

مدى تبني الشفافية الإدارية وأثرها في الالتزام  
التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات  
اليمنية

**The Extent of Adopting Administrative  
Transparency and its Impact on the  
Organizational Commitment: A Field  
Study on the Yemeni Hospitals**

رشاد عبدالله عبدالوهاب السبئي<sup>1</sup>  
Rashad Abdullah Abdulwahab  
ALsabi

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.64>

(1) باحث

عنوان المراسلة : [alsbyrshad@gmail.com](mailto:alsbyrshad@gmail.com)

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الشفافية الإدارية، وذلك من خلال أبعادها (التعليمات والأنظمة، الاتصال الإداري، تداول المعلومات، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء) وأثرها في الإلتزام التنظيمي بأبعاده.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية في هيئة مستشفى مأرب، ومستشفى حريب بمحافظة مأرب اليمنية. والبالغ عددهم (306) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية غير نسبية، بلغت (170) موظفاً، تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS Version 22) للتأكد من صحة اختبار الفروض، وقد تم استخدام الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن بُعدي: (المشاركة في صناعة القرار، وتداول المعلومات) يؤثران تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإلتزام التنظيمي، والإلتزام العاطفي، والمعياري. بينما لم تحقق بقية أبعاد الشفافية الإدارية (التعليمات والأنظمة، والاتصال الإداري، وتقييم الأداء) هذا الأثر على الإلتزام التنظيمي، والإلتزام العاطفي، والمعياري في معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي. كما أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لجميع أبعاد الشفافية الإدارية على الإلتزام التنظيمي، في معادلة الانحدار الخطي البسيط.

أوصت الدراسة باعتبار الشفافية الإدارية مقوماً هاماً من مقومات نجاح المستشفيات اليمنية، من خلال تبني آليات تنميتها، وإجراء التحسينات اللازمة على مستوى البنى التنظيمية، وإيجاد نظام متكامل لتقييم الأداء، وتطبيق الأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرار، وكسب ثقة العاملين وتأييدهم من خلال تكوين شبكات وقنوات للمعلومات، واستخدام تقنيات اتصال حديثه بما يحفز العاملين على الاتصال، والمشاركة في جميع الأنشطة والفعاليات التي تقيمها هذه المستشفيات. وكذلك تشكيل وعي القيادات العليا في المستشفيات اليمنية نحو الإيمان بأهمية الإلتزام التنظيمي لكافة موظفيها، ووضع خطة علمية شاملة، تسهم في تعزيز ثقافة الإلتزام التنظيمي ونشرها، وتحذ من تسرب العاملين للعمل في أماكن أخرى، إذا ما توفرت فرص ومغريات أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** الشفافية الإدارية، الإلتزام التنظيمي.



## Abstract

The study is aimed to identify the extent to which administrative transparency is adopted, through its dimensions: instructions and regulations, administrative communication, information circulation, participation in decision-making, performance and evaluation, and its influence on organizational commitment and its dimensions. The study uses the descriptive analytical method. The study community consists of employees at the middle and executive administrative levels in Marib Hospital Authority and Harib Hospital in Marib governorate. The number of employees is 306, and a stratified, non-relative sample of 170 employees is selected. Statistical analyzes are carried out by using the SPSS statistical package (Version 22) to verify the validity of the hypothesis test, and the survey is used as a means to obtain data. The study found that the two dimensions: participation in decision-making and information circulation have a positive and moral impact on organizational commitment, emotional commitment, and normative commitment. While the rest of the dimensions of administrative transparency (instructions and regulations, administrative communication, and performance evaluation) did not achieve this effect on organizational commitment, emotional commitment, and normative commitment in the progressive multiple linear regression equation. There is also a positive and moral impact of all dimensions of administrative transparency on organizational commitment in the simple linear regression equation. The study recommends considering administrative transparency as an important component of the success of Yemeni hospitals, through the adoption of mechanisms for their development, making the necessary improvements at the level of organizational structures, creating an integrated system for evaluating performance, applying modern methods of participation in decision-making, and gaining the trust and support of employees through the formation of networks and channels of information and the use of modern communication technologies to motivate workers to communicate,





and participate in all activities and events held by these hospitals. As well as forming the awareness of senior leaders in Yemeni hospitals towards believing in the importance of organizational commitment for all their employees and developing a comprehensive scientific plan that contributes to strengthening and spreading the culture of organizational commitment, and reducing the dropout of workers to work elsewhere if better opportunities and temptations are available.

Keywords: Administrative transparency, Organizational commitment.





## مقدمة:

يشهد قطاع الصحة في اليمن الكثير من الصعاب، نتيجة الصراع المسلح، والتدهور الاقتصادي، والانهايار المؤسسي المستمر، منذ فتره طويلة، إذ تواجه نسبة كبيرة من السكان تحديات في الحصول على الرعاية الصحية، وفي الوقت الحالي، لا يعمل سوى 50% من المنشآت الصحية بكامل طاقتها، ويواجه أكثر من 80% من السكان تحديات كبيرة في الحصول على خدمات الرعاية الصحية. ويُعد نقص الموارد البشرية والمعدات والمستلزمات حجر عثرة في سبيل تقديم خدمات الرعاية الصحية. (قطاع الصحة في اليمن، 2021، 1).

ولعل الخطوة الأولى لدفع عجلة التقدم في القطاع الصحي والارتقاء بأدائه هي تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي منها: الشفافية الإدارية، والالتزام التنظيمي.

حيث تحظى الشفافية اليوم باهتمام عالمي واسع، ودعوات متصاعدة على جميع الأصعدة، تلك المطالبات تنبع من الإيمان الراسخ بقدرة الشفافية على تعزيز اتخاذ إجراءات ديمقراطية فاعلة، وخاضعة للمساءلة على كل المستويات، وفي مختلف المجالات العامة والخاصة (Wageningen University, 2016). ويمكن أن تُعطي الشفافية مفهومًا يتجلى فيه وضوح اتخاذ القرارات، وإعلان الخطط والسياسات، وعرضها على جهات الرقابة، أو تعني بإيجاز شديد توفير المعلومات ووضوحها، وإعلانها عبر وسائل الإعلام، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية (القيسي، 2019، 86).

وبالنظر إلى واقع الشفافية الإدارية في اليمن، أشارت منظمة الشفافية الدولية في مؤشر مدركات الفساد (CPI) لعام 2022م أن «اليمن تُسجل أسوء الدرجات في مجال الشفافية المالية والإدارية ومكافحة الفساد». (اليمن في ذيل قائمة مؤشرات مدركات الفساد لعام 2022م). وهذا يستدعي أن يتم تطبيق سياسات الشفافية الإدارية في المستشفيات بطريقة صحيحة ومنظمة، وأن يتم توفير الدعم اللازم للموظفين للتأكد من فهمهم لمعايير الشفافية وتطبيقها بشكل صحيح. كما يجب على الإدارة في المستشفيات أن تتحلى بالشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة، وأن تكون مستعدة للتفاعل مع الموظفين والمرضى والجمهور، بصدق وشفافية.

وتجدر الإشارة إلى أن فلسفة الالتزام التنظيمي تستند على: الإيمان القوي للموظف بأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد، مع وجود رغبة قوية لاستمرار عضويته فيها. وفي هذا الصدد يشير (مولود & البشير، 2018) إلى أنه «إذا لم يُنظر إلى العاملين نظرة يستحقونها، ويسمح لهم بالإبداع والمشاركة في صنع القرار، فإنهم سيتركون المؤسسة، وينطلقون للبحث عن وظائف بمؤسسات أخرى». ويؤكد (محمد، 2018، 190-191) أن «الشفافية تعزز الرقابة الذاتية في نفوس الأفراد، وذلك عبر منحهم الاستقلالية والتمكين، فكلُّ شيء واضح لدى العاملين، ولديهم صلاحيات اتخاذ ما يخص



عملهم من قرارات ضمن أنظمة العمل وقواعده».

وبناء على ما سبق يمكن أن تؤدي الشفافية الإدارية إلى زيادة الإلتزام التنظيمي؛ حيث يمكن أن يشعر الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الشفافية بأنهم مطلعون على ما يحدث في المستشفى، وأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم. وهذا يجعلهم أكثر عرضة للانخراط في العمل، وبذل قصارى جهدهم؛ لتحقيق أهداف المستشفى. والدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه.

### مشكلة الدراسة:

إن المتابع للمستشفيات اليمينية -والتي منها هيئة مستشفى مآرب، ومستشفى حريب العام- في ظل الأوضاع الراهنة، يلاحظ أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجهها، حيث إن الجهد الملقى على عاتقها في تقديم الخدمات الصحية للمرضى والجرحى تتزايد بدرجة كبيرة جداً، خاصة مع تزايد الكثافة السكانية في المحافظة؛ بسبب النزوح حيث كشفت المنظمة الدولية للهجرة أن «مآرب تستضيف مئات الألوف من النازحين داخلياً، الأمر الذي أجهد قدرة الحكومة المحلية على الاستجابة» (سالم، 2020). أضف إلى ذلك قلة المستشفيات في المحافظة التي تمتلك إمكانيات التشغيل اللازمة، الأمر الذي ولد ضغطاً كبيراً على المستشفيات والعاملين فيها، خاصة أن دورها رئيسي في تغطية الاحتياج والكثافة المتولدة في الطلب على الخدمات الصحية المختلفة.

وباعتبار أن التعرف على واقع مستويات الشفافية الإدارية بأبعادها (التعليمات والأنظمة، الاتصال الإداري، تداول المعلومات، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء)، في هذه المستشفيات عامل مؤثر ومهم في تحسين أدائها، حتى تستمر في تقديم دور مجتمعي صحي هام. وبهدف قياس مؤشرات الإلتزام التنظيمي، قام الباحث بالنزول الميداني إلى المشفيين محل الدراسة، وإجراء المقابلات (غير المهيكلة)<sup>1</sup> مع بعض العاملين في الوظائف والمستويات الوظيفية المختلفة في هذه المستشفيات، حيث أكد المبحوثون قصور مشاركتهم في صناعة القرارات، التي تتعلق بعملهم المباشر، أو تخصص إدارتهم وأقسامهم، الأمر الذي قد يضعف التزامهم التنظيمي، وهنا تؤكد دراسة (القطراني، 2014) «وجود علاقة ارتباط موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والإلتزام التنظيمي».

ومن خلال إجابات المبحوثين اتضح ترك عدد من الأطباء والإداريين لعملهم في المشفيين، واستعداد آخرين لترك العمل في حال وجود مغريات أفضل في مكان آخر. «ولقد ثبت علمياً العلاقة العكسية بين الإلتزام التنظيمي للفرد وسلوك التسرب الوظيفي فعلى سبيل المثال في دراسة (Decot-

(1) المقابلات غير المهيكلة: هي «المقابلات التي تتم دون الإعداد المسبق والمحدد والمخطط والمرتب لأستئلتها، وتوجه للمبحوثين للرد عليها شفويًا، وتجري بهدف أولي، هو التعرف، واكتشاف بعض القضايا المرتبطة بمشكلة وموضوع البحث» - تم إجراء هذه المقابلات مع عدد (24) موظف في المشفيين محل الدراسة، خلال الفترة من 2020/1/25م، وحتى 2020/2/16م.



(tis&Summers, 1978) وجد أن العلاقة سلبية بين الإلتزام التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة نهائياً، وبمعنى آخر فكلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي للفرد كلما قلت رغبته في التسرب أو الاستقالة من المنظمة» (الشهري، 2013، 75).

ومن خلال الملاحظة (الملاحظة بالمشاركة<sup>2</sup> - الملاحظة بغير المشاركة) كأحد أدوات جمع المعلومات لاحظ الباحث انخفاض الروح المعنوية، والملل والتراخي في العمل، لدى العاملين في المشفىين. ويشير (Chang & Choi, 2007) إلى «العلاقة العكسية بين الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل، وضعف جودة بيئة العمل، والذي يتضح في الغياب، والتأخر في الحضور للعمل، وعدم الرغبة في بذل الكثير من الجهد».

لوحظ أيضاً استخدام هذه المستشفيات لوسائل وتقنيات اتصال قديمة ومتهاكلة، ولقد أثبتت دراسة (أنوار 2017) إلى أنه «لوسائل ومستوى الاتصال الإداري دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي»، بمعنى آخر فإن توفر وسائل وقنوات اتصال حديثة تسمح بقيام اتصالات سهلة وميسرة بين مختلف المستويات الإدارية، تؤودى إلى قيام علاقات إنسانية وإدارية، وتقوي روح التعاون والعمل الجماعي؛ مما يجعل العاملين أكثر إلتزاماً.

وتشير دراسة (عامر، 2014: 40) إلى أن البعض في المستشفيات اليمينية «يعتبر التوقيع على حوافظ الدوام هو الدوام نفسه، وبالتالي لا يتم النظر إلى أداء الموظف، وإنما يتم النظر إلى توقيعه، فإذا وقع الموظف على حافضة الدوام يعتبر قام بواجبة الوظيفي»؛ حيث أكد عامر أن الجهاز الإداري في المستشفيات اليمينية لا يعمل بإخلاص».

والمنظمات المختلفة تعتمد على مواردها البشرية في تحقيق أهدافها، وزيادة فاعليتها، وتعظيم إنتاجيتها، وإزاء هذه الحقيقة، فإن قضية تحقيق الارتباط بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، تعتبر إحدى القضايا الجوهرية التي نالت - وما تزال - قدراً كبيراً من البحث والاستقصاء في الآونة الأخيرة؛ خصوصاً في ظل ازدياد وتيرة متغيرات العصر الضاغطة، وارتفاع حيوية المنظمات، وتعقد بيئاتها التنظيمية، وتنوع هوياتها الثقافية (الشهري، 2013).

ويعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه هذا الارتباط وأكثرها جذباً للاهتمام، حيث أبرزت الأدبيات السابقة التي تعالج القضايا سالفة الذكر «أن الإلتزام التنظيمي القوي، يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويقلل من السلوك السلبي، كالإهمال والتقصير في العمل، أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الإلتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية، يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه» (جقيدل، 2015). وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الإلتزام التنظيمي للعاملين في المشفىين اليمينيين محل الدراسة.

(2) الباحث يعمل في هيئة مستشفى مآرب العام.





وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل البحثي التالي:

- إلى أي مدى يمكن اعتبار أبعاد الشفافية الإدارية (بُعد التعليمات والأنظمة، بُعد الاتصال الإداري، بُعد تداول المعلومات، بُعد المشاركة في صناعة القرار، بُعد تقييم الأداء) عوامل أساسية مؤثرة على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعيارى، والالتزام التنظيمي إجمالاً) لدى أعضاء العينة في المشفىين اليمينيين محل الدراسة.

### أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع أبعاد الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء العينة محل الدراسة في المشفىين.
- دراسة واختبار أثر أبعاد الشفافية الإدارية (التعليمات والأنظمة، الاتصال الإداري، تداول المعلومات، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء) على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعيارى، والالتزام التنظيمي إجمالاً).
- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعريف متخذي القرار في المستشفيات اليمينية بالعوامل المعززة للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي بين الأعضاء العاملين في هذه المستشفيات.

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

- تندرج أهمية هذه الدراسة في إيضاح أثر الشفافية الإدارية على الإلتزام التنظيمي.
- من الممكن لنتائج هذه الدراسة أن تفتح آفاق جديدة أمام الباحثين الآخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع الدراسة.

#### الأهمية العملية:

- تحاول هذه الدراسة لفت أنظار القيادات الإدارية محل الدراسة إلى مداخل الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي وفي هذا الشأن يتوقع الباحث أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها مؤشراً لتقرير مدى ما يتطلبه الواقع العملي لتطبيق الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي في المشفىين محل الدراسة.
- يمكن أن تقدم هذه الدراسة حلول منطقية لمشاكل الغياب، وترك العمل والسلوك السلبي كإهمال والتقصير، وعدم الإحساس بالمسؤولية في المشفىين محل الدراسة من خلال الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي وتصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

### فروض الدراسة:

راعى الباحث عند صياغة الفروض الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية؛ حيث تقوم الدراسة الحالية على فرض رئيس ينص على أنه «يوجد أثر إيجابي مباشر







- ومعنوي لأبعاد الشفافية الإدارية (التعليمات والأنظمة، الاتصال الإداري، تداول المعلومات، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء) على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)». وينبثق عن هذا الفرض خمسة فروض فرعية؛ بحسب أبعاد الإلتزام التنظيمي، على النحو الآتي:
1. الفرض الفرعي الأول: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التعليمات والأنظمة على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)».
  2. الفرض الفرعي الثاني: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد الاتصال الإداري على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)» .
  3. الفرض الفرعي الثالث: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد تداول المعلومات على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)» .
  4. الفرض الفرعي الرابع: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد المشاركة في صناعة القرارات على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)» .
  5. الفرض الفرعي الخامس: «وجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد تقييم الأداء على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)».

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً؛ لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي، والاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة؛ لبناء الخلفية النظرية لدراسة الحالية.

### حدود الدراسة:

- تمثلت الحدود الموضوعية: بدراسة مدى تبني الشفافية الإدارية، وذلك من خلال أبعادها: (شفافية التعليمات والأنظمة، شفافية الاتصال الإداري، شفافية تداول المعلومات، شفافية المشاركة في صناعة القرار، شفافية تقييم الأداء) وأثرها في الإلتزام التنظيمي ببعديه (العاطفي، المعياري).
- تمثلت الحدود البشرية: بالمفردات المبحوثة (الموظفين اليمينين العاملين في المستويات الوظيفية الوسطى والتنفيذية).
- اقتصرت الدراسة في مجالها التطبيقي: على مشرفين حكوميين، هما (هيئة مستشفى مارب العام ومستشفى حريب العام) في محافظة مارب الجمهورية اليمنية.
- تمثلت الحدود الزمانية (للدراسة الميدانية) في الفترة من شهر يناير إلى شهر أغسطس 2020م.



## الدراسات السابقة:

### الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية:

1. دراسة (الدليمي وبديوي، 2014) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية والإبداع الإداري ومعرفة العلاقة بينهما لدى الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الشفافية الإدارية والإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بينهما، تمثل مجتمع البحث بـ(1581) وعينة (231) مُدرِّساً ومُدرِّسة.
  2. دراسة (مدكور، 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمة في الأجهزة الحكومية، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والشفافية الإدارية، وكذلك وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين الشفافية الإدارية وجودة الخدمة. وتتوسط الشفافية الإدارية علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمة. تمثل مجتمع البحث بموظفي وعملاء الشهر العقاري بالقاهرة الكبرى حيث بلغ حجم العينة لكل منهما بالترتيب (384-272) مفردة.
  3. دراسة (الهندي، عودة، والغريز، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية في جامعة الملك سعود، والتعرف على أهم المتطلبات والمعوقات التي تواجه الإلتزام بممارستها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية جاءت متوسطة وأن أهم متطلبات الإلتزام بممارستها تتمثل في: الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، واحترام حقوق العاملين وخصوصياتهم وأن أهم معوقات الإلتزام بممارستها تتمثل في: قلة وعي العاملين بما يجب أن يحصلوا عليه من حقوق مقابل ما يكلفون به من أعمال، وتعدد الجهات الرقابية وتداخل مهامها، والمركزية الشديدة لعمليات صناعة القرارات واتخاذها.
- الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

1. دراسة (عليان، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، تمثل مجتمع البحث بجميع المرضى والممرضات العاملين في هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة البالغ حجمها (1006) عنصر وعينة (278) مفردة.
2. دراسة (omer, 2019) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كمؤشر لسلوك المواطنة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية ما بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بينما كانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى الممرضين والممرضات في مستشفيات جامعة الفيوم مصر.



3. دراسة (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2019) هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على مواقف الموظفين (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) ودراسة دور التمكين النفسي كوسيط محتمل لهذه العلاقات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وكليهما مواقف الموظف (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي)، ويكشف كذلك أن التمكين النفسي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي بينما جزئياً يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. حيث يمثل اختبار العلاقات أعلاه عبر نهج توسطي جديد ويساهم في البحث عن القيادة الأخلاقية. تمثل مجتمع البحث بـ 467 موظف في القطاع العام الصيني وتمة عملية المسح عبر ثلاث موجات منفصلة.

4. دراسة (Purba & Revida, 2020) هدفت الدراسة إلى تحديد النموذج الثابت أو النموذج النظري للالتزام التنظيمي الذي يمكن أن يصف هيكل العلاقة السببية بين المتغيرات الخارجية مع المتغيرات الداخلية للالتزام التنظيمي. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر مباشرة بالثقافة التنظيمية ومعرفة الإشراف الأكاديمي والرضا الوظيفي. وهكذا، تم العثور على نموذج نظري أو نموذج ثابت يوضح هيكل العلاقة السببية بين متغيرات الثقافة التنظيمية، ومعرفة الإشراف الأكاديمي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ولزيادة الالتزام التنظيمي لمدرء المدارس، يجب تضمين الثقافة التنظيمية، ومعرفة الإشراف الأكاديمي، والرضا الوظيفي في التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. بلغت عينة الدراسة (106) مفردة من مدرء المدارس الثانوية المهنية في مدينة ميدان، شمال سومطرة، (إندونيسيا).

5. دراسة (Mansoori, 2020) هدفت الدراسة في المرحلة الأولى إلى: معرفة العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي. وفي المرحلة الثانية إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في الترويج للالتزام التنظيمي. توصلت الدراسة في المرحلة الأولى إلى أن: العدالة التنظيمية كعنصر من العوامل التنظيمية / الإدارية لديها أعلى درجة من التأثير على الالتزام التنظيمي. حيث تم في هذه المرحلة تصنيف 25 من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال تحليل العوامل عن طريق شرح 75٪ من العوامل في أربع فئات عامة: (1) العوامل الهيكلية / الإدارية. (2) العوامل المتعلقة بالاحتلال. (3) العوامل البيئية والمادية. (4) العوامل الفردية. وفي المرحلة الثانية تبين وجود علاقة إيجابية وهامة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى ثقة 99٪. استخدم الباحث نوعين من قوائم الاستقصاء وكان حجم العينة 260 مفردة. من مجتمع البحث المكون من متخصصين يعملون في شركات البتروكيماويات في منطقة بارس الاقتصادية الخاصة (عسلوية) جمهورية إيران.

6. دراسة (Wang, Albert, & Sun, 2020) هدفت الراسة إلى معرفة كيفية ارتباط الالتزام التنظيمي لأجهزة الاتصال عن بُعد بالعزلة النفسية والجسدية للموظف. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي لدى متعاقدتي الاتصالات عن بُعد يرتبط سلباً بالعزلة النفسية، في حين أن التزامهم بالاستمرار يرتبط بشكل إيجابي بالعزلة النفسية والجسدية. تشير هذه النتائج إلى أن مستخدمي الاتصالات قد يظنون مع أصحاب عملهم بسبب الفوائد المتصورة أو الرغبة في الحفاظ على موارد مثل الوقت والطاقة العاطفية



أو ضعف القدرة التسويقية، بدلاً من الروابط العاطفية مع زملائهم أو المنظمات. تمثلت عينة الدراسة بـ 446 موظفًا يقومون بالتواصل عن بُعد ليوم واحد أو أكثر في الأسبوع.

وفي إطار الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي تشير دراسة (محمد، 2018) إلى أن «الإلتزام التنظيمي للعاملين عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء، كما أنه يُشعر العاملين بالراحة في أداء أعمال المنظمة والبقاء فيها في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على المورد البشري التي تعتبر من أهم الموارد في العملية الإنتاجية في العصر الحاضر. غير أن (الشهري، 2013) يشير إلى أن «الإلتزام التنظيمي يتغير بمرور الوقت نظراً لطبيعته غير الثابتة نسبياً وتأثره بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية». لذلك فالقياس الدوري للإلتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات اليمينية قد يساعد في اتخاذ التدابير والتدخلات الملائمة في الوقت المناسب لتقويته وضبطه، لأن ضعف الصلة بين منتسبي هذه المستشفيات قد ينعكس بطريقة أو بأخرى على إعاقه المستشفيات اليمينية عن تحقيق أهدافها المنشودة.

تشير دراسة (Kewley et al, 2017) إلى أن «الإلتزام التنظيمي حالة نفسية لها تأثير قوي على احتمال بقاء الموظفين في المنظمة». وكلما زادت درجة إلتزام أفراد ومجموعات العمل زادت درجة تماسك المنظمة وانخفض معدل دوران العمل ونسب الغياب (مصطفى، 2015).

أما في إطار العلاقة المباشرة بين أبعاد الشفافية الإدارية من خلال ثلاثة أبعاد (الاتصال الإداري وتقييم الأداء والمشاركة في صناعة القرار) والإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) توصلت دراسة (عبد العزيز، 2014) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بُعدي (الاتصال الإداري وتقييم الأداء) وبين بُعدي الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري)، كما أثبتت الدراسة أن بُعد (المشاركة في صناعة القرار) له علاقة ارتباطية إيجابية مع بُعد الإلتزام المعياري بينما لم تتحقق هذه العلاقة مع بُعد الإلتزام العاطفي.

كما أكد (العجيلي والمنديل، 2018). «إن العمل المظلم أو المعتم يضعف روح الانتماء لدى العاملين، فالمصارحة والمكاشفة وإيضاح المعلومات تزيد من ولاء الموظف وإنتاجيته، إذ إن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء مهم من الإدارة كونه على معرفة بما يجري ويحصل فيها»

- اعتمدت جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبانة كأداة مفضلة لجمع البيانات.
- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأهداف وفي تناولها لأبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الإلتزام التنظيمي.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأكيد مشكلة الدراسة وبناءها وبيان أهميتها وصياغة أسئلتها وتوجيه أهدافها، وإثراء الإطار النظري وإغنائه وتدعيم بنائه، مما ساعد في تكوين صورة شاملة عن الشفافية الإدارية والإلتزام التنظيمي، كما أفادت بعض الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة وإعداد محاورها وصياغة عباراتها كما ساعدت في الكشف عن المصادر والمراجع ذات الصلة بالموضوع؛ مما وفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد.



## مدى تبني الشفافية الإدارية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات اليمينية

رشاد عبدالله عبد الوهاب السبئي

- هناك عدم اتفاق بين نتائج الدراسات السابقة حول درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية والإلتزام التنظيمي في المنظمات والبيئات المختلفة وهذا يتطلب الدراسة في البيئة اليمينية.
- اختلاف نتائج الدراسات السابقة وتباينها فيما بينها وبغض النظر عن (الأهداف، المنهجيات، أسلوب القياس، والأبعاد) إنما يعني عدم إمكانية تعميم نتائجها وهذا يدعم أهمية الدراسة الحالية وأهدافها.
- الدراسات السابقة لم تحظ بالاهتمام الكافي ولم تتطرق إلى دراسة أثر الشفافية الإدارية في الإلتزام التنظيمي، فهناك قلة في الدراسات التي تناولت الموضوع، لاسيما أنها منعدمة في البيئة اليمينية على حد علم الباحث. وبالتالي فنتائج الدراسة الحالية تعد إسهاماً وضافة جديدة في هذا الإتجاه.

### منهجية الدراسة:

**مجتمع وعينة الدراسة:** تألف مجتمع البحث من الموظفين اليمينيين في المستويات الوظيفية الوسطى والتنفيذية في مستشفين يمينيين هما (هيئة مستشفى مأرب العام، ومستشفى حريب العام) في محافظة مأرب والبالغ عددهم (306) عنصرًا، ونظراً لتباين مجتمع البحث الناتج عن انتماء العاملين في المشفيين إلى مستويات وظيفية مختلفة، وكذلك اختلاف أنواعهم (ذكور- إناث) واختلاف مؤهلاتهم، وتجانس هذه المجموعات (الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) من حيث الخاصية المراد دراستها الشفافية الإدارية والإلتزام التنظيمي، ووجود إطار كامل وغير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة، حيث توجد كشوفات بأسماء العاملين في المشفيين. فقد تم تحديد حجم العينة باستخدام الجداول الإحصائية حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية غير نسبية بلغت (170) مفردة. والجدول 1: يوضح تفصيلات العينة وفقاً لأسلوب التوزيع المناسب:

الجدول 1: تفصيلات مجتمع وعينة الدراسة وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمستردة السليمة							
المجتمع	الطبقات	عدد أفراد المجتمع في كل طبقة		العينة النسبية	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	عدد قوائم الاستقصاء المعادة والصالحة للتحليل	
		عدد	نسبة			عدد	نسبة
مستشفى الهيئة مستشفى حريب	الإدارة الوسطى	55	18%	31	31	31	100%
	الإدارة التنفيذية	251	82%	139	139	114	82%
الإجمالي الكلي		306	100%	170	170	145	85%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء ما تم الحصول عليه من المشفيين محل الدراسة. العام (2020)

**تصميم قائمة الاستقصاء:** بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء لغرض جمع البيانات اللازمة واختبار فروض الدراسة وعلى النحو الآتي:

- الجزء الأول: قياس أبعاد الشفافية الإدارية اعتمدت الدراسة الحالية في تصميم هذا الجزء على قوائم





الاستقصاء المطبقة في الدراسات التالية (الطراونة والعضايلة، 2010؛ الحشاش، 2014؛ المومني، 2018؛ زكي، 2018). وقد أكدت هذه الدراسات ارتفاع معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ)؛ مما يؤكد الإتساق الداخلي للأبعاد الخاضعة للقياس.

• الجزء الثاني: قياس الإلتزام التنظيمي اعتمدت الدراسة الحالية في قياس هذا الجزء على قوائم الاستقصاء المطبقة في الدراسات التالية (الشهري، 2013، و Porter et al., 1974). وقد أكدت هذه الدراسات ارتفاع معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) مما يؤكد الإتساق الداخلي للأبعاد الخاضعة للقياس.

• حيث استخدمت جميع الدراسات السابقة مقياس ليكرت الخماسي ذي الدرجات الخمس وهو المستخدم في الدراسة الحالية.

**اختبار قائمة الاستقصاء:** قام الباحث باختبار قائمة الاستقصاء من خلال الآتي: صدق المحكمين «الصدق الظاهري» حيث تم عرض القائمة على مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال في جامعة إقليم سبأ، وقد أبدوا بعض الملاحظات والتعديلات التي أخذت بعين الاعتبار عند وضع الشكل النهائي لقائمة الاستقصاء.

بعد أن أصبحت القائمة في الشكل النهائي قام الباحث بحساب معاملات الثبات والصدق وقد أكد (ريان، 2006: 151-152) أن الثبات يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا قاس الشيء نفسه عدة مرات متتالية، في حين يشير الصدق إلى أن أداة القياس تقيس فعلاً المفهوم المعين وليس أي مفهوم آخر، وأن هذا المفهوم المعين يجري قياسه بدقة ووضوح، وقد استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في اختبار مدى ثبات المقياس المستخدم في هذه الدراسة، ومن خلال اختبار عينة استطلاعية من قوائم الاستقصاء عددها (55) قائمة. والجدول 2: يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة الحالية.

الجدول 2: قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة الحالية

عدد عبارات المقياس	معامل الصدق	معامل الثبات	البعد
44	0.979	0.960	الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي
30	0.982	0.965	أبعاد الشفافية الإدارية
6	0.933	0.872	التعليمات والأنظمة
5	0.937	0.879	الاتصال الإداري
5	0.908	0.826	تداول المعلومات





7	0.941	0.887	المشاركة في صناعة القرار
7	0.960	0.923	تقييم الأداء
14	0.931	0.867	أبعاد الإلتزام التنظيمي
8	0.901	0.813	الإلتزام العاطفي
6	0.837	0.701	الإلتزام المعياري

المصدر: نتائج التحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS العام (2020) من قراءة بيانات الجدول 2: يلاحظ أنه فيما يتعلق بمعاملات الثبات تسجل البيانات معاملات ثبات مقبولة لجميع المتغيرات المقاسة بقوائم جمع البيانات، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (0.701) أما بالنسبة للمتغيرين الرئيسيين والمتمثلان في أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الإلتزام التنظيمي بوصفهما متغيرين جامعيين، فقد حظيت هذه المتغيرات بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة على النحو المبين في الجدول السابق.

ويشير (Hair et al., 2010) إلى أن قيم ألفا الأكبر من (0.60) تعد قيمة مقبولة للحكم على اعتمادية المقاييس المطورة حديثاً. أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق الذاتي والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فقد سجلت البيانات درجات صدق مرتفعة بالنسبة لجميع المتغيرات محل الدراسة، وتعكس هذه النتيجة درجة ملائمة من الثبات والصدق الذاتي مما يدل على اعتمادية أدوات الدراسة الحالية، وبالتالي صلاحية هذه الأدوات من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجميع بيانات الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Version 22) كالتالي:

- اختبار الفأكرونباخ: وذلك لتقدير معاملات ثبات أدوات الدراسة.
- أساليب الإحصاء الوصفية مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة لنتائج الدراسة الميدانية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (أبعاد الشفافية الإدارية) في تحديد قيم المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي).



### نتائج الدراسة:

الجدول 3: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التعليمات والأنظمة	2.86	0.926	57.3
الاتصال الإداري	2.89	0.889	57.8
تداول المعلومات	2.96	0.830	59.1
المشاركة في صناعة القرار	2.93	0.876	58.5
تقييم الأداء	2.61	0.949	52.3
إجمالي عبارات المتغير المستقل - الشفافية الإدارية	2.85	0.772	57.0
الالتزام العاطفي	3.53	0.809	70.5
الالتزام المعياري	3.77	0.703	75.5
إجمالي عبارات المتغير التابع - الإلتزام التنظيمي	3.65	0.705	73.0

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ن = 145 العام (2020)

يوضح الجدول 3: نتائج التحليل المبدئية (الإحصاء الوصفي) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ويتضح منه ما يلي:

- تتراوح قيم المتوسطات الإجمالية لأبعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) بين (2.61) و (2.96) وهو ما يشير بشكل عام إلى توافر مؤشرات أبعاد الشفافية الإدارية في المستشفيات اليمينيين محل التطبيق بشكل نسبي سواء على صعيد شفافية التعليمات والأنظمة أم على صعيد شفافية تداول المعلومات، وبشكل عام جاء الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.85) أي في درجة التوافر إلا أنه لم يصل إلى درجة التوافر الكبير وهذا ينبه القيادات الإدارية في المستشفيات اليمينية إلى بذل المزيد من الدعم والاهتمام لرفع مستوى الشفافية من خلال إيجاد أدوات تقييم الأداء الصحيحة التي تساعد في الحفاظ على حافزية الموظفين طوال العام وإنشاء قنوات إفصاح وتغذية راجعة مستمرة مع المجتمع الخارجي والداخلي. كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى وجود قدر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة حول الشفافية الإدارية وأبعادها.
- بينما تشير قيم متوسطات بعد الإلتزام التنظيمي إلى (3.65) حيث يمكن القول بصفة عامة أن هناك مستوى جيد من الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء العينة محل الدراسة إلا أن هذا التوجه يحتاج إلى مزيد من الدعم والاهتمام. كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى وجود قدر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة





حول الإلتزام التنظيمي وأبعاده.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

الجدول 4: مراحل تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للإلتزام التنظيمي على أبعاد الشفافية الإدارية											
Sig.F	F	Sig.t	T قيمة	المعامل الثابت	Adj	Δ	R	Beta	المغير المستقل الداخلى (أبعاد الشفافية الإدارية)	رقم المرحلة	
<b>الإلتزام العاطفي</b>											
0.000**	76.115	0.000**	4.425	1.727	0.343	-	0.347	0.589	0.428	المشاركة في صناعة القرار	1
0.000**	41.874	0.022**	2.309		0.362	0.024	0.371	0.609	0.223	تداول المعلومات	2
<b>الإلتزام المعياري</b>											
0.000**	56.368	0.000**	3.749	2.359	0.278	-	0.283	0.532	0.381	المشاركة في صناعة القرار	1
0.000**	30.886	0.043**	2.040		0.293	0.02	0.303	0.551	0.207	تداول المعلومات	2
<b>الإلتزام التنظيمي إجمالاً</b>											
0.000**	81.714	0.000**	4.571	2.043	0.359	-	0.364	0.603	0.435	المشاركة في صناعة القرار	1
0.000**	45.207	0.016**	2.429		0.380	0.02	0.384	0.624	0.231	تداول المعلومات	2
المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS * P > 0.05 P > 0.01 ** العام (2020)											

نتائج اختبار الفرض الرئيس: يهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة على الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع والجدول 4: يوضح نتائج هذا التحليل ويلاحظ منه ما يلي:

1. هناك علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية (المشاركة في صناعة القرار، وتداول المعلومات) من جانب والإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً) من جانب آخر.
2. إن التباين في قيمة بعد المشاركة في صناعة القرار تمثل أهم متغير مفسر للتباين بالنسبة للإلتزام العاطفي؛ حيث أسهمت هذه القيمة في تفسير (34.7%) من التباين يلي ذلك قيمة بعد تداول المعلومات حيث أسهمت القيمتان معاً في تفسير (37.1%) من التباين في الإلتزام العاطفي، مما يعني أن قيمة بعد تداول المعلومات تفسر (2.4%) من التباين في الإلتزام العاطفي.
3. إن التباين في قيمة بعد المشاركة في صناعة القرار تمثل أهم متغير مفسر للتباين بالنسبة للإلتزام المعياري حيث أسهمت هذه القيمة في تفسير (28.3%) من التباين يلي ذلك قيمة بعد تداول المعلومات؛ حيث أسهمت القيمتان معاً في تفسير (30.3%) من التباين في الإلتزام المعياري، مما يعني أن قيمة بعد تداول



- المعلومات تفسر (2%) من التباين في الإلتزام المعياري.
4. إن التباين في قيمة بعد المشاركة في صناعة القرار تمثل أهم متغير مفسر للتباين بالنسبة للإلتزام التنظيمي إجمالاً؛ حيث أسهمت هذه القيمة في تفسير (36.4%) من التباين يلي ذلك قيمة بعد تداول المعلومات حيث أسهمت القيمتان معاً في تفسير (38.4%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً، مما يعني أن قيمة بُعد تداول المعلومات تفسر (2%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً.
5. تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لبعدي الشفافية الإدارية (المشاركة في صناعة القرار، تداول المعلومات) على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)، كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.01).
6. لم يكن لأبعاد الشفافية الإدارية (التعليمات والأنظمة، والاتصال الإداري، وتقييم الأداء) تأثير معنوي مباشر على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).
7. قبول صحة الفرض الرئيس بصورة جزئية بالنسبة لبعدي الشفافية الإدارية (المشاركة في صناعة القرار وتداول المعلومات) الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لهما على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً) ورفضه بالنسبة للأبعاد (التعليمات والأنظمة، والاتصال الإداري، وتقييم الأداء) الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر لهم على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: يختبر هذا الفرض أثر بعد التعليمات والأنظمة على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).«  
والجدول رقم (5) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم 5: تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) على بعد التعليمات والأنظمة								
المتغير	R	Adj	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.F	
الإلتزام العاطفي	0.512	0.262	0.257	2.245	0.000**	50.739	0.000**	
الإلتزام المعياري	0.440	0.194	0.188	2.817	0.000**	34.347	0.000**	
الإلتزام التنظيمي إجمالاً	0.513	0.263	0.258	2.531	0.000**	51.026	0.000**	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* P > 0.05 P > 0.01 \*\* العام (2020)

هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغير المستقل شفافية التعليمات والأنظمة والإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).



1. بُعِدَ التعليمات والأنظمة ويفسر (26.2%) من التباين في الإلتزام العاطفي و (19.45) من التباين في الإلتزام المعياري ويفسر (26.3%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01).
2. يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعده التعليمات والأنظمة للشفافية الإدارية على الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)". نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: يختبر هذا الفرض أثر بعد الاتصال الإداري على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً). والجدول رقم (6) يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول رقم 6: تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) على بعد الاتصال الإداري							
المتغير	R	Adj	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.F
الإلتزام العاطفي	0.457	0.209	2.321	6.148	**0.000	37.794	**0.000
الإلتزام المعياري	0.425	0.181	2.80	0.425	0.000**	2.181	0.000**
الإلتزام التنظيمي إجمالاً	0.474	0.225	2.561	6.440	0.000**	41.474	0.000**

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* P > 0.05 P > 0.01 \*\* P > 0.01 العام (2020)

هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغير المستقل شفافية الاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).

1. بعد الاتصال الإداري يفسر (20.9%) من التباين في الإلتزام العاطفي و (18.1%) من التباين في الإلتزام المعياري ويفسر (22.5%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01).
2. يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعده الاتصال الإداري على الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)». نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: يختبر هذا الفرض أثر بعد تداول المعلومات على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً). والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار



جدول رقم 7: تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) على بُعد تداول المعلومات

المتغير	R	Adj	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.F
الإلتزام العاطفي	0.533	0.284	1.988	7.536	**0.000	56.785	**0.000
الإلتزام المعياري	0.484	0.234	2.562	6.612	**0.000	43.725	**0.000
الإلتزام التنظيمي إجمالاً	0.547	0.299	2.275	7.812	**0.000	61.032	**0.000

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* P > 0.05 P > 0.01 \*\* P > 0.001 (2020)

هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغير المستقل شفافية تداول المعلومات والإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).

- بعد تداول المعلومات يفسر (28.4%) من التباين في الإلتزام العاطفي و(23.4%) من التباين في الإلتزام المعياري ويفسر (29.4%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01).
  - يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبُعد تداول المعلومات على الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)».
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع: يختبر هذا الفرض أثر بعد المشاركة في صناعة القرار على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً). والجدول رقم (8) يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول رقم 8: تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) على بُعد المشاركة في صناعة القرار

المتغير	R	Adj	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.F
الإلتزام العاطفي	0.589	0.347	1.933	8.724	**0.000	76.115	**0.000
الإلتزام المعياري	0.532	0.283	2.528	7.508	0.000**	56.368	0.000**
الإلتزام التنظيمي إجمالاً	0.603	0.364	2.230	9.040	0.000**	81.714	0.000**

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* P > 0.05 P > 0.01 \*\* P > 0.001 (2020)

- هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغير المستقل شفافية المشاركة في صناعة القرار والإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).
- بُعد المشاركة في صناعة القرار يفسر (34.7%) من التباين في الإلتزام العاطفي و(28.3%) من



## مدى تبني الشفافية الإدارية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات اليمينية

رشاد عبدالله عبد الوهاب السبيعي

التباين في الإلتزام المعياري ويفسر (36.4%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01).  
7. يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبُعد المشاركة في صناعة القرار على الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري)، والإلتزام التنظيمي إجمالاً».  
نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس: يختبر هذا الفرض أثر بُعد تقييم الأداء على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)». والجدول رقم (9) يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول رقم 9: تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) على بُعد تقييم الأداء							
المتغير	R	Adj	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.F
الإلتزام العاطفي	0.505	0.255	2.401	6.991	0.000**	48.887	**0.000
الإلتزام المعياري	0.462	0.213	2.881	6.224	0.000**	38.740	0.000**
الإلتزام التنظيمي إجمالاً	0.520	0.270	2.641	7.271	0.000**	52.868	0.000**

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* P > 0.05 P > 0.01 \*\* العام (2020)

توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغير المستقل شفافية تقييم الأداء والإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً).

8. يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن بُعد تقييم الأداء يفسر (25.5%) من التباين في الإلتزام العاطفي و(21.3%) من التباين في الإلتزام المعياري ويفسر (27%) من التباين في الإلتزام التنظيمي إجمالاً، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01).

9. يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الخامس الذي ينص على أنه: «يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبُعد تقييم الأداء على الإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري)، والإلتزام التنظيمي إجمالاً».

### مناقشة وتفسير النتائج:

- يمكن تفسير عدم ظهور أبعاد الشفافية الإدارية (بُعد التعليمات والأنظمة، وبعد الاتصال الإداري، وبعد تقييم الأداء) ضمن معادلة الانحدار المتدرج من منطلق أن المستشفيات اليمينية لا تهتم بتطوير أنظمة وبيئات العمل لتكوّن أكثر شفافية في الاتصال والتقييم وهذا ما أكدته الإجابات السلبية للمبحوثين في بعض عبارات هذه الأبعاد التي تشير إلى أن التعليمات والأنظمة لا تطبق على الجميع؛ إستناداً إلى مبدأ المساواة، والتحيز في تطبيق آلية تقييم الأداء واللجوء إلى استخدام وسائل اتصال قديمة ومتهالكة لا تلي الاستفادة من ردود التغذية الراجعة؛ لفهم الغاية من عملية الاتصال.
- وعن القدرة التفسيرية لأبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري





والإلتزام التنظيمي (إجمالاً)، يُعد بُعد المشاركة في صناعة القرار أهم الأبعاد المفسرة للإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)، وهذه النتيجة قد تكون منطقية إلى حدٍ كبير فمشاركة الموظفين في الإدارة وصناعة القرار يحقق الترابط والتكامل في نسيج المنظمة ويتم خلالها تقديم الآراء والأفكار اللازمة لإتمام الأنشطة في المستشفيات اليمينيين محل التطبيق وهذا ما يؤكد وجود إلتزام في تنفيذ القرارات التي قاموا بالمشاركة في صنعها وكذا التزامهم العاطفي والمعياري بمسؤولية التنفيذ مما يشعروهم بالرقابة الذاتية في تنفيذ الأهداف والأنشطة المطلوبة، فمشاركتهم في صناعة القرار رفع معنوياتهم وحفزهم وأثار دافعيتهم وبالتالي تولد الإلتزام في التنظيم وأدى إلى تفهم أفضل لأبعاده وخلفياته. ومعنى آخر فإن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات يولد لديهم شعور بالإلتزام التنظيمي تجاه المستشفيات التي يعملون فيها.

• يلي بُعد المشاركة في صناعة القرار من حيث القدرة التفسيرية للإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والإلتزام التنظيمي إجمالاً)، بُعد تداول المعلومات، وهذه النتيجة أيضاً قد تكون منطقية إلى حدٍ كبير فحرية الحصول على المعلومات وتداولها لم تعد فقط حقاً إنسانياً يتعين على المستشفيات أن تكفله لمنسوبيها، بل أصبحت أحد أهم أدوات الإصلاح الإداري والصحي؛ لما لها من تأثير إيجابي على المناخ العام للشفافية الإدارية، ودور محوري في تفعيل الإصلاح على أصعدة مختلفة. فمن خلال إرساء حق العاملين في القطاع الصحي في الحصول على المعرفة ينعكس ذلك إيجاباً على دورهم في المستشفيات، فتوافر حرية المعلومات يتيح لهم مشاركة أكثر وفعالية في العملية الإدارية كما أن حرية تداول المعلومات تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الشفافية الإدارية، ومن ثم المحاسبية، وهو ما يؤهل هذه المستشفيات لإجراء عمليات التقييم والتصحيح الذاتي بشكل مستمر.

• أما في إطار العلاقة المباشرة بين أبعاد الشفافية الإدارية من خلال ثلاثة أبعاد (الاتصال الإداري وتقييم الأداء والمشاركة في صناعة القرار) والإلتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) توصلت دراسة (عبد العزيز، 2014) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بُعدي (الاتصال الإداري وتقييم الأداء) وبين بُعدي الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري)، كما أثبتت الدراسة أن بُعد (المشاركة في صناعة القرار) له علاقة ارتباطية إيجابية مع بُعد الإلتزام المعياري بينما لم تتحقق هذه العلاقة مع بُعد الإلتزام العاطفي. بشكل عام يمكن تفسير الاختلافات بين نتائج الدراسة الحالية ودراسة (عبد العزيز، 2014) من منظورين، الأول: منهجي يرتبط بالاختلافات بين ما تناولته الدراسة الحالية من أبعاد الإلتزام التنظيمي، وكذا الأسلوب الإحصائي المستخدم والثاني يتعلق باختلاف مجال وبيئة التطبيق بين الدراسة الحالية التي طبقت على القطاع الصحي في بيئة يمنية منهكة طغى عليها الصراع ودراسة (عبد العزيز، 2014) التي طبقت على القطاع الرياضي في بيئة مصرية وإن كانت عربية إلا أنها مستقرة نوعاً ما.

• الجدير - بالذكر على حد علم الباحث - أن الدراسات السابقة لم تحظ بالاهتمام الكافي ولم تتطرق إلى دراسة أثر الشفافية الإدارية على الإلتزام التنظيمي، فهناك شحة في الدراسات التي تناولت الموضوع، لاسيما أنها منعدمة في البيئة اليمنية، ولم يتمكن الباحث من إيجاد دراسات تناولت هذه العلاقة أو الأثر،





هذا الأمر لم يُمكن الباحث من إجراء المقارنة المأمولة بين نتائج الدراسة الحالية وما توصل إليه السابقون في هذا الشأن، وهذا الجانب كان يمثل فجوة بحثية بالنسبة للدراسة الحالية، وتأتي نتائج الدراسة الحالية مساهمة في هذا الاتجاه وإضافة سعت إليها الدراسة الحالية في هذا الشأن.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تحديد مجموعة من التوصيات التي تُمكن متخذي القرار والأعضاء العاملين في المستشفيات اليمنية الاستفادة منها، وتنمية البرامج والأنشطة والسياسات، والاستراتيجيات، التي من شأنها العمل على تحسين الشفافية الإدارية باعتبارها أحد مداخل تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين، ويتم تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

## التوصيات المتعلقة بأبعاد الشفافية الإدارية:

أكدت نتائج الدراسة الحالية على أهمية أبعاد الشفافية الإدارية وتم التأكيد من وجود مستويات شبة مقبولة لهذه الأبعاد لدى أعضاء العينة في المستشفيات اليمنيين محل الدراسة، ولبعض هذه الأبعاد تأثير إيجابي ومعنوي على الإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والالتزام التنظيمي إجمالاً)؛ لذلك فإن العمل على تحسين أبعاد الشفافية الإدارية داخل تنظيمات العمل سوف يسهم بإيجابية في نتائج عمل هذه المستشفيات؛ لذلك تحتاج المستشفيات اليمنية إلى:

- إجراء التحسينات والتدخلات اللازمة على مستوى البنى التنظيمية للمستشفيات الحكومية اليمنية بما يحفز موظفي هذه المستشفيات على الاتصال والمشاركة في جميع الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تقيمها هذه المستشفيات.
- اعتبار الشفافية الإدارية مقوماً هاماً من مقومات نجاح المستشفيات اليمنية، وزيادة فاعليتها وتحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها، بل وعاملٌ منبئٌ باستمرار حياتها في ظل التحديات الجديدة التي تواجه القطاع الصحي حول العالم من خلال تبني آليات تنمية أبعاد الشفافية الإدارية لدى منتسبي هذه المستشفيات، مع ضرورة تهيئة السياسات والإجراءات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
- إعداد دليل للعمل يحدد السلطات والمسؤوليات وأن تكون التعليمات والأنظمة داخل المستشفى واضحة وتتكامل مع العمل الإداري وتطبق على الجميع دون محسوبية أو محاباة بما يحقق الإخلاص والالتزام.
- التوجه نحو دعم العلاقات الإدارية والاجتماعية وإيجاد نظام اتصال بتقنيات حديثة مفتوح على كافة الجماهير داخلياً وخارجياً.
- كسب ثقة وتأييد العاملين من خلال تكوين شبكات وقنوات للمعلومات بشكل يضمن كفايتها وصدقها ودقتها وانسيابها بسهولة.
- تطبيق الأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرار بما يحقق الترابط والتكامل في نسيج المستشفيات وبما



يجعل العاملين أكثر التزاماً ومسؤوليةً في تنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعائها.  
• بذل المزيد من الجهود في مجال شفافية تقييم الأداء من خلال إنشاء نظام متكامل لإدارة الأداء يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ويحافظ على إلتزام الموظفين وحافزيتهم طوال العام.  
• المهنة الإدارية وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تبني على أهداف وسياسات واضحة ومحددة تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل تتوفر فيهم صفات النزاهة وتحمل المسؤولية ويتقاضون رواتب وأجور معقولة؛ وفقاً للأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة.

### التوصيات المتعلقة بأبعاد الإلتزام التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود استجابات واتجاهات إيجابية لدى أعضاء العينة في المستشفيات اليمنيين محل الدراسة، للإلتزام العاطفي والمعياري، كما أنهم يؤكدون على توافق قيمهم مع قيم هذه المستشفيات ويشعرون أنهم يعملون في إطار عائلة واحدة، الأمر الذي يجعلهم مهتمين بوضع ومستقبل المستشفيات التي يعملون فيها أثناء تأدية أعمالهم، لذلك يجب استغلال هذا المستوى استغلالاً أمثل بحيث تعمل على تعزيز مفاهيم الإلتزام التنظيمي؛ لذلك تحتاج المستشفيات اليمنية إلى:

- تشكيل وعي القيادات العليا في المستشفيات اليمنية نحو الإيمان بأهمية الإلتزام التنظيمي لكافة منتسبها ونشر ثقافة الإلتزام التنظيمي بين العاملين من خلال عقد الندوات وإقامة البرامج والورش التدريبية حول مفاهيم الإلتزام التنظيمي ونظرياته وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عليه ومعوقاته وآليات تنميته وسبل إدارته ذاتياً وتنظيماً، مع قياس وتقييم أثر هذه الجهود، شريطة أن يقوم عليها متخصصون من داخل المستشفيات والاستعانة بمستشارين متخصصين من الجامعات اليمنية.
- الاستفادة من مستوى الإلتزام التنظيمي ونظريته الإيجابية نحو وظيفته؛ لتعزيز مفاهيم الإلتزام التنظيمي لديه، وذلك من خلال منح منتسبي هذه المستشفيات المزيد من الإستقلالية المسؤولة وتخفيف مستوى المركزية والعمل بكل الوسائل المبتكرة على إبراز أهمية أعضاء هذه المستشفيات والدور الوظيفي الذي يقومون به لرفعي المجتمع برمته.
- الاهتمام بقياس الإلتزام التنظيمي من وقت لآخر، فالإلتزام المرصود في هذه الدراسة قد يتغير بمرور الوقت نظراً لطبيعة الإلتزام التنظيمي غير الثابتة نسبياً وتأثره بجملة من العوامل الداخلية والخارجية. كما أن ضعف الصلة بين منتسبي هذه المستشفيات قد ينعكس بطريقة أو بأخرى على إعاقه المستشفيات اليمنية عن تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك فالقياس الدوري للإلتزام التنظيمي قد يساعد في اتخاذ التدابير والتدخلات الملائمة في الوقت المناسب لتقويته وضبطه.
- وضع خطة علمية شاملة تسهم في تعزيز ونشر ثقافة الإلتزام التنظيمي وتُحد من تسرب العاملين للعمل في أماكن أخرى إذا ما توفرت فرص ومغريات أفضل.
- الاستثمار الأمثل لطاقات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم بما يقلل من ضغوط العمل السلبية ويحقق الإشباع الوظيفي ويعزز التزامه التنظيمي نحو المستشفى الذي يعمل فيه.





• تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان النفسي والوظيفي بما يضمن تفرغهم لتنمية قدراتهم والإبداع في كافة مجالات عملهم الإداري، والصحي؛ لأن شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدر أساسي في بناء صورة إيجابية للمستشفى.

### الخلاصة:

ما يمكن قوله إن الشفافية الإدارية تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في الحفاظ على مواردها البشرية واستغلال طاقاتها بشكل فعال، بحكم تأثيرها الواضح في حث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وزيادة التزامهم التنظيمي وتعزيزه وبقائهم لوقت أطول في المنظمة. وهذا لا يتأتى إلا من خلال خلق بيئة إدارية شفافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يعملون وفق إجراءات محددة وتعليمات واضحة ويتواصلون بطريقة سلسلة ويتداولون المعلومات بشفافية أكبر ويشتركون في صناعة القرارات الخاصة بأعمالهم؛ مما يجعلهم أكثر التزاماً في تنفيذها.

فالإجماع الواسع على قوة الشفافية الإدارية ورسوخها في المنظمة والتمسك بها من طرف العاملين كفيل بتحقيق التزامهم التنظيمي وإخلاصهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق فعاليتها التنظيمية المرجوة.

كما يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية وذلك كالأتي:

- أجريت الدراسة الحالية على المستشفيات الحكومية اليمنية الواقعة في نطاق محافظة مأرب، ويُتوقع أن تطبيقها على قطاعات أخرى، يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يُقترح تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات ومحافظات أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة للتعرف على تأثير الشفافية الإدارية في الإلتزام التنظيمي، والالتزام المهني، والالتزام الوظيفي في المستشفيات اليمنية ومعرفة محددات كل نوع.





## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ/ الكتب:

1. ريان، عادل ريان محمد. (2006). بحوث التسويق: المبادئ-القياس-الطرق. أسبوط: مطبعة الصفا والمروة.
2. محمد، بهاء زكي، (2018). «الشفافية في إدارة الدولة طريق الإصلاح الإداري» دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
3. القيسي، خليل عوض. (2019) «المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم « دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ب / الرسائل العلمية:

1. الحشاش، خالد سعد برهم. (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
2. الشهري، أحمد بن عوض أحمد. (2013). الإلتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقعة- ومحدداته- وآليات تنميته. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.
3. القطراني، حنان علي عبد السلام. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
4. المومني، حنان. (2018). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات. إربد، الأردن.
5. أنوار، بلقاضي. (2017). دور الاتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
6. جقيدل، سمية. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر.
7. عامر، عبد الغني عبد السلام عبده. (2014). الممارسات الأخلاقية في المستشفيات العامة اليمنية وأثرها على الأداء الكلي: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
8. عليان، محمد عبده سعيد. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة





9. محمد، مبارك آدم أحمد. (2018). الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. بحث ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. مذكور، عصام محمود عبد الحليم عبد الله. (2017). أثر الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمة في الأجهزة الحكومية المصرية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
11. مصطفى، رانيا محمد سعيد. (2015). أثر الإحتراق الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في ظل متغيرات عولمة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

#### ب / الدوريات:

1. مولود، نورين؛ عبدالكريم، البشير. (2018) دوران العمل وتأثيره على الأسواق. مجلة المالية والأسواق، (8)، 238-221.
2. الدليمي، طارق عبد أحمد؛ وبديوي، هبة ياسين. (2014). الشفافية الإدارية لدى الأقسام العلمية في كليات جامعة الأنبار وعلاقتها بالإبداع الإداري. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، ع (2)، كانون الأول، 586-567.
3. الطراونة، رشا نايل حامد؛ والعضايلة، علي محمد عمر. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. مجلة إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 6 (1)، 96-63.
4. العجيلي، صالح عبد عايد؛ والمنديل، ناظر أحمد. (2018). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان «الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول»، المنعقد للمدة (14-13)، أكتوبر).
5. الهندي، وحيد بن أحمد؛ عودة، أحمد عودة عبد المجيد؛ والغريز، رحاب بنت راشد. (22 إبريل، 2019). درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الإدارية والاقتصادية، 27 (4)، 251-219.
6. زكي، خديجة محمود. (2018). تأثير ممارسة الشفافية الإدارية في الحفاظ على المال العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 8 (2)، ISSN:2522-3372.
7. عبد العزيز، محمد فوزي. (2014). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي والمسائلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا. <https://www.researchgate.net/publication/269279325>





ج / المواقع الألكترونية:

1. قطاع الصحة في اليمن، مذكرة سياسات. (إبريل، 2021، 1). <https://thedocs.worldbank.org...PDF>
2. اليمن في ذيل قائمة مؤشرات مدركات الفساد لعام 2022م، (2023، أغسطس، 4). <https://html.32394-news/net.debriefers>
3. الباحث العلمي / <https://scholar.google.com/schhp?hl=ar>
4. سالم، أوسان. (2020، فبراير، 5). مأرب تستضيف مئات الألاف من النازحين. تم الاسترداد من العربية نت. [/https://www.alarabiya.net](https://www.alarabiya.net)
5. موقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية / [http://srv1.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/libraries/start.aspx](http://srv1.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx)

