفي ليس عكس عدم الرضا الوظيفي، وإنما هو انعدام الرضا، كما أكد على أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف وليس في رضاه (عميان، 2004).

ومما تواجهه الإدارة والمسؤولون في المؤسسات الحكومية والخاصة، وجود اختلافات كبيرة في أنماط الدافعية لدى العاملين، وفي الأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى. فهناك من تغلب عليهم الدافعية الداخلية والخارجية، وهناك من يرتفع مستوى أدائهم ولا يحتاج إلا إلى القليل من الإشراف والتوجيه، وهناك العكس، لذلك نلاحظ أنه يوجد اختلافات متعددة في دوافع الأفراد تجاه العمل، وسبب هذه الاختلافات يعود إلى عوامل متعددة، فهناك الصفات والطباع الشخصية، والإتجاهات ثم طبيعة الموقف، ومن ناحية أخرى أسلوب الإشراف وكيفية توزيع الأعمال والمسؤوليات ونظام الترقية والترقية والصلاحيات، ثم نظام الحوافز والأجور والإنجاز والإحترام والتقدير كلها عوامل تؤثر في دافعية الأفراد وعلى إحساسهم بالرضا والقناعة للعمل (عياصرة، 2006).

ومن هنا، يتوجب على مؤسسات التعليم العالي العمل على تقوية هذه الدافعية، بالفهم الواضح والتفسير الكافي لأبعادها، والبحث عن أفضل الوسائل والإجراءات التي تسهم في تقويتها لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة، والرفع في مستوى الأداء والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي إسهامهم في إشباع حاجات الأفراد الأساسية، وتحسين مستوى أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم، ومحاولة التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك، وتعزيزه وتوجيهه وتعديله أو إلغاؤه (عسكر، 2005).

وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في الشفافية الإدارية في الجامعات، فقد أجرى أبو النادي (2001) دراسة هدفت

فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الشفافية الإدارية في أعمال الجامعات الأردنية الخاصة التي قد تعزى إلى المتغيرات (الرتبة، الخبرة، الجنس).

وهدف دراسة غيطان (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة آل البيت، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. وتكونت عينة الدراسة من (355) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج أن درجة كل من ممارسة الشفافية الإدارية، والرضا الوظيفي لدى القادة الأكاديميين الإداريين في جامعة آل البيت كانت متوسطة في جميع المجالات.

ومن الدراسات التي تناولت الدافعية دراسة إيجان (Egan, 2001) التي هدفت إلى تحديد أي من العوامل الداخلية أو الخارجية الواردة في نظرية العاملين لهيرزبيرغ التي تدفع المعلمين للعمل في المدارس العامة في شيكاغو وتشعرهم بالرضا الوظيفي. تكونت العينة من (238) معلماً. أظهرت النتائج وجود ستة عوامل للدافعية لدى المعلمين وهي: الإنجاز، والتقدير والعمل نفسه، والمسؤولية، وإمكانية التقدم الوظيفي، واحتمالية النمو والتطور. وأما عوامل عدم الرضا لدى المعلمين، فتمثلت بالرواتب، والعلاقات بين الأفراد، والإحترام، والعلاقات مع الرؤساء، والسياسة الإدارية، وظروف العمل، وتأثير العمل على الحياة الشخصية، والأمن الوظيفي؛ كما كان لعوامل الجنس والمؤهل العلمي أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد دافعية المعلمين نحو العمل.

كما أجرى مانينغ (Manning, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى دافعية العمل والرضا الوظيفي لدى مدرسي كلية العلوم في إحدى الكليات الخاصة بالسود في ولاية ميتشجان الأمريكية، والعوامل الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (485) عضو هيئة تدريس. واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن دافعية العمل والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الكلية جاءت بدرجة متوسطة.

كما أجرى السرحاني (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجوف وحائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعتهم للعمل. وتكونت عينة الدراسة من (468) عضو هيئة تدريس من الجامعتين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين، هما: إستبانة الثقافة التنظيمية وتكونت من (50) فقرة؛ وإستبانة الدافعية العمل تكونت من (28) فقرة. وقد أظهرت النتائج وجود

والإداريين، بالإضافة إلى تحديد أهم الموضوعات والقضايا التي تتطلب تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في الجامعات الأردنية. وتكونت العينة من (210) قائداً أكاديمياً وإدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج أن درجة مراعاة الشفافية والمساءلة في الجامعات الأردنية كانت عالية على الأداة ككل، ومتوسطة في مجالي الرقابة والمتابعة، وإدارة الموارد البشرية؛ كما بينت النتائج أن أهم الموضوعات التي تتطلب الشفافية هي: تعيينات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين، والعجز المالي، وفعالية البحث العلمي، وفعالية البرامج المطروحة وتعيينات العاملين.

وهدف دراسة الحربي (2012) إلى تحديد درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وتكونت العينة من (76) فرداً. وقد تمت عملية جمع البيانات من خلال استبانة اشتملت على (45) عبارة موزعة على أربعة محاور: الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية، والإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية، ومتطلبات الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية، ومعوقات الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية. وتوصلت النتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية جاءت متوسطة؛ كما جاءت درجة محور متطلبات الشفافية الإدارية عالية.

وقامت عباينة (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم، والعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية، والحلول المقترحة. وتكونت عينة الدراسة من (380) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة في جميع أبعادها؛ وأن التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاء في بعدي الاستقلالية في الأداء والمكانة بدرجة مرتفعة، بينما جاء في بعدي النمو المهني وصنع القرار بدرجة متوسطة.

كما أجرى بدح (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، ومدى صحة ومصداقية تطبيقها. وتكونت عينة الدراسة من (93) مديراً من مدرء الأقسام الأكاديمية. وأظهرت النتائج أن الشفافية الإدارية في القطاع الخاص بشكل عام، والجامعات بشكل خاص مطبقة إلى حد كبير؛ كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود

درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة كانت مرتفعة، وكذلك درجة الدافعية كانت مرتفعة؛ كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة الثقة التنظيمية والدافعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر كل من الجامعة والكلية والخبرة، في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية.

يظهر من خلال تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالشفافية الإدارية في الجامعات أن بعضها تناول الشفافية الإدارية مع بعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية، والصعوبات التي تواجهها، والمعوقات التي واجهت تطبيق الشفافية؛ ومن الدراسات ما ربط الشفافية مع التمكين الوظيفي. وأما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالدافعية، تبين أن بعضها تناولت الدافعية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية، كضغوط العمل، والإنتاج العلمي، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والمهام الوظيفية، وأساليب التفكير، وإدارة المعرفة، والأنماط القيادية، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، ومنها ما بحث أثر تماسك الجماعة بالدافعية.

وتمتاز هذه الدراسة عن سابقتها في هدفها الذي يحاول الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والدافعية، حيث نلاحظ عدم وجود أي دراسة- وفي حدود علم الباحثين- تناولت العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسيين؛ كما تتميز هذه الدراسة في بيئتها، إذ لم يتم إجراء مثل هذا النوع من الدراسات في إقليم الشمال لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الخاصة.

وقد استفادت هذه الدراسات من إجراءاتها من الدراسات السابقة، من حيث إعداد أدوات الدراسة واختيار المنهجية، بالإضافة إلى توظيف الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

اعتماداً على توصيات الدراسات والبحوث التربوية والإدارية حول أهمية دراسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية، ودورها في المتغيرات الوظيفية والذاتية لأعضاء هيئة التدريس، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة إستقصاء درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال، وعلاقتها بمستويات الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وبالتحديد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر

علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وبين الثقة التنظيمية بجميع مجالاتها؛ كما أن تقديرات أفراد العينة كانت مرتفعة على إستبانة دافعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وسعت دراسة الشريفي (2012) إلى التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالدافعية نحو الإنجاز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستنصرية في العراق. تكونت العينة من (300) عضو هيئة تدريس في الجامعة المستنصرية. وتم إعداد وتطبيق مقياسين: مقياس إدارة المعرفة (47 فقرة)، ومقياس الدافعية (39 فقرة). وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز كان عالياً؛ كما تبين وجود علاقة بين إدارة المعرفة وواقعية الإنجاز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وهدف دراسة مالوك (Malok, 2012) إلى البحث في العلاقة بين نمط القيادة والدافعية لدى أعضاء في جامعتين حكوميتين في جمهورية جنوب السودان. وتكونت العينة من (67) عضو هيئة التدريس. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة متعددة العوامل، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية لأربعة أعضاء من أفراد العينة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفاعلة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ بينما أظهرت المقابلات أن دافعية أعضاء هيئة التدريس للبقاء في عملهم مرتبطة بفرص النمو المهني المتوفرة.

وأجرت ليان (Lian, 2014) دراسة هدفت إلى البحث عن أهم العوامل المؤثرة في دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج التطوير المهني (F.D.P) في جامعة كاليفورنيا بالولايات الأمريكية المتحدة. وقد شارك في هذه الدراسة (892) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة الاستطلاع على الإنترنت لقياس دافعية أعضاء هيئة التدريس لبرامج التطوير المهني في الجامعة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الدافعية والفائدة المتوقعة من برامج التطوير المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

كما أجرى الرشدي (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. تكونت العينة من (335) عضو هيئة تدريس. وتم جمع البيانات من خلال أداتين: استبانة الثقة التنظيمية (22 فقرة)، واستبانة الدافعية (26 فقرة). وأظهرت نتائج الدراسة أن

التعريفات الإجرائية:

- **الشفافية الإدارية (Administrative Transparency):** هي الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة الجامعية، والأداء والتقييم وعدالته من خلال نشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وسهولة الإتصال بكافة الإتجاهات والموضوعية في إتخاذ القرارات والنزاهة في تنفيذها (العموش، 2006).

وتعرف إجرائياً بمدى حرص الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بالعمل على توفير جميع المعلومات المصريح بنشرها لكافة أعضاء هيئة التدريس بدقة ووضوح تام، وفي الوقت المناسب وبأقل درجة من السرية وبما يضمن مشاركتهم وحصولهم على المعلومات المطلوبة. وتقاس بالدرجة التي يعطيها المستجيب على الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

- **الدافعية (Motivation):** هي حالة تحدث عند الكائن البشري بفعل عوامل داخلية أو خارجية تثير لديه سلوكاً معيناً وتحافظ على استمراره حتى يتم إشباع الحاجة ويتحقق الهدف (الزغول، 2009).

وتعرف إجرائياً بالعوامل التي تحفز أعضاء هيئة التدريس، وتوجه سلوكهم ونشاطهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهي قوة داخلية تؤهلهم للعمل من خلال العوامل والأساليب التي تقدمها إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، لحثهم على العمل وتُحرك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أفضل، وزيادة الفاعلية والانتاجية وتحقيق الأهداف. وتقاس بالدرجة التي يعطيها المستجيب على إستبانة الدافعية المقدمة في الدراسة.

حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014.
- **الحدود المكانية:** الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهي: جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت، وجامعة اربد الأهلية، وجامعة جدارا، وجامعة جرش.
- **الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة ونتائجها بأدوات جمع البيانات، وطبيعة المجتمع والعينة من أعضاء هيئة التدريس.

أعضاء هيئة التدريس؟

2. ما مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وبين الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؟

4. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أوساط الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)؟

5. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أوساط العوامل المثيرة للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تعد من أوائل الدراسات التي تجرى في الأردن، وذلك في مجال البحث في طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية، وبالتالي العمل على سد الفجوة في البحث العلمي في هذا المجال، من خلال الربط بين الشفافية والدافعية. كما تُعد منطلقاً لإجراء دراسات أخرى مشابهة على شرائح ومتغيرات أخرى، بالإضافة إلى أنها توفر عدداً من أدوات البحث التي يمكن الاستفادة منها في إجراء دراسات وأبحاث في هذا المجال.

أما من الناحية العملية، فيؤمل من هذه الدراسة أن توفر قدراً أكبر من الفهم لطبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية، والتي من شأنها توجيه المسؤولين في وزارة التعليم العالي والقائمين على إدارة الجامعات إلى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية من أجل تحسين أدائها في إنجاز المهام الإدارية المختلفة، ورفع مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي النهوض بمستويات أدائهم، وتطويرهم وتمييزهم، وزيادة الولاء والرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس على توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة التعليمية، والنهوض والإرتقاء بمستوى المخرجات التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

الطريقة والإجراءات منهجية الدراسة

تم استخدام النهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية في إقليم الشمال للعام الدراسي (2014/2015)، والبالغ عددهم (2059) عضو هيئة تدريس، والموزعين على سبع جامعات حكومية وخاصة. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغ عددها (309) أعضاء هيئة تدريس وبنسبة (15%) من أفراد مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) وصفا لخصائص المشاركين في الدراسة.

الجدول (1)

وصف خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	المجتمع		العينة	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نوع الجامعة	خاصة	397	19.3	60	19.4
	حكومية	1662	80.7	249	80.6
	الكلية	2059	100.0	309	100.0
الكلية	علوم إنسانية واجتماعية	826	40.1	124	40.1
	علوم تطبيقية وفيزيائية	1233	59.9	185	59.9
	الكلية	2059	100.0	309	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	938	45.6	142	46.0
	أستاذ مشارك	750	36.4	112	36.2
	أستاذ	371	18.0	55	17.8
الجنس	الكلية	2059	100.0	309	100.0
	ذكر	1727	83.9	259	83.8
	أنثى	332	16.1	50	16.2
	الكلية	2059	100.0	309	100.0

أدوات الدراسة

2007 المتعلقة بالدافعية، تم تطوير استبانة وفقا لنظرية هيرزبيرغ للكشف عن مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (30) فقرة يتم الاستجابة عنها وفقا لتدرج ليكرت الخماسي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، والموزعة على ستة مجالات، هي: الشعور بالإنجاز في العمل، (4) فقرات؛ والشعور بالتقدير والاحترام، (6) فقرات؛ والرغبة في العمل وتحمل المسؤولية (6) فقرات؛ وأهمية العمل نفسه، (5) فقرات؛ وإمكانية التقدم في المهنة والترقية، (4) فقرات؛ والتطور والنمو الشخصي، (5) فقرات.

إجراءات الصدق

للتحقق من صدق المحتوى تم عرض الأداتين بصورتها الأولية على (20) أستاذاً جامعياً من المتخصصين في العلوم النفسية والتربوية، وذلك لتحديد مدى تمثيل الفقرات للسمة المراد قياسها، والتأكد من الصياغة اللغوية وسلامة العبارات، وتعديل

1. مقياس الشفافية الإدارية: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالشفافية الإدارية، قام الباحثون بتطوير استبانة للكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (81) فقرة يتم الاستجابة عنها وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، والموزعة على ستة مجالات، هي: الشفافية في الأنظمة والقوانين، (11) فقرة؛ والشفافية في المعلومات وآليات العمل، (11) فقرة؛ والشفافية في الاتصال الإداري، (15) فقرة؛ والشفافية في تقييم الأداء، (16) فقرة؛ والشفافية في صنع القرارات، (14) فقرة؛ والشفافية في المساءلة، (14) فقرة.

2. مقياس الدافعية: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والنفسية والدراسات السابقة (Sevensoon, Egan, 2001)

أية فقرات يرونها مناسبة، وقد تم تحديد نسبة اتفاق (80%) من أداء الخبراء لإجراء التعديلات المطلوبة، وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف (44) فقرة من استبانة الشفافية الإدارية ليصبح عدد فقراتها (34) فقرة؛ أما استبانة الدافعية فقد تم تعديل صياغة بعض فقراتها وبقي عددها (30) فقرة.

كما تم التحقق من الصدق بطريقة الإعادة، إذ تم تطبيق الأدوات على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للأداتين وأبعادهما، وذلك كما في الجدولين (2، 3).

الجدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين مقياس الشفافية الإدارية ومجالاتها

الارتباط مع المقياس	المجال	رقم الفقرة	الشفافية الإدارية	الارتباط مع	
				المجال	المقياس
0.70	0.79	1	تراجع الجامعة القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بشكل دوري.		
0.72	0.82	2	تطبق الجامعة القوانين والأنظمة على أعضاء هيئة التدريس فيها دون تمييز أو تحيز.		
0.56	0.81	3	يتم نشر القوانين والأنظمة بشكل معلن في مختلف الوحدات التنظيمية.		
0.61	0.81	4	تطلع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على القوانين والأنظمة والتعليمات حال صدورها.		
0.71	0.79	5	تتسم آليات العمل في الجامعة بالدقة والوضوح.		
0.71	0.82	6	تقوم الجامعة بمراجعة وآليات العمل وتطويرها بشكل مستمر.		
0.69	0.83	7	تقدم الجامعة المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بدرجة كافية ليسهل فهمها.		
0.66	0.76	8	تعمل الجامعة على نشر جميع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بها دون اختصارها أو إخفائها.		
0.65	0.84	9	يتم دراسة آليات العمل لجميع الوظائف بعناية قبل تحديدها.		
0.73	0.78	10	تعمل الجامعة على توفير نظام اتصال فعال بين مختلف الوحدات التنظيمية.		
0.68	0.80	11	تتميز الرسائل الصادرة من الإدارة الجامعية إلى أعضاء هيئة التدريس بالوضوح التام.		
0.70	0.83	12	تتواصل الجامعة مع جميع أعضاء هيئة التدريس من خلال قنوات اتصال متعددة.		
0.69	0.81	13	تعتمد الجامعة على لوائح وإجراءات مدونة للاتصال والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس.		
0.72	0.80	14	تعمل الجامعة على توفير قنوات اتصال متنوعة للتواصل مع كافة أفراد المجتمع المحلي.		
0.69	0.77	15	تحرص الجامعة على إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.		
0.72	0.82	16	تطبق الجامعة سياسة عدم إخفاء أي معلومات أو أرقام عن أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات.		
0.66	0.78	17	تعتمد الجامعة على مفاهيم الإدارة التحويلية في تنفيذ المهام.		
0.69	0.79	18	تصنع القرارات في الجامعة بناءً على أسس علمية قبل اتخاذه.		
0.72	0.79	19	تراعي الجامعة في قراراتها (الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية) لأعضاء هيئة التدريس.		
0.69	0.74	20	تعلن الجامعة عن القرارات التي تتخذها بشكل واضح ودقيق.		

الارتباط مع المقياس	المجال	الشفافية الإدارية	رقم الفقرة	المجال
				تقييم الأداء
0.65	0.80	تلتزم الجامعة بتوثيق نتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس للمحافظة على وثائقها من العبث.	21	تقييم الأداء
0.65	0.78	تحرص الجامعة على التعامل بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة التي تقوم بها.	22	
0.64	0.77	تحرص الجامعة على تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري خلال العام الدراسي.	23	
0.65	0.75	تتم عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بموضوعية.	24	
0.71	0.72	تنوع الجامعة بآليات التقييم المستخدمة من أجل تحقيق المصداقية.	25	
0.54	0.71	تطلع الجامعة جميع أعضاء هيئة التدريس على نتائج التقييم.	26	
0.72	0.74	تحرص الجامعة على توفير آلية واضحة محددة للمساءلة الإدارية تحقق فيها أهداف الجامعة.	27	المساءلة
0.59	0.74	تعلن الجامعة أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري.	28	
0.67	0.82	تقوم الجامعة بإعلان آليات المساءلة لجميع أعضاء هيئة التدريس.	29	
0.71	0.81	تركز آليات المساءلة في الجامعة على محاربة كافة أشكال الفساد الإداري فيها.	30	
0.74	0.82	يتم إجراء المساءلة الإدارية في الجامعة (بنزاهة وشفافية ووضوح).	31	
0.70	0.81	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناءً على توفر معلومات دقيقة معلنة مكتوبة للجميع.	32	
0.66	0.76	توفر الجامعة للأفراد الذين يساهمون في الكشف عن الفساد الحماية والرعاية الكافية.	33	
0.68	0.76	تندرج الجامعة بإلقاء العقوبة المفروضة على أعضاء هيئة التدريس بناءً على تكرارهم المخالفة ونوع هذه المخالفة.	34	

الجدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وبين الدافعية وأبعادها

الارتباط مع المقياس	البعد	العوامل المثيرة للدافعية	رقم الفقرة	البعد
				الشعور بالإنجاز في العمل
0.52	0.83	أحرص على الإنجاز في جميع مهامى.	1	الشعور بالإنجاز في العمل
0.52	0.85	إنجازي الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها.	2	
0.50	0.85	أعطي أفضل ما لدي فيما أقوم به من أعمال.	3	
0.49	0.79	أشعر بالرضا الوظيفي فيما أقوم به من أعمال.	4	
0.54	0.64	أشعر في أثناء عملى في جامعتى بتقدير الذات.	5	الشعور بالتقدير والاحترام
0.63	0.80	يقدر زملائي كل ما أقوم به من جهد في تنفيذ واجباتي.	6	
0.50	0.64	اعتز وافخر بانتمائى لجامعتى.	7	
0.56	0.78	يقدر زملائي عملى ويحترمونه لعملى.	8	
0.54	0.79	أؤمن كثيراً بتقدير رئيسى المباشر لأدائى في العمل.	9	الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية
0.53	0.78	تقدر الجامعة الجهود الإضافية التي أقوم بها لتشجعتنى على الإبداع والابتكار.	10	
0.58	0.71	أفرح عندما يكلفنى القسم فى مهام وأعمال إضافية.	11	
0.56	0.78	أقوم بمتطلبات مهنتى مهما كلفنى ذلك من جهد.	12	
0.54	0.68	اعتز وافخر بالعمل الذى أقوم به.	13	
0.57	0.76	أبدي الرغبة بالمساهمة بأنشطة تطوعية ومهام إضافية تساهم فى خدمة المجتمع.	14	
0.60	0.74	أشتاق لعملى أثناء العطل الرسمية.	15	

الارتباط مع		العوامل المثيرة للدافعية	رقم الفقرة	البعد
المقياس	البعد			
0.52	0.67	أحرص على عدم التغيب عن العمل والمواظبة على الحضور.	16	أهمية العمل نفسه
0.60	0.79	أرى بأن عملي ليس روتينياً.	17	
0.67	0.87	أسعد عند حضوري إلى الجامعة ودخولي إلى القاعة التدريسية.	18	
0.59	0.80	لدي القدرة على الإبداع في عملي الذي تدفعني إليه مهنتي.	19	
0.57	0.79	أستمتع في مهنة التدريس ممتعة.	20	
0.62	0.76	أرى لوظيفتي مستقبلاً جيداً.	21	
0.48	0.57	أسعى للحصول على فرص الترقية المهنية.	22	إمكانية التقدم في المهنة والترقية
0.55	0.83	أشعر بعدالة معايير الترقية في الجامعة.	23	
0.59	0.84	أثق بعدالة مديري في تقييمه لأدائي.	24	
0.51	0.79	اعتقد أنه أمامي فرص للترقية.	25	
0.54	0.74	أستفسر وأسأل عن الأمور والقضايا المبهمة وغير الواضحة في عملي.	26	التطور والنمو الشخصي
0.59	0.81	أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية التي يرشحني القسم لحضورها.	27	
0.64	0.72	تهتم الجامعة بي فتطورني وتنمي مهاراتي.	28	
0.62	0.79	أشارك في مختلف الاجتماعات والندوات رغبة في تطوير أدائي.	29	
0.52	0.74	أحرص على متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصي.	30	

وبهذا فإن هذه القيم تشير إلى جودة بناء فقرات الاستبانيتين. كما تم حساب معاملات ارتباط أبعاد كل من الاستبانيتين مع الأداة الكلي، علاوة على حساب معاملات الارتباط البيئية للأبعاد، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويبين ذلك الجدول (4).

يبين الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الشفافية الإدارية بين (0.54-0.84) مع أبعادها، وبين (0.56-0.80) مع الأداة ككل؛ كما يبين الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الدافعية تراوحت بين (0.87-0.57) مع أبعادها، وبين (0.48-0.67) مع الأداة ككل؛

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط مجالات أداتي الدراسة مع الأداة ككل، ومعاملات الارتباط البيئية للمجالات

العلاقة	الأنظمة والقوانين والتشريعات	المعلومات وآليات العمل	الاتصال الإداري	صنع القرارات	تقييم الأداء	المساءلة
المعلومات وآليات العمل	0.76					
الاتصال الإداري	0.73	0.78				
صنع القرارات	0.64	0.70	0.77			
تقييم الأداء	0.60	0.60	0.67	0.73		
المساءلة	0.58	0.63	0.65	0.73	0.71	
الكلي للمقياس	0.80	0.85	0.88	0.89	0.84	0.87
العلاقة	الشعور بالإنجاز في العمل	الشعور بالتقدير والاحترام	الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية	أهمية العمل نفسه	إمكانية التقدم في المهن والترقية	التطور والنمو الشخصي
الشعور بالتقدير والاحترام	0.39					
الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية	0.35	0.46				
أهمية العمل نفسه	0.45	0.39	0.52			
إمكانية التقدم في المهنة والترقية	0.31	0.51	0.37	0.48		
التطور والنمو الشخصي	0.39	0.39	0.57	0.55	0.49	
الكلي للمقياس	0.62	0.74	0.78	0.77	0.70	0.77

وأبعادهما؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات إعادة لأداتي الدراسة وأبعادهما؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) وبفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، وذلك كما في الجدول (5).

يلاحظ من الجدول (4)، أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة الأولى (الشفافية الإدارية) مع أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.80-0.89)، وأن قيم معاملات الارتباط البيئية لأبعاد أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.58-0.78)؛ كما يلاحظ أيضا أن قيم معاملات ارتباط أبعاد أداة الدراسة الثانية (الدافعية) مع الأداة قد تراوحت بين (0.62-0.78). وأن قيم معاملات الارتباط البيئية للأبعاد قد تراوحت بين (0.31-0.57).

إجراءات الثبات

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة

الجدول (5)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداتي الدراسة: الشفافية الإدارية ومجالاتها، والدافعية وأبعادهما

المقياس	المجالات/الأبعاد	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة الإعادة	عدد الفقرات
الشفافية الإدارية	الأنظمة والقوانين والتشريعات	0.82	0.84	4
	المعلومات وآليات العمل	0.86	0.83	5
	الاتصال الإداري	0.86	0.82	5
	صنع القرارات	0.87	0.79	6
	تقييم الأداء	0.85	0.81	6
	المساءلة	0.91	0.80	8
	الكلّي للمقياس	0.96	0.82	34
الدافعية	الشعور بالإنجاز في العمل	0.84	0.83	4
	الشعور بالتقدير والاحترام	0.84	0.81	6
	الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية	0.82	0.79	6
	أهمية العمل نفسه	0.86	0.83	5
	إمكانية التقدم في المهنة والترقية	0.76	0.85	4
	التطور والنمو الشخصي	0.81	0.84	5
	الكلّي للمقياس	0.92	0.84	30

(0.92) ولأبعادهما تراوحت بين (0.76-0.86)، في حين أن ثبات إعادة لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.84) ولأبعادهما تراوحت بين (0.79-0.85).
معيار تصحيح أداتي الدراسة
تم استخدام معيار التصحيح المشتق من معادلة المدى، وذلك كما في الجدول (6).

يلاحظ من الجدول (5)، أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى (الشفافية الإدارية) قد بلغت قيمته (0.96) ومجالاتها تراوحت بين (0.82-0.91)، في حين أن ثبات إعادة لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.82) ومجالاتها تراوحت بين (0.79-0.84). كما يلاحظ أيضا أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الثانية (الدافعية) قد بلغت قيمته

الجدول (6)

معيار تصحيح أداتي الدراسة: الشفافية الإدارية، الدافعية

مستوى الدافعية	درجة ممارسة الشفافية الإدارية	فئة الأوساط الحسابية
منخفض	قليلة	1 - 2.33
وسط	متوسطة	2.34 - 3.67
مرتفع	كبيرة	3.68 فما فوق

الإجراءات

- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الشفافية الإدارية ومجالاتها من جهة، وبين الدافعية وأبعادها من جهة أخرى.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية الإدارية والدافعية، متبوعاً بإجراء تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) (2-way ANOVA without Interaction).

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومجالاتها في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (7).

الجدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومجالاتها في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	الشفافية الإدارية ومجالاتها	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	الأنظمة والقوانين والتشريعات	0.81	كبيرة
2	3	الاتصال الإداري	0.83	متوسطة
3	2	المعلومات وآليات العمل	0.82	متوسطة
4	5	تقييم الأداء	0.77	متوسطة
5	4	صنع القرارات	0.85	متوسطة
6	6	المساءلة	0.86	متوسطة
		الكلّي للمقياس	0.71	متوسطة

تعزيز النزاهة تحت مظلة تتسم بالوضوح والاستقرار وتمكين العاملين من تحمل مسؤولياتهم من خلال وضوح اللوائح والقوانين ووجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات، وهذا ما أكده كل من مجال الشفافية الإدارية المتعلقان بالأنظمة والقوانين والتشريعات والاتصال الإداري اللذان جاءا في المرتبتين الأولى والثانية وبدرجة كبيرة.

وقد انفقت النتائج المتعلقة بهذا السؤال مع ما توصلت إليه نتائج دراسات (الحربي، 2012؛ عابنة، 2012؛ غيطان، 2014) والتي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة الشفافية في الجامعات جاءت متوسطة؛ وقد يعزى هذا الاتفاق إلى أن

تم تطوير استبانتي الشفافية الإدارية والدافعية، والتحقق من صدقها وثباتها؛ ثم تحديد مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) من الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الشمال، وبحسب احصائيات (2014/2015)، واختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع؛ ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة في جامعة اليرموك؛ ومن ثم قام الباحثون بتطبيق الاستبانتين، حيث تم توزيع (309) استبانات، استرجع منها (309) استبانة، وكان هناك (3) استبانات غير صالحة للتحليل، وكان العدد النهائي (306) استبانات صالحة للتحليل؛ وأخيراً، تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية الإدارية ومجالاتها، والدافعية وأبعادها، والفقرات التي تتبع المجالات والأبعاد.

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم قد كانت متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن إدارة الجامعات الأردنية والخاصة في إقليم الشمال ترى في الشفافية منهاج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في أركان العمل الجامعي، فهي مبدأ إداري يقوم على بعض الممارسات الإدارية كوضوح الأنظمة والقوانين والتشريعات والاتصال الإداري، كما تدرك الإدارة أن الشفافية يترتب عليها الوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال العمليات الإدارية، مما يسهم في

بين كافة أفراد الجامعة، وتوفر المرونة في عملية الاتصال وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين جميع أعضاء هيئة التدريس والمرؤوسين، ووجود الثقة المتبادلة فيما بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي (أبو النادي، 2001؛ غيطان، 2014) اللتان أشارتا أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك كانت في مجال الاتصال الإداري.

وأما مجيء الشفافية في صنع القرار والمساءلة في المرتبتين الأخيرتين ودرجة متوسطة، فربما يعزى ذلك إلى وجود نوع من المركزية في صناعة القرارات، حيث لا يسمح غالباً للآخرين في المشاركة باتخاذ القرارات، والتزامها بالروتين والبيروقراطية، وعدم إعلان الجامعة للقرارات الهامة التي تتخذها بصورة واضحة، بحيث أن مجال صناعة القرارات يأتي على مستوى ضعيف للرؤساء فقط، وعدم مراعاتها للفروق الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بشكل واف ودقيق، وعدم قيامها بإتباع الأسس العلمية المنطقية والمعروفة في عملية صنع القرارات قبل اتخاذها. بالإضافة إلى أن الجامعة تحاول محاربة الفساد الإداري من خلال توفير آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية، بحيث تعمل على تحقيق أهداف الجامعة، والتخلص من جميع أشكال الفساد الإداري من خلال توفيرها للآليات الواضحة، وفي نفس الوقت، فإنها تحاول إحاطة قضايا الفساد والمتورطين بالسرية، خوفاً من الإساءة إلى سمعة المؤسسة الأكاديمية بالدرجة الأولى، ولربما أيضاً بسبب التدخل والمحسوبية في التستر على المفسدين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت لدراسات (أبو النادي، 2001؛ بدح، 2011؛ العبابنة، 2012؛ غيطان، 2014) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى القادة الأكاديميين في مجال صنع القرار والمساءلة جاءت بدرجة متوسطة؛ في حين اختلفت مع دراسة سيفنسن (Seveson, 2007) التي أظهرت عدم وجود الشفافية في صنع القرارات وجمود النظام السويدي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المثيرة للدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (8).

ظاهر المجتمعات تميل إلى أن الشفافية تسير في مسارها الصحيح لتحقيق الشفافية الإدارية. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (أبو النادي، 2001؛ بدح، 2011؛ شطناوي ومعاينة، 2011) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الشفافية كانت عالية؛ كما اختلفت النتيجة الحالية نتيجة دراسة سيفنسن (Sevenson, 2007) التي أشارت إلى تدني مستوى الشفافية في مؤسسات التعليم العالي في السويد وخصوصاً في مجال صنع القرارات، ومرد ذلك إلى عدم مرونة النظام السويدي على حد تعبيره.

كما يبين الجدول (7) أن مجالي شفافية الأنظمة والقوانين والتشريعات، والاتصال الإداري جاء في المرتبتين الأولى والثانية على الترتيب، وبدرجة ممارسة كبيرة؛ في حين جاءت مجالات المعلومات وآليات العمل، وتقييم الأداء، وصنع القرارات، والمساءلة في بقية المراتب على التوالي، وضمن درجة ممارسة متوسطة، وهذا يؤكد ما أشار إليه هانكوك وهيلول (Hancock & Hellawell, 2003) بأن الإدارة العليا والعمداء ورؤساء الأقسام ملتزمون بتأييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات، إلا أنه وفي بعض الأوقات يلجؤون إلى التعامل بسرية.

وقد يعزى حصول مجال الشفافية في الأنظمة والقوانين على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة إلى أن الأنظمة والقوانين تشكل قاعدة الهرم الأساسي لقيام الجامعة وتحقيقها أهدافها ورؤيتها ورسالتها، بحيث تشكل القاعدة الملزمة لتنظيم الأفراد وسلوكياتهم داخل المؤسسات، وتحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات والحقوق والصلاحيات التي تنطبق على جميع العاملين بشكل عادل دون تحيز أو تمييز، وتدل هذه الدرجة الكبيرة على وضوح هذه الأنظمة ومرونتها وانعكاساتها على نفسية الأفراد وسلوكياتهم وأدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها، كما يدل أيضاً على وجود أدلة تعريفية بالأنظمة واللوائح والتشريعات وانتشارها لتصبح متاحة للجميع؛ كما قد يعزى إلى مرونة الأنظمة والقوانين في الجامعة وتفعيلها وإعادة صياغتها بشكل دوري، بحيث تتمكن هذه الأنظمة في مواكبة المستجدات والمتغيرات.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة هانكوك وهيلول (Hancock & Hellawell, 2003)، ودراسة أبو النادي (2001) التي أكدت على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في الأنظمة والقوانين كانت مرتفعة وناجئة عن الوضوح والبساطة والدقة والعلمية في الأنظمة والنزاهة في تنفيذها.

وربما يعود مجيء شفافية الاتصال الإداري في المرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة، إلى وجود نظام اتصال مفتوح وميسر

الجدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المثيرة للدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم البعد	المقياس وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	1	الشعور بالإنجاز في العمل	4.30	0.67	مرتفع
2	4	أهمية العمل نفسه	4.07	0.74	مرتفع
3	3	الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية	4.04	0.74	مرتفع
4	5	إمكانية التقدم في المهنة والترقية	4.03	0.71	مرتفع
5	6	التطور والنمو الشخصي	4.02	0.74	مرتفع
6	2	الشعور بالتقدير والاحترام	3.92	0.76	مرتفع
		الكلّي للمقياس	4.05	0.54	مرتفع

حصول الشعور بالتقدير والاحترام على المرتبة الأخيرة إلى المكانة العلمية والاجتماعية المرموقة التي توفرها هذه الوظيفة لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك المكتسبات المعنوية التي تحققها وظائفهم الجامعية، بالإضافة إلى مدى رغبتهم في المساهمة في تطوير الجامعة من خلال مساهمتهم بجميع الأنشطة التطوعية، والتي تسهم في تطوير وخدمة المجتمع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وبين الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الشفافية الإدارية ومجالاتها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من جهة وبين الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى من وجهة نظرهم، وذلك كما في الجدول (9).

يلاحظ من الجدول (9) أن كافة العلاقات بين الشفافية الإدارية ومجالاتها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من جهة، وبين الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى، ومن وجهة نظرهم، قد كانت طردية (إيجابية) الاتجاه بدلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية علاقة موجبة وقوية، وبالمعنى الرياضي، يكون حجم الأثر للشفافية الإدارية على الدافعية يساوي مربع معامل الارتباط (0.50) وقيمه (25%) من الوحدة المعيارية، فكلما زادت الشفافية الإدارية بمقدار وحدة معيارية واحدة (انحراف معياري) زادت الدافعية بمقدار (25%) من الوحدة المعيارية، أي أنه عندما تكون الشفافية في أوجها، فإنه يقابلها ربع الدافعية.

يلاحظ من الجدول (8)، أن مستوى الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم قد كان مرتفعاً، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى توفير الإدارة الجامعية العديد من المميزات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس، والتي تساهم على إدارة عملهم، وترفع من قيمتهم الأكاديمية والاجتماعية في البيئة الجامعية. وانفتحت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الرشيد، 2015؛ السرحاني، 2011؛ الشرفي، 2012) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الدافعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات؛ في حين اختلفت مع دراسة مانينغ (2003) (Manning) التي أشارت إلى أن مستوى الدافعية لدى أعضاء كان متوسطاً، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى التباين في بيئة ومجتمع الدراسة، إذ أن الدراسة تم تطبيقها في إحدى الكليات الخاصة بالسود في أمريكا.

كما يبين الجدول (8) أن بُعد الدافعية المتعلق بالشعور بالإنجاز في العمل جاء في المرتبة الأولى، مما يدل على وجود ظروف تنظيمية وأمنة في بيئة الحياة الجامعية، تعمل على رفع الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما تدل هذه النتيجة على أهمية العوامل الداخلية لدى الفرد والتي تساهم في تحريك سلوكياته الخارجية نحو العمل والإنجاز، والتي تعمل بدورها على إثارة دافعيتهم والتخلص من جميع الأمور المبهمة والتي من شأنها عرقلة تحقيق الواقعية.

أما بالنسبة لبقية الأبعاد، فقد كانت جميعها بمستوى مرتفع، ويفارق قليل في الدرجات، وجاءت مرتبة على النحو التالي: جاء بُعد أهمية العمل نفسه في المرتبة الثانية، تلاه بُعد الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية في المرتبة الثالثة، ثم بُعد إمكانية التقدم في المهنة والترقية في المرتبة الرابعة، ومن ثم بُعد التطور والنمو الشخصي في المرتبة الخامسة، وأخيراً، بُعد الشعور بالتقدير والاحترام في المرتبة السادسة. وقد يعزى

الجدول (9)

قيم معاملات الارتباط بين الشفافية الإدارية ومجالاتها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من جهة وبين الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى من وجهة نظرهم

العلاقة	الإحصائي	الشعور بالإنجاز في العمل	الشعور بالتقدير والاحترام	الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية	أهمية العمل نفسه	إمكانية التقدم في المهنة والترقية	التطور والنمو الشخصي	الدافعية
الأنظمة والقوانين والتشريعات	معامل الارتباط	0.24	0.41	0.36	0.24	0.33	0.33	0.44
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المعلومات وآليات العمل	معامل الارتباط	0.20	0.44	0.27	0.17	0.34	0.34	0.41
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الاتصال الإداري	معامل الارتباط	0.23	0.48	0.29	0.28	0.40	0.33	0.46
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
صنع القرارات	معامل الارتباط	0.20	0.46	0.29	0.20	0.39	0.32	0.43
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تقييم الأداء	معامل الارتباط	0.24	0.43	0.31	0.24	0.39	0.37	0.46
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المساءلة	معامل الارتباط	0.14	0.42	0.30	0.21	0.37	0.31	0.41
	الدلالة الإحصائية	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الشفافية الإدارية	معامل الارتباط	0.23	0.51	0.35	0.26	0.43	0.39	0.50
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

وبالتالي تعزيز الدافعية والرغبة في الإنجاز.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أوساط الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)؟" للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات، وذلك كما في الجدول (10).

يلاحظ من الجدول (10)، وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرين؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) (2-way ANOVA without Interaction) للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرين، وذلك كما في الجدول (11).

وقد تعزى هذه العلاقة إلى أن اهتمام الإدارات الأكاديمية في الحرص على توفير الشفافية في كافة الإجراءات التي تتعلق بالعمل في نقل أو ترتيبات وترفيعات، والتي بدورها عملت بدورها على رفع دافعية الأفراد نحو العمل والإنتاج، بالإضافة إلى سعي الجامعات الأردنية لتحسين المستوى المرضي والعملي لأعضاء هيئة التدريس. ومن أهم الأدلة التي تؤكد أهمية هذه العوامل في رفع الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، ما أشار إليه عياصرة (2006) بوجود عدة عوامل من شأنها أن تعمل على رفع مستويات الدافعية لدى الأعضاء ومن أهمها التعزيز الإيجابي؛ والتي تمثلت في هذه الدراسة بالشفافية الإدارية بكافة مجالات.

وهذا يؤكد أيضاً ما أشار إليه عسكر (2003) بأنه لكي يتم تحقيق دافعية أكبر للعاملين، فلا بد من التحول من النظرية السلبية للفرد، إلى النظرة الإيجابية، ومن مناخ عمل تسلطي لا اعتبار لرأي الفرد فيه، إلى مناخ يشجع على المشاركة، ويتيح الفرصة له لتحقيق توقعاته؛ وقد تجلّى ذلك في هذه الدراسة من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجالات الشفافية الإدارية المتعلقة بنشر القوانين والأنظمة والتشريعات، والمعلومات وآليات العمل، والاتصال الإداري وتقييم الأداء، بالإضافة إلى ما يتبع الشفافية من مساعلة ونزاهة، وهما السبيل للخروج من الفساد الإداري، وإلى تحقيق الرضا الوظيفي،

الجدول (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيري الجنس ونوع الجامعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغير
0.70	3.39	ذكر	الجنس
0.75	3.34	أنثى	
0.65	3.10	خاصة	نوع الجامعة
0.71	3.45	حكومية	

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرين

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.51	0.44	0.21	1	0.21	الجنس
0.00	17.28	8.21	1	8.21	نوع الجامعة
		0.48	303	143.98	الخطأ
			305	155.49	الكلية

الفساد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أوساط الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيري الجنس ونوع الجامعة، وذلك كما في الجدول (12).

يلاحظ من الجدول (12)، وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرين؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) (2-way ANOVA without Interaction) للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرين، وذلك كما في الجدول (13).

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الوسطين الحسابيين للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير (الجنس). وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون ضمن منظومة إدارية واحدة موجهة نحو هدف واحد وهو القضاء على الفساد ومحاربه بشتى أشكاله، وبغض النظر عن جنسهم، كما يدل ذلك على أن الجامعات تعامل أعضاءها بشفافية وعدالة دون تحيز أو تمييز بين الجنسين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بدح (2011)، في حين اختلفت مع نتائج دراسات (ابو النادي، 2001؛ شطناوي ومعاينة، 2011؛ غيطان، 2014) اللاتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الشفافية تعزى للجنس ولصالح الذكور.

كما يتبين من الجدول (11) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الوسطين الحسابيين للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير (نوع الجامعة) ولصالح الجامعات الحكومية. وقد يعزى ذلك إلى اختلاف الأنظمة والقوانين والتشريعات داخل الجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة، إذ أن الجامعات الأردنية الحكومية أكثر ممارسة وأكثر نضجاً واستقلالية من خلال الاعتماد على مبادئ الشفافية لمحاربة

الجدول (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيري الجنس ونوع الجامعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغير
0.53	4.07	ذكر	الجنس
0.58	3.97	أنثى	
0.56	3.93	خاصة	نوع الجامعة
0.53	4.08	حكومية	

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.09	1	0.09	0.32	0.57
نوع الجامعة	2.41	1	2.41	8.56	0.00
الخطأ	85.29	303	0.28		
الكلية	89.67	305			

الأكاديمية، مع المراعاة في العدالة في التوزيع، مما يرفع من دافعية أعضاء هيئة التدريس. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدي (2015) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر نوع الجامعة.

التوصيات

- إيلاء الشفافية الإدارية مزيداً من الاهتمام اللازم من قبل القيادات الإدارية للجامعات والعاملين فيها والمجتمع المحلي، وخاصة في مجالي صنع القرار والمساءلة، وهذا يحتاج إلى تعاون جميع الجهات في الدولة والمجتمع في ترسيخ مفهوم الشفافية وممارستها، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المجتمع والممارسات اليومية، ومن خلال إدخال مفهوم الشفافية إلى المناهج المدرسية والجامعية، وعقد الدورات والندوات والمحاضرات التي تتعلق بها، وتركيز وسائل الإعلام المتنوعة على مبدأ الشفافية وممارستها، وإبراز التجارب الناجحة المتعلقة بممارستها.
- إدخال الشفافية الإدارية كمعيار أساسي من معايير جودة الأداء في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
- العمل على تحسين درجة ممارسة الشفافية في الجامعات الأردنية، للانتقال بها من درجة الممارسة المتوسطة إلى درجات أعلى، والتخفيض من حدة التباين في درجة ممارستها بين خريجي الجامعات العربية من جهة، وبين خريجي الجامعات الأوروبية والأمريكية من جهة أخرى.

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الوسطين الحسابيين للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس. وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين يتعرضون لظروف متشابهة وجيدة نسبياً ومنصفة في مختلف الجامعات الحكومية والخاصة تدفعهم للإنجاز والعطاء. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي (حرب، 2010؛ السرحاني، 2011)، في حين اختلفت مع دراستي (الشريفي، 2012؛ Egan, 2001) اللتين أشارتا إلى وجود فروق في الدافعية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

كما يتبين من الجدول (13) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الوسطين الحسابيين للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم يعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية. وقد يعزى ذلك إلى اختلاف الجامعات في بيئات العمل، إذ أن بيئة الجامعات الحكومية بيئة تنظيمية مناسبة تسعى إلى إيجاد مناخ تنظيمي آمن ومناسب من خلال السعي الدؤوب لتحسين الأجور والرواتب، وتفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، من خلال المساهمة في إشراكهم في المؤتمرات والندوات، والعدالة في توزيع المكتسبات المادية والمعنوية على جميع الأعضاء باختلاف خبراتهم

العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية وفق متغيرات وشراخ اجتماعية أخرى، بالإضافة إلى دراسة القدرة التنبؤية للشفافية الإدارية في الكشف عن الدافعية.

- توصلت النتائج إلى مستويات مرتفعة من الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن الضروري المحافظة على هذه المستويات من خلال الاستمرار الخطط الجامعية والعمل على تحديثها وتعزيزها بشكل دائم ومستمر.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول طبيعة وماهية

الزغول، ع. (2009). مبادئ علم النفس التربوي. عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع.

السرحاني، ح. (2011). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعتهم للعمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشرفي، م. (2012). إدارة المعرفة معاملات الدافعية نحو الإنجاز الأكاديمي لدى تدريس الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

شطناوي، ن. ومعاينة، ع. (2011). مدى مراعاة إدارات الجامعات الأردنية الرسمية للشفافية. مجلة أبحاث اليرموك العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة اليرموك، 27، ص 803-824.

عبابنة، ج. (2012). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

عبد الباقي، ص. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. ص 38-44.

عسكر، ع. (2003). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل. الكويت: دار الكتب الحديثة. ص 34-37.

العضايلة، ع. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في المهارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 1، ص 56-93.

العموش، ب. (2006). السياسات الحكومية والشفافية، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة، الإنتاجية، الشفافية. عمان: الجمعية العلمية الملكية. ص 68-70.

العميان، م. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عياصرة، ع. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 33.

غيضان، م. (2014). درجة ممارسة الشفافية الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة آل البيت، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الفرا، ص. (2012). إتخاذ القرارات الإدارية، مراحلها وأنواعها. استرجعت في 22 آب 2015 من المصدر: www.sqarra.

wordpress.com/mango01

المصادر والمراجع

أبو النادي، م. (2001). تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو كريم، أ. (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 72-86.

أخورشيدة، ع. (2006). المساءلة الفاعلية في الإدارة التربوية. عمان: دار الجامعة للنشر والتوزيع. ص 33-39.

الأسبوع العلمي الأردني الخامس. (1997). تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة. عمان: الجمعية الملكية، ص 78-80.

بدح، أ. (2011). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البلقاء التطبيقية، 5(1)، 7-30.

بينو، س. (1997). المسؤولية العامة والمساءلة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الإنتاجية، الشفافية، المساءلة. الجمعية العلمية الملكية. عمان، 15-18 أيلول.

حرب، ن. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحربي، م. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الملك سعود، 1(6)، ص 308-341.

حريم، ح. (2004). السلوك التنظيمي وسلوم الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 117-120، 234.

الراشدي، ع. (2007). الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الرشيدي، أ. (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- Expectations and obstacles NGO industry. Roundtable Workshop. Retrived on October 10th 2015 from: www.gemior.org/Transpwkshipredgs.pdf.
- Hancock, N., and Hellowell, D. (2003). Academic middle management in higher education: A game of hide and seek. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25 (1), p4-13.
- Herirellot, M., Kenneth, R., and Andrew, C. (2002). Job motivation problems of physical educator: Theoretical background and instrument development. *British Educational Research Journal*, 28 (6), p45-861.
- Invanchevich, J. (1993). Contrast effect in performance, evaluation and reward practice. *Academy of Management Journal*, 26, P456-476.
- Lian, X. (2014). Factors that motivate faculty to participate in professional development activities. Unpublished dissertation, California state university, California, USA.
- Malok, N. (2012). The relation between leadership style and motivation among faculty members in two public universities in Republic of South Sudan. Unpublished dissertation, university of Incarnate World, USA.
- Manning, I. (2003). Job motivation and satisfaction of science teacher in undercollage. PhD dissertation, university of Michigan state, USA.
- Meyer, P. (2003). The truth about transparency. Retrived on October 10th 2015. from: <http://www.centeronline.org/knowledge/article.efm?ID=2459>.
- Sevenson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions. *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford, 20 (2), p118.
- Sing, N. (2001). *Organization behavior concepts: Theory and practices*. New Dellhi: Deep and Deep publications PVT. LTD. P40-44.
- الكبيسي، ف. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- اللوزي، م. (2002). نظرية المنظمة والتنظيم. (ط2). عمان: دار وائل للنشر. ص141-153.
- منظمة الشفافية الدولية، (2006). إقليمية كتاب المرجعية التابع لمنظمة الشفافية الدولية إلى الإطار العربي. ألمانيا، برلين.
- موري، إ. (1988). الدافعية والإنفعال. ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، مصر: دار الشروق للنشر.
- Balkin, J. (1998). *Cultural software: A theory of ideology*. Yale University Press.
- Cotterel, R. (1999). Transparency, mass media, ideology and community. Retrived on May 27th 2015 from: <http://www.lawsqumal.acuk/staf/public>.
- Donald, L. (2008). Four reasons why motivation is important. Retrived on May 2nd 2015 from: <http://ezinearticles.com/four-reason-why-motivation-is-important> = 1672772.
- Egan, M. (2001). Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers: An analysis based on the Herzberg Motivation Theory. Dissertation abstract internation, The university of chicago. USA.
- Florini, A. (1998). The end of secrecy: Foreign policy issu. Retrived on March 17th 2015, from: <http://www.wdgc.ca/rpts/audit/va/3a.e.asp>.
- Florini, A. (2004). Behind closed doors: Governmental transparency gives way to secrecy. *Harvard international Review*. Retrived on January 26th 2015 from: <http://www.hir.harvard.edu/articles/?id=1209%page-11>
- Francesco, A., and Gold, A. (1998). *International organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Frith, C. (1997). *Motivation to learn*. Educational communications and technology publication. University of Saskatchewan.
- Green, R., and Wood, A. (2001). *Defining transparency*:

The Degree to Administrative Transparency in Jordanian Public and Private Universities in the Northern Region and its their Relationship to the Level of Motivation among Faculty Members from their Point of View

*Rawan K. Abu-Shaqra, Kayed M. Salamah, Ali M. Jubran**

ABSTRACT

This study aimed to identify the degree of administrative transparency in Jordanian public and private universities in the northern region, and its relationship to the level of motivation among faculty members from their point of view. The study population consisted of all Jordanian public and private universities staff members in the northern region (2059 members) in the 2nd semester of the academic year 2014/2015. The sample consisted of (309) members (15%) chosen by a random cluster sampling. To achieve the study objectives, two tools were developed: Administrative transparency questionnaire (34 items) and motivation level scale (30 items). The results showed that the degree of administrative transparency in the Jordanian universities was medium, while the motivation level among faculty members was high; and showed a significant ($\alpha= 0.05$) positive correlation between administrative transparency and its domains & motivation and its dimensions; the results also showed a significant difference in the transparency and motivation due to the university type in favor of public universities, while showed no differences in administrative transparency and motivation due to the gender. In light of these findings, the researchers recommend more attention for administrative transparency, especially in decision-making and accountability domains, and the inclusion of administrative transparency as a fundamental criterion of performance quality standards in Jordanian public and private universities.

Keywords: Administrative Transparency, Motivation, Faculty Members, Jordanian Public and Private Universities in Northern Region.

* The Ministry of Education, Ramtha Brigade; Department of Administration and Foundations, Yarmouk University, Jordan. Received on 8/12/2015 and Accepted for Publication on 1/2/2016.