



Wasit University
Repository

Wasit University Repository

repository.uowasit.edu.iq

التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية
لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر
الهيئة التدريسية في جامعة واسط

Organizational Cohesion and Its Relationship to Job Integrity among Heads of Scientific
Departments from the Perspective of Faculty Members at the University of Wasit

عليوي, غفران مهدي

إشراف: أ.د. عباس ناهي كعيد الزويني

جامعة واسط — 2026

<https://repository.uowasit.edu.iq/handle/123456789/252>

<https://doi.org/10.31185/uowasit-96>

حُمِّلَ هذا الملف من مستودع جامعة واسط

Downloaded from the Wasit University Repository — repository.uowasit.edu.iq



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية الدراسات العليا
ماجستير / الإدارة التربوية

التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة واسط وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية والنفسية
(الإدارة التربوية)

من الطالبة

غفران مهدي عليوي

بإشراف

أ.د. عباس ناهي كعيد الزويني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة النساء آية (58)

م/ تعهد انجاز الطالبة عملها البحثي

اتعهد بأن انجاز هذه الرسالة الموسومة بـ **(التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط)** قد قدم بجهدي وإدراكاً مني للمسؤولية القانونية، أصرح بموجب هذا أنني كتبت هذه الرسالة بنفسني وأن جميع محتويات الرسالة قد تم الحصول عليها بالوسائل المشروعة.

التوقيع:

اسم الطالبة : غفران مهدي عليوي.

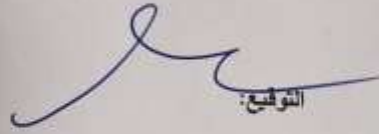
عنوان الرسالة : التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط ا

لتاريخ: / / 2026



إقرار المشرف

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (**التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط**) والمقدمة من قبل طالبة الماجستير (**غفران مهدي عليوي**) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في جامعة واسط، كلية التربية للعلوم الانسانية في قسم العلوم التربوية والنفسية وقد استوفت خطتها استيفاء تاماً يؤهلها للمناقشة.


التوقيع:

المشرف: أ. د. عباس ناهي كعيد الزويني

التاريخ: ٢٠٢٦ / ١ / ١٠

توصية رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة


التوقيع:

الاسم: أ. د. عباس ناهي كعيد الزويني

التاريخ: ٢٠٢٦ / ١ / ١٠



إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأني قرأت الرسالة الموسومة بـ (التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط) والمقدمة من قبل طالبة الماجستير (غفران مهدي عليوي) الى مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة واسط وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وقد قومتها لغويا وبذلك اصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة لموافقتها لضوابط اللغة وقواعدها ولأجله وقعت

التوقيع:

الاسم: أ . م . د. رياض خلف المرشدي

مكان العمل : جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ: / / 2026



إقرار المقوم العلمي الأول

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ **(التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى**

رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط) والمقدمة من قبل

طالبة الماجستير **(غفران مهدي عليوي)** قد جرى تقويمها علمياً وهي كجزء من متطلبات نيل شهادة

الماجستير في الإدارة التربوية، وقد وجدناها صالحة للمناقشة ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم: أ . م . د. أحمد عزيز فندي ظاهر.

مكان العمل : جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية



إقرار المقوم العلمي الثاني

أشهد أني قرأت الرسالة الموسومة بـ **(التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط)** والمقدمة من قبل طالبة الماجستير **(غفران مهدي عليوي)** قد جرى تقويمها علمياً وهي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، وقد وجدناها صالحة للمناقشة ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. عمر زهر علي غالب .

مكان العمل : جامعة بغداد/ كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم.

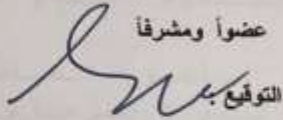
التاريخ: / / 2026



قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (**التحاسب التنبؤي**) وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط) والمقدمة من قبل طالبة الماجستير (غفران مهدي عليوي) ، وقد تمت مناقشتها في محتوياتها وماله علاقة بها، فوجدناها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علم النفس التربوي بتقدير () .

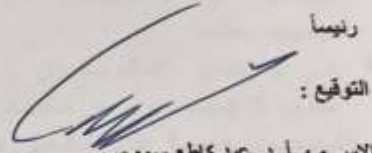
عضواً ومشرفاً

التوقيع: 

الاسم: أ. د. عباس ناهي كعبد الزويني

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٤

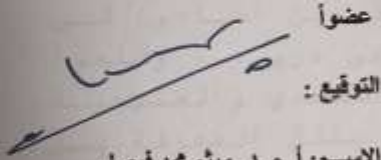
رئيساً

التوقيع: 

الاسم: أ. د. عبد كاظم سموم .

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٤

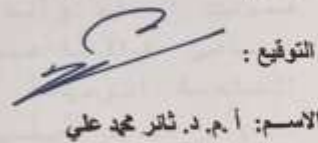
عضواً

التوقيع: 

الاسم: أ. م. د. ميثم محمد فيصل

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٤

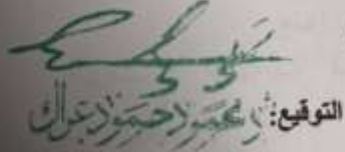
عضواً

التوقيع: 

الاسم: أ. م. د. ثائر محمد علي

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٤

صدقت من قبل مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة واسط

التوقيع: 

الاسم: أ. د. محمود حمود عراك

عميد كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٤



الاهدا

ء

بسم الله الرحمن الرحيم
* "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ" *

— صدق الله العظيم —

* إلى من لم تتسع لهم الكلمات يومًا ، ولم تُنصفهم
العبارات قط ، إلى من آثروا راحتي على راحتهم ،
وقدّموا حلمي على أحلامهم ، وحملوا في صدورهم من
الدعاء ما لا تحمله الأوراق ولا تستطيع الأقلام أن
تُوفيه حقه

* إلى والديّ الكريمين ذلك الينبوع الصافي
الذي لا ينضب ، والسند الراسخ الذي لا يتزعزع ،
اللذين غرسا في نفسي منذ الصغر أن العلم شرف لا
يُسَاوَم عليه ، وأن طلب المعرفة ليس خيارًا بل
رسالة — فكانا أول معلّمين قبل كل معلم ، وأعظم
محفّزين قبل كل حافز.

* وإلى أساتذتي الأجلاء الذين أضاءوا لي
مسالك العلم وأناروا ما أعتم من دروبه ، وفتحوا
أمامي آفاقًا من التفكير النقدي والمنهجية
العلمية الرصينة ، فلم يكتفوا بنقل المعرفة بل
علّموني كيف أبني معرفتي بنفسي وكيف أُساءل
الأفكار ولا أُسلم بها ، وكيف أرى في كل إشكالية
بحثية بابًا مفتوحًا لا جدارًا مسدودًا .
أهدي هذا العمل المتواضع

راجيًا من الله عز وجل أن يكون خالصًا لوجهه الكريم
إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

الباحثة

شكر و امتنان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير من نطق بالحكمة وعلم الناس كيف يتعلمون، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد . . .

لا يليق بهذا العمل أن يخرج إلى النور دون أن أتوقف وقفة وفاء واعتراف، أُؤدي فيها بعض ما يستحقه أولئك الذين كان لهم الفضل الكبير — بعد الله عز وجل — في أن يكتمل هذا البحث ويبلغ صورته النهائية، وإن كانت الكلمات مهما بلغت لا تُوفيهم حقهم، ولا تُعبر عن عمق الامتنان الذي يعتمر في الصدر .

فأتقدم أولاً وقبل كل شيء بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى **أساذي الفاضل المشرف الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وأحاطها برعايته العلمية الدقيقة وتوجيهاته المستنيرة التي كانت في كل مرة تُضيء لي ما أعتَم وتُفتح أمامي ما أغلق، فلم يكن مشرفاً بالمعنى الأكاديمي فحسب، بل كان معلماً بكل ما تحمله الكلمة من ثقل، وموجهاً بكل ما تحمله من مسؤولية، صبر على استفساراتي ولم يضجر، وأعطى من وقته وعلمه وخبرته بسخاء العلماء الكبار الذين يرون في تنشئة الباحثين رسالةً لا تقل شأنًا عن البحث ذاته — فله مني عظيم الشكر وخالص التقدير والاحترام، وأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء .

وإلى والديّ الكريمين اللذين كانا الداعم الأول والأكبر، والمعين الذي لا ينضب، لأجد كلمات ترقى إلى مستوى ما قدّماه فقد كان دعاؤهم المتواصل وراء كل خطوة خطوتها في هذا المسار، وكان حضورهم المعنوي القوي سبباً يحميني من الوهن كلما اشتد الطريق وطال المشوار .

وفي ختام هذا المقام أقف أمام الله عز وجل شاكرًا حامدًا على توفيقه وفضله، فما كان في هذا العمل من صواب فمن الله وحده، وما كان فيه من قصور فمني ومن الشيطان، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفع به طلاب العلم والباحثين في كل مكان .

والله وليّ التوفيق

الباحثة





جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية الدراسات العليا
ماجستير / الإدارة التربوية

التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط

مستلخص رسالة مقدمة

الى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة واسط وهي جزء من متطلبات نيل شهادة
الماجستير في العلوم التربوية والنفسية
(الإدارة التربوية)
من الطالبة

ياشرف

2026م

1448هـ

مستخلص البحث

تناولت الدراسة الحالية مفهومي (التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية ، وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرين ومن أهمية عينة البحث (رؤساء الأقسام) الذين هم عماد المؤسسة التعليمية، وفي ضوء ذلك تم السعي إلى التعرف على العلاقة بين التماسك التنظيمي وعلاقتها بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية عن طريق الأهداف التالية:

1. مستوى التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسين
2. مستوى النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
3. ايجاد العلاقة الارتباطية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية من وجهة نظر الهيئة التدريسية
4. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيري التماسك التنظيمي الجنس (ذكور - اناث) والتخصص واللقب العلمي
5. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النزاهة الوظيفية لمتغيري الجنس (ذكور - اناث) والتخصص واللقب العلمي.

وأتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في اختيار حجم عينة البحث باستعمال الأسلوب الطبقي العشوائي، اذ بلغ حجم عينة البحث (323) عضواً من التدريسيين في جامعة واسط ولتحليل بيانات البحث الحالي استعملت الباحثة مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة من (الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل الارتباط بيرسون،

ومعامل الفا كرونباخ و تحليل التباين الاحادي)، ومعالجتها احصائياً باستعمال الحقيبة الاحصائية .(SPSS)

وقد اظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين المتغيرين وان رؤساء الاقسام العلمية يتمتعون بمستويات عالية من التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية حسب وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ولصالح (الاناث) ولقب (استاذ واستاذ مساعد والتخصص (الأنساني)، وكما هو موضح في الفصل الرابع. وبناء على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وضعت الباحثة عدداً من الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات وكما موضح في الفصل الرابع

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	تعهد انجاز الطالبة عملها البحثي
ث	إقرار المشرف
ج	إقرار المقوم اللغوي
ح	إقرار المقوم العلمي الاول
خ	إقرار المقوم العلمي الثاني
د	إقرار لجنة المناقشة
ذ	الاهداء
ر	الشكر و الامتنان
س-ش	مستخلص البحث باللغة العربية
ص - ض	ثبت المحتويات
ض - ط	ثبت الجداول
ط	ثبت الاشكال
ط	ثبت الملاحق
10 - 1	الفصل الاول التعريف بالبحث
3 - 2	اولاً: مشكلة البحث
5 - 3	ثانياً: اهمية البحث
5	ثالثاً: اهداف البحث
5	رابعاً:فروض البحث
6	خامساً: حدود البحث
10 - 6	سادساً: تحديد المصطلحات
53 - 11	الفصل الثاني اطار نظري ودراسات سابقة
12	اولاً: الإطار النظري
14 - 12	مفهوم التماسك التنظيمي
16 - 14	اهمية التماسك التنظيمي
18 - 16	مؤشرات التماسك التنظيمي
20 - 19	انواع التماسك التنظيمي
23 - 20	عوامل تعزيز التماسك التنظيمي

26 - 23	معوقات التماسك التنظيمي
30 - 26	ابعاد التماسك التنظيمي
34 - 31	عناصر التماسك التنظيمي
36 - 34	مفهوم النزاهة الوظيفية
34 - 37	اهمية النزاهة الوظيفية
45 - 44	العوامل المؤثرة في تحقيق النزاهة الوظيفية
46	ابعاد النزاهة الوظيفية
48 - 47	مظاهر انعدام النزاهة في المنظومة التربوية
49 - 48	دور السلوك في تعزيز نزاهة الوظيفة
53 - 49	الدراسات سابقة
72 - 54	الفصل الثالث منهجية البحث واجراءاته
55	اولا: منهج البحث
56 - 55	ثانيا:مجتمع البحث
57 - 56	ثالثا: عينة البحث
72 - 58	رابعا اداتا البحث
72	خامسا: الوسائل الاحصائية
- 73	الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
80 - 74	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
81	الاستنتاجات
82	التوصيات
83	المقترحات
94 - 84	المصادر العربية و الاجنبية
111 - 94	الملاحق
A - B	مستخلص الرسالة باللغة الاجنبية

ثبت الجداول

الجدول	عنوانه	الصفحة
1	مجتمع البحث موزع حسب الجنس والتخصص واللقب العلمي	56
2	عينة البحث الاساسية موزعة حسب الجنس والتخصص واللقب العلمي	57
3	القوة التمييزية لفقرات مقياس التماسك التنظيمي	59
4	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التماسك التنظيمي وبدرجة المجال التي تنتمي اليه	60
5	علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية لمقياس التماسك التنظيمي وبيعضا	61



63	المؤشرات الإحصائية لمقياس التماسك التنظيمي	6
64	المحكات الإحصائية لتحديد مستويات التماسك التنظيمي	7
66	القوة التمييزية لفقرات مقياس النزاهة الوظيفية	8
67	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس النزاهة الوظيفية وبدرجة المجال التي تنتمي إليه	9
68	علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية لمقياس النزاهة الوظيفية وبعضها	10
70	المؤشرات الإحصائية لمقياس النزاهة الوظيفية	11
72	المحكات الإحصائية لتحديد مستويات النزاهة الوظيفية	12
74	نتائج الاختبار الثاني لعينة واحدة لبيان الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي لبيانات مقياس التماسك التنظيمي	13
75	نتائج الاختبار الثاني لعينة واحدة لبيان الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي لبيانات مقياس التماسك التنظيمي	14
76	نتائج الاختبار الثاني لعينة واحدة لبيان الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي لبيانات مقياس النزاهة الوظيفية	15
77	نتيجة العلاقة الارتباطية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية	16
79	نتيجة تحليل التباين الثلاثي لبيان دلالة الفرق في التماسك التنظيمي تبعا لمتغير الجنس والتخصص واللقب العلمي	17

ثبت الاشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	منحنى التوزيع لبيانات مقياس التماسك التنظيمي	63
2	منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات مقياس النزاهة الوظيفية	71

ثبت الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
1	كتب تسهيل المهمة .	97- 96
2	أسماء المحكمين الذين عرضت عليهم أدوات الدراسة للحكم على صلاحيتها مرتبة حسب (اللقب العلمي والتخصص والجامعة والكلية) .	98
3	استبانة استطلاع الاستاذة	102 - 99
4	مقياس التماسك التنظيمي بصورته الاولى	105 - 103
5	مقياس التماسك التنظيمي بصورته النهائية	107 – 106
6	مقياس النزاهة الوظيفية بصورته الاولى	109 - 108
7	مقياس النزاهة الوظيفية بصيغته النهائية	111 - 110



التعريف بالبحث

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : أهمية البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : فروض البحث

خامساً : حدود البحث

سادساً : تحديد المصطلحات

أولاً / مشكلة البحث

تعد الجامعة مؤسسة علمية رائدة تهدف إلى إعداد الكفاءات البشرية القادرة على خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره . فهي بيئة تجمع بين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعمل على توفير المناخ الأكاديمي الملائم لتنمية مهارات الطلبة وصقل قدراتهم. (الخفاجي ، 2019 : 67)

وتتميز الجامعة بكونها مؤسسة معقدة تتداخل فيها مجموعة من الوحدات الإدارية والأكاديمية مثل الكليات والأقسام العلمية والمراكز البحثية، وكل منها يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق رسالتها التعليمية والمعرفية لذلك يعتبر التماسك التنظيمي داخل الأقسام العلمية من العوامل الجوهرية التي تسهم في رفع كفاءة العمل الأكاديمي، لما له من دور في تعزيز الروابط المهنية بين أعضاء الهيئة التدريسية وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية المشتركة وفي المقابل تشكل النزاهة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية، ولا سيما رؤساء الأقسام العلمية، أساساً مهماً لبناء بيئة عمل تسودها الشفافية والعدالة والانضباط الإداري. وقد بينت دراسات حديثة أن انخفاض مستويات النزاهة يؤدي إلى تراجع الثقة بين العاملين وانتشار مظاهر عدم الرضا وضعف الانتماء المؤسسي. (الشمري ، ٢٠١٩ : 88)

وعلى الرغم من الدور المهم للتماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية، تكشف ملاحظات ميدانية في بعض الجامعات العراقية عن وجود تذبذب في مستوى التماسك التنظيمي داخل الأقسام العلمية، يترافق مع اختلاف في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لسلوكيات النزاهة لدى رؤساء الأقسام، مثل العدالة في توزيع المهام وطبيعة القرارات الإدارية. كما تؤكد الأدبيات أن تعزيز النزاهة يسهم في بناء الثقة وتطوير العلاقات المهنية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التماسك التنظيمي (عبد الرحمن ، ٢٠٢١ : 32).

ومع اتساع مهام الجامعة وتعدد أدوارها أزداد اعتمادها على كفاءة القيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية ، كونها تمثل الوحدة الأساسية للعمل الأكاديمي وبها تتم معظم العمليات التعليمية

والبحثية وهنا يبرز دور التماسك التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية ، لما له من أثر مباشر في تعزيز بيئة العمل ، ورفع مستوى التعاون والنزاهة و ابراز دور النزاهة التنظيمية ، في ظل ندرة الدراسات المحلية حسب علم الباحثة التي تناولت هذا الموضوع، إضافةً إلى أهمية الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في ترسيخ بيئة عمل متماسكة وشفافة. ومن هنا تبرز مشكلة البحث المتمثلة معرفة مستوى التماسك التنظيمي وإدراك النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية. (الخطيب، ٢٠١٠ : ٤٥)

وبناء على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى التماسك التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية كما يدركه أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط ؟
- ما مستوى النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية؟
- ما طبيعة العلاقة بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية؟

ثانياً / أهمية البحث

إن دراسة العلاقة بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية في البيئة الأكاديمية، ولا سيما من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تجاه رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط، تعد ذات أهمية بارزة على المستويات العلمية والنظرية . (الباحثة)

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول متغيرين محوريين في بيئة العمل المعاصرة، هما التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية، اللذان يشكلان معاً أساساً متيناً لبناء مؤسسات تعليمية فاعلة ومستقرة. فالتماسك التنظيمي يسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين داخل الجامعة، ويقوّي روح الفريق والانتماء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء وتقليل الصراعات الداخلية ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما أنه يخلق بيئة عمل داعمة تشجع على

التعاون وتبادل المعرفة، وهو ما تحتاجه المؤسسات التعليمية بشكل خاص لتحقيق أهدافها بكفاءة (الطائي، 2021: 118).

في المقابل، تمثل النزاهة الوظيفية حجر الزاوية في ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة، إذ ترتبط بالشفافية والعدالة والالتزام بالمعايير المهنية، مما يعزز الثقة بين القيادات والعاملين من جهة، وبين المؤسسة والمجتمع من جهة أخرى. وعندما تتوافر النزاهة الوظيفية، تقل مظاهر الفساد الإداري وسوء استخدام السلطة، وتزداد فرص اتخاذ القرارات الإدارية بصورة عادلة ومسؤولة قرارات موضوعية قائمة على المصلحة العامة. (العلاق ، 2020 : 214).

وتتجلى أهمية البحث بشكل أكبر في كونه يسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية، حيث إن وجود بيئة متماسكة يساهم في دعم السلوكيات الأخلاقية، كما أن انتشار النزاهة يعزز من قوة الترابط بين الأفراد. وعليه، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تقدم مؤشرات علمية مهمة لصناع القرار في المؤسسات التعليمية، ولا سيما القيادات الجامعية، لتبني سياسات واستراتيجيات تعزز من التماسك التنظيمي وتدعم النزاهة الوظيفية، بما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والاستدامة المؤسسية. (عابدين ، 2006 : 67)

اما من ناحية الأهمية العلمية والعملية للبحث يتناول هذا البحث متغيرات محورية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي مما يمنحه قيمة معرفية وتطبيقية واضحة، ويمكن بيان ذلك من خلال ما يأتي:

1- تعزيز ثقافة النزاهة: تعد النزاهة الوظيفية أحد الأسس الرئيسة للحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات التعليمية .

٢- مدى قدرة التماسك التنظيمي على دعم قيم الاستقامة والمساءلة والشفافية ضمن الأقسام العلمية.

- 3- تحسين الأداء وبناء الثقة تؤكد الأدبيات أن النزاهة في بيئة العمل تعزز الثقة والعلاقات الإيجابية بين العاملين، الأمر الذي ينعكس على تماسك الفريق وفعاليته. كما يرتبط التزام رؤساء الأقسام بشكل إيجابي بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- ٤- ردم فجوة معرفية : يمثل هذا البحث خطوة مهمة في معالجة نقص الدراسات التي تربط بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية في السياق المحلي، وبشكل خاص في الجامعات العراقية، مما يوفر بيانات فعلية يمكن الاستناد إليها في صنع القرار الإداري داخل جامعة واسط (سعد نعيم رضوي ، ٢٠٢٣)

ثالثاً / اهداف البحث: يهدف البحث الحالي للتعرف على

1. ما مستوى التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسين
2. ما مستوى النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
3. ايجاد العلاقة الارتباطية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية وفقاً لمتغير (اللقب العلمي) و الجنس (ذكور - اناث) والتخصص (علمي - انساني)

رابعاً/ فروض البحث

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية
2. توجد فروق فردية ذات دلالة احصائية في مستوى التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام تغزى لمتغير (الجنس - اللقب العلمي - سنوات الخدمة - نوع الكلية)

خامساً / حدود البحث:

1. الحدود المكانية : رؤساء اقسام كليات جامعة واسط

2. الحدود الزمانية : ٢٠٢٥-٢٠٢٦

3. الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية

سادساً / تعريف المصطلحات

اولاً - مفهوم التماسك التنظيمي : وعرفه كلا من :

• المغربي (٢٠٠٥)

بأنه منظومة من الخصائص التي تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد، وتتعكس في تأثيرها على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، لما تتسم به من قدر عال من الاستقرار والثبات النسبي الأمر الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.
(المغربي ، ٢٠٠٥ : ١٧)

• (Greshman, 2008)

على أنه إدراكات الأفراد لمدى التزام المؤسسات بتنفيذ وتحقيق توقعاتهم الراهنة، بما يسهم في تيسير أداء السلوك المطلوب.(Greshman ,2008:43)

• (Mcshan& Glinow, 2010)

التماسك الجماعي هو مقياس جاذبية الفريق لأعضائه، وقدرته على حثهم على البقاء والالتزام. ويشمل ذلك مدى انجذاب الأفراد للفريق، والتزامهم بأهدافه، والشعور المشترك بالفخر الجماعي بالانتماء إليه. (Mcshan&Glinow, 2010:321-322)

• (Huang & Lin ,2011)

يشير التماسك الجماعي إلى مدى قوة رغبة الأعضاء في الانتماء إلى المجموعة والمشاركة فيها. ويتضمن ذلك الجاذبية المتبادلة بين الأفراد والاستعداد لوضع المصلحة الجماعية في المقام الأول، مما يعكس ولاء الأعضاء وبقائهم داخل الجماعة.(Huang & Lin, 2011:5)

• (الشمري ، ٢٠١٧)

التماسك التنظيمي بأنه: " درجة الترابط والانسجام بين أعضاء المؤسسة ، ومدى التزامهم وتحالفهم حول أهدافها وقيمها، بما يسهم في تحقيق روح الفريق الواحد ويعزز التعاون والثقة المتبادلة داخل بيئة العمل .(الشمري ، ٢٠١٧ : ٧٢)

• (الزيود، ٢٠١٨)

التماسك التنظيمي هو مجموعة من الروابط النفسية والاجتماعية التي تربط العاملين ببعضهم المؤسسة ، وتدفعهم نحو التعاون والالتزام بالقيم التنظيمية .(الزيود، ٢٠١٨ : ٤٢)

• (العبيدي ، ٢٠٢٠)

قوة الجذب التي تبقى أعضاء المؤسسة متحدين ومتعاونين في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والهوية التنظيمية .(العبيدي، ٢٠٢٠ : ٦٥)

• (Monte & Morales,2025)

يشير التماسك الجماعي إلى وجود أفراد في المؤسسة ذوي كفاءات متكاملة، يشتركون في المسؤولية والالتزام بتحقيق منهج وأهداف مشتركة. هذا التماسك هو القناة التي تستطيع المنظمة عبرها دمج التعلم التنظيمي ليصبح سمة ذات قيمة مضافة للمؤسسة بأسرها. (Monte & Morales,2025:38)

- **التعريف النظري** : "درجة الترابط والانسجام بين أعضاء المؤسسة، ومدى التزامهم وتحالفهم حول أهدافها وقيمها ، بما يسهم في تحقيق روح الفريق الواحد ويعزز الثقة والتعاون المتبادل داخل بيئة الجامعة .(الشمري ، ٢٠١٧ : ٧٢)

-**التعريف الإجرائي** : هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد عينة البحث من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس الشمال التنظيم المعتمدة في الدراسة، والذي يقيس مستوى الترابط والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة .

ثانيا - النزاهة الوظيفية عرفها كلا من :

• (العزاوي ٢٠١٨)

تشير النزاهة التنظيمية إلى منظومة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تعتمدها المؤسسة في ممارساتها الإدارية والتنظيمية، والتي تركز على مبادئ الصدق والشفافية والعدالة والمساءلة، وتسهم في توجيه سلوك العاملين والحد من استغلال النفوذ أو الموارد بما يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة داخل المؤسسة وضمان رشادة القرارات الإدارية. (العزاوي، 2018: ١١٢)

• الراسبي(٢٠20)

النزاهة الوظيفية بأنها الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يسيء إلى الوظيفة العامة، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال تجنب الممارسات التي تخل بواجبات الجهاز الإداري ومهامه، والالتزام بالجدية والإخلاص والشعور بالمسؤولية في أداء الأمانة. (الراسبي، ٢٠١٩ : ٥٢).

• أبو النصر(٢٠١٩)

تكتسب تنمية القيم، ولاسيما قيم النزاهة، أهمية كبيرة لما لها من دور في بناء الضمير الأخلاقي، ومكافحة الفساد بمختلف صوره، وحماية المجتمع من أسبابه، والحد من التنافس المادي السلبي، إضافة إلى تقليل الآثار السلبية للعولمة والتطور التكنولوجي والإعلامي على الأخلاق والهوية. ويُعد الفساد أزمة أخلاقية متعددة الأبعاد، ويشير إلى أنماط من السلوك المخالفة لقيم الإسلام ومعاييره الفكرية والسلوكية والاجتماعية والوطنية. (أبو النصر، ٢٠١٩ : ٩٨).

• أبو كريم(٢٠١٩)

وهو ظاهرة مركبة تتعدد دوافعها وتتباين آثارها، وتندرج تحتها أنماط متنوعة من السلوك المنحرف، من أبرزها: الرشوة، والاختلاس، واستغلال النفوذ، والابتزاز، وهدر المال العام، وسوء استخدام الموارد العامة والتحايل والواسطة، وتسريب المعلومات، والمحسوبية في التعيينات والمزاجية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الإهمال في الحفاظ على الممتلكات والأموال العامة. (أبو كريم، ٢٠١٩ : 78).

• السكارنة (٢٠٢١)

هي منظومة من الأسس والقواعد التي تهدف إلى الحد من مظاهر الفساد الناجمة عن سوء استخدام السلطة الإدارية أو الوظيفة، من خلال ترسيخ السلوكيات المهنية الرفيعة والالتزام بالأخلاق الحميدة في بيئة العمل. وتعكس هذه المنظومة التوجهات الإيجابية للمؤسسات الحكومية عند تطبيق مبادئ وقواعد النزاهة بشكل فعال. (السكارنة، ٢٠٢١ : ٥٥)

• البداينة ومريزيق (٢٠٢١)

بأنها سلوك مهني قويم ينتهجه الفرد أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، يقوم على الالتزام بالأوامر الشرعية والضوابط النظامية، ويستند إلى منظومة من القيم الأخلاقية مثل الصدق، والثقة، والإنصاف، والعدالة، والاحترام وتحمل المسؤولية. (البداينة ومريزيق، ٢٠٢١ : ٥٦)

• الزبيدي (٢٠٢١)

وتشير النزاهة الوظيفية كذلك إلى مجموعة من السمات والسلوكيات الأخلاقية المرتبطة بأداء العمل بطريقة منضبطة بالقيم والمبادئ الأخلاقية، بما يجعلها عنصراً حيوياً في بيئة العمل المؤسسية، نظراً لما تتضمنه من جوانب أساسية تسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الثقة والاستقرار التنظيمي. (الزبيدي، ٢٠٢١ : ٨٥)

-التعريف النظري نظري : " الابتعاد عن كل ما هو من شأنه ان يسئ إلى الوظيفة العامة / سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، في خلال تجنب الممارسات التي تخل بالواجبات الجهاز الإداري ومهامه، والالتزام بالجدية والاخلاص والشعور بالمسؤولية في أداء الأمانة. (الراسبي ، ٢٠٢٠ : ٥٢)

التعريف الإجرائي : هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد عينة البحث من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس النزاهة التنظيمية المعتمدة في الدراسة ، والذي يقيس مدى التزام المرؤوسين والقيادات بالقيم الأخلاقية .

ثالثاً - رئيس القسم :

دريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توجيه عميد الكلية، وتحدد صلاحياته بموجب النظام الجامعي، ويعد رئيس القسم المباشر لاعضاء القسم والواسطه بين الجميع والعميد.
(وزاره التعليم العالي والبحث العلمي، قانون (٣) لسنة 2014: 34)

رابعا - اعضاء الهيئه التدريسيه:

هم كل الافراد الحاصلين على شهادة ماجستير او دكتوراه ويتولون التدريس في الجامعات او المعاهد العراقيه، وتتالف الهيئه التدريسيه في الجامعات العراقيه من الاستاذ والاستاذ المساعد والمدرس والمدرس المساعد.(وزاره التعليم العالي قانون، (3) لسنة 2014: 36)

الفصل الثاني

أطار نظري ودراسات سابقة

المحور الأول: أطار نظري

ولاً: التماسك التنظيمي

ثانياً: النواة التنظيمية

المحور الثاني: دراسات سابقة

المحور الاول إطار نظري

مفهوم التماسك التنظيمي :

يحظى مفهوم التماسك التنظيمي باهتمام واسع لدى الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة، إذ بينه بأنه مجموعة السمات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يعمل في إطارها الأفراد وتتوثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، نظرا لما تتسم به من قدر نسبي من الاستقرار والثبات يجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات. (المغربي ، ٢٠٠٥ : 77)

أما (Stone,2004) فقد أشار إلى أن التماسك التنظيمي يتمثل في إدراكات الأفراد لطبيعة الأوضاع التنظيمية السائدة، مثل أساليب اتخاذ القرار، وأنماط القيادة، ونماذج الوظائف ومعاييرها. في حين عرفه (Chena,2004) بأنه جملة التصورات الفردية المتعلقة بخصائص بيئة العمل الفعلية، والأسلوب الذي تؤثر به في العاملين، فضلا عن ارتباطه بمتغيرات مثل غموض الدور، وتقييم الأداء، والتدريب، والرضا الوظيفي، وانعكاس ذلك على سلوك الأفراد. ويرى (Greshman,2008) أن التماسك التنظيمي يعبر عن تصورات العاملين داخل المؤسسة التعليمية لمدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق توقعاتهم الحالية بما يسهم في تسهيل السلوك المطلوب وإنجازه.

ويكتسب التماسك التنظيمي أهمية خاصة داخل المؤسسات التعليمية لما له من آثار مباشرة وغير مباشرة في أدائها، إذ يؤدي دورا محوريا في تحقيق الأهداف والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المرتبطة بالعاملين. فنجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، وقد بينت الدراسات أثره الواضح في تعزيز دافعية الأفراد لأداء المهام الموكلة إليهم، ومن ثم في رفع مستويات الإنجاز. (السالم، ١٩٩١ : 70)

وفي السياق ذاته، أشار عدد من الباحثين إلى أن الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل تتحدد بدرجة كبيرة بطبيعة التماسك التنظيمي السائد في مؤسساتهم كما أن له تأثيرا بارزا في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي عموما، ولا سيما في إطار التفاعل بين الفرد وبيئته التنظيمية.

ولتحقيق سلوكيات إيجابية، ينبغي توافر المهارة والاستعداد لدى الفرد، ومدى توافق ذلك مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها (العامري والغالي، ٢٠٠٧ : 34)

وقد قدم الهادي (١٩٨٩) نموذجاً محدثاً للتماسك التنظيمي في الجامعات أوضح فيه العناصر الرئيسة المكونة له، والمتمثلة في نهج القيادة، والبناء التنظيمي، وعلاقات العمل، والبيئة الخارجية

- ١- نهج القيادة
- ٢- البناء التنظيمي
- 3- علاقات العمل
- 4- البيئة الخارجية (الهادي ، 1989 : 35)

مؤشرات دالة على صحة التماسك التنظيمي

١- **وضوح الهدف وتركيزه** : يتمثل وضوح الاهداف بالنسبة للأفراد في قبولهم لها واعتبارها ملائمة وممكنة التحقق وبذلك تكون إحدى دلالات صحة التماسك التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية .

2- **ملائمة التواصل** وتشمل الاتصال الأفقي والرأسي ودرجة التشويش أو التعريف اكما أنها تعني يسر الاتصالات وسهولتها

3- **تساوي سلطة أمثل** : أي التوازن في توزيع المهمات والسلطة والمسؤولية للتخفيف من حدة الصراع داخل النظام ، مع التأكيد على بعد المشاركة في مقابل الإكراه والقسر

4 - **استثمار الموارد البشرية** : وتعني الاستخدام الفعال لطاقت وقدرات التدريب بحيث يشعر كل استاذ أنه يحقق ذاته ، وأنه ينمو وفي تطور في مجال عمله ، وهذا يعني أيضاً الاستفادة منه ضمن حدود طاقته بعيداً في أعباء العمل المرهقة وتجنب الإجهاد البدني والفكري.

5 - **التناغم** : أي المدى الذي يشعر فيه أفراد المؤسسة بالرغبة في العمل والاسرار في المشاركة بنشاطه، ويعني أن تكون للنظام المؤسسي هويته وصفته الواضحة أيضاً

٦- الروح المعنوية : إن هذه الخاصية تنمو من حصيلة مشاعر وانفعالات الافراد المرتكزة على رضاهم وقناعتهم .

7 - الابداع : أي تبني واستحداث إجراءات جديدة والتحرك نحو أهداف جديدة ، مع تنوع الخدمات داخل المؤسسة التعليمية، وميل المؤسسة الي النمو والتطور والتمايز بدلاً من البقاء السيرة الرتابة والنمطية المغلقة .

8- التكيف : بحيث يمتلك النظام التعليمي داخل الجامعة بصورة عامه ورؤساء الاقسام بصورة خاصة القدرة على التغير وعلى تصحيح المسار والتكيف السريع مع تغيرات البيئة. ومتطلباتها. (حمود، ٢٠١٢: ٦٩)

أهمية التماسك التنظيمي

تتجلى أهمية التماسك التنظيمي في كونه أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، إذ يعد من العوامل المؤثرة في نجاحها واستمرارها. فهو يساهم في تحديد الإطار السلوكي للعاملين، ويوجه تفكيرهم وتصرفاتهم بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ورسالتها. كما يركز على تعزيز العمل الجماعي وبناء العلاقات الفاعلة بين أعضاء الفريق، بحيث يؤدي كل فرد أدواراً متنوعة وفق خبراته وكفاءاته، لا وفق مسماه الوظيفي فحسب، الأمر الذي يمكن جميع الأعضاء من الإسهام بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية داخل الجامعة. (Robbins & Judge, 2017 : 36)

وقد أشار كل من (Kang,2024) و (Judeh, 2023) وإسماعيل (٢٠١٨) إلى جملة من الجوانب التي تبرز أهمية التماسك التنظيمي، من أبرزها:

- أن درجة الانسجام والتضامن بين أعضاء المؤسسة تعزز شعورهم بالإبداع والتميز .
- أن الأعضاء الأكثر تماسكا يميلون إلى التفاني في العمل، ويظهرون مستويات أعلى من التفاعل والنشاط يساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات

- يدعم التقدم في مجالات حيوية مثل التكنولوجيا الحيوية والتنمية المستدامة ويعزز القدرة التنافسية مع باقي المؤسسات التعليمية .ويرى (احمد عبد الباقي ،1993)

1. يمثل ركيزة استراتيجية لدعم القيادة التكنولوجية وتحقيق النمو الاقتصادي.
 2. يرفع مستوى السعادة الوظيفية من خلال العمل ضمن فرق متماسكة ويشجع على إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 3. يهيئ بيئة عمل إيجابية وممتعة قائمة على التعاون بين الزملاء.
 4. يُعد وسيلة مهمة لبقاء المؤسسات في ظل البيئات التعليمية الحديثة التي تتسم بعدم اليقين وكثرة التحديات.
 5. يعد من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات بعد عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية.
- (احمد عبد الباقي ،1993: 97)

ويرى حسين أن أهمية التماسك التنظيمي تتمثل في كونه:

- 1.مصدرًا مهما لإمداد الملاكات الوظيفية بالطاقة والقدرة على العمل بروح الفريق والانسجام.
- 2.أساسًا لبناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية واستدامتها، من خلال تعزيز روح العمل الجماعي وتكوين علاقات متينة بين الأفراد.
- 3.عاملا إيجابيا في تحقيق النجاحات على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، ولا سيما لدى القيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام العلمية .
- 4.وسيلة تساعد الفرد على اكتشاف قدراته الداخلية وتطوير مهاراته في التواصل الفعال مع ذاته ومع الآخرين.
- 5.عنصرًا داعمًا لتبادل المعرفة والمعلومات، وزيادة الإبداع في بيئة العمل إذ يتمتع أعضاء الفرق المتماسكة بمرونة أعلى في الأداء.
- 6.عاملا يساهم في بناء شخصية الفرد وتعزيز نجاحه المهني، من خلال تحفيزه على السعي نحو تحقيق الأهداف والتميز في العمل.

وعليه، يتضح أن التماسك التنظيمي ليس مجرد حالة من الانسجام بين التدريسين ، بل هو ركيزة استراتيجية تسهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية مع باقى المؤسسات التعليمية الأخرى. (حسين ، 2023: 78)

الاهمية الاستراتيجية للتماسك التنظيمي

1. توحيد الرؤية والاهداف: يضمن التماسك ان جميع الادارات والاقسام تعمل بتوافق تام وفق استراتيجية المؤسسة الكبرى وهي الجامعة ما يمنع تشتت الجهد ويقلل من الهدر في موارد القسم سواء البشرية او الفكرية.
 2. رفع الروح المعنوية: بيئة العمل المرتبطة التي تدعم الثقة التنظيمية والتواصل الفعال تشجع على العمل الجماعي وتزيد من اندفاع التدريسين للابداع
 3. تعزيز الولاء والانتماء: عندما يشعر كل فرد داخل المؤسسة بالاندماج ضمن اطار المؤسسة سوف يزيد من ولائه وبالتالي ينعكس على النزاهة الوظيفية لديه
 4. سرعة التكيف والمرونة: المؤسسة المترابطة تكون اكثر قدرة على مواجهة الازمات والتكيف مع المتغيرات التي تواجه الكلية والقسم العلمي.
 5. تحقيق التآلق التنظيمي: التماسك الاستراتيجي يدعم التفوق والازدهار في بيئة العمل.
- (هيثم، 2010: 54)

مؤشرات التماسك التنظيمي

مؤشرات التماسك التنظيمي علامات يمكن من خلالها التعرف على مدى قوة الترابط والانسجام بين أفراد المنظمة. وفيما يأتي شرح مفصل لأهم هذه المؤشرات:

1- التعاون بين العاملين

يظهر التماسك التنظيمي عندما يتعاون العاملون فيما بينهم لإنجاز المهام وتبادل الخبرات والمعلومات دون تردد. فكلما زادت روح المساعدة والعمل الجماعي دلّ ذلك على وجود مستوى مرتفع من التماسك.

2- الثقة المتبادلة

تُعد الثقة أساس العلاقات التنظيمية الناجحة، وتتمثل في اعتماد العاملين على بعضهم البعض واطمئنانهم لقرارات الإدارة وعدالتها. وعندما تسود الثقة تقل الشكوك والصراعات ويزداد التماسك.

3- الشعور بالانتماء للمؤسسة

يشعر الأفراد المتمسكون بمؤسستهم بالفخر لكونهم جزءاً منها، ويسعون إلى المحافظة على سمعتها وتحقيق أهدافها، مما يعكس قوة التماسك التنظيمي.

4- الالتزام بالأهداف المشتركة

عندما يدرك العاملون أهداف المؤسسة ويعملون بشكل جماعي لتحقيقها، فإن ذلك يشير إلى وجود وحدة في الاتجاهات والرؤى، وهو من أبرز مؤشرات التماسك التنظيمي.

5- التواصل الفعال

يقصد به سهولة انتقال المعلومات بين العاملين والإدارة ووجود قنوات اتصال واضحة ومفتوحة. فالتواصل الجيد يقلل سوء الفهم ويعزز العلاقات المهنية.

6- انخفاض الصراعات التنظيمية

لا يعني التماسك غياب الخلافات تماماً، وإنما القدرة على إدارة الخلافات بصورة إيجابية وعدم تحولها إلى نزاعات تؤثر في العمل. لذا فإن انخفاض حدة الصراعات يعد مؤشراً مهماً للتماسك.

7- المشاركة في اتخاذ القرار

عندما يشارك العاملون في مناقشة القضايا التنظيمية وصنع القرارات المتعلقة بالعمل، يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة، مما يعزز ارتباطهم بها وتماسكهم مع زملائهم.

8- الدعم المتبادل بين العاملين

يتجلى ذلك في مساندة الزملاء لبعضهم عند مواجهة المشكلات المهنية أو الشخصية المرتبطة بالعمل، وتقديم النصح والمشورة والمساعدة عند الحاجة.

9- الرضا عن العلاقات داخل المؤسسة

كلما ارتفع مستوى الرضا عن طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين والإدارة، كان ذلك دليلاً على وجود بيئة تنظيمية متماسكة.

10- الاستقرار الوظيفي

يظهر التماسك التنظيمي غالباً في المؤسسات التي تتخفّض فيها معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، إذ يرغب العاملون في الاستمرار ضمن المؤسسة نتيجة شعورهم بالارتياح والانتماء.

11- روح الفريق

تتجسد في تغليب المصلحة العامة على المصالح الفردية والعمل بروح جماعية، بحيث يشعر كل فرد أن نجاحه مرتبط بنجاح زملائه والمؤسسة ككل.

12- التفاعل الاجتماعي الإيجابي

ويتضح من خلال العلاقات الودية والاحترام المتبادل والمشاركة في الأنشطة والمناسبات المختلفة، مما يعزز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة.

استنتاج أكاديمي

يمكن القول إن التماسك التنظيمي يتجسد من خلال مجموعة من المؤشرات السلوكية والتنظيمية، أبرزها التعاون والثقة والانتماء والتواصل الفعال والدعم المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرار، والتي تعكس مستوى الترابط والانسجام بين العاملين وتساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (محمد منير مرسي، 2022)

أنواع التماسك التنظيمي

يسهم التماسك التنظيمي في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة ، ويعزز قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات من خلال تقوية الروابط بين الأفراد و فرق العمل، الأمر الذي يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر. ويتخذ التماسك التنظيمي عدة صور أو أنواع، يؤدي كل منها دورا محدداً في تعزيز التعاون والانسجام داخل المؤسسة، ومن أبرزها ما يأتي (Ali & Lafta, 2023 Ismail & Omar, 2018 Chiocchio & Essiembre, 2009).

أولاً : التماسك الاجتماعي:

يعد من الخصائص الإيجابية التي تحافظ على روح الجماعة وتماسكها ومعنوياتها، ويشير إلى قوة الترابط بين الأفراد من حيث السلوك والأهداف والاتجاهات. كما يعكس شعورهم بالانتماء والولاء للمجموعة أو المؤسسة .

ويقوم التماسك الاجتماعي على عناصر أساسية مثل التعاون، والتضامن والتوافق، والتكامل، والاندماج. (Hameed&Kadhi,2023)

ثانياً : تماسك المهام:

يتمثل في درجة التزام أعضاء الفريق بإنجاز المهام الموكلة إليهم، ومدى توحدهم حول هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه. ويعكس هذا النوع من التماسك الدافع الجماعي نحو إنجاز أهداف الفريق بكفاءة. (Chiocchio & Essiembre, 2009)

ثالثاً : التماسك الاستراتيجي:

يشير إلى عملية منهجية متكاملة تساعد المؤسسة على تحقيق التوازن والسيطرة على أنشطتها وأعمالها عبر مختلف المستويات التنظيمية. ويمكن قياسه من خلال عدة أبعاد، منها: المنطق الاستراتيجي، والإثارة التنظيمية، التنظيمي، والتظافر التنظيمي (Ali & Lafta, 2023)

رابعاً : تماسك المجموعة:

يعبر عن مستوى الثقة المتبادلة بين أعضاء المجموعة، ودرجة إخلاصهم وتفاعلهم ومشاركتهم الفاعلة، بغض النظر عن التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة، ولا سيما خلال عمليات الاندماج والاستحواذ

وبذلك يتضح أن تعدد أنواع التماسك التنظيمي يعكس شمولية هذا المفهوم، إذ يشمل الجوانب الاجتماعية والمهامية والاستراتيجية والجماعية، بما يسهم في بناء مؤسسة متكاملة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. (Ismail & Omar 2018)

ويرى حسين (٢٠٢٣) أن التماسك أو القدرة التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في أوضاعها الراهنة بما يمكنها من مواجهة المتغيرات المحيطة بها، ثم التكيف معها بصورة تدريجية تجعلها أكثر استجابة لهذه التغيرات، وبما يضمن تحقيق مستوى الأداء الأمثل. (حسين ، 2023 : 98)

عوامل تعزيز التماسك التنظيمي :

أصبح تعزيز التماسك التنظيمي ضرورة حيوية لضمان استمرارية الأداء المتميز وتشجيع الابتكار داخل المؤسسة ، ويعتمد تحقيق هذا التماسك على مجموعة من العوامل التي تعمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعزز الروابط بين الأفراد، وتحفزهم على العمل بروح الفريق. وتمتد هذه العوامل لتشمل القيم والممارسات اليومية التي تخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للجميع. (مجيدر ، ٢٠١٥ : ٧٨)

من اهم هذه العوامل مايلي :

١ - فعالية الاتصال بين الأعضاء

يعد الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية مهارة أساسية يستخدمها رؤساء الاقسام وأصحاب القرار ، لأنه يضمن وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بشكل دقيق، مما يسهم في تواصل سليم مع جميع الموارد البشرية بالجامعة . ويؤدي ذلك إلى تحقيق توافق أكبر في العمل، وتعزيز التعاون الإيجابي، وحل المشكلات بفعالية من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين الأعضاء. (هويت ، ٢٠٢٤ : ٢٧)

ويشير (فضل الدين ، ٢٠٢٣ : ١٩٨) إلى أن وجود نظام اتصال فعال يتيح تدفق المعلومات بسهولة بين أعضاء الفريق، وبين الفريق والجهات المرتبطة به داخل وخارج المؤسسة.

كما يضمن هذا النظام توافر بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، ما يسهم في رفع مستوى الأداء ويقلل من الخلافات والصراعات التي قد تعرقل سير العمل داخل الجامعة.

2- المرونة التنظيمية

تتمثل المرونة التنظيمية في قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة للتحديات المختلفة، بما في ذلك قدرة الأفراد على توقع التغيرات والتطورات المحتملة ومواجهتها بفعالية (يحيى، ٢٠٢٣ : ٣٤). وتمكن المرونة التنظيمية المؤسسة

من الحفاظ على استقرارها وتعزيز التماسك بين الأعضاء أثناء مواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

يمكن متابعة صياغة باقي العوامل بطريقة مشابهة، بحيث نوضح كل عامل مع تعريفه وأثره على التماسك التنظيمي وأداء المؤسسة

3- درجة احترام الإدارة العليا للموارد البشرية

يشير (Ngetalgeta, 2019:411) إلى أن الاحترام يُقصد به مقدار التقدير الذي يحظى به التدريسي من قبل رؤسائه وزملائه، والذي غالبا ما يرتبط بكفاءته وأدائه. فالتدريسون الذين ينالون احتراما أكبر يكونون أكثر اندماجا في العمل، لأن هذا التقدير يعزز دافعيتهم ويقوي شعورهم بقيمتهم داخل الجامعة . كما أن الاحترام المتبادل يسهم في تعزيز شعور التدريسي بقدرته على التحكم ببيئة عمله، ويؤكد مكانته بوصفه عنصرا فاعلا ومؤثرا في كليته.

وفي السياق ذاته، أن احترام الموارد البشرية يتمثل في مجموعة من الأحكام والممارسات الأخلاقية التي تضمن معاملة العاملين بكرامة من قبل المديرين والمشرفين والزملاء، مع السعي إلى تلبية احتياجاتهم والاعتراف بقدراتهم وإمكاناتهم وأفكارهم البناءة، بما يعزز تقديرهم لذواتهم ويشعرهم بأنهم محل اهتمام وتقدير . (الباحثة)

4- فاعلية فرق العمل

تتحقق فاعلية فرق العمل من خلال التفاعل الإيجابي بين أعضائها، وتعزيز الروابط والعلاقات القائمة على الشفافية والثقة، الأمر الذي يقوي الإحساس بالتماسك والانتماء والولاء المتبادل، ويحفز الأفراد على تحقيق الأهداف التي شكل الفريق من أجلها. كما يتميز أعضاء

الفريق الفعال بقدرتهم على إنجاز المهام بصورة جماعية، مما يرفع مستوى الأداء ويعزز الرضا عن العمل المنجز، انطلاقاً من إيمانهم بأهمية تكامل جهودهم وخبراتهم لتحقيق أهدافهم المشتركة (الداودي ، ٢٠٢٢ : ٦٦).

وتتجسد فاعلية فرق العمل في التزام مجموعة من الأفراد بالتعاون لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، مع تنوع مهاراتهم وخبراتهم بما يسهم في رفع الكفاءة، فضلاً عن اعتمادهم على الاتصال المستمر والتنسيق المتبادل فيما بينهم لضمان تحقيق النتائج المرجوة (الباحثة) بما يعكس درجة الانسجام والترابط بين أعضاء الفريق، ويوضح أدوارهم ومسؤولياتهم بدقة، ويسهم في رفع جودة الخدمات التي يقدمونها، فضلاً عن قدرتهم على إدارة الخلافات التي قد تنشأ بينهم بصورة إيجابية وفعالة. (فضل الدين، ٢٠٢٣ : ٣٣)

5- ازدياد جاذبية الجماعة لأفرادها

يشير (Ahmed,2023) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في زيادة جاذبية الجماعة لأفرادها، ومن أبرزها ما يأتي:

أ- طبيعة العمل الذي تؤديه الجماعة:

يميل الفرد إلى الانضمام للجماعة التي يتوافق نشاطها مع اهتماماته وميوله ويسعى إلى الاستمرار فيها إذا كانت تشبع رغباته؛ فمحبو الرياضة ينضمون إلى الأندية الرياضية المرتبطة باهتماماتهم، كما ينضم ذوو الميول الإنسانية إلى جماعات العمل الاجتماعي.

ب - خصائص أعضاء الجماعة والعلاقات بينهم

تزداد رغبة الفرد في الانضمام إلى الجماعة كلما سادت بين أعضائها علاقات إيجابية قائمة على الود والاحترام. كما أن درجة التشابه في القيم والآراء والاهتمامات تعزز من انجذاب الفرد إليها، خاصة إذا شعر بوجود تقارب فكري واجتماعي بينه وبين أعضائها.

ت- إشباع الحاجات الخارجية

قد ينضم الفرد إلى جماعة معينة إذا كانت عضويته فيها وسيلة لإشباع حاجات تتجاوز إطار الجماعة نفسها، كالحصول على مكانة اجتماعية أو مكاسب

مهنية؛ فالعامل مثلاً قد ينضم إلى اتحاد مهني لما يوفره له من مكانة أو دعم داخل بيئة العمل وخارجها.

ث - الهيبة والاحترام

كلما شعر الأفراد بأن انتماءهم إلى الجماعة يمنحهم تقديراً وهيبة، سواء داخلها أو في المجتمع الخارجي، ازداد تمسكهم بها وانجذابهم إليها.

ج - المناخ الاجتماعي:

يسهم المناخ القائم على التعاون والأخوة والصداقة في تعزيز جاذبية الجماعة إذ يوفر بيئة داعمة تشجع الأفراد على التفاعل الإيجابي والاستمرار في عضويتها.

ح - حجم الجماعة:

تميل الجماعات صغيرة الحجم إلى أن تكون أكثر جاذبية، لأنها تتيح فرصاً أكبر للتعرف المباشر بين الأعضاء، وتساعد على اكتشاف الاهتمامات المشتركة، وتعزز شعور الفرد بأهميته داخل الجماعة.

خ- تحقيق النجاح

يزداد ارتباط الأفراد بالجماعة عندما تحقق لهم النجاح، سواء كان مادياً أم معنوياً، إذ يمثل النجاح حافزاً قوياً للاستمرار والانتماء.

وبذلك يتضح أن جاذبية الجماعة ترتبط بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تعزز انتماء الأفراد إليها، وتسهم في دعم التماسك التنظيمي داخلها (Ahmed, 2023:440)

معوقات التماسك التنظيمي

معوقات التماسك التنظيمي العوامل التي تضعف العلاقات بين العاملين وتحد من شعورهم بالانتماء والتعاون داخل المؤسسة، مما يؤثر سلباً في الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف. وفيما يأتي شرح مفصل لأبرز هذه المعوقات:

1- ضعف التواصل التنظيمي

يعد التواصل الفعال من أهم ركائز التماسك التنظيمي، وعندما تكون قنوات الاتصال غير واضحة أو تنقطع المعلومات بين الإدارة والعاملين، تزداد حالات سوء الفهم والشائعات وتضعف الثقة المتبادلة. كما يشعر العاملون بالعزلة وعدم المشاركة في شؤون المؤسسة.

2- غموض الأدوار والمسؤوليات

عندما لا تكون الواجبات والصلاحيات محددة بوضوح، يحدث تداخل في المهام وتضارب في المسؤوليات، مما يؤدي إلى النزاعات بين العاملين ويضعف التعاون بينهم. كما ينعكس ذلك على كفاءة الأداء والشعور بالرضا الوظيفي.

3- ضعف القيادة التنظيمية

تلعب القيادة دوراً محورياً في بناء التماسك التنظيمي، لذلك فإن ضعف القائد في إدارة العلاقات الإنسانية أو عدم قدرته على تحقيق العدالة وتحفيز العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع مستوى الانسجام داخل المؤسسة.

4- غياب العدالة التنظيمية

يشعر العاملون بالإحباط عندما يلاحظون وجود تمييز أو محاباة في توزيع المهام أو الحوافز أو فرص الترقية. ويؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بالإدارة وظهور مشاعر الاستياء التي تضعف التماسك التنظيمي.

5- الصراعات والخلافات الشخصية

تؤدي النزاعات الشخصية بين العاملين أو بين العاملين والإدارة إلى خلق أجواء من التوتر وعدم الارتياح، مما يضعف التعاون وروح الفريق ويؤثر سلباً في العلاقات التنظيمية. (عابدين، 2008: 77)

6- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار

عندما تنفرد الإدارة باتخاذ القرارات دون إشراك العاملين، يشعر الأفراد بأن آراءهم غير مهمة، مما يقلل من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء ويؤدي إلى ضعف ارتباطهم بالمؤسسة.

7- انخفاض الرضا الوظيفي

يؤثر عدم الرضا عن ظروف العمل أو الرواتب أو الحوافز أو طبيعة العلاقات المهنية في مستوى التماسك التنظيمي، إذ يميل العاملون غير الراضين إلى الانسحاب النفسي من العمل وضعف التفاعل مع زملائهم.

8- ضعف ثقافة العمل الجماعي

عندما تسود النزعة الفردية ويبحث كل فرد عن مصلحته الشخصية دون الاهتمام بالمصلحة العامة، تضعف العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى تراجع مستوى التماسك التنظيمي.

9- الضغوط التنظيمية المرتفعة

كثرة الأعباء الوظيفية ونقص الموارد والضغوط المستمرة قد تؤدي إلى التوتر والإرهاق النفسي، مما ينعكس على طبيعة العلاقات بين العاملين ويقلل من قدرتهم على التعاون والتفاعل الإيجابي.

10- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين

الثقة عنصر أساسي في بناء التماسك التنظيمي، وعندما يفقد العاملون الثقة بالإدارة أو يشعرون بعدم المصداقية والشفافية، تتراجع درجة الانسجام والالتزام التنظيمي.

11- التغيرات التنظيمية غير المدروسة

قد تؤدي التغيرات المفاجئة في الأنظمة أو الهياكل التنظيمية أو السياسات الإدارية دون تهيئة العاملين لها إلى خلق حالة من القلق وعدم الاستقرار، مما يؤثر في العلاقات التنظيمية ويضعف التماسك.

12- ضعف الحوافز والتقدير

عدم تقدير جهود العاملين أو غياب المكافآت المعنوية والمادية المناسبة يؤدي إلى انخفاض الدافعية والشعور بعدم أهمية الدور الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة، مما ينعكس سلباً على درجة التماسك. (محمد منير مرسى، 2026)

استنتاج أكاديمي

يمكن القول إن معوقات التماسك التنظيمي تتمثل في مجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية، أبرزها ضعف التواصل، وغموض الأدوار، وغياب العدالة التنظيمية، وضعف القيادة، والصراعات الشخصية، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار. وتؤدي هذه المعوقات إلى إضعاف العلاقات المهنية وتقليل الشعور بالانتماء والتعاون بين العاملين، مما ينعكس سلباً على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها

أبعاد التماسك التنظيمي

اختلفت آراء الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التماسك التنظيمي وتصنيفها، إذ ركزت معظم الدراسات على أبعاد معينة بصورة منفردة، مما يعكس عدم وجود

اتفاق موحد حول إطار محدد لهذه الأبعاد. وقد تناول هذا الموضوع عدد من الباحثين، من بينهم (النوفل ، ٢٠٢٣) ، والداودي ، ٢٠٢٢)، (Li&Zhang, 2010)، (الحر ، ٢٠٢٣)، (المقداد ، ٢٠٢٢). واستناداً إلى هذه الإسهامات سعت الباحثة إلى الإفادة منها وتكييفها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية فاعتمد الأبعاد الآتية: التعاون التنظيمي، والقيم المشتركة، والرؤية المشتركة والعدالة التنظيمية، وفيما يأتي توضيح لكل بعد منها :

1- التعاون التنظيمي

يُعد التعاون التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي ترتبط بتفاعل مجموعة من الأفراد انطلاقاً من دوافع إنسانية غير ملزمة، بهدف مواجهة التحديات المرتبطة بمهامهم الوظيفية داخل المؤسسة والتغلب عليها. ويُنظر إلى التعاون بوصفه سلوكاً إنسانياً فطرياً يتعزز من خلال البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، ويتميز بكونه سلوكاً طوعياً يسهم في تجاوز الصعوبات وتحقيق الأهداف التنظيمية. (حسان وحجاج، ٢٠١٥ : ٥٧)

ويرى (خاطر، ٢٠١٩ : ١٤٥) أن التعاون يعكس أهمية التوجيهات الداخلية المرنة، ويرتكز بصورة رئيسة على تبادل المعلومات، وتعزيز الثقة، والتكيف والعمل بروح الفريق. فالمؤسسات

التي تدعم ثقافة التعاون تسعى إلى بناء بيئة يسودها التفاهم والود وتتنظر إلى العاملين باعتبارهم جزءاً من كيان واحد تجمعهم أهداف مشتركة.

كما يوضح (الداودي، ٢٠٢٢، 4٩) أن التعاون يمثل عملية تفاعلية بين مجموعة من العاملين يعملون معاً لتحقيق منفعة مشتركة أو متبادلة، بدلاً من التنافس لتحقيق مصالح فردية. ويُعد التعاون والدعم المتبادل عنصرين أساسيين في تنمية قدرات الأفراد وتحسين مستوى الأداء التنظيمي، من خلال وضوح الأدوار وتكامل الجهود في بيئة إيجابية قائمة على ثقافة العمل الجماعي ومساندة الأفكار، وضمان انسيابية العمل وتجاوز الأزمات بما يخدم المصلحة العامة.

أن التعاون يُعد أسلوباً أو سلوكاً يمارسه أعضاء الفريق الواحد من خلال الاعتماد المتبادل فيما بينهم، سواء في تبادل المعلومات أو إنجاز المهام أو معالجة المشكلات، بهدف تحقيق الأهداف المحددة. كما تزداد درجة التعاون كلما تعزز ولاء الأفراد لفريقهم ولمؤسستهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم، بل والاستعداد للتضحية في سبيل إنجاز الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة. (الشمطي، 2023: 27)

ويعرف (كحلات وسمرة، ٢٠٢٣، ٩١٨) التعاون التنظيمي بأنه عملية تفاعلية تجمع عدة أطراف يعملون بصورة مشتركة لتكامل معارفهم ومهاراتهم ومواردهم وصلاحياتهم في مجالات التخطيط والتصميم واتخاذ القرار وحل المشكلات، بما يسهم في تحقيق هدف مشترك.

يعدّ رئيس القسم العلمي أحد الركائز الأساسية في البيئة الجامعية، لما يؤديه من دور محوري في إدارة العمل الأكاديمي والإداري، وتنظيم العلاقات بين التدريسيين، وتعزيز التعاون والتنسيق داخل القسم العلمي. كما يُسهم رئيس القسم في تهيئة بيئة تنظيمية قائمة على التفاهم والانسجام، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. ومن هذا المنطلق، يبرز التماسك التنظيمي بوصفه أحد المفاهيم المهمة التي تساعد في تعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية بين أعضاء القسم، إذ تتجلى أهميته من خلال مجموعة من الأبعاد أو

المجالات التي توضح طبيعة الترابط والتعاون داخل التنظيم الجامعي، وفيما يأتي عرض لأبرز أبعاد التماسك

يشير إلى قوة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة مثل:

* روح التعاون بين العاملين

* الاحترام المتبادل

* الثقة والعلاقات الإيجابية

* الشعور بالانتماء للجماعة

2. التماسك المهني أو الوظيفي

يرتبط بمدى تعاون الأفراد لإنجاز المهام وتحقيق أهداف العمل، ويتضمن:

* التنسيق في أداء الأعمال

* العمل بروح الفريق

* الالتزام بالواجبات والمسؤوليات

* دعم الزملاء في إنجاز المهام

3. التماسك القيمي

يعني اتفاق العاملين حول القيم والمبادئ والأهداف المشتركة داخل المؤسسة، مثل:

* الالتزام بقيم المؤسسة

* وضوح الرسالة والأهداف

* الاتفاق على المعايير المهنية والأخلاقية

4. التماسك القيادي أو الإداري

يتعلق بدور القيادة في تعزيز الوحدة داخل المؤسسة، من خلال:

* العدالة في التعامل

* دعم الإدارة للعاملين

* المشاركة في اتخاذ القرار

* حل النزاعات بطريقة بناءة

5. التماسك النفسي أو العاطفي

يشير إلى الارتباط الوجداني للأفراد بالمؤسسة، ويتضمن:

* الرضا عن بيئة العمل

* الشعور بالأمان الوظيفي

* الولاء التنظيمي

* الحماس للعمل. (القيسي و شحادة ، 2018)

عوامل أو اعتبارات نجاح التعاون التنظيمي

يشير (كحلات وسمرة ، ٢٠٢٣) إلى أن نجاح التعاون التنظيمي يتطلب مراعاة مجموعة من

الاعتبارات الأساسية، من أبرزها:

1. تخصيص الوقت الكافي للانتقال إلى نمط العمل التعاوني، مع التركيز على تطوير العلاقات

الشخصية وتعميق الفهم المتبادل من خلال التواصل المستمر، بما يعزز الثقة بين الأطراف.

2. احترام خبرات ومهارات كل طرف، والنظر إليه كشريك متكافئ يمتلك قدرات مختلفة لكنها

متكاملة.

3. تعزيز اللقاءات المباشرة والتفاعل وجهاً لوجه، لا سيما في المراحل الأولى من التعاون، لما

لذلك من أثر في بناء الثقة.

4. اختيار وتدريب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات اتصال واجتماعية عالية لدعم بيئة التعاون.

5. تحديد ومعالجة أوجه عدم التوازن في القوة أو الصلاحيات بين المجموعات المتعاونة، وضمان

عدالة الوصول إلى الموارد والهياكل التنظيمية.

6. دعم تطبيق التقنيات الحديثة أو الأطر التعليمية الجديدة، واستكشاف الأنشطة التي تضيف

قيمة للعمل أو للخبرة البحثية والتعليمية.

7. تعزيز قنوات الاتصال وتقوية العلاقات الشخصية ضمن بيئة قائمة على الثقة والمشاركة.

8. المتابعة المستمرة لمسار التعاون والاستجابة بمرونة للتحديات، مع التركيز على التحسين

المستمر. (كحلات وسمرة ، ٢٠٢٣ : ٩٢٠)

أنواع التعاون

يشير (LEBOTERF,2013:34) إلى وجود ثلاثة أنواع رئيسة من التعاون تختلف باختلاف طبيعة التفاعل ومستوى التكامل بين الأطراف المتعانة.

أولاً- التعاون الإجباري

هو نمط من التعاون تفرضه المؤسسة بحكم هيكلها وأنظمتها، وينشأ نتيجة تقسيم العمل وفق الأسس التنظيمية، وما يرتبط به من إجراءات روتينية وآليات تنسيق رسمية أوجدتها الإدارة لضمان سير العمل. ويكون هذا النوع قائماً على الالتزام التنظيمي أكثر من كونه نابعا من رغبة ذاتية.

ثانياً- التعاون التفاعلي:

يقوم هذا النوع على الرغبة والإرادة الحرة لأعضاء الفريق في العمل المشترك ويتجسد غالبا في الفرق المستقلة أو فرق تحسين الأداء والتطوير المستمر، حيث ينبع التعاون من قناعة داخلية بأهمية العمل الجماعي لتحقيق نتائج أفضل.

ثالثاً- الأخذ بالمبادرة:

يرتكز هذا النوع على استعداد الأفراد لاتخاذ المبادرة والتنسيق فيما بينهم بصورة طوعية، بما يعكس مستوى عاليا من الوعي والمسؤولية والرغبة في الإنجاز المشترك. (LEBOTERF,2013:34)

وترى الباحثة أن التعاون التنظيمي يمثل عملية تفاعلية هادفة تسعى إلى تعزيز التواصل وتكامل المعارف والمهارات والموارد من خلال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات بصورة مشتركة، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة.

ويشير (العزاوي وإسماعيل، ٢٠١٧:٢٠٧) إلى أن القيم المشتركة تمثل مجموعة المبادئ الجوهرية التي تتبناها المؤسسة، والتي تتضمن أفكارها ومعتقداتها الأساسية، وتسعى من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية معرفية تميزها عن غيرها من المؤسسات الجامعية.

عناصر التماسك التنظيمي

يمثل التماسك التنظيمي انعكاسا لطبيعة بيئة العمل الداخلية بما تتضمنه من متغيرات وخصائص وأنماط تفاعل بين العاملين، إذ يؤدي دورا جوهريا في توجيه السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد من خلال إسهامه في تشكيل القيم والعادات والاتجاهات وتعديلها وتطويرها. (الشمري ، 2021: 74)

ويختلف مستوى التماسك التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الخبرات المتراكمة، والقيم السائدة، وطبيعة التجارب التي يمر بها العاملون والتي تنعكس بدورها على أنماطهم السلوكية. ويُعد التماسك التنظيمي مؤشرا يعكس شخصية المؤسسة بأبعادها المختلفة؛ فإذا تمكنت الإدارة من إيجاد تماسك تنظيمي ملائم، فإن ذلك يساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز الشعور بالاستقرار لدى الأفراد والتنظيم معا، مما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي والنزاهة الوظيفية ، ويرفع الروح المعنوية، ويعزز الانتماء والولاء التنظيمي. وعلى العكس، فإن ضعف التماسك التنظيمي وغياب الانسجام والتعاون بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع الرضا الوظيفي، ومن ثم ضعف الانتماء والولاء، الأمر الذي يؤثر سلبا في أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل، وهو ما يبرز أهمية الدور الذي يؤديه التماسك التنظيمي في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Gratto, 2011)

وقد أشار بحر (٢٠٠٥) إلى مجموعة من العناصر التي تشكل التماسك التنظيمي، من أبرزها :

1- **متطلبات الأداء الوظيفي:** بحيث تهيئ المؤسسة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، بعيدة عن

الجمود والروتين والرقابة المفرطة التي تضعف روح المبادرة لدى العاملين.

2- **التدريب:** إذ يُعد عنصرا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويُنظر إليه كاستثمار استراتيجي في الموارد البشرية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

3- أسلوب الإدارة: ويقصد به نمط تعامل الإدارة مع العاملين داخل المؤسسة التربوية ، لاسيما اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الصدق والإخلاص في العمل، بما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي.

4- أنماط السلطة الإدارية: أي درجة المركزية أو اللامركزية المعتمدة؛ فالمركزية المفرطة قد تؤدي إلى الشعور بالتسلط والملك، في حين تسهم اللامركزية في تعزيز الثقة وتحفيز العاملين.

5- المرونة التنظيمية: وتعني قدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية وتحقيق التوازن الذي يساعد الإدارة على بلوغ أهدافها.

6- أساليب التحفيز: من خلال تبني حوافز مادية ومعنوية متنوعة وشاملة لجميع العاملين، إذ إن مكافأة الأداء المتميز تشجع على تكراره وتعزز الانتماء والولاء. (Peter, 2010)

7- الاستقرار والأمن الوظيفي : ويتمثل في توفير الضمانات الاجتماعية والصحية والمزايا الوظيفية، بما يحقق الاستقرار النفسي ويرفع الروح المعنوية، ويسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية المعرفية داخل الجامعة .

وعليه، يتضح أن التماسك التنظيمي يعد منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تتفاعل معا لتكوين بيئة عمل داعمة تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

اهداف التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام داخل الجامعة:

يُعد التماسك التنظيمي أحد الأهداف المحورية التي يسعى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات إلى ترسيخها. ويقصد به مدى ترابط أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتضامنهم، والتفافهم حول رؤية ورسالة مشتركة للقسم العلمي.

عندما يضع رئيس القسم "التماسك التنظيمي" كأولوية، فإنه يهدف إلى تحقيق مجموعة من المستهدفات الأكاديمية، والإدارية، والنفسية، والتي يمكن تصنيفها كالتالي:

1. أهداف أكاديمية وإنتاجية (رفع الكفاءة العلمية)

- تشجيع البحوث البينية والجماعية: يهدف التماسك إلى كسر العزلة الأكاديمية بين الأساتذة، مما يسهل تشكيل فرق بحثية متكاملة داخل القسم لإنتاج أبحاث علمية ذات ثقل أكبر.
- تطوير وتحديث المناهج بروح توافقية: عندما يتوافر التماسك، تصبح مراجعة الخطط الدراسية وتطوير المناهج عملية مرنة وقائمة على الحوار البناء، بدلاً من أن تتحول إلى ساحة للخلافات الشخصية.
- نقل الخبرات وتكامل الأجيال: تسهيل اندماج الأساتذة الجدد والمعيرين مع الكوادر القديمة وذوي الخبرة، مما يضمن استدامة المعرفة الأكاديمية داخل القسم.

2. أهداف إدارية وتشغيلية (ضمان الاستقرار والحوكمة)

- تسهيل وإنجاح عملية اتخاذ القرار: في الأقسام المتماسكة، تحظى قرارات مجلس القسم بالقبول والدعم الجماعي، مما يقلل من مقاومة التغيير ويسرع من تنفيذ القرارات واللوائح الجامعية.
- إدارة وحسم الصراعات البينية: تهدف القيادة عبر التماسك إلى تصفير النزاعات الشخصية، وتحويل أي اختلاف في وجهات النظر الأكاديمية إلى "خلاف إيجابي" يثري القسم ولا يعطل مسيرته.
- الحد من الهجرة الأكاديمية: الحفاظ على الكفاءات والأساتذة المتميزين؛ فالبيئة المتماسكة تقلل من رغبة أعضاء هيئة التدريس في الانتقال إلى أقسام أو جامعات أخرى (تقليل معدل الدوران الوظيفي).

3. أهداف نفسية وبيئية (المناخ النفسي الإيجابي)

- رفع الرضا الوظيفي والروح المعنوية: خلق بيئة عمل صحية يشعر فيها الأساتاد والموظف بالتقدير والأمان، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم التدريسي والبحثي.

- تعزيز "المواطنة التنظيمية": دفع أعضاء القسم للمبادرة والعمل الطوعي (مثل المشاركة في اللجان، تنظيم الفعاليات، أو إرشاد الطلاب) دون انتظار مقابل مادي أو معنوي مباشر، بدافع حبهم وانتمائهم لقسمهم.
- تخفيف ضغوط العمل: توفير شبكة دعم اجتماعي ومهني متبادل تخفف من الأعباء النفسية والضغط الناتج عن المهام التدريسية والإدارية المتراكمة.

4. أهداف استراتيجية ومؤسسية (التميز والاعتماد)

- جاهزية القسم للاعتماد الأكاديمي: تتطلب معايير الجودة والاعتماد جهداً جماعياً هائلاً من جمع البيانات وإعداد التقارير؛ التماسك التنظيمي يضمن تضافر جهود الجميع لإنجاز هذه الملفات بنجاح.
- بناء سمعة وهوية قوية للقسم: إظهار القسم العلمي ككتلة واحدة متميزة أمام إدارة الكلية والجامعة، مما يعزز من مكانته ويجعل له صوتاً مؤثراً في صناعة القرار داخل الجامعة. (الغامدي، 2019: 32)

ثانياً : النزاهة الوظيفية

مفهوم النزاهة الوظيفية :

تعد النزاهة الوظيفية عنصراً محورياً في ترسيخ مبادئ الإدارة الرشيدة وبناء الثقة داخل المؤسسات التربوية ، لاسيما على مستوى القيادات الوسطى كرؤساء

الأقسام، نظراً لما يضطلعون به من مسؤوليات مباشرة في توجيه العاملين وتنفيذ السياسات، ومتابعة تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُقصد بالنزاهة الوظيفية التزام المسؤول الإداري بمنظومة القيم الأخلاقية والمهنية أثناء أداء مهامه وحرصه على تطبيق القوانين والأنظمة بعدالة وموضوعية وشفافية، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو التأثيرات غير المشروعة. (Brown, 2006: 595)

وقد عرف (Carter, 1996: 77) النزاهة بأنها الالتزام الحقيقي بالمبادئ الأخلاقية والانسجام بين ما يُعلن من قيم وما يُمارس فعلياً من سلوك .

كما بينت أن النزاهة في السياق الإداري تعني التزام القائد بمعايير أخلاقية واضحة توجه قراراته وتصرفاته، بما يعزز ثقافة المساءلة ويقوي الثقة داخل المؤسسة (Paine,1994: 65).

وفي السياق العربي تشير مؤسسة الشفافية الدولية إلى أن النزاهة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في الوظيفة العامة ، وتتجلى النزاهة الوظيفية مجموعة من الأبعاد العملية، من أبرزها:

- تحقيق العدالة في توزيع المهام وتقييم الأداء دون تحيز أو محاباة.
- الالتزام الصارم بالأنظمة والتعليمات وتطبيقها على جميع العاملين دون استثناء.
- اعتماد الشفافية في اتخاذ القرارات وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل بوضوح.
- تحمل المسؤولية الإدارية عن القرارات ونتائجها والخضوع للمساءلة.
- تجنب تضارب المصالح وصون المال العام والموارد المؤسسية.
- كما يرتبط مفهوم النزاهة الوظيفية بمفهوم القيادة الأخلاقية.

(Transparency International, 2020)

الذي تناوله كل من (Brown) و (Lindak. Trevino) حيث أكد أن سلوك القائد الأخلاقي ينعكس بصورة مباشرة على سلوك المرؤوسين، ويسهم في تعزيز المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة (Trevino,2006).

وبناء على ذلك، فإن رئيس القسم الذي يتسم بالنزاهة يؤدي دوراً فاعلاً في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والالتزام التنظيمي. (الباحثة)

وعليه، يمكن نعطي مفهوما للنزاهة الوظيفية بأنها :

مجموعة المبادئ والقيم والسلوكيات الأخلاقية التي يلتزم الموظف في ممارسة مهامه الإدارية، والتي تتجسد في العدالة والشفافية والالتزام بالأنظمة وتحمل المسؤولية، بما يخدم المصلحة العامة ويعزز الثقة داخل المؤسسة كما تشير النزاهة الوظيفية إلى جملة السمات

والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم أداء الفرد لواجباته المهنية في إطار من الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية فإن النزاهة الوظيفية عنصراً أساسياً في بيئة العمل المعاصرة لما لها من دور في تعزيز الثقة وترسيخ السلوك المهني القويم، إذ تتضمن مجموعة من الجوانب المهمة. (الزبيدي، ٢٠٢١: ٨٥)، من أبرزها :

أولاً- النزاهة المالية: وتعني إدارة الأموال والموارد المالية الموكلة للفرد بشفافية ومسؤولية، مع تجنب أي تصرف قد يفضي إلى إساءة استخدام تلك الموارد أو استغلالها لأغراض شخصية.

ثانياً - السلوك الأخلاقي: ويتمثل في الالتزام بالمعايير الأخلاقية أثناء أداء الواجبات ، كالابتعاد عن الغش أو الاحتيال أو أي ممارسات تخل بالأمانة المهنية.

ثالثاً- الشفافية والإفصاح ويقصد بهما الوضوح في عرض المعلومات المهمة والإفصاح عنها بصورة صادقة، والتعامل بانفتاح مع الزملاء والجهات ذات العلاقة.

رابعاً - حماية المصلحة العامة: وتتجسد في تغليب مصلحة المؤسسة أو الجهة التي يعمل بها الفرد، وصونها من أي سلوكيات غير أخلاقية قد تضر بسمعتها أو مواردها.

خامساً - الالتزام بالقوانين واللوائح: ويعني الامتثال للتشريعات والتعليمات المحلية والدولية ذات الصلة بطبيعة العمل، واحترام الأطر النظامية المؤسسة للأداء الوظيفي.

وعليه، تُعرف الباحثة النزاهة الوظيفية بأنها التزام رؤساء الاقسام بمنظومة القيم والمبادئ الأخلاقية في أداء مهامهم، وحسن استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم بصورة عادلة وفعّالة، مع ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. كما تشمل إيجاد بيئة مؤسسية قائمة على وضوح تفويض الصلاحيات، ومنع التداخل والازدواجية في المسؤوليات، وتعزيز فعالية الاتصال والمشاركة العادلة في اتخاذ القرار بما يكفل تكافؤ الفرص بين الجميع.

أهمية النزاهة الوظيفية

تكتسب النزاهة الوظيفية أهمية بالغة في المؤسسات التربوية ، لكونها تمثل أحد المرتكزات الأساسية للحد من مظاهر الفساد الإداري، وذلك من خلال ترسيخ أنظمة وقواعد تضبط السلوك الوظيفي وتوجهه نحو الالتزام بالقيم الأخلاقية. فهي تعكس مدى اتساق أفعال الإدارة مع القيم التي يراها المرؤوسون مقبولة وعادلة، الأمر الذي يتطلب أن تكون ممارساتها قائمة على الإحساس بالعدالة وأن تتسم بالثبات والموثوقية وعدم التناقض. وتعد النزاهة الوظيفية أحد المقومات الجوهرية لبناء الثقة التنظيمية، إذ تسهم في تعزيز نزاهة المؤسسات العامة، وتصويب مسارات صنع القرار، وضمان التنفيذ السليم للسياسات، بما ينعكس على تقديم خدمات عامة تتسم بالكفاءة والفاعلية.(سلام، ٢٠٢١، : 80)

كما تتجلى أهمية النزاهة الوظيفية في آثارها الإيجابية على الأداء المؤسسي، إذ تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المهني، وتعزز من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. كذلك تساعد في الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين أثناء ممارستهم لأدوارهم، وتدعم مكانتهم لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة، بما يعزز الاحترام والتقدير المتبادل.(أبو كريم، ٢٠١٩، : 22)

وتبرز أهمية النزاهة الوظيفية أيضا في حيادية رؤساء الاقسام عند تعامله مع المشكلات، إذ تمنعهم من الانحياز لطرف على حساب آخر أو فرض آرائه الشخصية، وتدفعهم إلى التعامل بموضوعية ومصادقية وشفافية مع جميع الأطراف. كما تعزز قدرتهم على تحقيق العدالة والمساواة في اتخاذ القرارات بعيداً عن الاعتبارات الخاصة أو المصالح الشخصية.(الراسبي، ٢٠٢٠، : 121)

الاهمية الاستراتيجية للنزاهة الوظيفية داخل الجامعة :

تلعب النزاهة الوظيفية داخل الحرم الجامعي دوراً محورياً يتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين؛ فهي تشكل الحجر الأساس لسمعة الجامعة الأكاديمية واستدامتها. فالجامعات ليست مجرد مؤسسات تعليمية، بل هي منارات تقود المجتمع وتغرس القيم في أجيال المستقبل. تتلخص الأهمية الاستراتيجية للنزاهة الوظيفية في الجامعة في النقاط التالية:

1. تعزيز السمعة الأكاديمية والمصداقية

السمعة هي الأصول الأكثر قيمة لأي جامعة. عندما يلتزم الكادر الإداري والأكاديمي بأعلى معايير النزاهة:

- تزداد موثوقية الأبحاث العلمية الصادرة عن الجامعة، مما يحميها من قضايا السرقة الأدبية أو تزوير البيانات.
- يرتفع تصنيف الجامعة محلياً ودولياً، مما يجعلها وجهة جاذبة للطلاب المتميزين والأساتذة الكبار.

2. ضمان جودة التعليم ومخرجاته

- النزاهة في التقييم والتدريس تضمن أن الشهادات الممنوحة تعكس الكفاءة الحقيقية للطلاب:
- العدالة في التقييم: غياب المحسوبية والوساطة يضمن حصول كل طالب على حقه بناءً على جهده.
 - كفاءة الخريجين: رفد سوق العمل بخريجين مؤهلين فعلياً، مما يعزز ثقة أصحاب العمل في مخرجات الجامعة.

3. خلق بيئة عمل بيئية ومحفزة

- عندما يسود مبدأ الشفافية والعدالة داخل أروقة الجامعة:
- تتحسن الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين والأساتذة، لشعورهم بأن الكفاءة هي المعيار الوحيد للترقية والتقدير.
 - ينخفض معدل النزاعات الإدارية، وتترسخ ثقافة الاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق.

4. حماية الموارد وضمان الاستدامة المادية

- تضمن النزاهة الوظيفية الحوكمة الرشيدة للموارد المالية والبشرية:
- مكافحة الفساد المالي والإداري يضمن توجيه الميزانيات نحو تطوير البنية التحتية والمختبرات ودعم البحث العلمي.
 - النزاهة في التوظيف تضمن وضع "الرجل المناسب في المكان المناسب"، مما يقلل من الهدر الناتج عن سوء الإدارة. (ماهر ، 2015 : 42)

خصائص النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة:

يتطلب منصب رئيس القسم العلمي في الجامعة مزيجاً فريداً من الأمانة الأكاديمية والقيادة الإدارية؛ فهو حلقة الوصل المباشرة بين أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وإدارة الكلية. لذلك، تكتسب النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام خصائص متميزة تعكس طبيعة مهامهم الحساسة. تتمثل أبرز هذه الخصائص في المجالات التالية:

1. العدالة والموضوعية الإدارية

تظهر نزاهة رئيس القسم بشكل أساسي في كيفية إدارته للعنصر البشري وتوزيع المسؤوليات:

- توزيع العبء الدراسي: تقسيم الجداول الدراسية، والمراقبات، والإشراف على الرسائل العلمية بناءً على التخصص والكفاءة، بعيداً عن العلاقات الشخصية أو المحسوبية.
- الحياد في التقييم: إعداد تقارير الأداء السنوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بناءً على معايير إنجاز واضحة وموثقة، وليس على أساس الولاءات.

2. الأمانة الأكاديمية والبحثية

بصفته رئيساً لمجلس القسم الذي تُقر فيه الخطط البحثية، يجب أن يجسد أعلى معايير الأخلاقيات العلمية:

- حماية الملكية الفكرية: التدقيق في المقترحات البحثية لمنع السرقة الأدبية، وضمان أصالة الأبحاث التي تخرج باسم القسم.
- النزاهة في مناقشة الترقيات: تقييم النتائج العلمي للزملاء المتقدمين للترقية الأكاديمية بتجرد تام ووفقاً للضوابط والشروط القانونية.

3. الشفافية في اتخاذ القرار

- الرئيس النزاهة يعتمد أسلوب الإدارة المفتوحة لإشراك الجميع ومنع التشكيك:
- تفعيل مجلس القسم: اتخاذ القرارات الاستراتيجية (مثل تعديل المناهج، أو تعيين معيدين، أو قبول طلاب الدراسات العليا) من خلال التصويت الفعلي في مجلس القسم وليس بقرارات فردية خلف الأبواب المغلقة.
- وضوح القنوات الاتصالية: إتاحة المعلومات والقرارات الصادرة من إدارة الجامعة لجميع أعضاء القسم بالتساوي وبلا انتقائية.

4. النزاهة في التعامل مع الطلاب

يمثل رئيس القسم الملجأ الأول للطلاب لحل مشكلاتهم الأكاديمية، وهنا تظهر نزاهته من خلال:

- السرية والخصوصية: الحفاظ على سرية سجلات الطلاب، ودرجاتهم، ومشاكلهم الشخصية أو الأكاديمية.
- الإنصاف في الشكاوى: التعامل بجدية وحيادية مع شكاوى الطلاب ضد أعضاء هيئة التدريس (مثل الاعتراض على الدرجات)، وضمان تطبيق اللوائح دون الانحياز التلقائي للأستاذ على حساب الطالب أو العكس.

5. الاستقامة المالية والحوكمة

رغم أن الصلاحيات المالية الواسعة تكون غالباً لدى العمادة، إلا أن رئيس القسم يشرف على موارد هامة:

- إدارة المختبرات والتجهيزات: النزاهة في تحديد احتياجات القسم من الأجهزة والمواد، والابتعاد عن التواطؤ مع شركات التوريد.
- الاستغلال الأمثل للموارد: عدم استخدام ممتلكات القسم (أجهزة، أوراق، قاعات) للمصالح الشخصية أو الأبحاث الخاصة الخارجية. (ماهر ، 2015 : 42)

معايير نجاح النزاهة الوظيفية داخل رؤساء الأقسام :

لقياس مدى نجاح وتجذر النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية، لا بد من الاعتماد على مؤشرات أداء ومعايير ملموسة تعكس تحول النزاهة من شعارات "أخلاقية" إلى ممارسات "مؤسسية" ناجحة.

تُقسم معايير نجاح النزاهة الوظيفية داخل الأقسام العلمية إلى خمسة محاور رئيسية:

1. معايير الحوكمة والعدالة التنظيمية

يقاس النجاح هنا بمدى سيادة النظام وتكافؤ الفرص داخل القسم:

- تصفير المحسوبية والوساطة: غياب الشكاوى الرسمية أو الموثقة المتعلقة بالتحيز في توزيع الجداول الدراسية، أو توزيع المنح البحثية، أو الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه.

- الاعتماد على الكفاءة (Meritocracy): ترشيح أعضاء هيئة التدريس للمناصب أو اللجان بناءً على سجل إنجازاتهم الأكاديمية والإدارية الموثق، وليس على أساس العلاقات الشخصية.
- التزام قرارات مجلس القسم: أن تكون محاضر اجتماعات القسم هي المرجعية الفعلية لكل القرارات، مع اختفاء القرارات الفردية أو "التمريرات" الجانبية.

2. معايير الشفافية والوصول إلى المعلومات

- القسم الناجح في تطبيق النزاهة هو القسم الذي لا يملك أسراراً إدارية غامضة:
- علانية المعايير: وضوح وإتاحة آليات تقييم الأداء السنوي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين مسبقاً، بحيث يعرف كل فرد كيف سيُقيم.
 - شفافية القبول والتعيينات: إعلان نتائج القبول في الدراسات العليا، أو تعيين المعيد، ومشاركة درجات المفاضلة بوضوح لضمان عدم التشكيك في النزاهة.

3. معايير جودة وأمانة البيئة الأكاديمية

- ترتبط نزاهة رئيس القسم مباشرة بالمستوى العلمي للقسم:
- حسم قضايا الانتحال العلمي: الكفاءة والسرعة في التعامل مع برامج كشف السرقة الأدبية (Turnitin) مثلاً، واتخاذ إجراءات صارمة وفورية دون التغطية على المقربين.
 - استقرار منظومة الامتحانات: انخفاض أو انعدام حالات تسريب الأسئلة، والالتزام التام بآليات التصحيح والمراجعة (مثل لجان الرصد ومصحي التظلمات).

4. معايير الرضا والثقة المتبادلة

- تتبعكس النزاهة على المناخ النفسي العام للقسم:
- ارتفاع مؤشر الرضا الوظيفي: انخفاض معدلات النزاعات البينية والخلافات الإدارية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس.

- ثقة الطلاب في المنظومة: انخفاض نسبة تظلمات الطلاب على النتائج، أو زيادة شعورهم بأن التظلمات تُفحص بحيادية تامة ودون انحياز للأستاذ.

5. معايير النزاهة المالية والحوكمة العينية

- كفاءة الإنفاق الاستهلاكي: الاستغلال الأمثل لميزانية القسم التشغيلية (إن وجدت) وتجهيزات المختبرات دون هدر، وغياب شبكات المصالح مع الموردين.
- منع استغلال النفوذ: عدم استخدام رئيس القسم لمنصبه للحصول على وجاهة شخصية، أو لفرض اسمه كمؤلف مشارك في أبحاث زملائه أو طلابه دون جهد حقيقي. (الطيب ، 2018: 66)

اهداف النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام داخل الجامعة :

تتجاوز أهداف النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية مجرد تطبيق اللوائح والأنظمة؛ إذ تشكل النزاهة أداة استراتيجية لتحقيق قفزة نوعية في الأداء الأكاديمي والإداري. فرييس القسم هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية، والتزامه بالنزاهة يترجم إلى أهداف محددة تخدم الجامعة والمجتمع.

يمكن تصنيف أهداف النزاهة الوظيفية لرؤساء الأقسام إلى أربعة محاور رئيسية:

1. أهداف أكاديمية (ترسيخ الرصانة العلمية)

- ضمان جودة البحث العلمي: تهدف النزاهة هنا إلى خلق بيئة بحثية قائمة على الأمانة والأصالة، تمنع أي شكل من أشكال الانتحال أو التزوير العلمي، مما يرفع من جودة الأبحاث المنشورة باسم القسم.
- الارتقاء بمستوى الخريجين: من خلال التطبيق الصارم لمعايير التقييم العادلة ومنع الغش أو التلاعب بالدرجات، لضمان أن الخريج يمتلك الكفاءة الفعلية التي تؤهله لسوق العمل.
- حماية مكانة الشهادة الجامعية: الحفاظ على القيمة الاعتبارية والأكاديمية للشهادات الممنوحة من القسم (سواء في البكالوريوس أو الدراسات العليا).

2. أهداف إدارية وتنظيمية (الحوكمة الرشيدة)

- مأسسة العمل والقضاء على العشوائية: تهدف النزاهة إلى جعل "النظام واللوائح" هي المرجعية الأولى والوحيدة في اتخاذ القرارات، بعيداً عن المزاجية أو العلاقات الشخصية ورغبات الأفراد.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص: ضمان حصول كل عضو هيئة تدريس، أو موظف، أو طالب على حقه الكامل (في الترقيات، البعثات، توزيع التداول، أو المناقشات العلمية) بناءً على الجدارة والاستحقاق فقط.
- الاستخدام الأمثل للموارد: حماية أصول القسم ومختبراته وميزانيته التشغيلية من الهدر وسوء الاستخدام، وتوجيهها لدعم العملية التعليمية والبحثية.

3. أهداف بيئية واجتماعية (المناخ النفسي للقسم)

- بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة: تهدف النزاهة إلى نشر شعور بالأمان والعدالة بين الكادر التدريسي والإداري، مما يرفع الرضا الوظيفي ويقلل من الصراعات والخلافات البيئية.
- تعزيز ثقة الطلبة في المنظومة التعليمية: عندما يرى الطالب أن رئيس القسم يتعامل بحياد وشفافية مع الشكاوى والتظلمات، تتولد لديه ثقة عميقة في الجامعة وقيمها.
- غرس القيم الأخلاقية في الطلاب: رئيس القسم النزيه يقدم "قدوة عملية" للطلبة؛ فالنزاهة لا تُدرّس بالكتب فقط، بل تُكتسب من خلال الممارسة التي يشهدها الطالب داخل قسمه العلمي.

4. أهداف استراتيجية (السمعة والمنافسة)

- رفع تصنيف الجامعة: المساهمة في تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة محلياً ودولياً، حيث أن نظافة السجل الإداري والأكاديمي للأقسام هو المعيار الأهم في التقييمات العالمية.
- الحد من الهدر البشري والمالي: منع تسرب الكفاءات العلمية (الهجرة الأكاديمية) التي قد تحدث نتيجة شعور الأساتذة المتميزين بالظلم أو التهميش لصالح المقربين.

(الضبع، 2018: 87)

العوامل المؤثرة في تحقيق النزاهة الوظيفية

يتأثر تحقيق النزاهة الوظيفية بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية التي تتكامل فيما بينها لتشكيل بيئة عمل داعمة للسلوك الأخلاقي، ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي:

1- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تتكون داخل المؤسسة، وتوجه سلوك العاملين فيها من خلال تحديد ما هو مقبول وغير مقبول في بيئة العمل. وهي تتشكل عبر الزمن من خلال عمليات التعلم ونقل المعرفة وأنماط السلوك والقيم السائدة بين الأفراد. ويمكن استقراء ملامح الثقافة التنظيمية من خلال ما يعبر عنه العاملون من أفكار وممارسات، إضافة إلى القواعد الرسمية والضمنية التي تحكم تصرفاتهم. وتتأثر الثقافة بعدة متغيرات، منها نمط القيادة، والعلاقات الهيكلية والتسلسلية وتصميم العمل، والبيئة الاجتماعية المحيطة. وفي المقابل، تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة في سلوك الأفراد ونتائج أدائهم (سلام، ٢٠٢١: 133). كما أن ترسيخ ثقافة النزاهة يعد مصدر قوة للمؤسسة، إذ يشجع العاملين على الحوار البناء والمشاركة الإيجابية، ويعزز التزامهم وحماسهم، وينمي لديهم السلوك الأخلاقي (أبو النصر، ٢٠١٩: 89)

٢ - التنمية المهنية:

تعد التنمية المهنية عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تطوير أداء رؤساء الاقسام من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية بما يرفع مستوى كفاءتهم وقدرتهم على الإنجاز وسرعة التكيف مع المتغيرات ومتطلبات المجتمع (البداينة ومرزوق، ٢٠٢١). وتسهم التنمية المهنية في ترسيخ قيم النزاهة من خلال تعزيز الوعي الأخلاقي وتحسين جودة الممارسة المهنية.

3 - الاتصال :

يُعد الاتصال الأداة الرئيسة لنقل التعليمات والتوجيهات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة، ومن خلاله تتخذ القرارات وتنفذ العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولا يمكن لهذه العمليات أن تتم بكفاءة دون وجود نظام اتصال فعال. فإتاحة قنوات اتصال مفتوحة تسهم في تعزيز الشفافية والوضوح، وتسهيل معالجة المشكلات، وزيادة تدفق المعلومات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة. (الزبيد، ٢٠٢١ : 157)

4 - المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد مشاركة رؤساء الاقسام في صنع القرار من الوسائل الفاعلة لتحقيق الأهداف المشتركة ومعالجة المشكلات. إذ يشعر المرؤوسين من خلالها بقيمتهم وأهميتهم داخل المؤسسة التربوية ، مما يعزز حماسهم والتزامهم، ويسهم في تنفيذ واجباتهم بدقة وكفاءة أعلى، الأمر الذي ينعكس على تحسين مستوى الأداء المؤسسي.(السكرانة ، ٢٠٢١ : 78)

5 - الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في دعم النزاهة الوظيفية، إذ يعبر عن الكيفية التي تنظم بها الموارد البشرية والعلاقات الإدارية داخل المؤسسة ويسهم وضوح البناء التنظيمي في تحديد الأدوار وتنسيق الجهود وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف. وينقسم التنظيم الإداري إلى مركزية، حيث تتركز السلطة في مستوى إداري أعلى، ولا مركزية، حيث توزع الصلاحيات على مستويات متعددة. وتسهم اللامركزية في تسريع اتخاذ القرارات، وتقليل التعقيد الإداري، وتعزيز التنسيق بين المستويات المختلفة، فضلاً عن رفع الكفاءة من خلال سرعة اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها ، فإن تكامل هذه العوامل يسهم في إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للنزاهة الوظيفية، تعزز السلوك الأخلاقي، وترسخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. (الراسبي، ٢٠٢٠ : 73)

ابعاد النزاهة الوظيفية

تعدّ النزاهة الوظيفية من المرتكزات الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة العمل الإداري والأكاديمي داخل المؤسسات الجامعية، لما لها من دور في ترسيخ مبادئ الشفافية، والعدالة، والالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية في أداء الواجبات والمسؤوليات. ويُنظر إلى رؤساء الأقسام العلمية بوصفهم حلقة وصل بين الإدارة العليا والتدريسيين، الأمر الذي يجعل مستوى النزاهة الوظيفية لديهم عاملاً مؤثراً في جودة القرارات الإدارية، وفاعلية العلاقات المهنية، وتحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية للقسم العلمي. كما تسهم النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام في تعزيز الثقة التنظيمية، والحد من الممارسات غير السليمة، وإيجاد بيئة عمل تتسم بالعدالة والانضباط المهني. ونظراً لتعدد الجوانب التي يتضمنها هذا المفهوم، فقد تناولته الأدبيات من خلال مجموعة من الأبعاد التي توضح طبيعته وآليات ممارسته داخل البيئة الجامعية، وفيما يأتي عرض لأبرز أبعاد النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية. هاي مقدمة النزاهة الوظيفية .. ثم من بعد المقدمة .. ابعاد النزاهة الوظيفية ومنها الاتي :

وتشير إلى التزام رئيس القسم بالقوانين والتعليمات والعدالة والشفافية في إدارة شؤون القسم.

أولاً: النزاهة المهنية

وتتمثل في الالتزام بأخلاقيات المهنة، وتحمل المسؤولية، والمحافظة على المعايير الأكاديمية والمهنية.

ثانياً : النزاهة السلوكية

وتعكس السلوك الأخلاقي لرئيس القسم في تعامله مع التدريسيين والطلبة، كالصدق والاحترام والحيادية.

ثالثاً : النزاهة في اتخاذ القرار

وتشير إلى موضوعية القرارات الإدارية، والابتعاد عن التحيز أو المصالح الشخصية، واعتماد العدالة والمصلحة العامة. (القيسي و شحادة ، 2018 : 55)

مظاهر انعدام النزاهة :

تتجلى مظاهر انعدام النزاهة في المنظومة التربوية بعدة صور وسلوكيات تؤثر سلباً في جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: المظاهر الإدارية

1. المحاباة والواسطة في التعيينات أو الترقيات أو توزيع المهام.
2. استغلال المنصب الإداري لتحقيق مصالح شخصية.
3. ضعف الشفافية في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية.
4. سوء استخدام الموارد المالية أو التجهيزات المدرسية.
5. غياب العدالة في توزيع الفرص التدريبية والحوافز. (الكعبي، 2021: 118).

ثانياً: المظاهر الأكاديمية والتعليمية

1. الغش الأكاديمي في الامتحانات والواجبات.
2. التلاعب بالدرجات أو منح تقييمات غير مستحقة.
3. ضعف الالتزام بأخلاقيات المهنة من بعض العاملين في التعليم.
4. التساهل في تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالتقويم والانضباط.
5. السرقات العلمية والانتحال في البحوث أو المشاريع. (الساعدي، 2020: 210).

ثالثاً: المظاهر السلوكية والأخلاقية

1. غياب العدالة والمساواة بين الطلبة.
2. التمييز أو التحيز على أساس اجتماعي أو شخصي.
3. ضعف تحمل المسؤولية والإهمال الوظيفي.
4. انتشار ثقافة عدم المساءلة وعدم المحاسبة.
5. إخفاء المعلومات أو تزوير الحقائق المتعلقة بالأداء التعليمي. (حميد، 2022: 84).

رابعاً: المظاهر التنظيمية

1. ضعف نظم الرقابة والمتابعة.
 2. عدم وضوح القوانين والتعليمات أو تطبيقها بصورة انتقائية.
 3. انتشار الفساد الإداري داخل بعض المؤسسات التربوية.
 4. ضعف ثقافة القيم المهنية مثل الصدق والأمانة والشفافية
- يمكن تعريف مظاهر انعدام النزاهة في المنظومة التربوية بأنها: مجموعة السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية أو غير القانونية التي تؤثر في العدالة والشفافية والكفاءة داخل المؤسسات التربوية، مثل المحاباة، والغش، والتلاعب بالدرجات، وضعف المساءلة، واستغلال السلطة. " هاي تصبح مقدمة لموضوع مظاهر انعدام النزاهة في المنظومة التربوية". (اميمة الدهان ، ٢٠٠٦ : 90)

دور السلوك في تعزيز نزاهة الوظيفة

تعد مدونة السلوك الوظيفي من الأدوات التنظيمية المهمة التي تسهم في ترسيخ مبادئ الإدارة الرشيدة وضمان حسن أداء الوظيفة العامة، بما يعزز ثقة المواطنين ورضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة . إذ إن الالتزام بما تتضمنه مدونات السلوك من قواعد ومبادئ يسهم في نشر ثقافة النزاهة والشفافية ، ويشكل آلية فاعلة للحد من مظاهر الفساد الإداري. كما أن وجود مدونة سلوك خاصة بفئات محددة من الموظفين العموميين يُعد مؤشراً واضحاً على مدى التزام الجهاز الإداري بمبادئ النزاهة والشفافية. (أبو كريم ، ٢٠١٩ : 56).

وانطلاقاً من أهمية مدونات السلوك في تعزيز النزاهة والوقاية من ممارسات الإخلال بها، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين، والتي اشتملت على عدة أقسام رئيسية. (الراسبي ، ٢٠٢٠)، من أبرزها:

أولاً: المبادئ العامة

تؤكد المدونة أن الوظيفة العامة أمانة قائمة على الثقة، وأن شاغلها ملزم بخدمة المصلحة العامة وتقديم الولاء الكامل لها. كما تشدد على ضرورة أداء الواجبات بكفاءة وفاعلية ونزاهة،

وحسن إدارة الموارد العامة، والتحلي بالحياد والإنصاف في التعامل مع الجمهور ، دون منح امتيازات غير مبررة لأي فرد أو جماعة، أو إساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة.

ثانيا : تضارب المصالح وفقدان الأهلية

وضعت المدونة مجموعة من الالتزامات والضوابط الهادفة إلى منع تعارض المصالح والحد من صور الإخلال بالنزاهة الإدارية، ومن ذلك:

- 1- حظر استغلال السلطة الرسمية لتحقيق منافع شخصية أو عائلية، أو الدخول في معاملات أو مصالح مالية أو تجارية تتعارض مع طبيعة الوظيفة وواجباتها .
- 2- إلزام الموظف بالإفصاح - وفقاً للقوانين والأنظمة - عن مصالحه وأنشطته التجارية أو المالية التي قد تثير تعارضاً محتملاً في المصالح، إضافة إلى التصريح بالامتلاكات والالتزامات المالية الشخصية، وعند الإمكان ممتلكات من يعولهم.
- 3- منع استخدام المال العام أو الممتلكات أو الخدمات أو المعلومات الرسمية التي يحصل عليها الموظف بحكم وظيفته لأغراض لا ترتبط بمهامه الرسمية أو لتحقيق مكاسب غير مشروعة. وعليه، تمثل مدونة السلوك إطاراً مرجعياً أخلاقياً وقانونياً يوجه سلوك الموظفين العموميين، ويعزز ثقافة المساءلة والشفافية، ويحد من فرص الفساد، بما يرسخ نزاهة الوظيفة العامة ويصون المصلحة العامة.

المحور الثاني : الدراسات السابقة

تلاحظ الباحثة ومن خلال التتبع التاريخي والمسح المكتبي خلوا المكتبة الاكاديمية المحلية في حدود علم الباحثة من دراسة عراقية تناولت على الاقل متغير (التماسك التنظيمي) في هذه البيئه بالذات الامر الذي يمنع الدراسه الحاليه خصوصيه واهميه كشروع اولي لفتح افاق بحثية جديدة في هذا الحقل محلياً.

تُعَدّ الدراسات السابقة ذات أهمية محورية في إثراء معارف الباحثين وزيادة اطلاعهم على موضوعات بحوثهم، إذ تُعدّ واحدة من أهم الأساليب المرتبطة مباشرة بموضوع البحث والتي يعتمد عليها الباحثون. فالدراسات السابقة تقدّم معلومات علمية دقيقة ومرتبطة بصلب المشكلة البحثية،

كما تسهم في توفير الوقت والجهد على الباحثة من خلال تزويدها برؤية شاملة وخطوط عامة حول الموضوع، الأمر الذي يساهم في توسيع أفقها البحثي وتعزيز قدرتها على بناء إطار نظري متين لدراساتها

1-الدراسات العربية للتماسك التنظيمي :

دراسة السماوي، 2015	
عنوان الدراسة	العلاقة بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية في الإنتاجية العلمية في جامعة تعز.
مكان الدراسة	اليمن
اهداف الدراسة	إلى معرفة العلاقة بين التماسك التنظيمي السائد والسياسات التنظيمية في جامعة تعز وأثرها في الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة
عينة الدراسة	أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات تعز
الوسائل الاحصائية	الحزمة الاحصائية spss
النتائج	وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس للتماسك التنظيمي.

دراسة المعشر، 2015	
عنوان الدراسة	التماسك التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
مكان الدراسة	الأردن
اهداف الدراسة	إذ هدفت إلى تقييم التماسك التنظيمي السائد في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين
عينة الدراسة	الأفراد العاملين في هذه الجامعات من مختلف الوظائف
الوسائل الاحصائية	الحزمة الاحصائية spss
النتائج	النتائج أن التماسك التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية متوسط في مجمله، مما يحتم على الإدارات في الجامعات الأردنية إيلاء موضوع التماسك التنظيمي فيها الأهمية اللازمة.

2- النزاهة التنظيمية

1- الدراسات العربية

دراسة عودة 2017	
عنوان الدراسة	درجة ممارسة رؤساء الاقسام للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في جامعات الاردنية
مكان الدراسة	الاردن
اهداف الدراسة	الى تقصي درجة ممارسة الاقسام للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية
عينة الدراسة	طبقة عشوائية من عضو هيئة التدريس
الوسائل الاحصائية	الحزمة الاحصائية SPSS
النتائج	لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية لرؤساء الاقسام

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة سيتم بيان اوجه التشابه والاختلاف من حيث الاهداف

والعينة ومنهج البحث واداة البحث والوسائل الاحصائية ونتائج الدراسة

اولا- من حيث الاهداف

تباينت معظم الدراسات في تحديد الهدف فمنها اذ تهدف الى بعض الدراسات المتعلقة

بالتماسك التنظيمي مثل دراسة (السماوي ، 2015) هدفت إلى معرفة العلاقة بين التماسك

التنظيمي السائد والسياسات التنظيمية في جامعة تعز وأثرها في الإنتاجية العلمية لدى أعضاء

هيئة التدريس في الجامعة اما دراسة (المعشر ، 2015) هدفت إلى تقييم التماسك التنظيمي السائد

في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين

اما دراسة (عودة ، 2017) تهدف الى تقصي درجة ممارسة الاقسام للقيادة الاخلاقية

وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية

اما الدراسة الحالية فهدفت الى التعرف على :

- 1-مستوى التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريس
- 2-مستوى النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 3-ايجاد العلاقة الارتباطية بين التمسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية من وجهة نظر الهيئة الدراسية

- 4-الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيري الجنس (ذكور - اناث) لدى افراد عينة البحث

ثانيا - من حيث المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي اما الدراسة الحالية استخدام المنهج التجريبي

ثالثا - من حيث الاداة

الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة بالاستخدام الحقيبة الاحصائية SPSS

رابعا - من حيث العينة

اختلفت الدراسات السابقة في حجم العينة , لان حجم العينة تختلف حسب طبيعة البحث واهدافه فقد بلغت حجم عينات الدراسات المتعلقة بدراسة (السماوي، 2015) وبلغت حجم العينة (63) فردا , اما دراسة (المعشر ، 2015) فقد بلغت حجم العينة (327) اما دراسة (عودة ، 2017) فقد بلغت حجم العينة (246)

اما الدراسة الحالية فقد بلغت حجم العينة (323) عضوا من اعضاء الهيئة التدريسية

خامسا - الوسائل الاحصائية

لم تختلف الوسائل الاحصائية في الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية كونها تستعمل نفس الوسائل وهي الحزمة الاحصائية SPSS

سادسا - النتائج التي توصلت اليها الدراسات

فقد اختلفت النتائج حسب اهداف كل بحث فتباينت الدراسات السابقة بحسب اهدافها والعينة المستهدفة فتوصلت الدراسات السابقة التي تناولت التماسك التنظيمي كدراسة (السماوي ، 2015) التي وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور أعضاء هيئة التدريس للتماسك التنظيمي. ودراسة (المعشر ، 2015) التي توصلت النتائج أن التماسك التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية متوسط في مجمله، مما يحتم على الإدارات في الجامعات الأردنية إيلاء موضوع التماسك التنظيمي فيها الأهمية اللازمة. ودراسة (عودة ، 2017) لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية لرؤساء الاقسام

مدى الافادة من الدراسات السابقة

1. الاطلاع على اساليب كتابة الرسالة والبحوث بصورة عملية .
2. التعرف على كيفية اختيار مجتمع البحث والعينة المناسبة .
3. التعرف على طرائق واساليب بناء أداة البحث والتحقق من خصائصها السيكمترية الصدق والثبات.
4. التعرف على مناهج البحث التي اعتمدتها الدراسات السابقة واختيار ما يناسب متطلبات البحث الحالية.
5. الاستعانة ببعض الدراسات في صياغة مشكلة البحث وبلورتها.
6. مكنت الباحث من إعداد اهدافه وصياغتها



منهجية البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث

ثانياً : مجتمع البحث

ثالثاً : عينة البحث

رابعاً : أداة البحث

خامساً : الوسائل الإحصائية

منهجية البحث واجراءاته

أولاً: منهج البحث:

ان المنهج هو الأسلوب الذي يوصل الباحثة إلى الحقيقة العلمية استنادا الى مجموعة من القواعد التي يهتدي بها الغرض الوصول الى الحقائق لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي الذي يسعى الى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة اذ يركز على وصف تفصيلي ودقيق للظاهرة المدروسة من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل لها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (عبيدات وآخرون، ١٩٩١ : ٤٦)

ثانياً: مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث الحالي من (2090) تدريسياً وتدرسية من الملاكات الأكاديمية المستمرة بالخدمة في جامعة واسط للعام الدراسي 2025-2026، يتوزعون هيكلياً بنسبة (54%) للذكور بواقع (1127) تدريسياً ونسبة (46%) للإناث بواقع (963) تدرسية، ويميل الثقل العددي للمجتمع نحو الكليات العلمية التي تضم (1278) تدريسياً وتدرسية موزعين على إحدى عشرة كلية تصدرها كلية العلوم بكثافة عددية بلغت (256) فرداً، في حين يبلغ قوام الكليات الإنسانية الأربع (812) تدريسياً وتدرسية تحتضن كلية التربية للعلوم الإنسانية الكتلة الأكبر منهم بواقع (357) فرداً؛ وعند تحليل المجتمع وفقاً للألقاب العلمية المنصوص عليها في جدول (1)، يتبين أن مرتبة "مدرس مساعد" تشكّل القاعدة العريضة للمجتمع بنحو (948) فرداً (512 ذكور، 436 إناث)، تليها مرتبة "مدرس" بواقع (490) فرداً (264 ذكور، 226 إناث)، ثم مرتبة "أستاذ مساعد" — (441) فرداً (237 ذكور، 204 إناث)، وصولاً إلى الهرم الأكاديمي المتمثل بمرتبة "أستاذ" (أ.د) والتي بلغت (211) أستاذاً وأستاذة (114 ذكور، 97 إناث)، مما يمنح هذا المجتمع تنوعاً ديموغرافياً وعلمياً متوازناً يضمن تمثيل عينة البحث بشكل دقيق وصادق تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1)

مجتمع البحث موزع حسب الجنس والتخصص واللقب العلمي

المجموع الكلّي	الاناث					الذكور					اسم الكلية	التخصص
	المجموع	م.م	م	ا.م.د	ا.د	المجموع	م.م	م	ا.م.د	ا.د		
166	76	27	21	22	6	90	32	25	25	8	الادارة والاقتصاد	الكليات العلمية
114	53	21	14	14	4	61	25	16	16	4	التربية البدنية وعلوم الرياضة	
136	64	34	15	10	5	72	39	17	11	5	التربية للعلوم الصرفة	
87	39	21	6	8	4	48	25	8	10	5	الزراعة	
106	49	16	16	14	3	57	18	18	17	4	الطب	
51	23	9	6	6	2	28	11	8	7	2	الطب البيطري	
256	118	53	25	27	13	138	62	29	32	15	العلوم	
41	19	10	3	6	0	22	12	3	6	1	الفنون الجميلة	
207	95	47	19	22	7	112	56	22	25	9	الهندسة	
66	30	16	6	8	0	36	19	7	9	1	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
48	22	12	5	5	0	26	14	6	5	1	طب الاسنان	
1278	588	266	136	142	44	690	313	159	163	55	المجموع	الكليات الانسانية
357	164	66	40	26	32	193	77	48	31	37	التربية للعلوم الانسانية	
93	43	19	11	9	4	50	23	13	10	4	القانون	
183	85	44	23	12	6	98	51	26	15	6	التربية الاساسية	
179	83	41	16	15	11	96	48	18	18	12	الآداب	
812	375	170	90	62	53	437	199	105	74	59	المجموع	
2090	963	436	226	204	97	1127	512	264	237	114	المجموع الكلّي	
100%	46%					54%					النسبة	

ثالثاً: عينة البحث:

يقصد بالعينة هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، من خلال المعلومات عن

هذه العينة لكي نتمكن من تعميم النتائج على المجتمع (النجار ، ٢٠٠٩ : 35) فقد روعي في

اختيار العينة ان تكون ممثلة لكل تدريسي جامعة واسط.

تم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وحُدّد حجمها الإجمالي بـ (320) تدريسيّاً وتدرّسيّاً من ملاكات جامعة واسط للعام الدراسي 2025-2026، تتوزع هيكليّاً بنسبة (54%) للذكور بواقع (173) تدريسيّاً ونسبة (46%) للإناث بواقع (147) تدريسيّة، ويميل تمثيلها الأكاديمي نحو التخصص العلمي الذي ضم (197) فرداً موزعين على ثلاث كليات (التربية للعلوم الصرفة بواقع 73 فرداً، وكل من الإدارة والاقتصاد والتربية البدنية بواقع 62 فرداً لكل منهما)، في حين مثل التخصص الإنساني (123) فرداً شمل كليتي (التربية للعلوم الإنسانية بواقع 83 فرداً، والآداب بواقع 40 فرداً)؛ وعند تحليل العينة الأساسية تبعاً لمتغير الألقاب العلمية المنصوص عليها في الجدول رقم (2)، يتبين أن مرتبة "مدرس مساعد" تشكّل النّقل الأكبر بنحو (127) فرداً (69 ذكور، 58 إناث)، تليها مرتبة "مدرس" بواقع (95) فرداً (54 ذكور، 41 إناث)، ثم مرتبة "أستاذ مساعد" بـ (61) فرداً (28 ذكور، 33 إناث)، وصولاً إلى مرتبة "أستاذ" (أ.د) التي بلغت (28) أستاذاً وأستاذة (13 ذكور، 15 إناث)، مما يؤكد مطابقة هذه العينة الأساسية للبنية الديموغرافية للمجتمع الأصلي وصلاحيّتها الإحصائية لتعميم النتائج.

جدول (2)

عينة البحث الأساسية موزعة حسب الجنس والتخصص واللقب العلمي

التخصص	اسم الكلية	الذكور					الإناث					المجموع الكلي
		أ.د	أ.م.د	م	م.م	المجموع	أ.د	أ.م.د	م	م.م	المجموع	
العلمي	الإدارة والاقتصاد	2	8	10	15	35	1	8	8	10	27	62
	التربية البدنية وعلوم الرياضة	2	8	15	10	35	2	6	9	10	27	62
	التربية للعلوم الصرفة	3	8	15	16	42	2	6	8	15	31	73
	المجموع	7	15	40	41	112	5	20	25	35	85	197
الإنساني	التربية للعلوم الإنسانية	4	8	10	20	42	8	8	10	15	41	83
	الآداب	2	5	4	8	19	2	5	6	8	21	40
	المجموع	6	13	14	28	61	10	13	16	23	62	123
	المجموع الكلي	13	28	54	69	173	15	33	41	58	147	320

رابعاً: اداتا البحث:

أولاً: التماسك التنظيمي:

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التماسك التنظيمي

القوة التمييزية:

لبيان القوة التمييزية لفقرات مقياس التماسك التنظيمي، والتحقق من قدرتها على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات العليا والأفراد ذوي المستويات الدنيا في السمة المقاسة، قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة التحليل الإحصائي البالغة (100) تدريسي وتدرسية من جامعة واسط. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين (Extreme Groups Method) وفقاً للخطوات المنهجية الآتية:

1. حساب الدرجة الكلية: تحديد الدرجة الكلية لكل مستجيب على فقرات المقياس كافة.
2. الترتيب التنازلي: ترتيب الدرجات الكلية للمستجيبين تنازلياً من أعلى درجة إجمالية إلى أدنى درجة.
3. تحديد المجموعتين الطرفيتين: سحب نسبة (27%) من الاستمارات ذات الدرجات العليا لتمثل "المجموعة العليا"، ونسبة (27%) من الاستمارات ذات الدرجات الدنيا لتمثل "المجموعة الدنيا"، وبذلك أصبح عدد أفراد كل مجموعة (27) تدريسياً وتدرسية.
4. المعالجة الإحصائية: استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات المجموعتين العليا والدنيا على مستوى كل فقرة؛ إذ تُعد القيمة التائية المحسوبة مؤشراً حاسماً على القوة التمييزية للفقرة.

وعند مقارنة القيم التائية المحسوبة لجميع الفقرات بالقيمة التائية الجدولية البالغة (2.01) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (52)، أسفرت النتائج عن أن جميع قيم t المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى أن جميع فقرات المقياس البالغة (20) فقرة تُعد مميزة ودالة إحصائياً، والجدول (3) يوضح ذلك بالتفصيل:

جدول (3)

القوة التمييزية لفقرات مقياس التماسك التنظيمي

الدالة	القيمة التائية		المجموعة الدنيا			المجموعة العليا			ت
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
دالة	2.01	6.701	0.78	3.93	27	0.19	4.96	27	1
دالة	2.01	6.124	0.95	3.70	27	0.32	4.89	27	2
دالة	2.01	10.833	0.94	2.96	27	0.19	4.96	27	3
دالة	2.01	10.361	0.89	3.22	27	0.00	5.00	27	4
دالة	2.01	7.106	1.15	3.37	27	0.19	4.96	27	5
دالة	2.01	6.209	1.08	3.59	27	0.27	4.93	27	6
دالة	2.01	8.561	0.91	3.30	27	0.32	4.89	27	7
دالة	2.01	6.562	0.96	3.67	27	0.27	4.93	27	8
دالة	2.01	9.154	0.75	3.52	27	0.27	4.93	27	9
دالة	2.01	8.453	1.01	3.22	27	0.27	4.93	27	10
دالة	2.01	11.054	0.83	3.07	27	0.27	4.93	27	11
دالة	2.01	9.079	1.09	2.96	27	0.27	4.93	27	12
دالة	2.01	9.157	1.09	2.78	27	0.40	4.81	27	13
دالة	2.01	7.470	1.11	3.07	27	0.42	4.78	27	14
دالة	2.01	7.862	1.01	3.41	27	0.19	4.96	27	15
دالة	2.01	8.410	1.01	3.11	27	0.36	4.85	27	16
دالة	2.01	8.307	1.02	2.96	27	0.45	4.74	27	17
دالة	2.01	11.910	0.93	2.78	27	0.19	4.96	27	18
دالة	2.01	12.694	0.79	2.81	27	0.32	4.89	27	19
دالة	2.01	8.579	1.11	2.81	27	0.48	4.81	27	20

الاتساق الداخلي (مصفوفة العلاقات الارتباطية):

يعدّ مؤشر الاتساق الداخلي (Internal Consistency) باستخدام مصفوفة العلاقات الارتباطية من أبرز المؤشرات السيكمترية كفاءةً في التحقق من صدق البناء للمقاييس النفسية والتربوية؛ وتوظيفاً لهذا الأسلوب الأكاديمي، جرى حساب معامل ارتباط بيرسون لبيانات مقياس التماسك التنظيمي المستقاة من عينة التحليل الإحصائي، حيث تشير المعطيات الرقمية في الجدول رقم (4) إلى أن جميع فقرات المقياس البالغة (20) فقرة قد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً وموجباً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمقياس من جهة، وبالمجال (البعد) الذي تنتمي إليه من جهة أخرى؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية ما بين أدنى قيمة وبلغت

(0.585) للفقرة رقم (2) في مجال التماسك القيادي، وأعلى قيمة وبلغت (0.834) للفقرة رقم (4) في المجال نفسه، في حين تراوحت ارتباطات الفقرات بمجالاتها الأربعة (القيادي، الاجتماعي، القيمي، والوظيفي) ما بين (0.771) كحد أدنى للفقرة رقم (20) و(0.898) كحد أقصى للفقرة رقم (2)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وتجانسها الصادق في قياس الظاهرة المستهدفة.

جدول (4)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التماسك التنظيمي وبدرجة المجال التي تنتمي اليه

ت	علاقتها بالدرجة الكلية	التماسك القيادي	ت	علاقتها بالدرجة الكلية	التماسك الاجتماعي
1	0.693	0.857	6	0.657	0.814
2	0.585	0.898	7	0.768	0.815
3	0.790	0.894	8	0.708	0.863
4	0.834	0.880	9	0.723	0.884
5	0.622	0.856	10	0.690	0.812
ت	علاقتها بالدرجة الكلية	التماسك القيمي	ت	علاقتها بالدرجة الكلية	التماسك الوظيفي
11	0.829	0.798	16	0.729	0.803
12	0.812	0.826	17	0.738	0.820
13	0.807	0.888	18	0.779	0.846
14	0.731	0.892	19	0.779	0.839
15	0.769	0.800	20	0.676	0.771

وفي السياق المنهجي نفسه، استُكملت الإجراءات التحليلية بحساب مصفوفة الارتباط المتبادل الواردة في الجدول رقم (5) لبيان مدى اتساق المجالات الأربعة مع بعضها ومع الدرجة الكلية لمقياس التماسك التنظيمي، حيث أسفرت النتائج الإحصائية عن وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معتمد؛ إذ ارتبطت المجالات الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس بمعاملات متماسكة كان أعلاها لـ "التماسك الاجتماعي" بقيمة (0.673)، يليه "التماسك القيمي" بقيمة (0.539)، ثم "التماسك الوظيفي" بقيمة (0.538)، وصولاً إلى "التماسك القيادي" بقيمة (0.503)؛ كما أظهرت المجالات ترابطاً بينياً وثيقاً فيما بينها تراوح ما بين (0.658) و(0.732)، مما يقدم دليلاً إحصائياً قاطعاً على الصدق البنائي (Construct Validity) للأداة، ويؤكد أن مقياس التماسك التنظيمي بمجالاته وفقراته كافة

يتجه نحو قياس مفهوم نفسي موحد ومتكامل الصياغة، بما يجعله صالحاً تماماً للتطبيق النهائي في الدراسة الحالية.

جدول (5)

علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية لمقياس التماسك التنظيمي و ببعضها

التماسك الوظيفي	التماسك القيمي	التماسك الاجتماعي	التماسك القيادي	التماسك التنظيمي	
				1	التماسك التنظيمي
			1	0.503	التماسك القيادي
		1	0.658	0.673	التماسك الاجتماعي
	1	0.732	0.716	0.539	التماسك القيمي
1	0.683	0.703	0.672	0.538	التماسك الوظيفي

الخصائص السيكومترية لمقياس التماسك التنظيمي

أولاً: الصدق:

1- الصدق الظاهري:

2- صدق البناء:

تم التحقق من مؤشرات صدق البناء (Construct Validity) لمقياس التماسك التنظيمي من خلال حساب الاتساق الداخلي عبر ثلاثة مستويات ارتباطية متكاملة؛ تمثل المستويان الأول والثاني في بيان علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وكذلك علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه، في حين تمثل المستوى الثالث في بيان علاقة المجالات الأربعة ببعضها وبالدرجة الكلية؛ وقد أسفرت النتائج الإحصائية باستخدام معامل ارتباط بيرسون عن قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع هذه المؤشرات، مما يقدم دليلاً سيكومترياً قاطعاً على التلاحم البنائي للأداة، ويؤكد تجانس الفقرات والمجالات كافة في قياس المفهوم النفسي العام الموحد للتماسك التنظيمي.

ثانياً: الثبات:

1. الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test-Retest Method)

تم التحقق من معامل استقرار أداة القياس عبر الزمن من خلال تطبيق المقياس في مرحلته الأولى على عينة التحليل الإحصائي، ومن ثم إعادة تطبيقه على العينة نفسها بعد انقضاء مدة زمنية بلغت أسبوعين كاملين وفي ظل ظروف ومحددات بيئية مشابهة للتطبيق الأول؛ وبإجراء المعالجة الإحصائية وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج الاستجابات في كلا التطبيقين، تبين أن معامل ثبات الاستقرار بلغ (0.90)، وهي قيمة إحصائية مرتفعة جداً تتجاوز المحكات الأكاديمية المعتمدة، مما يؤكد استقرار المقياس وثبات نتائجه عند إعادة تطبيقه عبر فترات زمنية مختلفة.

2. الثبات بطريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم التحقق من مؤشر الاتساق الداخلي للأداة من خلال إخضاع استجابات عينة التحليل الإحصائي كاملةً وبالغة (100) تدريسي وتدرسية للمعالجة الرقمية، ولجميع فقرات مقياس التماسك التنظيمي البالغة (20) فقرة مجتمعة؛ وأسفرت المعالجة الإحصائية بموجب هذه المعادلة عن أن معامل الثبات العام للمقياس بلغ (0.85)، وتُعد هذه القيمة مؤشراً سيكومترياً ممتازاً يعكس ترابطاً متزناً واتساقاً داخلياً عالي الكفاءة بين الفقرات، مما يمنح الأداة الأهلية والصلاحية التامة للتطبيق النهائي على عينة البحث الأساسية.

المؤشرات الإحصائية لمقياس التماسك التنظيمي

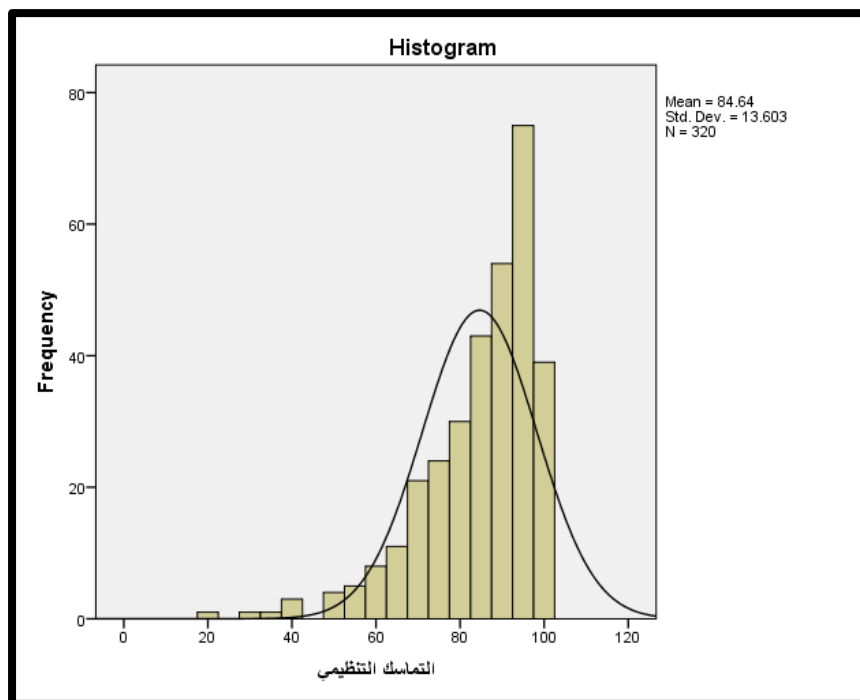
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث الأساسية البالغة (320) مستجيباً، أن مقياس التماسك التنظيمي يتمتع بمؤشرات سيكومترية متزنة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (84.64) بانحراف معياري قدره (13.603)، وسجل الوسيط قيمة (88.00) والمعدل (100) ضمن مدى كلي للفروق بلغ (80) (بين أدنى درجة 20 وأعلى درجة 100)، في حين استقرت قيمة معامل الالتواء عند (-1.443) وقيمة التفرطح عند (2.608)؛ ونظراً لوقوع هذه القيم ضمن

المدى السيكومتري المقبول عالمياً الذي يؤكد اقتراب البيانات جوهرياً من التوزيع الطبيعي (الاعتدالي)، فضلاً عن تخطي حجم العينة لشرط الحدود المركزية ($N > 30$)، فإن الباحثة تمتلك المسوغ العلمي والمنهجي الكامل للاعتماد على الإحصاء المعلمي (Parametric Statistics) في اختبار الفرضيات واستخراج النتائج اللاحقة بدقة وكفاءة عالية.

جدول (6)

المؤشرات الاحصائية لمقياس التماسك التنظيمي

القيم	المؤشرات الاحصائية	
84.64	Mean	المتوسط الحسابي
88.00	Median	الوسيط
100	Mode	المنوال
13.603	Std. Deviation	الانحراف المعياري
185.051	Variance	التباين
-1.443-	Skewness	الالتواء
2.608	Kurtosis	التفطح
80	Range	المدى
20	Minimum	ادنى درجة
100	Maximum	اعلى درجة
27086	Sum	المجموع



شكل (1) منحنى التوزيع لبيانات مقياس التماسك التنظيمي

الوصف النهائي لمقياس التماسك التنظيمي:

يتألف مقياس التماسك التنظيمي في صيغته النهائية من (20) فقرة، تُصحح وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بأوزان تتراوح بين (1 إلى 5)، وبناءً عليه تتراوح درجات المقياس بين أدنى درجة افتراضية تبلغ (20) وأعلى درجة افتراضية تبلغ (100)، محققةً متوسطاً فرضياً دقيقاً قيمته (60) درجة؛ ولغرض تمكين الباحثة من استخراج نتائج البحث وتصنيف مستويات أفراد العينة بدقة علمية، جرى تقسيم المدى الفرضي الإجمالي (80 درجة) إلى ثلاثة مستويات متساوية الطول بناءً على المدى الفئوي البالغ (26.67) لكل مستوى، حيث يتحدد المستوى المنخفض بالمدى الرقمي من (20 إلى 46.66)، والمستوى المتوسط بالمدى من (46.67 إلى 73.33)، في حين يشير المدى من (73.34 إلى 100) إلى المستوى المرتفع للتماسك التنظيمي، كما هو موضح تفصيلاً في الجدول أدناه:

جدول (7)

المحكات الإحصائية لتحديد مستويات التماسك التنظيمي

مستوى التماسك التنظيمي	الفئة الرقمية للمستوى (المدى الحاكم)	التفسير السيكومتري للدرجة
المستوى المنخفض	من 20 إلى 46.66	يشير إلى ضعف حاد في الترابط والانسجام داخل البيئة التنظيمية.
المستوى المتوسط	من 46.67 إلى 73.33	يشير إلى مستوى اعتيادي ومستقر نسبياً من التماسك التنظيمي.
المستوى المرتفع	من 73.34 إلى 100	يشير إلى بيئة تنظيمية متكاملة تتمتع بأعلى درجات الانسجام والتكامل.

ثانياً: النزاهة الوظيفية:

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس النزاهة الوظيفية

القوة التمييزية:

لبيان القوة التمييزية لفقرات مقياس النزاهة الوظيفية، والتحقق من قدرتها على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات العليا والأفراد ذوي المستويات الدنيا في السمة المقاسة، قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة التحليل الإحصائي البالغة (100) تدريسي وتدرسية من جامعة واسط. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين (Extreme Groups Method) وفقاً للخطوات المنهجية الآتية:

1. حساب الدرجة الكلية: تحديد الدرجة الكلية لكل مستجيب على فقرات المقياس كافة.
2. الترتيب التنازلي: ترتيب الدرجات الكلية للمستجيبين تنازلياً من أعلى درجة إجمالية إلى أدنى درجة.
3. تحديد المجموعتين الطرفيتين: سحب نسبة (27%) من الاستمارات ذات الدرجات العليا لتمثل "المجموعة العليا"، ونسبة (27%) من الاستمارات ذات الدرجات الدنيا لتمثل "المجموعة الدنيا"، وبذلك أصبح عدد أفراد كل مجموعة (27) تدريسياً وتدرسية.
4. المعالجة الإحصائية: استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات المجموعتين العليا والدنيا على مستوى كل فقرة؛ إذ تُعد القيمة التائية المحسوبة مؤشراً حاسماً على القوة التمييزية للفقرة.

وعند مقارنة القيم التائية المحسوبة لجميع الفقرات بالقيمة التائية الجدولية البالغة (2.01) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (52)، أسفرت النتائج عن أن جميع قيم t المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى أن جميع فقرات المقياس البالغة (20) فقرة تُعد مميزة ودالة إحصائياً، والجدول (8) يوضح ذلك بالتفصيل:

جدول (8)

القوة التمييزية لفقرات مقياس النزاهة الوظيفية

الدالة	القيمة التائية		المجموعة الدنيا			المجموعة العليا			ت
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
دالة	2.01	3.420	1.13	3.74	27	0.51	4.56	27	1
دالة	2.01	5.516	1.08	3.37	27	0.49	4.63	27	2
دالة	2.01	5.090	1.12	3.11	27	0.63	4.37	27	3
دالة	2.01	7.883	0.99	2.85	27	0.63	4.63	27	4
دالة	2.01	8.022	1.14	3.00	27	0.36	4.85	27	5
دالة	2.01	4.053	0.92	3.81	27	0.49	4.63	27	6
دالة	2.01	5.356	0.75	3.89	27	0.42	4.78	27	7
دالة	2.01	8.388	0.76	3.26	27	0.47	4.70	27	8
دالة	2.01	4.121	0.92	3.67	27	0.64	4.56	27	9
دالة	2.01	5.910	0.83	3.67	27	0.45	4.74	27	10
دالة	2.01	7.148	0.96	3.33	27	0.42	4.78	27	11
دالة	2.01	6.343	1.12	3.22	27	0.47	4.70	27	12
دالة	2.01	6.559	1.02	3.04	27	0.64	4.56	27	13
دالة	2.01	6.040	1.21	3.07	27	0.50	4.59	27	14
دالة	2.01	5.451	0.89	3.52	27	0.50	4.59	27	15
دالة	2.01	5.792	0.70	3.56	27	0.51	4.52	27	16
دالة	2.01	4.136	0.78	3.67	27	0.50	4.41	27	17
دالة	2.01	4.809	1.10	3.26	27	0.49	4.37	27	18
دالة	2.01	5.109	1.22	3.11	27	0.50	4.41	27	19
دالة	2.01	5.103	1.18	3.19	27	0.51	4.44	27	20

الاتساق الداخلي (مصفوفة العلاقات الارتباطية):

جرى التحقق من صدق البناء لمقياس (النزاهة الوظيفية) عبر مؤشر الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون لبيانات عينة التحليل الإحصائي، حيث أظهرت المعطيات الرقمية في الجدول رقم (9) أن جميع فقرات المقياس البالغة (20) فقرة قد ارتبطت ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.05) بالدرجة الكلية للمقياس من جهة، وبدرجة المجال الفرعي الذي تنتمي إليه من جهة أخرى؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية ما بين أدنى قيمة وبلغت (0.323) للفقرة رقم (1) في مجال النزاهة الإدارية وأعلى قيمة وبلغت (0.685) للفقرة رقم (8) في مجال النزاهة السلوكية، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بمجالاتها الأربعة

(الإدارية، السلوكية، اتخاذ القرار، والمهنية) ما بين (0.505) كحد أدنى للفقرتين (12 و 16) و(0.864) كحد أقصى للفقرة رقم (7)، مما يقدم مؤشراً سيكومترياً رصيناً على تجانس وتلاحم البناء الإحصائي للأداة، وبناءً عليه تقرر الاحتفاظ بجميع الفقرات كاملةً لجهوزيتها التامة للتطبيق النهائي.

جدول (9)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس النزاهة الوظيفية وبدرجة المجال التي تنتمي اليه

ت	علاقتها بالدرجة الكلية	النزاهة الادارية	ت	علاقتها بالدرجة الكلية	النزاهة السلوكية
1	0.323	0.804	6	0.430	0.822
2	0.480	0.789	7	0.528	0.864
3	0.505	0.800	8	0.685	0.847
4	0.633	0.851	9	0.432	0.812
5	0.673	0.839	10	0.553	0.756
ت	علاقتها بالدرجة الكلية	النزاهة في اتخاذ القرار	ت	علاقتها بالدرجة الكلية	النزاهة المهنية
11	0.651	0.540	16	0.555	0.505
12	0.638	0.505	17	0.507	0.823
13	0.642	0.792	18	0.532	0.815
14	0.564	0.845	19	0.553	0.721
15	0.536	0.824	20	0.503	0.787

جرى استكمال مؤشرات صدق البناء لمقياس النزاهة الوظيفية عبر حساب مصفوفة

الارتباطات البينية للمجالات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (PearsonCorrelation) لبيان مدى تلاحم الأبعاد الفرعية مع بعضها البعض ومع المفهوم العام للأداة؛ وأظهرت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط بين المجالات الأربعة (الإدارية، المهنية، السلوكية، وفي اتخاذ القرار) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت ارتباطات المجالات ببعضها البعض ما بين أدنى قيمة وبلغت (0.665) بين مجالي النزاهة المهنية والنزاهة في اتخاذ القرار، وأعلى قيمة وبلغت (0.871) بين مجالي النزاهة الإدارية والنزاهة في اتخاذ القرار؛ وفي السياق ذاته، ارتبطت جميع المجالات ارتباطاً وثيقاً وقوياً بالدرجة الكلية للمقياس، إذ تراوحت معاملات الارتباط بالكلي ما بين (0.546) لمجال

النزاهة الإدارية و(0.873) لمجال النزاهة المهنية؛ وتُقدم هذه المنظومة الارتباطية دليلاً سيكومترياً قاطعاً على التكافؤ والانسجام البنائي المتبادل بين الأبعاد، وتؤكد أنها تصب جميعها بمتانة في قياس المفهوم النفسي والإداري الموحد للنزاهة الوظيفية

جدول (10)

علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية لمقياس النزاهة الوظيفية و ببعضها

النزاهة الوظيفية	النزاهة الإدارية	النزاهة المهنية	النزاهة السلوكية	النزاهة في اتخاذ القرار
1				
0.546	1			
0.873	0.802	1		
0.674	0.773	0.795	1	
0.564	0.871	0.665	0.812	1

الخصائص السيكومترية لمقياس النزاهة الوظيفية

أولاً: الصدق:

1- الصدق الظاهري:

2- صدق البناء:

تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) لمقياس النزاهة الوظيفية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات إحصائية متكاملة ومستخرجة عبر معامل ارتباط بيرسون لبيانات عينة التحليل الإحصائي؛ حيث تمثل المؤشر الأول في بيان ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس والتي جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) تراوحت ما بين (0.323) للفقرة (1) و(0.685) للفقرة (8)، وتمثل المؤشر الثاني في ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه إذ تراوحت المعاملات ما بين (0.505) كحد أدنى للفترتين (12 و 16) و(0.864) كحد أقصى للفقرة (7)، في حين اختتمت هذه المنظومة بالمؤشر الثالث المتمثل في المصفوفة البيانية لارتباط المجالات

ببعضها وبالدرجة الكلية، حيث تراوحت ارتباطات الأبعاد الأربعة فيما بينها ما بين (0.665) و(0.871)، وارتباطها بالكلّي ما بين (0.546) لمجال النزاهة الإدارية و(0.873) لمجال النزاهة المهنية؛ وتظافر هذه المؤشرات الرقمية يقدّم دليلاً سيكومترياً قاطعاً على التلاحم الهيكلي ونقاء الأداة وصلاحياتها البنائية للتطبيق النهائي.

ثانياً: الثبات:

3. الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test-Retest Method)

تم التحقق من معامل استقرار أداة القياس عبر الزمن من خلال تطبيق المقياس في مرحلته الأولى على عينة التحليل الإحصائي، ومن ثمّ إعادة تطبيقه على العينة نفسها بعد انقضاء مدة زمنية بلغت أسبوعين كاملين وفي ظل ظروف ومحددات بيئية مشابهة للتطبيق الأول؛ وبإجراء المعالجة الإحصائية وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج الاستجابات في كلا التطبيقين، تبين أن معامل ثبات الاستقرار بلغ (0.92)، وهي قيمة إحصائية مرتفعة جداً تتجاوز المحكات الأكاديمية المعتمدة، مما يؤكد استقرار المقياس وثبات نتائجه عند إعادة تطبيقه عبر فترات زمنية مختلفة.

4. الثبات بطريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم التحقق من مؤشر الاتساق الداخلي للأداة من خلال إخضاع استجابات عينة التحليل الإحصائي كاملةً وبالغة (100) تدريسي وتدرسية للمعالجة الرقمية، ولجميع فقرات مقياس النزاهة الوظيفية البالغة (20) فقرة مجتمعة؛ وأسفرت المعالجة الإحصائية بموجب هذه المعادلة عن أن معامل الثبات العام للمقياس بلغ (0.88)، وتُعد هذه القيمة مؤشراً سيكومترياً ممتازاً يعكس ترابطاً متزناً واتساقاً داخلياً عالي الكفاءة بين الفقرات، مما يمنح الأداة الأهلية والصلاحيّة التامة للتطبيق النهائي على عينة البحث الأساسية.

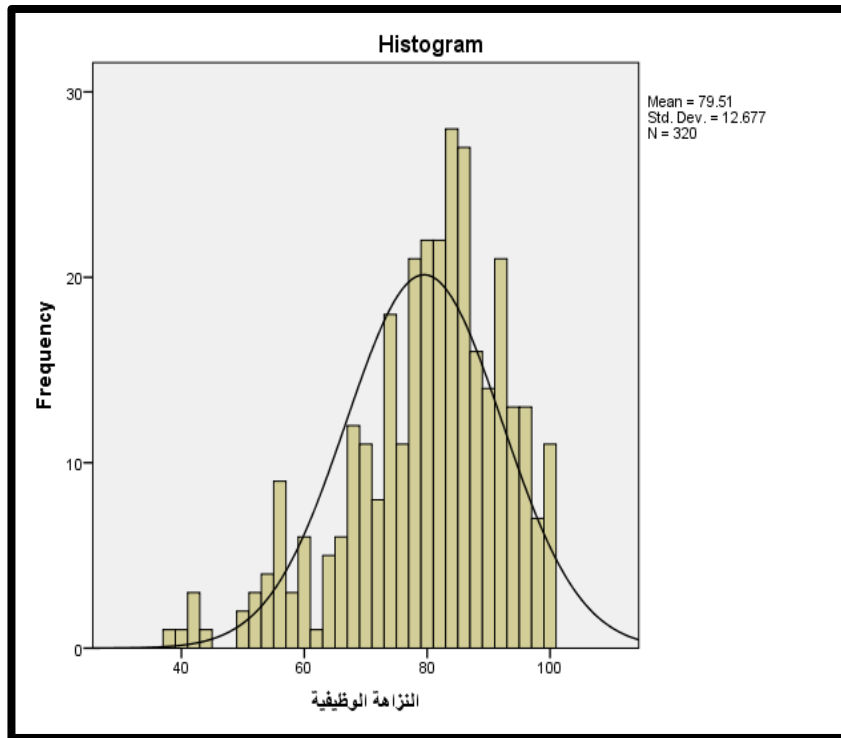
المؤشرات الاحصائية لقياس النزاهة الوظيفية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث الأساسية البالغة (320) مستجيباً، أن مقياس النزاهة الوظيفية يتمتع بمؤشرات سيكومترية متزنة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (79.51) بانحراف معياري قدره (12.677)، وسجل الوسيط قيمة (81.50) والمنوال (84) بمجموع كلي بلغ (25444)، وضمن مدى كلي للفروق بلغ (62) (بين أدنى درجة 38 وأعلى درجة 100)، في حين استقرت قيمة معامل الالتواء عند (-0.840) وقيمة التفلطح عند (0.559)؛ ونظراً لوقوع هذه القيم ضمن المدى السيكومتري المقبول عالمياً الذي يؤكد اقتراب البيانات جوهرياً من التوزيع الطبيعي (الاعتدالي)، فضلاً عن تخطي حجم العينة لشرط الحدود المركزية ($N > 30$)، فإن الباحثة تمتلك المسوغ العلمي والمنهجي الكامل للاعتماد على الإحصاء المعلمي (Parametric Statistics) في اختبار الفرضيات واستخراج النتائج اللاحقة بدقة وكفاءة عالية.

جدول (11)

المؤشرات الاحصائية لمقياس النزاهة الوظيفية

قيمها	المؤشرات الاحصائية	
79.51	Mean	المتوسط الحسابي
81.50	Median	الوسيط
84a	Mode	المنوال
12.677	Std. Deviation	الانحراف المعياري
160.708	Variance	التباين
-840.-	Skewness	الالتواء
559.	Kurtosis	التفلطح
62	Range	المدى
38	Minimum	ادنى درجة
100	Maximum	اعلى درجة
25444	Sum	المجموع



شكل (2) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات مقياس النزاهة الوظيفية

الوصف النهائي لمقياس النزاهة الوظيفية:

يتألف مقياس النزاهة الوظيفية في صيغته النهائية من (20) فقرة، تُصحح وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بأوزان تتراوح بين (1 إلى 5)، وبناءً عليه تتراوح درجات المقياس بين أدنى درجة افتراضية تبلغ (20) وأعلى درجة افتراضية تبلغ (100)، محققةً متوسطاً فرضياً دقيقاً قيمته (60) درجة؛ ولغرض تمكين الباحثة من استخراج نتائج البحث وتصنيف مستويات أفراد العينة بدقة علمية، جرى تقسيم المدى الفرضي الإجمالي (80 درجة) إلى ثلاثة مستويات متساوية الطول بناءً على المدى الفئوي البالغ (26.67) لكل مستوى، حيث يتحدد المستوى المنخفض بالمدى الرقمي من (20 إلى 46.66)، والمستوى المتوسط بالمدى من (46.67 إلى 73.33)، في حين يشير المدى من (73.34 إلى 100) إلى المستوى المرتفع للنزاهة الوظيفية، كما هو موضح تفصيلاً في الجدول أدناه:

جدول (12)

المحكات الإحصائية لتحديد مستويات النزاهة الوظيفية

مستوى النزاهة الوظيفية	الفئة الرقمية للمستوى (المدى الحاكم)	التفسير السيكومتري للدرجة
المستوى المنخفض	من 20 إلى 46.66	يشير إلى تدني حاد في الالتزام بأخلاقيات ومعايير النزاهة الوظيفية.
المستوى المتوسط	من 46.67 إلى 73.33	يشير إلى مستوى اعتيادي ومقبول نسبياً من الممارسات والنزاهة الوظيفية.
المستوى المرتفع	من 73.34 إلى 100	يشير إلى التزام كلي وعالي جداً بقيم ومبادئ النزاهة في البيئة الوظيفية.

خامساً: الوسائل الإحصائية:

- استعانت الباحثة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج، وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية الآتية:
- الاختبار التائي لعينة واحدة: لبيان دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي المتحقق والمتوسط الفرضي لبيانات متغيري البحث (التماسك التنظيمي، والنزاهة الوظيفية) .
 - الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لبيان القوة التمييزية لفقرات أداتي البحث (المقياسين) في خطوة التحليل الإحصائي لفقرات.
 - معامل ارتباط بيرسون: لبيان الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين (ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وارتباط الفقرة بالبعد)، وحساب معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار، وكذلك للكشف عن طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث.
 - معامل ألفا كرونباخ: لحساب معامل ثبات المقياسين (التماسك التنظيمي، والنزاهة الوظيفية) بطريقة الاتساق الداخلي.
 - تحليل التباين الثلاثي بالتفاعل: لبيان دلالة الفروق في المتغيرين التابعين (التماسك التنظيمي، والنزاهة الوظيفية) تبعاً للمتغيرات المستقلة (الجنس، التخصص، اللقب العلمي) والتفاعلات الثنائية والثلاثية بينها، بالاعتماد على الاختبار الفائي للحكم على معنوية النموذج.
 - اختبار المقارنات البعدية الثنائية: لتحديد جهة ومكمن الفروق الإحصائية والدلالة التفاعلية بين المجموعات عند ظهور مؤشرات دالة في اختبار تحليل التباين الثلاثي.



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

• الاستنتاجات

• التوصيات

• المقترحات

يتضمن الفصل الرابع عرض لنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأهداف البحث ، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الاطار النظري المتبنى والدراسات السابقة ، وتقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات و المقترحات.

أولاً : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الهدف الأول: التعرف الى مستوى التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين:

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس التماسك التنظيمي على عينة البحث الاساسية البالغة (320) تدريسي وتدرسية من جامعة واسط. فقد بلغ المتوسط الحسابي للعينة (84.64) بانحراف معياري قدره (13.603)، كما بلغ المتوسط الفرضي (60). ولبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفري استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة ومقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (319)، وكما هو موضح في جدول (13)

جدول (13)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي لبيانات مقياس التماسك التنظيمي

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
التماسك التنظيمي	320	84.64	13.603	60	32.407	1.96	دالة

تُشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابي والفرضي ولصالح المتوسط الحسابي للعينة؛ حيث تفوقت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (32.407) على قيمتها الجدولية، مما يؤكد أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط يمتلكون تماسكاً تنظيمياً حقيقياً وملموساً.

ولبيان وتصنيف مستوى هذا التماسك بدقة، اعتمدت الباحثة على محك "المدى الفرضي للمستويات الثلاثة" (المنخفض، المتوسط، المرتفع)؛ وعند إسقاط المتوسط الحسابي الفعلي البالغ

(84.64) على الفئات الحاكمة للمقياس، تبين أنه يقع تماماً ضمن نطاق المستوى المرتفع الذي يمتد (100 – 73.34).

وتُعزى هذه النتيجة السيكومترية المرتفعة إلى نجاح رؤساء الأقسام العلمية في بناء بيئة تنظيمية متكاملة تتسم بأعلى درجات الانسجام والتكامل، وامتلاكهم مهارات قيادية وإنسانية قادرة على إذابة الفروق الفردية، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي الدعم، مما انعكس إيجابياً على تعزيز شعور التدريسيين بالانتماء، والعمل بروح الفريق الواحد داخل الأقسام الأكاديمية بكلية جامعة واسط.

الهدف الثاني: التعرف الى مستوى النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين:

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس النزاهة الوظيفية على عينة البحث الاساسية البالغة (320) تدريسي وتدرسية من جامعة واسط. فقد بلغ المتوسط الحسابي للعينة (79.51) بانحراف معياري قدره (12.677)، كما بلغ المتوسط الفرضي (60). ولبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفري استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة ومقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (319)، وكما هو موضح في جدول (14)

جدول (14)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي لبيانات مقياس النزاهة الوظيفية

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
النزاهة الوظيفية	320	79.51	12.677	60	27.534	1.96	دالة

تُشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لعينة البحث؛ حيث تفوقت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (27.534) على قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى

دلالة (0.05) ودرجة حرية (319)، مما يؤكد أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط يتمتعون بنزاهة وظيفية حقيقية وملموسة في أدائهم الأكاديمي والإداري.

ولبيان وتصنيف مستوى هذه النزاهة بدقة، اعتمدت الباحثة على محك "المدى الفرضي للمستويات الثلاثة" (المنخفض، المتوسط، المرتفع)؛ وعند إسقاط المتوسط الحسابي الفعلي للنزاهة الوظيفية البالغ (79.51) على الفئات الحاكمة للمقياس، تبين أنه يقع تماماً ضمن نطاق المستوى المرتفع (100 – 73.34).

وتُعزى هذه النتيجة السيكومترية الإيجابية إلى الالتزام العالي من قبل رؤساء الأقسام باللوائح والأنظمة الجامعية، وممارستهم للمسؤوليات الإدارية والمهنية بقدر كبير من الشفافية والعدالة والمسؤولية الأخلاقية تجاه الكوادر التدريسية والطلبة على حد سواء. إن هذا المستوى المرتفع من النزاهة يعكس بيئة عمل أكاديمية رصينة تُعلي من شأن الأمانة العلمية والسلوكية، وتسهم في اتخاذ قرارات موضوعية بعيدة عن التحيز، مما عزز من ثقة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة واسط في قياداتهم القسمية، وانعكس إيجابياً على الاستقرار الإداري والنفسي للمؤسسة التعليمية.

الهدف الثالث : التعرف الى العلاقة الارتباطية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين:

لتحقيق هذا الهدف وبيان قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون ومقارنتها بقيمة الجدولية لمعامل الارتباط البالغة (0.644) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (318). ولبيان دلالة قيمة معامل ارتباط استعملت الباحثة القيمة التائية لمعامل ارتباط ومقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (318) وكما هو موضح في جدول (15)

جدول (15)

نتيجة العلاقة الارتباطية بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية

مستوى الدلالة	القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط		درجة الحرية	العينة	التماسك التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
دالة	1.96	15.012	0.113	0.644	318	320	النزاهة الوظيفية

تُشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ودالة إحصائياً بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (0.644) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (0.113) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (318). ولتأكيد هذه الدلالة، كشف الاختبار التائي لمعامل الارتباط عن قيمة تائية محسوبة بلغت (15.012)، وهي تفوق بكثير قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، مما يثبت بصورة قاطعة رصانة هذه العلاقة؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن الارتفاع في مستويات التماسك التنظيمي داخل الأقسام العلمية يرافقه بالضرورة تعزيز وتعميق لقيم النزاهة الوظيفية بمختلف أبعادها السلوكية والمهنية.

الهدف الرابع : التعرف الى دلالة الفروق الاحصائية في التماسك التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين تبعا لمتغير الجنس والتخصص واللقب العلمي:

لتحقيق هذا الهدف وبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية قامت الباحثة باستعمال تحليل التباين الثلاثي بتفاعل (Three-Way ANOVA) ومقارنة القيمة الفائية المحسوبة بالقيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجات حرية (1 - 306) وكما هو موضح في جدول (16)

جدول (16)

نتيجة تحليل التباين الثلاثي لبيان دلالة الفرق في التماسك التنظيمي تبعا لمتغير الجنس والتخصص واللقب العلمي

الدالة	القيمة الفائية		مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
غير دالة	3.84	0.621	107.828	1	107.828	الجنس
غير دالة	3.84	0.519	90.236	1	90.236	التخصص
دالة	2.21	5.042	876.014	3	2628.041	اللقب
غير دالة	3.84	0.088	15.314	1	15.314	الجنس * التخصص
غير دالة	3.00	0.395	68.571	2	137.142	الجنس * اللقب
دالة	2.60	2.874	499.374	3	1498.122	التخصص * اللقب
غير دالة	3.00	0.656	113.906	2	227.811	الجنس * التخصص * اللقب
			173.729	306	53161.035	Error
				320	2351692.000	Total
				319	59031.388	Corrected Total

أشار النموذج بأكمله إلى أن نسبة تأثير المتغيرات المستقلة (معامل التحديد) في المتغير التابع بلغت (0.099).

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى الآتي:

- **الجنس:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.621) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث).
- **التخصص:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.519) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي تعزى لمتغير التخصص (علمي/إنساني).
- **اللقب العلمي:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة (5.042) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (2.21)، مما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي تعزى للألقاب العلمية. ولتحديد مكن هذه الفروق، طُبق اختبار توكي (Tukey HSD) للمقارنات البعدية، والذي أظهر أن الفروق جاءت دالة إحصائياً بين فئة (مدرس) من جهة، وفئات (أستاذ، وأستاذ مساعد، ومدرس مساعد) من جهة أخرى، ولصالح هذه الفئات الثلاث الأخريات؛ حيث تبين أن فئة المدرس هي الأقل إدراكاً للتماسك التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (76.45).
- **التفاعل بين المتغيرات:** كشفت نتائج تحليل التباين الثلاثي عن عدم وجود تفاعلات دالة إحصائية بين (الجنس*التخصص) أو (الجنس*اللقب)، وكذا التفاعل الثلاثي المشترك. وفي المقابل، ظهر تفاعل ثنائي دال إحصائياً بين (التخصص*اللقب العلمي) بقيمة فائية بلغت (2.874)؛ حيث كشفت المقارنات البعدية (Tukey HSD) للمتوسطات الحسابية المقدر أن مكن هذا التفاعل وجهة الدلالة يعودان بالدرجة الأولى إلى التباين الحاد في بيئة كليات التخصص الإنساني، إذ سجلت فئة (الأستاذ في التخصص الإنساني) أعلى مستوى إدراك

للتماسك التنظيمي بمعدل (90.775)، بينما انخفضت مؤشرات فئة (المدرس في التخصص الإنساني) بشكل حاد لتسجل أدنى معدل قدره (71.800) نتيجة الضغوط الأكاديمية والنفسية الحرجة المرتبطة بمرحلة الترقية العلمية في الأقسام الإنسانية، على العكس من كليات التخصص العلمي التي اتسمت فيها الألقاب العلمية بمؤشرات تماسك أكثر تقارباً واستقراراً نتيجة طبيعة العمل المختبري والمشروعات البحثية المشتركة.

الهدف الخامس : التعرف الى دلالة الفروق الاحصائية في النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين تبعاً لمتغير الجنس والتخصص واللقب العلمي:

لتحقيق هذا الهدف وبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية قامت الباحثة باستعمال تحليل التباين الثلاثي بتفاعل (Three-Way ANOVA) ومقارنة القيمة الفائية المحسوبة بالقيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجات حرية (1 - 306) وكما هو موضح في جدول (17)

جدول (17)

نتيجة تحليل التباين الثلاثي لبيان دلالة الفرق في النزاهة الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس والتخصص واللقب العلمي

الدلالة	القيمة الفائية		مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
غير دالة	3.84	0.129	19.770	1	19.770	الجنس
غير دالة	3.84	0.942	144.766	1	144.766	التخصص
غير دالة	2.21	1.735	266.632	3	799.895	اللقب
غير دالة	3.84	1.970	302.815	1	302.815	الجنس * التخصص
دالة	3.00	3.523	541.501	2	1083.003	الجنس * اللقب
غير دالة	2.60	2.031	312.154	3	936.461	التخصص * اللقب
غير دالة	3.00	1.946	299.085	2	598.170	الجنس * التخصص * اللقب
			153.686	306	47027.901	Error
				320	2074382.000	Total

أشار النموذج بأكمله إلى أن نسبة تأثير المتغيرات المستقلة (معامل التحديد) في المتغير التابع بلغت (0.083).

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى الآتي:

- **الجنس:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.129) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النزاهة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث).
- **التخصص:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.942) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النزاهة الوظيفية تعزى لمتغير التخصص (علمي/إنساني).
- **اللقب العلمي:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة (1.735) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (2.21)، مما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النزاهة الوظيفية تعزى للألقاب العلمية كتأثير أساسي مستقل. ولتأكيد ذلك، أظهرت المقارنات الثنائية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات الإفرادية للألقاب عند اختبارها بمعزل عن بقية المتغيرات.
- **التفاعل بين المتغيرات:** كشفت نتائج تحليل التباين الثلاثي عن عدم وجود تفاعلات دالة إحصائية بين (الجنس*التخصص) أو (التخصص*اللقب)، وكذا التفاعل الثلاثي المشترك. وفي المقابل، ظهر تفاعل ثنائي دال إحصائياً بين (الجنس*اللقب العلمي) بقيمة فائية بلغت (3.523) وهي أعلى من الجدولية البالغة (3.00)؛ حيث كشفت المتوسطات الحسابية المقدرة للتفاعل المشترك أن مكن هذا التفاعل وجهة الدلالة يعودان بالدرجة الأولى إلى التباين العكسي الحاصل بين فئتي (الأستاذ والأستاذ المساعد) بحسب الجنس؛ إذ سجلت فئة (الذكور بلقب أستاذ مساعد) أعلى مستوى إدراك للنزاهة الوظيفية بمعدل (81.611) بينما انخفضت لدى (الإناث بلقب أستاذ مساعد) إلى (73.933). وعلى العكس من ذلك، قفزت مؤشرات فئة (الإناث بلقب أستاذ) لتسجل مستوى مرتفعاً بلغ (78.700) مدفوعة بالحرص السيكومتري لحماية مكتسباتهن الرصينة بعد الوصول لأعلى مرتبة علمية، في حين هبطت مؤشرات فئة (الذكور بلقب أستاذ) بشكل حاد لتسجل أدنى معدل قدره (72.920) نتيجة الرؤية النقدية الأكثر حذراً وموضوعية لواقع الممارسات الإدارية وضغوط المسؤوليات الكبرى المناطة بهم في كليات جامعة واسط.

ثانياً / الاستنتاجات:

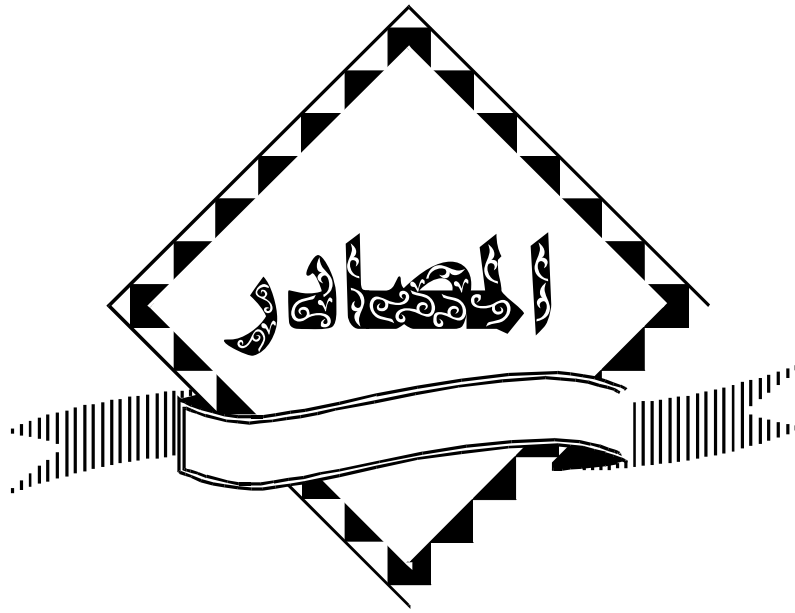
1. تتسم البيئة التنظيمية والإدارية في كليات جامعة واسط بمستوى مستقر ومتوازن من التماسك التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية، مما يعكس وجود مناخ مؤسسي وبنية علائقية تدعم العمل الأكاديمي، مع وجود هوامش متباينة تظهر بوضوح عند فحص التفاعلات البينية للمتغيرات الديموغرافية.
2. يتمتع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة بوعي وممارسة إيجابية ومستقرة لمعايير النزاهة الوظيفية والأخلاقيات المهنية، مما يشير إلى التزام قيمي واضح في إدارة الممارسات الوظيفية والقرارات الأكاديمية، والحرص على حماية المكتسبات الرصينة للمؤسسة التعليمية.
3. توجد علاقة ارتباطية وثيقة وثابتة الاتجاه بين التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية؛ إذ يستنتج البحث سيكومترياً أن تعزيز قيم وممارسات النزاهة الشفافة داخل الأقسام العلمية يسهم بشكل طردي ومباشر في تمكين عرى التماسك والروابط التنظيمية بين الملاكات التدريسية والإدارة الجامعية.
4. لا يتأثر التماسك التنظيمي بالفروق الفردية المستقلة (الجنس والتخصص)، بينما يتأثر حتماً بالتفاعل الثنائي (التخصص * اللقب العلمي) وبمرتبة (المدرس) كأثر منفرد؛ حيث يفرز البحث كليات التخصص الإنساني كبيئة تشهد فجوة حادة في التماسك (بين الارتفاع الأعلى للأستاذ والانخفاض الأدنى للمدرس)، في مقابل استقرار وتجانس طبيعي في كليات التخصص العلمي نتيجة طبيعة العمل البحثي والمختبري المشترك.
5. لا يعزى التباين في إدراك النزاهة الوظيفية إلى متغير الجنس بمفرده أو اللقب بمفرده، بل يتحدد بالدرجة الأولى — التأثير التفاعلي المشترك (الجنس * اللقب العلمي)؛ حيث يسفر بلوغ مرتبة (الأستاذية) عن مخرجات إدراكية عكسية بحسب الجنس، إذ يدفع التدريسيات (الإناث) لإعلاء وتشدد قيم النزاهة حمايةً لمكانتهن الأكاديمية، في حين يمنح التدريسيين (الذكور) رؤية نقدية وحذرة للواقع الإداري نتيجة الاحتكاك المباشر بمسؤوليات وضغوط المنصب، بينما تبرز فئة (الذكور بلقب أستاذ مساعد) كأكثر الفئات تفاؤلاً وتقييماً إيجابياً للنزاهة مدفوعين بدافعية إثبات الكفاءة الكاملة.

ثالثاً / التوصيات

1. يوصى بتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال إقامة لقاءات دورية منتظمة تُتيح التواصل المفتوح وتُسهم في تمتين الروابط التنظيمية بين أفراد الأقسام.
2. يوصى بإعداد برامج تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام العلمية تُركّز على تنمية مهارات بناء الفريق وتعزيز الكفاءات القيادية، نظراً لما يضطلع به رئيس القسم من دور محوري بوصفه حلقة الوصل الأساسية بين الإدارة العليا والهيئة التدريسية.
3. يوصى بتوفير بيئة تنظيمية داعمة تقوم على مبادئ العدالة والشفافية في توزيع المهام والصلاحيات، بما يُعزز الشعور بالانتماء المؤسسي ويُشجع على المشاركة الفاعلة في صنع القرار الأكاديمي.
4. يوصى بترسيخ منظومة النزاهة الوظيفية ضمن اللوائح التنظيمية الرسمية للجامعة، وإدراج معاييرها بوصفها مكوناً أصيلاً في التقييم السنوي لأداء رؤساء الأقسام العلمية.
5. يوصى بإنشاء وحدة متخصصة على مستوى الجامعة تتولى متابعة النزاهة الوظيفية ورصد الممارسات الإدارية، مع تفعيل آليات التغذية الراجعة من أعضاء الهيئة التدريسية بصورة مؤسسية ومنتظمة.
6. يوصى بتوسيع مشاركة الكوادر النسوية في المناصب القيادية الأكاديمية، استناداً إلى ما أظهرته نتائج الدراسة من تفوق في مستوى التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لصالح الإناث.
7. يوصى بوضع آليات تحفيزية معنوية ومادية لمكافأة رؤساء الأقسام المتميزين في تجسيد قيم النزاهة الوظيفية والتماسك التنظيمي، بما يُرسّخ هذه القيم سلوكاً مؤسسياً يُحتذى به.
8. يوصى بإيلاء اهتمام خاص بالتخصصات العلمية التي كشفت النتائج عن انخفاض نسبي في مستوى تماسكها التنظيمي، وذلك من خلال تصميم برامج تدخلية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة كل تخصص وخصائصه.

رابعاً / المقترحات

1. يُقترح إجراء دراسة تتناول طبيعة العلاقة بين التماسك التنظيمي والأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية، بهدف الكشف عن مدى انعكاس التماسك على جودة المخرجات التعليمية والإنتاج البحثي.
2. يُقترح إجراء دراسة تستقصي العلاقة بين النزاهة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، للوقوف على أثر نزاهة القيادة الأكاديمية في درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم.
3. يُقترح إجراء دراسة مقارنة بين عدد من الجامعات العراقية الحكومية تتناول مستوى التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام، بما يُسهم في صياغة سياسات تطويرية على المستوى الوطني.
4. يُقترح إجراء دراسة تستقصي دور التماسك التنظيمي في الحدّ من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، بوصفها ظاهرةً باتت تستدعي اهتماماً بحثياً متزايداً في البيئات الأكاديمية.
5. يُقترح دراسة المتغيرات التنظيمية المؤثرة في النزاهة الوظيفية كالعادلة التنظيمية والقيادة التحويلية والثقة المؤسسية، بهدف بناء نماذج تنبؤية تُفيد في رسم السياسات التطويرية.
6. يُقترح توظيف المنهج النوعي الكيفي في دراسات مستقبلية مكّملة، من خلال إجراء مقابلات معمّقة مع رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، للكشف عن الأسباب العميقة الكامنة وراء مستويات المتغيرين.
7. يُقترح دراسة أثر برامج التدريب القيادي في تعزيز التماسك التنظيمي والنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام، وذلك عبر تصميم شبه تجريبي يقيس الأثر قبل تطبيق البرامج وبعده.



المصادر العربية والأجنبية

القرآن الكريم

1. أبو أحمد فتحي، (2019): *الشفافية والقيادة في الإدارة*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،
2. أبو النصر، مدحت، (2019): *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
3. أبو كريم، أحمد فتحي. (2019). *الشفافية والقيادة في الإدارة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. أحمد عبد الباقي بستان، (1993): *مدخل إلى الإدارة التربوية*، الكويت.
5. اسماعيل، ميمونة وآخرون، (2018): *تأثير الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية حول تماسك المجموعة كما يراها موظفو الاندماج والاستحواذ*، *مجلة العلوم الإدارية*،
6. اميمة، الدهان، (2006): *المفاهيم الإدارية الحديثة*، عمان: الأردن.
7. بحر، يوسف عبد، (2005): *مشكلات السلوك التنظيمي: دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة النيلين، السودان.
8. البداينة، فيصل خير الله، ومريزق، هشام يعقوب، (2021): *المدرسة المعاصرة*، عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
9. حسان، هشام، وحجاج، المداني، (2015): *التعاون كقيمة تنظيمية وعلاقتها باستقرار الموظفين، دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي، مجلة البحوث السياسية والإدارية*، جامعة زيان عاشور جلفة، العدد (7).
10. حسين، سعد مهدي، (2023): *المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات، بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية*، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 19(77).
11. الحمر، بتول فاضل جابر عمران، (2023): *تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية: الدور الملطف للتماسك التنظيمي*، *دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحلة، رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة بابل، العراق.

12. حميد، زينب كاظم، (2022): النزاهة التنظيمية وأثرها في تعزيز العدالة الوظيفية في المؤسسات التعليمية العراقية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، الجامعة المستنصرية، 46(1): 77-98.
13. خاطر، محمد إبراهيم، (2019): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، العدد أبريل، الجزء الأول.
14. الخطيب، أماني، والزعبي، ريم، (2020): درجة تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قصبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من وجهة نظر المعلمات، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(18): 37-64.
15. الخفاجي، عبد الحسين أحمد، (2019): *منهج البحث التربوي (الطبعة الثانية)*: العراق: مطبعة أحمد.
16. الداودي، محمد علي، (2022): القيادة المستدامة والنزاهة السلوكية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق ودورهما في التماسك التنظيمي من وجهة نظر ملاكات شعبها الرياضية، *أطروحة دكتوراه*، جامعة الموصل، العراق.
17. الراسبي، زهرة بنت محمد، (2020): *تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي*، عمان: دار الخليج للصحافة والنشر والتوزيع.
18. الزبيدي، محمد إبراهيم، (2021): *الفساد الإداري واستراتيجيات مكافحة الإعلامية*، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
19. الزيود، محمد، (2018): التماسك التنظيمي وأثره في تعزيز الولاء المؤسسي، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، جامعة مؤتة، 14(2).
20. الساعدي، أحمد جبار، (2020): أخلاقيات البحث العلمي والنزاهة الأكاديمية في الجامعات العراقية، *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة بغداد، 59(2): 201-225.

21. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (1991): *إدارة الموارد البشرية*، بغداد: مطبعة الاقتصاد.
22. سعد نعيم رضوي، (2023): *التماسك التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط، جامعة واسط*.
23. السكارنة، بلال، (2021): *التطوير التنظيمي والإداري*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
24. سلام، صبحي، (2021): *الفساد الإداري والمالي كظاهرة وأساليب علاجها*، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
25. السماوي، محمد عبد الله. (2015). التماسك التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تعز. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة تعز، اليمن.
26. الشمري، خالد عبد الله، (2021): *استراتيجيات التعلم النشط وأثرها في التحصيل الدراسي*، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
27. الشمري، فهد جاسم، (2019): *النزاهة الوظيفية في المؤسسات الحكومية: الواقع والتحديات*، *مجلة العلوم الإنسانية*.
28. الشمري، محمد كريم، (2017): *الرضا الوظيفي وعلاقته بالتماسك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية*، *مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(3).
29. الشمطي، عمر وعد سلطان، وخروفة، رغد محمد يحيى، (2023): *تأثير التعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل، بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كليات جامعة الموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال*، 43.
30. الضبع، محمود (2018). أخلاقيات مهنة التعليم العالي وحوكمة الأداء الأكاديمي. القاهرة: دار الفكر العربي.

31. الطائي، حسن عبد الله، (2021): *السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
32. الطيب إيهاب محمود عايش — (2008): "أثر التماسك التنظيمي الطيب على الرضا الوظيفية الجامعة الهاشمية الأردنية عمان 66،
33. الطيب إيهاب محمود عايش (٢٠١٨): "أثر التماسك التنظيمي الطيب على الرضا الوظيفية الجامعة الهاشمية الأردنية، عمان.
34. عابدين، محمد أحمد، (2006): *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية*، القاهرة: مكتبة القاهرة.
35. العامري، صلاح مهدي حسن (2007): *والغالب طاهر محسن منصور " الإدارة والأعمال " دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007*
36. عبد الأمير، محمد حسن، (2019): *الحوكمة الرشيدة ودورها في تعزيز النزاهة المؤسسية في الجامعات العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 27(5): 341-360.*
37. عبد الرحمن، ناصر علي، (2021): *القيم الأخلاقية في المنظمات ودورها في تعزيز النزاهة، جامعة بغداد.*
38. عبيدات، ذوقان وآخرون، (1991): *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه (ط3): الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.*
39. العبيدي، أمل خضير، (2020): *التماسك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد (115).*
40. العزاوي، بشرى، واسماعيل، ايسر، (2017): *دور أبعاد نموذج ماكينزي في جودة الخدمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 33(99): 181-212.*
41. العزاوي، قيس حميد، (2018): *الأخلاقيات الإدارية والسلوك الوظيفي*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

42. العلاق، بشير عباس، (2020): *الإدارة الحديثة: النظريات والوظائف والممارسات الأخلاقية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. عودة، أحمد محمد. (2017). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
44. الغالبي، أحمد، (2021): *التطوير التنظيمي مدخل تحليلي*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
45. الغامدي، سعيد بن فالح (2019): *الإدارة الجامعية: أطر نظرية وتطبيقات عملية*. دار وجوه للنشر والتوزيع، الرياض.
46. فضل الدين، أميمة، (2023): القيم الثقافية وفعالية فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح تبسة، *أطروحة دكتوراه*، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
47. القيسي، هناء محمود، وشحادة، يوسف يعقوب، (2018): *الإدارة التربوية، كلية التربية الأساسية*.
48. كحلات، سمرة، ومرازقة، فتيحة، (2023): سبل التعاون التنظيمي بين أقسام علم المكتبات والمكتبة الأكاديمية، حالة جامعة الجزائر 2، *مجلة المعيار*، 27(4).
49. الكعبي، علي عبد الحسين. (2021): النزاهة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي العراقية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة بغداد، 27(4)، 112-135.
50. ماهر أحمد (2015) *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الاسكندرية*، الدار الجامعية.
51. مجيدر، بلال، (2015): تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 27(44).

52. محمد منير مرسى، (2016): *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها*، القاهرة.
53. محمد منير مرسى، (2022): *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، القاهرة.
54. المعشر، أحمد محمد. (2015). التماسك التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
55. المغربي، كامل، (2005): *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس*، عمان: دار القدس للنشر والتوزيع.
56. المقداد، هلا، (2022): *السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي: الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية*، دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
57. النجار، نبيل جمعة صالح، (2009): *القياس والتقويم منظور تطبيقي مع تطبيقات برمجية SPSS (ط1)*: عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
58. النوفل، سلطان أحمد خليف وآخرون، (2023): *السخاء التنظيمي وانعكاساته على التماسك بين العاملين*، دراسة نظرية وتطبيقية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد (73).
59. الهادي، محمد عبد السميع. (1989). *التماسك التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي*. دار الفكر العربي.
60. هويت، عمر سعد محمد، (2024): *الاتصال الإداري الفعال لأصحاب القرار التنظيمي لدوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر منتسبيها*، *مجلة جامعة ذي قار لعلوم التربية البدنية*، 1(4).
61. هيثم الفقهاء (2010) ، *أثر الحوافز في تعزيز المهتم الجوهريه* ، موقع موسوعة الاسلام والتنمية.

62. يحيى، رعد محمد، وسليمان، محمد أحمد إبراهيم، (2023): دور المرونة التنظيمية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 4(7).

المصادر والمراجع الأجنبية:

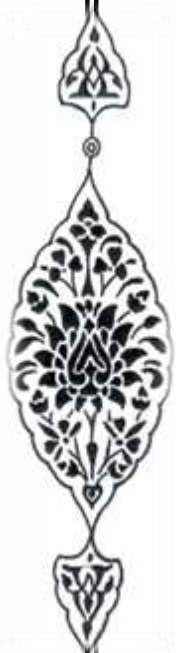
63. Ahmed, K. R., Abd Elrazek, A. H., & Hassan, Muhammad, N. D. M. (2023). Determinants of Societal Cohesiveness in Some Villages of Matrouh Governorate. **Journal of the Advances in Agricultural Researches**, 28(2), 433–480.
64. Ali, R. Q., & Lafta, B. S. (2023). The Impact of Strategic Cohesion in Achieving Organizational Prosperity: Applied Research in the National Insurance Company. **Journal of Accounting and Financial Studies**, 18(65).
65. Aonte Morales, A. R. M. (2025). *Theoretical model for the generation, maintenance, and improvement of group cohesion: Factors involved*. Fórum Empresarial, 38
66. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*. **The Leadership Quarterly**, 17(6), 595–616.
67. Carter, S. L. (1996). **Integrity**. New York: *Basic Books*.
68. Chenat, P. (2004). **Organizational Culture**. [Publisher not specified].
69. Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). *Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams, Production Teams, and Service Teams*. **Small Group Research**, 40(4), 382–420.

70. Gratto, F. (2011). *The Relationship Organizational Cohesion and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
71. Hafer, J., & Gresham, G. G. (2008). Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 9(2), 184–205.
72. Hameed, K. H., & Kadhim, T. R. (2023). Social Cohesion: Its Nature, Dimensions and Ingredients. **Al-Qadisiyah Journal for Humanities Sciences**, 26(1), 187–210.
73. Huang, C., Wang, J. J., & Lin, L. (2011). *Resource Sufficiency, Organizational Cohesion and Organizational Effectiveness of Emergency Response*. **Natural Hazards**, 58(6), 221–234.
74. Ismail, M., Baki, N., & Omar, Z. (2018). *The Influence of Organizational Culture and Organizational Justice on Group Cohesion as Perceived by Merger and Acquisition Employees*. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, 9(2), 233–250.
75. Judeh, M. (2023). Job Delight and Organizational Citizenship Behavior: Role of Teamwork Cohesion as a Mediator. **Problems and Perspectives in Management**, 21(1), 131–140.
76. Judeh, M. (2023). *Job Delight and Organizational Citizenship Behavior: Role of Teamwork Cohesion as a Mediator*. **Problems and Perspectives in Management**, 21(1), 131–140.

77. Kang, J. (2024). Influence of Servant Leadership on Team Cohesion and Innovation in South Korea. **International Journal of Leadership and Governance**, 4(2), 11–22.
78. LE BOTERF G (2013) « *Travailler réseaux et en partenariat Comment en faire une compétence collective Edition 3* Paris: Eyrolles: 34
79. Le Boterf, G. (2013). **Travailler en réseaux et en partenariat: Comment en faire une compétence collective** (3rd ed.). Paris: Eyrolles.
80. Li, H., & Zhang, M. (2010). *The Development and Validation of an Organizational Cohesion Inventory*. **Frontiers of Business Research in China**, 4(4), 653–684.
81. Mcshan&Glinow (2010) ‘*From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy* *Management and Organization Review* 6(1) ‘ 321-322
82. Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). *Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination*. **Technovation**, 25(10), 1159–1172.
83. n and Corporate Performance: An Empirical Investigation*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
84. Ngetalgeta T6; Behbodi ‘ ‘& Ravanfar ‘ ‘,(2019) Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey ‘*Global Journal of Management and Business Research* ‘1(5) ‘411

85. Paine, L. S. (1994). *Managing for Organizational Integrity*.
Harvard Business Review.
86. Peter, K. (2010). *Organizational Cohesion and Corporate
Performance: An Empirical Investigation*. Retrieved from
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
87. Stone, P. W., Harris, M. J., & Feldman, P. (2004). *Organizational
Cohesion of Staff: Working Conditions and Safety — An
Integrative Model*, 1(02).
88. Transparency International. (2020). **Corruption Perceptions
Index 2020**. Berlin, Germany: Transparency International.

الملاحق



ملحق (2)

أسماء السادة المحكمين اللذين استعانت بهم الباحثة على مقاييس البحث

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د.	عبد كاطع سموم	إدارة تربوية	كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة واسط
2	أ.د.	ياسين حميد عيال	إدارة تربوية	جامعة بغداد/ كلية التربية /ابن رشد
3	أ.د.	منتهى عبد الزهرة	إدارة تربوية	جامعة المستنصرية / كلية التربية
4	أ.د.	منتهى جاسم عبد سوسن	إدارة تربوية	جامعة بغداد/ كلية التربية /ابن رشد
5	أ.د.	كريم فخري هلال	إدارة تربوية	جامعة بابل/ كلية التربية للعلوم الانسانية
6	أ.د.	علاء حاكم ناصر	إدارة تربوية	جامعة بغداد/ كلية التربية /ابن الهيثم
7	أ.م.د.	سعد نعيم رضوي	إدارة تربوية	جامعة واسط /كلية التربية للعلوم الانسانية
8	أ.م.د.	ثائر محمد علي	إدارة تربوية	جامعة واسط /كلية التربية للعلوم الانسانية
9	أ.م.د.	ضياء عباس حمود	مناهج وطرائق تدريس	جامعة واسط /كلية التربية للعلوم الانسانية
10	أ.م.د.	حيدر عبد الرزاق غفوي	إدارة تربوية	جامعة واسط /كلية التربية للعلوم الانسانية
11	أ.م.د.	عامر كريم هضل	مناهج وطرائق تدريس	جامعة واسط /كلية التربية للعلوم الانسانية
12	أ.م.د.	عمر ازهر علي	إدارة تربوية	جامعة بغداد/ كلية التربية /ابن الهيثم

الملحق (3)



استبانة استطلاع الأستاذ

جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا / الماجستير

استبانة استطلاع للتماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط

الأستاذ الفاضل المحترم
الأستاذة الفاضلة المحترمة
تحية طيبة..

تعتزم الباحثة إجراء دراستها الموسومة بـ (التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط) والتي تهدف إلى التعرف على مستوى التماسك التنظيمي والكشف عن طبيعة العلاقة بينه وبين النزاهة الوظيفية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان الأكاديمي والتربوي، فإن الباحثة تتطلع إلى آرائكم القيمة من خلال الإجابة عن فقرات الأداة المرفقة بدقة وموضوعية، لما لذلك من أثر كبير في تحقيق أهداف البحث وتقدم الباحثة بجزيل الشكر والامتنان لجهودكم ووقتكم الثمين، آملة أن يحظى هذا الاستبيان باهتمامكم، لما يمثله من دعم أساسي لإنجاح هذه الدراسة علماً أن جميع المعلومات المدونة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولا داعي لذكر الاسم علماً أنه يقصد بـ:

التماسك التنظيمي: بأنه مدى ترابط وتكامل أعضاء المؤسسة التعليمية، وشعورهم بالانتماء والعمل كفريق واحد متجانس لتحقيق الأهداف الأكاديمية المشتركة، والالتزام بقيم الجامعة ومبادئها.

النزاهة الوظيفية: بأنها الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، والشفافية، والعدالة في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن المصالح الشخصية أو المحسوبية أثناء ممارسة المهام الإدارية والعلمية داخل القسم.

ولكم الشكر الجزيل مع التقدير.

طالبة الماجستير

المشرف

السؤال الاول

يرجى بيان ارائكم وملاحظاتكم حول تماسك التنظيمي وبحسب المجالات الاتية:

المجال الاول التماسك الاجتماعي: هو قدرة رئيس القسم على بناء باكاديمية يسودها التعاون والثقة والاحترام والمتبادل بين اعضاء الهيئة التدريسية.

.....1

.....2

.....3

.....4

.....5

المجال الثاني: تماثل الوظيفة ودرجة الترابط والانسجام والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة بما يعزز الشعور والانتماء والمسؤولية المشتركة.

.....1

.....2

.....3

.....4

.....5

المجال الثالث: التماسك القيادي ودرجه التوافق والانسجام والتعاون بين رئيس القسم والقيادات الاكاديمية والادارية الاخرى .

.....1

.....2

.....3

.....4

.....5

المجال الرابع: التماسك القيمي ودرجة الاتفاق والالتزام المشترك لمجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير الاخلاقية لتنظم سلوك الافراد .

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

السؤال الثاني

ارجوا بيان اراكم وملاحظاتكم حول النزاهة الوظيفية وبحسب المجالات الاتية:

المجال الأول: النزاهة الإدارية هي التزام رؤساء الاقسام بالعدالة والشفافية والموضوعية والامانة في اتخاذ القرارات وممارسة الصلاحيات .

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

المجال الثاني النزاهه المهنيه هي الالتزام بالمعايره الاخلاقية والاكاديمية والمهنية في اداء المهام القيادية والادارية .

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

المجال الثالث: النزاح السلوكية هي الالتزام بممارسة السلوكيات الاخلاقية تتسم بالصدق والعدالة والاحترام والموضوعية .

.....1

.....2

.....3

.....4

.....5

المجال الرابع: النزاهة في اتخاذ القرار هي الالتزام باتخاذ القرارات الاكاديمية والادارية وتقوم على الموضوعية والعدالة والشفافية.

.....1

.....2

.....3

.....4

.....5

الملحق (4)



جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا / الماجستير

م/استبانة اراء المحكمين على مقياس التماسك التنظيمي بصورته الأولى

الاستاذ الفاضل الدكتور.....المحترم

تحية طيبة :

تروم الباحثة اجراء بحثها الموسوم (التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط) ولغرض قياس التماسك التنظيمي قامت الباحثة بناء مقياس التماسك التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في جامعة واسط من اجل تحقيق اهداف بحثها ، وبالاتماد على تعريف (البرت وكريستين) الذي عرف التماسك التنظيمي " هو حالة من الترابط والا نسجام بين أفراد الجماعة ، تنشأ من اشتراكهم في القيم والمعايير الاجتماعية ، ومن اعتمادهم المتبادل في أداء الأدوار ، بما يضمن استقرار الجماعة واستمرارها " (البرت وكريستين، 2001 : 67)

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية عالية في هذا المجال تتوجه الباحثة اليكم للاستعانة بآرائكم ومقترحاتكم السديدة حول :

صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس لما وضعت من أجله .

صلاحية بدائل الاجابة على المقياس هي (صالحة ، غير صالحة ، تعديل)

مع الشكر والامتنان

طالبة الماجستير

المشرف

المتغير الأول : التماسك التنظيمي / درجة ترابط وانسجام افراد المؤسسة وتماشيتهم مع اهدافها وتقاسمهم في ادوارهم الوظيفية بما يعزز الاستقرار التنظيمي ويخفف الفاعلية في العمل (حسن , 2022)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
1	تسود بين اعضاء القسم علاقات احترام متبادلة			
2	اشعر بالانتماء الحقيقي الى قسمي الاكاديمي			
3	يتعاون اعضاء القسم فيما بينهم عند مواجهة المشكلات			
4	تسود روح الفريق الواحد داخل القسم			
5	يحرص اعضاء القسم على الحفاظ على علاقات ايجابية فيما بينهم			

المجال الثاني : التماسك الوظيفي

10	تكامل ادوار اعضاء القسم في انجاز المهام الاكاديمية			
11	يلتزم اعضاء القسم بالمسؤوليات الموكلة اليهم			
12	يوجد انسجام واضح في اداء العمل داخل القسم			
13	يشارك اعضاء القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل			
14	يسهم التفاهم المهني في رفع كفاءة العمل بالقسم			

المجال الثالث : التماسك القيادي

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
19	يعمل رئيس القسم على تعزيز روح التعاون بين اعضاء الهيئة التدريسية			
20	يتعامل بعدالة مع جميع التدريبيين دون تمييز			
21	يشجع الحوار والتواصل المفتوح			
22	يسهم الاسلوب القيادي لرئيس القسم في تقوية العلاقات التنظيمية			
23	يحرص على معالجة الخلافات بطريقة بناءة			

المجال الرابع : التماسك القيمي

27	يشترك اعضاء القسم في قيم اكااديمية ومهنية واضحة		
28	تسود النزاهة والشفافية في التعامل داخل القسم		
29	تراعي جميع انظمة القسم القيم المؤسسية وتحترمها		
30	يحافظ اعضاء القسم على الالتزام بالمعايير الاخلاقية المهنية		
31	ت لعب القيم المشتركة دورا في تقوية تماسك القسم ووحدته		



الملحق (5)

جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا / الماجستير

مقياس التماسك التنظيمي بصورته (النهائية)

تحية طيبة :

بهدف إجراء دراسة علمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء مقياس التماسك التنظيمي ويعرف التماسك التنظيمي بأنه " هو حالة من الترابط والانسجام بين أفراد الجماعة ، تنشأ من اشتراكهم في القيم والمعايير الاجتماعية ، ومن اعتمادهم المتبادل في أداء الأدوار ، بما يضمن استقرار الجماعة واستمرارها " (البرت وكريستين، 2001 : 67) ، لذا تضع الباحثة بين أياديكم هذه المجموعة من الفقرات ، وعليه ترجو منكم الإجابة عن الفقرات التي أعدت لذلك بدقة وتمعن ، ونظراً لما تعهده فيكم من دراية علمية وموضوعية وصدق في الإجابة ،لذا ترجو الباحثة مساعدتكم عن طريق إجاباتكم الدقيقة عن فقرات هذا المقياس .

مع خالص الشكر والتقدير

معلومات تحتاجها الباحثة:

وضع إشارة (✓) أمام المربع

1- أنت اتجاه كل عبارة من عبارات المقياس.

2- ضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت البديل الذي تختاره، وكما يأتي:

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة	تنطبق عليه بدرجة قليلة	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً
1		✓				

طالبة الماجستير

المشرف

المتغير الأول : التماسك التنظيمي / درجة ترابط وانسجام أفراد المؤسسة وتماشيتهم مع اهدافها وتقاسمهم في ادوارهم الوظيفية بما يعزز الاستقرار التنظيمي ويخفف الفاعلية في العمل (حسن ، 2022)

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة	تنطبق عليه بدرجة قليلة	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً
المجال الأول : التماسك الاجتماعي المهني						
1	تسود بين اعضاء القسم علاقات احترام متبادلة					
2	اشعر بالانتماء الحقيقي الى قسمي الاكاديمي					
3	يتعاون اعضاء القسم فيما بينهم عند مواجهة المشكلات					
4	تسود روح الفريق الواحد داخل القسم					
5	يحرص اعضاء القسم على الحفاظ على علاقات ايجابية فيما بينهم					
المجال الثاني : التماسك الوظيفي						
6	تکامل ادوار اعضاء القسم في انجاز المهام الاكاديمية					
7	يلتزم اعضاء القسم بالمسؤوليات الموكلة اليهم					
8	يوجد انسجام واضح في اداء العمل داخل القسم					
9	يشارك اعضاء القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل					
10	يسهم التفاهم المهني في رفع كفاءة العمل بالقسم					
المجال الثالث : التماسك القيادي						
11	يعمل رئيس القسم على تعزيز روح التعاون بين اعضاء الهيئة التدريسية					
12	يتعامل بعدالة مع جميع التدريسين دون تمييز					
13	يشجع الحوار والتواصل المفتوح					
14	يسهم الاسلوب القيادي لرئيس القسم في تقوية العلاقات التنظيمية					
15	يحرص على معالجة الخلافات بطريقة بناءة					
المجال الرابع : التماسك القيمي						
16	يشترك اعضاء القسم في قيم اكاديمية ومهنية واضحة					
17	تسود النزاهة والشفافية في التعامل داخل القسم					
18	يلتزم جميع العاملين على القسم بالقيم المؤسسية واحترمها					
19	يحافظ اعضاء القسم على الالتزام بالمعايير الاخلاقية المهنية					
20	تلعب القيم المشتركة دورا في تقوية تماسك القسم ووحدته					



ملحق (6)

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / الماجستير

جامعة واسط

مقياس النزاهة الوظيفية بصورتها الاولى

م / استبانة اراء المحكمين على مقياس النزاهة الوظيفية بصورته الاولى

تحية طيبة

تروم الباحثة اجراء بحثها الموسوم (التماسك التنظيمي وعلاقته بالنزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة واسط) ولغرض قياس النزاهة الوظيفية قامت الباحثة ببناء مقياس النزاهة الوظيفية لدى رؤساء الأقسام في جامعة واسط من اجل تحقيق اهداف بحثها ، وباعتماد على تعريف (Brown, 2005) الذي عرف النزاهة الوظيفية " هي التزام القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية بالقيم المهنية والأكاديمية ، والنزاهة الادارية ، و النزاهة في اتخاذ القرار ، بما يسهم في ترسيخ بيئة تعليمية نزيهة (Brown,2005: 45)

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية عالية في هذا المجال تتوجه الباحثة اليكم للاستعانة بآرائكم ومقترحاتكم السديدة حول :

صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس لما وضعت من أجله .

صلاحية بدائل الاجابة على المقياس هي (صالحة ، غير صالحة ، التعديل)

طالبة الماجستير

المشرف

المتغير الثاني : النزاهة الوظيفية : هي التزام القيادات الاكاديمية واعضاء الهيئة التدريسية بالقيم المهنية والاكاديمية والعدالة في التعامل والشفافية في اتخاذ القرار بما يسهم في ترسيخ بيئة تعليمية نزيهة . (محمد، 2021)

المجال الاول : النزاهة الإدارية

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
1	يلتزم رئيس القسم التزاماً تاماً لجمع الأنظمة والتعليمات الجامعية المعمول لها دون استثناء أو إخلال بها			
2	يتخذ قراراته بعيداً عن المصالح الشخصية			
3	يحرص على الانصاف العدالة عند توزيع المسؤوليات على الجميع			
4	يتعامل بشفافية في القضايا الادارية			
5	يلتزم بالنزاهة ويتجنبها في سلوك قد يشير الى استغلال للمنصب			

المجال الثاني : النزاهة المهنية

9	يلتزم رئيس القسم بالأخلاقيات المهنية في تعامله مع التدريسيين			
10	يعتمد الكفاءة معياراً في التكاليف والمسؤوليات			
11	يعتمد النزاهة في ترقية التدريسيين			
12	يتم تقييم اداء التدريس وفق معايير موضوعية وعادلة			
13	يتعامل مع الجميع بمساواة دون اي تمييز			

المجال الثالث : النزاهة السلوكية

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
17	يتصف رئيس القسم بالصدق في أقواله وأفعاله			
18	يفي بوعوده والتزاماته الوظيفية			
19	يتجنب المجاملات غير المهنية ويتفادى المجاملات التي تفتقر الى الطابع المهني بين اعضاء هيئه التدريس			
20	يعد نموذجاً ايجابياً يحتذى به بين اعضاء هيئه التدريس			
21	يحافظ على الاحترام المتبادل داخل القسم			

المجال الرابع : النزاهة في اتخاذ القرار

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
17	يشرك رئيس القسم التدريسيين في القرارات المهمة			
18	يستند إلى معايير واضحة عند اتخاذ القرار			
19	يوضح أسباب قراراته عند الحاجة			
20	يتقبل النقد البناء بروح إيجابية			
21	يراجع قراراته اذا تبين له وجود خطأ			



ملحق (7)

جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا / الماجستير

مقياس النزاهة الوظيفية بصورته (النهائية)

تحية طيبة .

بهدف إجراء دراسة علمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء مقياس وبالاتماد على تعريف (Brown, 2005) الذي عرف النزاهة الوظيفية " هي التزام القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية بالقيم المهنية والأكاديمية ، والنزاهة الادارية ، و النزاهة في اتخاذ القرار ، بما يسهم في ترسيخ بيئة تعليمية نزيهة (Brown,2005;45) ، لذا تضع الباحثة بين إيديكم هذه المجموعة من الفقرات ، وعليه ترجو منكم الإجابة عن الفقرات التي أعدت لذلك بدقة وتمعن ، ونظراً لما تعهده فيكم من دراية علمية وموضوعية وصدق في الإجابة ،لذا ترجو الباحثة مساعدتكم عن طريق إجابتكم الدقيقة عن فقرات هذا المقياس .
مع خالص الشكر والتقدير

معلومات تحتاجها الباحثة:

وضع إشارة (✓) أمام المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس:	ذكر	☐	أنثى	☐
اللقب العلمي: أستاذ	☐	أستاذ مساعد	☐	مدرس مساعد
التخصص: علمي	☐	أنساني	☐	

تعليمات الأجوبة:

1. توخياً للموضوعية في الاجابة لا داعي لكتابة اسمك وستعمل المعلومات التي يسفر عنها هذا البحث لأغراض البحث العلمي.
2. يرجى عدم ترك أية عبارة من غير إجابة، علما انه ليس هناك إجابة صحيحة او خاطئة، ولكن هناك هو ما يعبر
3. فعلاً عن وجهة نظرك أنت اتجاه كل عبارة من عبارات المقياس.
4. ضع إشارة (✓) إمام كل فقرة وتحت البديل الذي تختاره، وكما يأتي:

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة	تنطبق عليه بدرجة قليلة	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً
1		✓				

طالبة الماجستير

المشرف

المتغير الثاني : النزاهة الوظيفية : هي التزام القيادات الاكاديمية واعضاء الهيئة التدريسية بالقيم المهنية والاكاديمية والعدالة في التعامل والشفافية في اتخاذ القرار بما يسهم في ترسيخ بيئة تعليمية نزيهة (محمد، 2021)

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً	تنطبق عليه بدرجة كبيرة	تنطبق عليه بدرجة متوسطة	تنطبق عليه بدرجة قليلة	تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً
المجال الاول : النزاهة الإدارية						
1	يلتزم رئيس القسم بالأنظمة والقوانين والتعليمات الجامعية المعمول بها					
2	يتخذ قراراته بعيداً عن المصالح الشخصية					
3	يحرص على توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بكل عدالة وانصاف					
4	يتعامل بشفافية في القضايا الادارية					
5	يتحلى بالنزاهة ويحرص على تجنب أي سلوك قد يفهم منه استغلال للمنصب.					
المجال الثاني : النزاهة المهنية						
6	يلتزم رئيس القسم بالأخلاقيات المهنية في تعامله مع التدريسيين					
7	يعتمد على معيار الكفاءة في توزيع المهام والمسؤوليات					
8	يعتمد النزاهة في ترقية التدريسيين					
9	يعمل على تقييم التدريسين على وفق معايير موضوعية وعادلة					
10	يتعامل مع العاملين كافة بمبدأ مساواة دون تمييز					
المجال الثالث : النزاهة السلوكية						
11	يتصف رئيس القسم بالصدق في أقواله وأفعاله					
12	يفي بوعوده والتزاماته الوظيفية					
13	يتجنب المجاملات في الامور الادارية					
14	يعد الانموذج القدوة الذي يحتذى به في القسم					
15	يحافظ على الاحترام المتبادل داخل القسم					
المجال الرابع : النزاهة في اتخاذ القرار						
16	يشرك رئيس القسم التدريسيين في القرارات المهمة					
17	يستند إلى معايير واضحة عند اتخاذ القرار					
18	يوضح أسباب قراراته عند الحاجة					
19	يتقبل النقد البناء بروح إيجابية					
20	يراجع قراراته اذا تبين له وجود خطأ					

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Wasit / College
of Education for Human Sciences
Department of Educational and Psychological Sciences
Postgraduate Studies
Master's Degree in Educational Administration



**Organizational Cohesion and Its Relationship to Job Integrity
among Heads of Scientific Departments from the Perspective of
Faculty Members at the University of Wasit**

A Thesis

**Submitted to the Council of the College of Education for Human Sciences,
University of Wasit In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Arts in Educational and Psychological Sciences Educational
Administration**

A Thesis Submitted by

Supervised by

1448 A.H.

2026A.D.

Abstract

The present study addressed the concepts of organizational cohesion and job integrity. The significance of this study stems from the importance of these two variables as well as the importance of the research sample, namely heads of departments, who constitute the backbone of educational institutions. Accordingly, the study sought to identify the relationship between organizational cohesion and its association with job integrity among heads of scientific departments at the University of Wasit from the perspective of faculty members, through the following objectives:

- 1 .To identify the level of organizational cohesion among heads of scientific departments from the perspective of faculty members.
- 2 .To identify the level of job integrity among heads of departments from the perspective of faculty members.
- 3 .To determine the correlational relationship between organizational cohesion and job integrity from the perspective of faculty members.
- 4 .To examine whether there are statistically significant differences in organizational cohesion according to the variables of gender (male/female), specialization, and academic rank.
- 5 .To examine whether there are statistically significant differences in job integrity according to the variables of gender (male/female), specialization, and academic rank.

The researcher adopted the descriptive correlational approach and selected the research sample using a stratified random sampling method. The sample consisted of (323) faculty members from the University of Wasit.

To analyze the data of the current study, the researcher employed a set of appropriate statistical methods, including the one-sample t-test, independent-samples t-test, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, and one-way analysis of variance (ANOVA). Statistical



processing was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a positive relationship between the two variables and indicated that heads of scientific departments possess high levels of organizational cohesion and job integrity according to the perceptions of faculty members. The results were in favor of females, those holding the academic ranks of Professor and Assistant Professor, and the humanities specialization, as detailed in Chapter Four.

Based on the findings of the current study, the researcher formulated a number of conclusions, recommendations, and suggestions, as presented in Chapter Four.

