

الإدارة بالقيم ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري  
الإدارات التعليمية الأزهرية

**Management by values and its role in achieving job satisfaction  
.among the directors of Al-Azhar educational departments**

الباحثة

**لينة عبدالحميد محمد الأطرش**

## المستخلص

**عنوان الدراسة:** الإدارة بالقيم ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات التعليمية الأزهرية .

**الاسم:** لينة عبدالحميد محمد الأطرش.

**هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة البحيرة ، حيث تكونت عينة الدراسة الحالية من مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد الأزهرية بمختلف المراحل التعليمية في محافظة البحيرة، عدد ( ١١١ ) مدير ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع المعلومات والحقائق والبيانات خلال الإطار النظري للدراسة، ومن ثم استطلاع رأي عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وفقاً لإجراءات الدراسة الميدانية ، وكانت أدوات الدراسة استبانته من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة البحيرة، وأوصت الباحثة العمل بالتصور المقترح الوارد في الدراسة، لتفعيل دور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لمديري الإدارات التعليمية الأزهرية، ونشر الوعي بأهمية الإدارة بالقيم ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمديري الإدارات التعليمية الأزهرية**

### **الكلمات المفتاحية:**

الإدارة بالقيم – الرضا الوظيفي – مديري الإدارات التعليمية الأزهرية.

## **Abstract**

**Study title:** Management by values and its role in achieving job satisfaction among the directors of Al-Azhar educational departments..

**Name:** Lena Abd-Elhamed Mohamed Elatrach

**The study aimed to** identify the role of management by values in achieving job satisfaction among the directors of Al-Azhar educational departments in Al-Buhaira governorate. Information, facts, and data through the theoretical framework of the study, and then surveying the opinion of the study sample, analyzing it, and interpreting it according to the procedures of the field study. The study tools were a questionnaire prepared by the researcher. The researcher recommended working with the proposed scenario contained in the study, to activate the role of management by values in achieving job satisfaction for the directors of Al-Azhar educational departments, and to spread awareness of the importance of management by values and its role in achieving job satisfaction for the directors of Al-Azhar educational departments.

**key words:** Management by values - job satisfaction - directors of Al-Azhar educational departments.

## مقدمة الدراسة:

يعد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد علي عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة ويأتي المديرون في المقدمة ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات وهذه القيم تكون عامل هدم أو عنصر بناء انما تنتمي في تعدد أنساقها الي جهات ومجالات عدة فقيم الفرد تختلف عن قيم المنظمة والقيم المهنية تمتزج مع القيم الاجتماعية في حين اخر، ولذا نجد أن عملية التوافق بين القيم الشخصية لدي القادة الإداريين والقيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها تعد مطلباً أساسياً لتحقيق المنظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيراً ايجابياً في العمل الاداري داخل هذه المؤسسات ولها تأثير ايجابي في نجاح العملية الإدارية ، وفي سياق العمل علي تدعيم القيم الايجابية والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون اعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغيير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية وبيان أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل) مشاعل بنت ذياب العتيبي (٢٠٠٩)

ويحظي الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة باهتمام واسع وفي الادارات التعليمية بالأخص لأنه يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة مما يجعل الموظفين يشعرون بالرضا عما يقومون به وتتعدد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدي الموظفين في الادارات التعليمية منها ما هو اجتماعي مثل العلاقة مع زملاء العمل والرؤساء ومنها ما هو ثقافي متعلق بالمواقف والاتجاهات والقيم أو تنظيمي مثل سياسات شؤون الموظفين والإشراف وأساليب القيادة ونظم الإدارة أو بيئي مثل ظروف العمل وقد أثبتت الدراسات أن اهتمام المؤسسات بالرضا الوظيفي للعاملين لديها ما هو إلا انعكاس لحسن معاملاتها واحترامها وتقديرها لهم ، اذ أن الموظفين الذين لا يشعرون بالرضا حيال ما يقومون به من وظائف هم أكثر عرضة لتقديم خدمات رديئة.(سهام إبراهيم شنيش)

وتعد الادارات التعليمية أحد المؤسسات الهامة والذي يؤدي العاملين بها دوراً كبيراً في نجاح منظومة كاملة حيث يعتبر الجمهور الداخلي المتمثل في الموظفين أساس عملة وتميزة ومنافسته لغيره من المنظمات الأخرى ، ودون شعور هؤلاء الموظفين بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي فلن تحقق الادارة أهدافها،

وقد تبين أن هناك علاقة ايجابية بين تحفيز الموظفين وشعورهم بالرضا الوظيفي وأدائهم، ويتأثر هذا الرضا بالدوافع الذاتية للموظف مثل النجاح في انجاز المهام والاثراء الوظيفي وكذلك بالدوافع الخارجية مثل الأجور والمكافآت التي يحصل عليها من وظيفة وبالتالي ، فان اهتمام الادارة بتحقيق الرضا الوظيفي لدي القائمون علي العمل داخل الادارات من شأنه أن يساعدهم علي تحفيزهم في انجاز وظائفهم بما يضمن تحقيق الأهداف العليا للإدارة ولكي يكون أداء العاملين في أعلى مستوياته ينبغي ايلاء الاهتمام بالعوامل التي من شأنها أن تؤثر ايجاباً أو سلباً علي هذا الأداء من أجل الوصول الي حالة الرضا عما يقومون به ، ومن هنا تأتي هذه الدراسة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدي مديري الادارات التعليمية والعاملين بها .

ومن ثم تهتم الدراسة بدراسة دور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدي مديري الإدارات التعليمية بمحافظة البحيرة .

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بالإدارات التعليمية إلا أن الدراسات السابقة بينت ضعف وقلة في تطبيقها، وأيضاً من خلال عملي كعضو فني بالإدارة التعليمية وجدت ضعف في الرضا الوظيفي لدي مديري الإدارات ، وتدني في مستويات الاداء الوظيفي الذي نتج عن عدم الرضا ، وتأتي هذه الدراسة لمعالجة الصعوبات وتصور مقترح لدور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي وينبثق عنها أسئلة فرعية.

#### أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما واقع ممارسات البيئة العملية التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما التصور المقترح لدور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة البحيرة ؟

#### أهداف الدراسة:

يهدف البحث الي:

- التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة.
- التعرف على واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة.
- التأكد من واقع ممارسات البيئة العملية التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.
- الكشف عن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة.
- إعداد تصور مقترح لدور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة البحيرة.

#### أهمية الدراسة:

قد تفيد هذه الدراسة مديري الإدارات في :

- تحسين مستوى أداء أفراد المؤسسة التعليمية.
- الأداء الجيد والكفاءة في العمل.
- وقد يفيد الجمهور المستهدف في تلقي خدمة جيدة، والرضا عن أداء الإدارة ومديري الإدارات.
- تحقيق الأهداف المعدة للمؤسسة.
- دعم روح التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من افراد وجماعات.

## مصطلحات الدراسة:

(الرضا الوظيفي – الإدارة بالقيم)

- تعريف الرضا الوظيفي: عرفه دراسة (بن ناصر الوهبي ٢٠٢٠) بأنه: الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله ، وهو أحد الأسباب لتحقيق إحتياجاته ورغباته في العمل ويعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الوزارة للحصول على ما له من دور في زيادة إنتاجية الموظفين وتحفيزهم .
- وعرفة أيضاً: مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا الي شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا الي نقصان الرغبة في العمل.
- وتعرف الدراسة الحالية مفهوم الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه : شعور الفرد تجاه عمله بالسعادة وهذا يتمثل في : ظرف العمل نفسه- الراتب – الترقية - العلاقات الشخصية – النجاح في تحقيق الهدف كل هذه الأسباب تساعد علي الرضا الوظيفي.

## - الادارة بالقيم:

- عرفها (محمد الغامدي ٢٠٢٠ : ١٧) أنها : هي معيار التوجه السلوك الصادر عن الأفراد فالقيم توجه ميول الأفراد نحو أيولوجية معينة ، وهي وسيلة يعبر بها الفرد عن ذاته وترتبط بجوانب النفس البشرية وتكمن أهميتها في استخدام السلوك الإنساني والتنظيمي .
- وتعرف الدراسة الحالية الإدارة بالقيم إجرائياً بأنها:
- فلسفة ادارية جديدة يتفق عليها الجميع وأهمها الاستقامة والنجاح والعدالة والرضا الوظيفي وغيرها من القيم والاحتكام الي هذه القيم يؤدي من وجهة نظري الي الأداء والانجاز المتميزين.

## منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع المعلومات والحقائق والبيانات خلال الإطار النظري للدراسة، ومن ثم استطلاع رأي عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وفقاً لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم وضع تصور مقترح لدور الإدارة بالقيم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة البحيرة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد الأزهرية بمختلف المراحل التعليمية في جمهورية مصر العربية للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد الأزهرية بمختلف المراحل التعليمية في محافظة البحيرة، عدد (١١١) مدير.

## أداة الدراسة:

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين. وتعد الاستبانة إحدى الأدوات التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع؛ للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل. فالاستبانة هي سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات

الشخصية التي تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على معلومات خاصة بهم أو متعلقة بموضوعات مختلفة، لذلك تم اعداد استبيان عن أثر الإدارة بالقيم علي الرضا الوظيفي والوقوف علي دور الإدارة بالقيم في رفع مستوي الرضا الوظيفي وقياس أثره علي العاملين بالإدارات التعليمية الأزهرية من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد الأزهرية بمختلف المراحل التعليمية في محافظة البحيرة.

### الهدف من الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى التعرف على أثر الإدارة بالقيم علي الرضا الوظيفي والوقوف علي دور الإدارة بالقيم في رفع مستوي الرضا الوظيفي وقياس أثره علي العاملين بالإدارات التعليمية الأزهرية، وذلك من أجل الوصول إلى توصيات مقترحة.

### مصادر بناء الاستبانة:

- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة بالقيم.
- أهداف المعاهد الأزهرية.

### عينة الاستبانة:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية من مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد الأزهرية بمختلف المراحل التعليمية في محافظة البحيرة، وتم استخدام الاحصاء الوصفي والذي يمثل التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة:

- توزيع العينة بحسب متغير المؤهل العلمي:

- توزيع عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة:

**خطوات بناء استبانة أثر الإدارة بالقيم علي الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد الأزهرية بمختلف المراحل التعليمية في محافظة البحيرة:**

اتبعت الباحثة الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

أ- قامت الباحثة بتحديد أهم محاور استبانة أثر الإدارة بالقيم علي الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية الأزهرية وموجهين عموميين بمحافظه البحيرة ، وصياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (٢). حيث تكونت الاستبانة من (٤) محاور رئيسية، وهي على النحو التالي:

١. **الثقافة التنظيمية:** تتعلق بتحديد القيم الأساسية وتوضيحها للموظفين، والتأكد من تطبيقها في جميع جوانب العمل. ويشمل هذا البعد الاحترام والتعاون والتميز والشفافية والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية. وتقييم هذه الأبعاد يمكن أن يساعد على تحديد مدى تطبيق القيم الأساسية وثقافة العمل الإيجابية.
٢. **التدريب والتطوير:** تتعلق بتوفير فرص التدريب والتطوير لمديري الإدارات لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل. ومن خلال ذلك، يمكن تعزيز الثقة والرضا الوظيفي لدى المديرين التعليميين وتحقيق تطور مستمر في مهاراتهم وأدائهم.
٣. **البيئة العملية:** تتعلق بتوفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالحماس والإيجابية من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات وتقديم المكافآت المناسبة والتشجيع على الإنجازات المميزة وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية. ويمكن تقييم هذا البعد من خلال دراسة مدى توفر الإدارة لهذه العوامل وتأثيرها على رضا مديري الإدارات.

٤. **التواصل والعدالة:** تتعلق بتوفير التواصل الفعال والشفاف مع المديرين التعليميين والتعامل معهم بتعاطف وعدالة. ويشمل هذا البعد تقديم الدعم والمساندة والمشاركة في صنع القرارات وتقديم التعليقات الإيجابية والسلبية عن الأداء. ويمكن تقييم هذا البعد من خلال دراسة مدى التواصل الفعال بين الإدارة ومديري الإدارات.

كما تحتوي الاستبانة على (٨٠) عبارة، تمثل إجمالي عبارات المحاور الأربعة في صورتها الأولية لعرضها على الخبراء.

ب- تم عرض الاستبانة على السادة الخبراء ملحق (١) وعددهم (١٦) خبير لإبداء الرأي، حيث تم الاتفاق على أغلب ما تحويه الاستبانة من عبارات وإعادة صياغة بعض العبارات كما يلي:

والجدول التالي يوضح إعادة صياغة المحاور الرئيسية للاستبانة:

### جدول (١)

#### إعادة صياغة المحاور الرئيسية للاستبانة (قبل وبعد التعديل)

رقم المحاور	المحور قبل التعديل	المحور بعد التعديل
٢	التدريب والتطوير	التنمية المهنية المستدامة
٤	التواصل والعدالة	الشفافية الإدارية

والجدول التالي يوضح العبارات التي تم تعديل صياغتها في الاستبانة

#### جدول (١) العبارات التي تم تعديل صياغتها في الاستبانة (قبل وبعد التعديل)

المحور	العبارات	العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
المحور الأول الثقافة التنظيمية	١	تسير الإدارة بما يتفق مع القيم الأساسية المحددة سابقاً في المنظومة التعليمية.	تسير الإدارة بالقيم الأساسية للمنظومة التعليمية.
	٢	تقوم الإدارة بتحديد الأهداف الواضحة والمحددة بشكل جيد للمنظومة التعليمية وتحققها بطريقة متسقة مع القيم الأساسية.	تقوم الإدارة بتحديد الأهداف واضحة ومعلنة.
	٤	تجعل الإدارة من النزاهة والشفافية أساساً للعمل من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقها.	تعمل الإدارة علي تحقيق قيم النزاهة والشفافية في جميع المستويات التنظيمية.
	٦	تعامل الإدارة مع الموظفين بعدالة واحترام	تتعامل الإدارة مع العاملين بعدالة واحترام.
	٧	تعمل الإدارة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المواطنين.	تعمل الإدارة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين.
	١٠	تخلق الإدارة جوّاً إيجابياً ومحفزاً للعمل من خلال الإنجازات المميزة والأداء الجيد مصدرًا لتحفيز الموظفين.	توفر الإدارة جوّاً إيجابياً ومحفزاً لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية
	١١	تأكد الإدارة على توفير موارد كافية لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل مستمر ومتواصل.	تسعي الإدارة لتوفير موارد كافية لتحسين الأداء بشكل مستمر.
	١٢	تزداد أهمية الثقافة التنظيمية في الإدارة التعليمية مع تنامي عدد الطلاب والمعلمين.	تزداد أهمية الثقافة التنظيمية في الإدارة التعليمية
	١٤	القيادات التعليمية لديها مسؤولية تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.	تعمل القيادات التعليمية علي مسؤولية تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

المحور	العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
المحور الثاني: التنمية المهنية المستدامة	١٧	الإدارة التعليمية أن تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية.	تساهم الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية
	١٩	الإدارة التعليمية تسعى إلى المشاركة والتعاون بين الجميع .	تسعى الإدارة التعليمية إلى المشاركة والتعاون بين الجميع.
	٢٠	الإدارة التعليمية تعمل على تحسين الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين جودة التعليم والتعلم	تعمل الإدارة التعليمية على تحسين الثقافة الصورة الذهنية الإيجابية لدي العاملين بها
	١	يتم توفير الفرص التدريبية المناسبة لمديري الإدارات لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	توفر الإدارة الفرص التدريبية المناسبة لمديري الإدارات لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
	٢	يتم تحديث البرامج التدريبية بانتظام لتوفير أحدث المعلومات والتقنيات والأدوات المتاحة.	تحدث الإدارة البرامج التدريبية بانتظام لتوفير أحدث المعلومات والتقنيات والأدوات المتاحة.
	٣	يتم تخصيص الموارد اللازمة لتطوير مهارات لمديري الإدارات وتحسين أدائهم.	تخصص الإدارة الموارد اللازمة لتطوير مهارات لمديري الإدارات وتحسين أدائهم.
	٤	تشجع الإدارة مديري الإدارات على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم من خلال توفير الدعم والتشجيع والمساندة.	تشجع الإدارة مديري الإدارات على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم من خلال توفير الدعم والتشجيع والمساندة.
	٥	يتم تطبيق خطة تدريب وتطوير متسقة لجميع مديري الإدارات لتلبية احتياجاتهم الفردية وتحسين أدائهم.	تطبق خطة تدريب وتطوير متسقة لجميع مديري الإدارات لتلبية احتياجاتهم الفردية وتحسين أدائهم.
	٧	يتم توفير فرص التدريب والتطوير بشكل منتظم ومستمر لتحسين مهارات مديري الإدارات وتطوير قدراتهم القيادية.	توفر فرص التدريب والتطوير بشكل منتظم ومستمر لتحسين مهارات مديري الإدارات وتطوير قدراتهم القيادية.
	١٣	يؤدي التدريب والتطوير إلى تطوير مهارات المعلمين وتحسين جودة التعليم.	تسعى الإدارة لتطوير مهارات المعلمين وتحسين جودة التعليم عن طريق البرامج التدريبية المتنوعة.
	١٥	توفر الإدارة فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والموظفين.	تعمل الإدارة على فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والموظفين.
	١٨	يساعد التدريب والتطوير في تحديث وتطوير المناهج والتقنيات الحديثة في الإدارة التعليمية.	تعد الإدارة برامج تدريبية هامة تساعد في تحديث وتطوير المناهج والتقنيات الحديثة داخل الإدارة التعليمية.
	المحور الرابع: الشفافية الإدارية	٣	تطبق الإدارة التعليمات بشفافية
٨		تتصف الإدارة بالأمانة الإدارية	تحرص الإدارة على تطبيق الأمانة الإدارية
١٢		تطبق الإدارة مبدء العفو عن المسيئين	تعمل الإدارة وفق لوائح وقوانين ولا تسمح بالعفو المطلق .
٢٠		تفوض الإدارة من صلاحيتها الإدارية والفنية للموظفين	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لبعض العاملين لإنجاز المهام

ج- بعد التعديل وفقا لآراء السادة المحكمين خرجت الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (٨٠) عبارة موزعة على (٤) محاور رئيسيين وهما كما يلي:

١. **الثقافة التنظيمية:** تتعلق بتحديد القيم الأساسية وتوضيحها للموظفين، والتأكد من تطبيقها في جميع جوانب العمل. ويشمل هذا البعد الاحترام والتعاون والتميز والشفافية والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية. وتقييم هذه الأبعاد يمكن أن يساعد على تحديد مدى تطبيق القيم الأساسية وثقافة العمل الإيجابية. (٢٠) عبارة.
  ٢. **التنمية المهنية المستدامة:** تتعلق بتوفير فرص التدريب والتطوير لمديري الإدارات لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل. ومن خلال ذلك، يمكن تعزيز الثقة والرضا الوظيفي لدى المديرين التعليميين وتحقيق تطور مستمر في مهاراتهم وأدائهم. (٢٠) عبارة.
  ٣. **البيئة العملية:** تتعلق بتوفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالحماس والإيجابية من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات وتقديم المكافآت المناسبة والتشجيع على الإنجازات المميزة وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية. ويمكن تقييم هذا البعد من خلال دراسة مدى توفر الإدارة لهذه العوامل وتأثيرها على رضا مديري الإدارات. (٢٠) عبارة.
  ٤. **الشفافية الإدارية:** تتعلق بتوفير التواصل الفعال والشفاف مع المديرين التعليميين والتعامل معهم بتعاطف وعدالة. ويشمل هذا البعد تقديم الدعم والمساندة والمشاركة في صنع القرارات وتقديم التعليقات الإيجابية والسلبية عن الأداء. ويمكن تقييم هذا البعد من خلال دراسة مدى التواصل الفعال بين الإدارة ومديري الإدارات. (٢٠) عبارة.
- تم تطبيق صورة الاستبانة على العينة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية (معاملات الصدق والثبات)

#### - صدق الاستبانة (Validity) Questionnaire

يقصد بصدق الأداة " أن تكون قادرة على قياس ما وضعت لقياسه. وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق الآتية:

##### ١- الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الصورة المبدئية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (١٦) محكمًا، وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم واستطلاع آرائهم حول مدى السلامة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تمثله، وتعديل أو إضافة أو حذف ما يرونه مناسبًا، ولقد تم التعديل في ضوء توجيهات وآراء السادة المحكمين، وبذلك حصلت الباحثة على الصورة النهائية من الاستبانة كما يوضح ملحق رقم (٣).

##### ٢- الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity)

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مدير من غير المشاركين في العينة الأساسية للدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation) في حساب مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تمثله، ثم في حساب مدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على كما يلي:

#### جدول (٥)

نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة (ن = ٣٠)

المحور الأول: الثقافة التنظيمية		المحور الثاني: التنمية المهنية المستدامة		المحور الثالث: البيئة العملية		المحور الرابع: الشفافية الإدارية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨١٢	١	**٠,٧٩٤	١	**٠,٨٠٥	١	**٠,٧٨٦
٢	**٠,٧٥٩	٢	**٠,٨١٦	٢	**٠,٨٥٣	٢	**٠,٧٥١
٣	**٠,٧٤١	٣	**٠,٧٦٢	٣	*٠,٧٤١	٣	**٠,٨٢٨
٤	**٠,٨٧٤	٤	**٠,٧٢٦	٤	**٠,٨٨٩	٤	**٠,٨٧٥
٥	**٠,٧٧٦	٥	**٠,٩٠٣	٥	**٠,٧٢٧	٥	**٠,٧٤٤
٦	**٠,٧٨٣	٦	**٠,٨١٣	٦	**٠,٧٧٤	٦	**٠,٧٣٢
٧	**٠,٨٠٥	٧	**٠,٧٨٥	٧	**٠,٨٠٩	٧	**٠,٨١٣
٨	**٠,٨٦٦	٨	**٠,٧٢٩	٨	**٠,٨٥٤	٨	**٠,٧٧٦
٩	**٠,٧٢٨	٩	**٠,٧٤٢	٩	**٠,٧٣٦	٩	**٠,٧١٥
١٠	**٠,٨١٣	١٠	**٠,٨٧٢	١٠	**٠,٨٦٤	١٠	**٠,٨٨٠
١١	**٠,٧٨٥	١١	**٠,٨٥٢	١١	**٠,٨٨٥	١١	**٠,٨١٦
١٢	**٠,٧٨٣	١٢	**٠,٨٦٣	١٢	**٠,٨١٦	١٢	**٠,٧٨٩
١٣	**٠,٨١٤	١٣	**٠,٨٦٧	١٣	**٠,٩٢٢	١٣	**٠,٨١٤
١٤	**٠,٧٩٨	١٤	**٠,٨١٩	١٤	**٠,٨٢٣	١٤	**٠,٨١٩
١٥	**٠,٨٤١	١٥	**٠,٨٠٩	١٥	**٠,٧٤٤	١٥	**٠,٩١٢
١٦	**٠,٩١٢	١٦	**٠,٩٠٢	١٦	**٠,٧٥٤	١٦	**٠,٧٤٤
١٧	**٠,٧٦٨	١٧	**٠,٨١١	١٧	**٠,٨٦٦	١٧	**٠,٨٢٢
١٨	**٠,٧٢٥	١٨	**٠,٨٣٤	١٨	**٠,٨١٦	١٨	**٠,٨٣٢
١٩	**٠,٨٧٢	١٩	**٠,٨٢٧	١٩	**٠,٨٢٩	١٩	**٠,٨٣٤
٢٠	**٠,٨٨١	٢٠	**٠,٨١٦	٢٠	**٠,٧٦٩	٢٠	**٠,٨٤٥

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١) \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٥) أن معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التي تمثلها كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يؤكد على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

### جدول (٦)

نتائج الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية (ن = ٣٠)

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	محاور الاستبانة
**٠,٨٧٣	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
**٠,٨٢٨	المحور الثاني: التنمية المهنية المستدامة
**٠,٨٩٤	المحور الثالث: البيئة العملية

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	محاور الاستبانة
٠,٨٥٦ **	المحور الرابع: الشفافية الإدارية

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٦) معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة بلغت على الترتيب: (٠,٨٢٨)؛ (٠,٨٥٦)؛ (٠,٨٧٣)؛ (٠,٨٩٤)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يؤكد على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة (Reliability) Questionnaire

يقصد بثبات الأداة " أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقها على نفس المجموعة من الأفراد، وفي نفس الظروف " وتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق الآتية:

#### ١- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: (Alpha Cronbach's)

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات محاور الاستبانة ودرجاتها الكلية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للبيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

#### جدول (٧)

#### نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٥٣	٢٠	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
٠,٨٦٧	٢٠	المحور الثاني: التنمية المهنية المستدامة
٠,٨٧٤	٢٠	المحور الثالث: البيئة العملية
٠,٨٣٦	٢٠	المحور الرابع: الشفافية الإدارية
٠,٨٦٢	٨٠	الدرجة الكلية للاستبانة

يتبين من الجدول (٧) أن معاملات ثبات المحاور للاستبانة بطريقة "ألفا كرونباخ" تراوحت بين (٠,٨٣٦ - ٠,٨٧٤)، كما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠,٨٦٢)، وتؤكد جميع هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

#### ٢- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: (Split-Half Method)

تمت تجزئة عبارات الاستبانة إلى نصفين؛ العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's coefficient) في حساب مدى الارتباط بين

درجات النصفين الأول والثاني، وجرى تعديل الطول باستخدام معادلة "سبيرمان وبراون" (Spearman-Brown)، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

#### جدول (٨)

نتائج ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (ن = ٣٠)

معايير الثبات	محاور الاستبانة
٠,٧٨٤	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
٠,٨٢٥	المحور الثاني: التنمية المهنية المستدامة
٠,٨٦٣	المحور الثالث: البيئة العملية
٠,٨٠٨	المحور الرابع: الشفافية الإدارية
٠,٨٥٦	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (٨) أن معاملات ثبات المحاور الرئيسية للاستبانة بطريقة "التجزئة النصفية" تراوحت بين (٠,٧٨٤ - ٠,٨٦٣)، كما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠,٨٥٦)، وتؤكد جميع هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وأصبحت جاهزة للتطبيق الميداني.

#### معيير الحكم على درجة الاستجابة:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الاستجابة في بحيث تعطي الدرجة (٤) للاستجابة دائماً، الدرجة (٣) للاستجابة غالباً، الدرجة (٢) للاستجابة أحياناً، الدرجة (١) للاستجابة نادراً، الدرجة (صفر) للاستجابة لا يحدث، وبناءً على ذلك فقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على قيم المتوسطات في جداول النتائج:

- إذا كان المتوسط من (١) إلى (٢) يكون الحكم بدرجة ضعيفة
- إذا كان المتوسط أكبر من (٢) إلى (٣) يكون الحكم بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط أكبر من (٣) إلى (٤) يكون الحكم بدرجة كبيرة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

##### ١) الإجابة على التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على: "ما واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول من أداة الدراسة والمتعلق بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي اشتمل عليها المحور، وتم ترتيب هذه العبارات تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يبين الجدول الآتي:..

ن = 111

جدول (٩) الإحصاءات الوصفية لاستجابات العينة حول الثقافة التنظيمية

م	العبارات	النسبة (%)	استجابات عينة الدراسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث				
١	تسير الإدارة بالقيم الأساسية للمنظومة التعليمية.	٥٦,٤٥	٥٦	٤٦	٩	٠	٠	٣,٥٩	٠,٥٦	كبيرة	٥
٢	تقوم الإدارة بتحديد الأهداف بصورة واضحة ومعلنة .	٥٦,٧٥	٦٣	٣٧	١١	٠	٠	٣,٦٧	٠,٧٣	كبيرة	٢
٣	تشجع الإدارة العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض وتبادل المعرفة والخبرات .	٥٦,٧٥	٦٣	٣٧	٧	١	٠,٩٠	٣,٦٧	٠,٦٦	كبيرة	٢
٤	تعمل الإدارة علي تحقيق قيم النزاهة والشفافية في جميع المستويات التنظيمية .	٤٥,٠٤	٥٠	٥٠	٧	٤	٠	٣,٥٦	٠,٧٧	كبيرة	٧
٥	تحرص الإدارة علي تحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل .	٤٤,١٤	٤٩	٤٠	١٧	٤	١	٣,٤٣	٠,٧٥	كبيرة	١٠
٦	تتعامل الإدارة مع العاملين بعدالة واحترام .	٥٣,١٥	٥٩	٤٠	١٠	٢	٠	٣,٥٩	٠,٧٦	كبيرة	٥
٧	تعمل الإدارة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين .	٤٠,٥٤	٤٥	٤٥	١٦	٣	٢	٣,٣٩	٠,٨١	كبيرة	١٢
٨	تطبق الإدارة السياسات والإجراءات اللازمة بشكل عادل لجميع العاملين .	٣٨,٧٣	٤٣	٤٧	١٣	٦	٢	٣,٢٤	٠,٦٣	كبيرة	١٦
٩	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتقديم الملاحظات والتعليقات والاقتراحات لتحسين العمل.	٣٨,٧٣	٤٣	٣٩	٢٠	٧	٢	٣,٣٦	٠,٧٢	كبيرة	١٤
١٠	توفر الإدارة جواً إيجابياً ومحفزاً لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	٣٩,٦٣	٤٤	٤٩	١١	٥	٢	٣,٣٧	٠,٦٢	كبيرة	١٣
١١	تسعى الإدارة لتوفير موارد كافية لتحسين الأداء بشكل مستمر.	٣٩,٦٣	٤٤	٣٦	١٧	٩	٥	٣,٢٨	٠,٥٩	كبيرة	١٥
١٢	تزداد أهمية الثقافة التنظيمية في الإدارة التعليمية لدي جميع العاملين.	٣٧,٨٣	٤٢	٣٨	٢٤	٥	٢	٣,١٩	٠,٧٣	كبيرة	١٧
١٣	يتطلب تطوير الثقافة التنظيمية في الإدارة التعليمية إدارة فعالة للموارد البشرية.	٤٥,٠٤	٥٠	٣٤	٢٢	٤	١	٣,٤٤	٠,٩٨	كبيرة	٩
١٤	تعمل القيادات التعليمية علي مسؤولية تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.	٣٧,٨٣	٤٢	٤٦	١٨	٣	٢	٣,٣٩	٠,٦٨	كبيرة	١٢
١٥	تعتبر الإدارة التعليمية الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحسين بيئة التعليم والتعلم.	٤٩,٥٤	٥٥	٤٠	١١	٣	٢	٣,٥٨	٠,٩٨	كبيرة	٦

الرتبة	درجة التطبيق	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					النسبة والنسبة المئوية	العبارات	م
				لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
٨	كبيرة	٠,٧٦	٣,٤٩	١	٤	١٤	٤٣	٤٩	ت	تحرص الإدارة علي إتباع منهج القيم في الثقافة التنظيمية في الادارة التعليمية.	١٦
				٠,٩٠	٣,٦٠	١٢,٦١	٣٨,٧٣	٤٤,١٤	%		
٣	كبيرة	٠,٧٥	٣,٦٢	٠	١	٩	٤٤	٥٧	ت	تساهم الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية.	١٧
				٠	٠,٩٠	٨,١٠	٣٩,٦٣	٥١,٣٥	%		
١	كبيرة	٠,٨٢	٣,٦٨	١	٣	٧	٣٥	٦٥	ت	تعمل الإدارة علي تحسين جودة التعليم والتعلم	١٨
				٠,٩٠	٢,٧٠	٦,٣٠	٣١,٥٣	٥٨,٥٥	%		
٤	كبيرة	٠,٧٤	٣,٦١	١	٣	١٠	٣٧	٦٠	ت	تسعي الإدارة التعليمية إلي المشاركة والتعاون بين الجميع.	١٩
				٠,٩٠	٢,٧٠	٩,٠٠	٣٣,٣٣	٥٤,٠٥	%		
١١	كبيرة	٠,٦٧	٣,٤٢	١	٢	١٧	٤٣	٤٨	ت	تعمل الادارة التعليمية علي تحسين الصورة الذهنية الإيجابية لدي العاملين بها	٢٠
				٠,٩٠	١,٨٠	١٥,٣١	٣٨,٧٣	٤٣,٢٤	%		
تطبيق بدرجة كبيرة			٣,٣٩	المتوسط الحسابي العام							

يتبين من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول " واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة " بلغ (٣,٣٩)، وهي قيمة تؤكد على أن الثقافة التنظيمية تطبق بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وترتب الباحثة واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة تنازليًا كما يلي:

- العبارة رقم (١٨): " تعمل الإدارة علي تحسين جودة التعليم والتعلم " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٨) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (٢)، (٣): " تقوم الإدارة بتحديد الأهداف بصورة واضحة ومعلنة"، "تشجع الإدارة العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض وتبادل المعرفة والخبرات"، كانتا في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٦٧) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٧): " تساهم الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية." جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٦٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٩): " تسعى الإدارة التعليمية إلي المشاركة والتعاون بين الجميع." كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٦١) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١): " تسيير الإدارة بالقيم الأساسية للمنظومة التعليمية." جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٥٩) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٥): " تعتبر الإدارة التعليمية الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحسين بيئة التعليم والتعلم." في المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٥٨) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٤): " تعمل الإدارة علي تحقيق قيم النزاهة والشفافية في جميع المستويات التنظيمية." كانت في المرتبة السابعة بمتوسط (٣,٥٦) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٦): " تحرص الإدارة علي إتباع منهج القيم في الثقافة التنظيمية في الإدارة التعليمية." في المرتبة الثامنة بمتوسط (٣,٤٩) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٣): " يتطلب تطوير الثقافة التنظيمية في الإدارة التعليمية إدارة فعالة للموارد البشرية." جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط (٣,٤٤) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٥): " تحرص الإدارة علي تحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل " في المرتبة العاشرة بمتوسط (٣,٤٣) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٢٠): " تعمل الإدارة التعليمية علي تحسين الصورة الذهنية الإيجابية لدي العاملين بها " كانت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط (٣,٤٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (٧)، (١٤): " تعمل الإدارة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين"، "تعمل القيادات التعليمية علي مسؤولية تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية." كانت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط (٣,٣٩) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٠): " توفر الإدارة جوًا إيجابيًا ومحفزًا لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية." جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٢,١٧) وبدرجة كبيرة. ثم يليها باقي العبارات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي (٣,٣٩). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور أن الثقافة التنظيمية تطبق بدرجة كبيرة، ويُعزى ذلك أن مديري الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة البحيرة يطبقوا الثقافة التنظيمية في إدارة المؤسسة.

(٢) الإجابة على التساؤل الثاني:

**ينص التساؤل الثاني على:** " ما واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بالتنمية المهنية المستدامة من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي اشتمل عليها المحور، وتم ترتيب هذه العبارات تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يبين الجدول الآتي:

جدول (١٠) الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة الدراسة حول التنمية المهنية المستدامة ن = ١١١

م	العبارات	النسبة (%)	استجابات عينة الدراسة					الرتبة
			لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
١	توفر الإدارة الفرص التدريبية المناسبة لمديري الإدارات لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.	٤٣	٤	٣	٢٥	٣٦	٤٣	
			٣,٦٠	٢,٧٠	٢٢,٥٢	٣٢,٤٣	٣٨,٧٣	
٢	تحديث الإدارة البرامج التدريبية بانتظام لتوفير أحدث المعلومات والتقنيات والأدوات المتاحة.	٤٣	٢	١٠	٢٣	٣٣	٤٣	
			١,٨٠	٩,٠٠	٢٠,٧٢	٢٩,٧٢	٣٨,٧٣	
٣	تخصيص الإدارة الموارد اللازمة لتطوير مهارات مديري الإدارات وتحسين أدائهم.	٣٤	٢	٨	٢٦	٤١	٣٤	
			١,٨٠	٧,٢٠	٢٣,٤٢	٣٦,٩٣	٣٠,٦٣	
٤	تشجيع الإدارة مديري الإدارات على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم من خلال توفير الدعم والتشجيع والمساندة.	٤١	٣	١٣	١٦	٣٨	٤١	
			٢,٧٠	١١,٧١	١٤,٤١	٣٤,٢٣	٣٦,٩٣	
٥	تطبيق خطة تدريب وتطوير متسقة لجميع مديري الإدارات لتلبية احتياجاتهم الفردية وتحسين أدائهم.	٣٤	٤	١١	٢١	٤١	٣٤	
			٣,٦٠	٩,٩٠	١٨,٩١	٣٦,٩٣	٣٠,٦٣	
٦	تشمل خطة التدريب والتطوير المهارات اللازمة لمديري الإدارات للتعامل مع التحديات الوظيفية والتكنولوجية الحديثة.	٣٦	٣	٧	٢٢	٤٣	٣٦	
			٢,٧٠	٦,٣٠	١٩,٨١	٣٨,٧٣	٣٢,٤٣	
٧	توفر فرص التدريب والتطوير بشكل منتظم ومستمر لتحسين مهارات مديري الإدارات وتطوير قدراتهم القيادية.	٣٥	٤	٨	٢٠	٤٤	٣٥	
			٣,٦٠	٧,٢٠	١٨,٠١	٣٩,٦٣	٣١,٥٣	
٨	تعمل الإدارة التعليمية علي تطوير مهارات العاملين بها	٤٧	٢	٥	٢٣	٣٤	٤٧	
			١,٨٠	٤,٥٠	٢٠,٧٢	٣٠,٦٣	٤٢,٣٤	
٩	تعمل الإدارة علي تحديث الخطط التدريبية بشكل دوري ومعدل وفقاً لهذه الاحتياجات.	٤١	٤	٥	٢٢	٣٩	٤١	
			٣,٦٠	٤,٥٠	١٩,٨١	٣٥,١٣	٣٦,٩٣	
١٠	تضمن الإدارة توفير الفرص التدريبية الملائمة لمديري الإدارات وفقاً لمختلف المستويات الوظيفية والاحتياجات المتنوعة.	٣٨	٥	٦	٢٩	٣٣	٣٨	
			٤,٥٠	٥,٤٠	٢٦,١٢	٢٩,٧٢	٣٤,٢٣	
١١	توفر الإدارة التدريب والتطوير بطريقة مرنة ومتاحة عن بعد لتمكين المديرين التعليميين من مواصلة العمل وتحسين أدائهم في نفس الوقت.	٣٧	٥	٨	٢٣	٣٨	٣٧	
			٤,٥٠	٧,٢٠	٢٠,٧٢	٣٤,٢٣	٣٣,٣٣	
١٢	تعمل الإدارة علي تطوير وتحسين كفاءة المعلمين والعاملين في الإدارة التعليمية.	٤٦	٢	٥	١٥	٤٣	٤٦	
			١,٨٠	٤,٥٠	١٣,٥١	٣٨,٧٣	٤١,٤٤	
١٣	تسعى الإدارة لتطوير مهارات العاملين وتحسين جودة التعليم عن طريق البرامج التدريبية المتنوعة.	٤٨	٢	٤	٢١	٣٦	٤٨	
			١,٨٠	٣,٦٠	١٨,٩١	٣٢,٤٣	٤٣,٢٤	
١٤	توضع الإدارة برامج تدريبية تساعد علي تحقيق الهدف.	٤٦	٢	٢	٢٦	٣٥	٤٦	
			١,٨٠	١,٨٠	٢٣,٤٢	٣١,٥٣	٤١,٤٤	
١٥	تعمل الإدارة علي فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والعاملين.	٤٦	١	٣	٢٢	٣٩	٤٦	
			٠,٩٠	٢,٧٠	١٩,٨١	٣٥,١٣	٤١,٤٤	

الرتبة	درجة التطبيق	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					النسبة التكرار	العبارات	م
				لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
١	كبيرة	٠,٥٧	٣,٦١	١	٣	١٥	٣٩	٥٣	ت	تعامل الإدارة التدريب والتطوير علي أنه جزءًا هامًا من استراتيجية تطوير الكوادر البشرية .	١٦
				٠,٩٠	٢,٧٠	١٣,٥١	٣٥,١٣	٤٧,٧٤	%		
٢	كبيرة	٠,٧٧	٣,٥٩	٣	٥	١٣	٢٨	٦٢	ت	يتطلب التدريب والتطوير التعاون بين الجميع وتوفير الدعم المناسب للمتدربين.	١٧
				٢,٧٠	٤,٥٠	١١,٧١	٢٥,٢٢	٥٥,٨٥	%		
٧	كبيرة	٠,٨٧	٣,٥٢	٣	١١	٢٢	٣٣	٤٢	ت	تعد الإدارة برامج تدريبية هامة تساعد في تحديث وتطوير المناهج والتقنيات الحديثة داخل الادارة التعليمية.	١٨
				٢,٧٠	٩,٩٠	١٩,٨١	٢٩,٧٢	٣٧,٨٣	%		
٦	كبيرة	٠,٦٧	٣,٥٤	٤	٥	٢٢	٤٤	٣٦	ت	تعمل الإدارة علي توفير البرامج التدريبية المتنوعة وفقاً للمجالات المختلفة.	١٩
				٣,٦٠	٤,٥٠	١٩,٨١	٣٩,٦٣	٣٢,٤٣	%		
٩	كبيرة	٠,٦٤	٣,٤٩	٤	٧	٢١	٣٨	٤١	ت	تقوم الادارة التعليمية بتقييم فعالية التدريب والتطوير وتحديثها بانتظام وفقاً للاحتياجات المتغيرة.	٢٠
				٣,٦٠	٦,٣٠	١٨,٩١	٣٤,٢٣	٣٦,٩٣	%		
تطبق بدرجة كبيرة			٣,٥٤	المتوسط الحسابي العام							

يتبين من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني " واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة " بلغ (٣,٤٨)، وهي قيمة تؤكد على أن التنمية المهنية المستدامة تطبق بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وترتب الباحثة واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة تنازلياً كما يلي:

- العبارتان رقما (١٤)، (١٦): " توضع الإدارة برامج تدريبية تساعد علي تحقيق الهدف."، "تعامل الإدارة التدريب والتطوير علي أنه جزءاً هاماً من استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية، . جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦١) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (١٣)، (١٥)، (١٧): " تسعى الإدارة لتطوير مهارات العاملين وتحسين جودة التعليم عن طريق البرامج التدريبية المتنوعة.- تعمل الإدارة علي فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والعاملين.- يتطلب التدريب والتطوير التعاون بين الجميع وتوفير الدعم المناسب للمتدربين."، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٥٩) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٢): " تعمل الإدارة علي تطوير و تحسين كفاءة المعلمين والعاملين في الادارة التعليمية.. " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٥٨) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (٤)، (٨): " تشجع الإدارة مديري الادارات علي تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم من خلال توفير الدعم والتشجيع والمساندة.- تعمل الإدارة التعليمية علي تطوير مهارات العاملين بها." كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٥٦) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٧): " توفر فرص التدريب والتطوير بشكل منتظم ومستمر لتحسين مهارات مديري الادارات وتطوير قدراتهم القيادية." جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٥٥) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (١)، (٦)، (١٩): " توفر الإدارة الفرص التدريبية المناسبة لمديري الادارات لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل- تشمل خطة التدريب والتطوير المهارات اللازمة لمديري الادارات للتعامل مع التحديات الوظيفية والتكنولوجية الحديثة.- تعمل الإدارة علي توفير البرامج التدريبية المتنوعة وفقاً للمجالات المختلفة.. " في المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٥٤) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (٢)، (٣)، (٥)، (١٨): " تحدث الإدارة البرامج التدريبية بانتظام لتوفير أحدث المعلومات والتقنيات والأدوات المتاحة- تخصص الإدارة الموارد اللازمة لتطوير مهارات مديري الادارات وتحسين أدائهم- تطبق خطة تدريب وتطوير متسقة لجميع مديري الادارات لتلبية احتياجاتهم الفردية وتحسين أدائهم- تعد الإدارة برامج تدريبية هامة تساعد في تحديث وتطوير المناهج والتقنيات الحديثة داخل الادارة التعليمية كانت في المرتبة السابعة بمتوسط (٣,٥٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٩): " تعمل الادارة علي تحديث الخطط التدريبية بشكل دوري ومعدل وفقاً لهذه الاحتياجات.. " في المرتبة الثامنة بمتوسط (٣,٥١) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (١٠)، (٢٠): " تضمن الإدارة توفير الفرص التدريبية الملائمة لمديري الادارات وفقاً لمختلف المستويات الوظيفية والاحتياجات المتنوعة- تقوم الادارة التعليمية بتقييم فعالية التدريب والتطوير وتحديثها بانتظام وفقاً للاحتياجات المتغيرة" جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط (٣,٤٩) وبدرجة كبيرة.

- العبارة رقم (١١): " توفر الإدارة التدريب والتطوير بطريقة مرنة ومتاحة عن بعد لتمكين المديرين التعليميين من مواصلة العمل وتحسين أدائهم في نفس الوقت." في المرتبة العاشرة بمتوسط (٣,٤٢) وبدرجة كبيرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي (٣,٥٤). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور أن التنمية المهنية المستدامة تطبق بدرجة كبيرة.

### ٣) الإجابة على التساؤل الثالث:

ينص التساؤل الثالث على: " ما واقع ممارسات البيئة العملية التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث من أداة الدراسة والمتعلق بالبيئة العملية التفاعلية من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي اشتمل عليها المحور، وتم ترتيب هذه العبارات تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يبين الجدول الآتي:..

جدول ( ١١ ) الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة حول البيئة العملية التفاعلية ن = ١١١

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					النسبة والنسبة	العبارات	م
				لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
٤	كبيرة	٠,٦٤	٣,٥٩	٠	٢	١٩	٣٥	٥٥	ت	تسير الإدارة وفق أهداف محددة ومعلنة	١
				٠	١,٨٠	١٧,١١	٣١,٥٣	٤٩,٥٤	%		
٤	كبيرة	٠,٣٥	٣,٥٩	١	٢	١٥	٣٨	٥٥	ت	تحترم الإدارة آراء العاملين بها وتقدرهم	٢
				٠,٩٠	١,٨٠	١٣,٥١	٣٤,٢٣	٤٩,٥٤	%		
٢	كبيرة	٠,٦٥	٣,٦٢	١	١	١٠	٣٩	٦٠	ت	تراعي الإدارة التخصصات المناسبة أثناء توزيع الأعمال	٣
				٠,٩٠	٠,٩٠	٩,٠٠	٣٥,١٣	٥٤,٠٥	%		
٣	كبيرة	٥٧	٣,٦١	٤	٤	١١	٤٣	٤٩	ت	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة	٤
				٣,٦٠	٣,٦٠	٩,٩٠	٣٨,٧٣	٤٤,١٤	%		
٣	كبيرة	٠,٥٤	٣,٦١	٢	٤	١٣	٣٣	٥٩	ت	تقدر الإدارة جهود العاملين	٥
				١,٨٠	٣,٦٠	١١,٧١	٢٩,٧٢	٥٣,١٥	%		
١	كبيرة	٠,٦٢	٣,٦٣	١	٣	٧	٤٧	٥٣	ت	تشجع الإدارة العاملين علي التطوير المهني	٦
				٠,٩٠	٢,٧٠	٦,٣٠	٤٢,٣٤	٤٧,٧٤	%		
٢	كبيرة	٠,٧١	٣,٦٢	٠	١	١١	٤٨	٥١	ت	تتفق أهداف الإدارة مع طبيعة العمل	٧
				٠	٠,٩٠	٩,٩٠	٤٣,٢٤	٤٥,٩٤	%		
٨	كبيرة	٠,٥٢	٣,٢٢	٢	١٩	٢٥	٢٢	٤٣	ت	تسعي الإدارة لخلق جو إيجابي من خلال تحفيز وتشجيع العامل صاحب الأداء الجيد	٨
				١,٨٠	١٧,١١	٢٢,٥٢	١٩,٨١	٣٨,٧٣	%		
٨	كبيرة	٠,٤٨	٣,٢٢	٠	١٣	٣٧	٣١	٣٠	ت	توفر الإدارة الجو المناسب للعاملين للعمل	٩
				٠	١١,٧١	٣٣,٣٣	٢٧,٩٢	٢٧,٠٢	%		
٩	كبيرة	٠,٥٣	٣,١٢	١	١٨	٢٩	٢٩	٣٤	ت	تسعي الإدارة لخلق جو المودة والتفاهم بين أفرادها	١٠
				٠,٩٠	١٦,٢١	٢٦,١٢	٢٦,١٢	٣٠,٦٣	%		
٧	كبيرة	٠,٦٢	٣,٥٢	٣	٩	٢٧	٣٣	٣٩	ت	تساعد الإدارة علي الإبداع والإبتكار	١١
				٢,٧٠	٨,١٠	٢٤,٣٢	٢٩,٧٢	٣٥,١٣	%		
٥	كبيرة	٠,٤٩	٣,٥٨	٢	٤	٢١	٣٤	٥٠	ت	تسعي الإدارة لإتاحة فرص أفضل للمتميزين	١٢
				١,٨٠	٣,٦٠	١٨,٩١	٣٠,٦٣	٤٥,٠٤	%		
١	كبيرة	٠,٤٢	٣,٦٣	١	٢	١٥	٣٤	٥٩	ت	تتعامل الإدارة علي تطبيق الموضوعية والشفافية	١٣
				٠,٩٠	١,٨٠	١٣,٥١	٣٠,٦٣	٥٣,١٥	%		
٦	كبيرة	٠,٦٦	٣,٥٦	٣	٥	١٢	٤٣	٤٨	ت	تحرص الإدارة علي مشاركة العاملين أفرانهم وأحزانهم.	١٤
				٢,٧٠	٤,٥٠	١٠,٨١	٣٨,٧٣	٤٣,٢٤	%		
٦	كبيرة	٠,٥٢	٣,٥٦	٤	٦	١٨	٤٤	٣٩	ت	تبادر الإدارة في إقامة علاقات إجتماعية خارج نطاق المؤسسة	١٥
				٣,٦٠	٥,٤٠	١٦,٢١	٣٩,٦٣	٣٥,١٣	%		

الرتبة	درجة التطبيق	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					النسبة التكرار	العبارات	م
				لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
٣	كبيرة	٠,٦٧	٣,٦١	١	١	١٠	٤٣	٥٦	ت	تشارك الإدارة المجتمع المحلي في الإحتفالات	١٦
				٠,٩٠	٠,٩٠	٩,٠٠	٣٨,٧٣	٥٠,٤٥	%		
٨	كبيرة	٠,٥٨	٣,٢٢	٥	١٤	٣٠	٣٣	٢٩	ت	تمنح الإدارة القوة للعاملين ولا تسيطر علي أبسط الأمور	١٧
				٤,٥٠	١٢,٦١	٢٧,٠٢	٢٩,٧٢	٢٦,١٢	%		
٦	كبيرة	٠,٦٣	٣,٥٦	١	٥	١٩	٣٩	٤٧	ت	تقوم الإدارة بتكريم وتشجيع المتميزين	١٨
				٠,٩٠	٤,٥٠	١٧,١١	٣٥,١٣	٤٢,٣٤	%		
١	كبيرة	٠,٧١	٣,٦٣	١	٣	١٠	٢٨	٦٩	ت	تنظم الإدارة حفلات نهاية الخدمة وتكرم العاملين بها وقت إنهاء خدمتهم	١٩
				٠,٩٠	٢,٧٠	٩,٠٠	٢٥,٢٢	٦٢,١٦	%		
٥	كبيرة	٠,٥٢	٣,٥٨	٢	٢	١٣	٤٣	٥١	ت	تطبق الإدارة العدل في الثواب والعقاب	٢٠
				١,٨٠	١,٨٠	١١,٧١	٣٨,٧٣	٤٥,٩٤	%		
تطبيق بدرجة كبيرة			٣,٥١			المتوسط الحسابي العام					

يتبين من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث " واقع تطبيق البيئة العملية التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة " بلغ (٣,٥١)، وهي قيمة تؤكد على أن البيئة العملية التفاعلية تطبق بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وترتب الباحثة واقع تطبيق البيئة العملية التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة تنازلياً كما يلي:

- العبارات أرقام (٦)، (١٣)، (١٩): " تشجع الإدارة العاملين علي التطوير المهني- تتعمل الإدارة علي تطبيق الموضوعية والشفافية- تنظم الإدارة حفلات نهاية الخدمة وتكرم العاملين بها وقت إنهاء خدمتهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٣) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (٣)، (٧): " تراعي الإدارة التخصصات المناسبة أثناء توزيع الأعمال- تتفق أهداف الإدارة مع طبيعة العمل كانتا في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٦٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (٤)، (٥)، (١٦): " توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة- تقدر الإدارة جهود العاملين- تشارك الإدارة المجتمع المحلي في الإحتفالات" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٦١) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (١)، (٢): " تسير الإدارة وفق أهداف محددة ومعلنة- تحترم الإدارة آراء العاملين بها وتقدرهم " كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٥٩) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (١٢)، (٢٠): " تسعى الإدارة لإتاحة فرص أفضل للمتميزين- تطبق الإدارة العدل في الثواب والعقاب جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٥٨) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (١٤)، (١٥)، (١٨): " تحرص الإدارة علي مشاركة العاملين أفراحهم وأحزانهم- تبادر الإدارة في إقامة علاقات إجتماعية خارج نطاق المؤسسة- تقوم الإدارة بتكريم وتشجيع المتميزين " في المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٥٦) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١١): " تساعد الإدارة علي الإبداع والإبتكار. " كانت في المرتبة السابعة بمتوسط (٣,٥٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (٨)، (٩)، (١٧): " تسعى الإدارة لخلق جو إيجابي من خلال تحفيز وتشجيع العامل صاحب الأداء الجيد- توفر الإدارة الجو المناسب للعاملين للعمل- تمنح الإدارة القوة للعاملين ولا تسيطر علي أبسط الأمور " في المرتبة الثامنة بمتوسط (٣,٢٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٠): " تسعى الإدارة لخلق جو المودة والتفاهم بين أفرادها. " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط (٣,١٢) وبدرجة كبيرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي (٣,٥١). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور أن البيئة العملية التفاعلية تطبق بدرجة كبيرة .

#### ٤) الإجابة على التساؤل الرابع:

ينص التساؤل الرابع على: " ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة على المحور الرابع من أداة الدراسة والمتعلق بالشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي اشتمل عليها المحور، وتم ترتيب هذه العبارات تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يبين الجدول الآتي: "

جدول (١٢) الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة الدراسة حول الشفافية الإدارية ن= ١١١

م	العبارات	النسبة (%)	استجابات عينة الدراسة					الرتبة
			لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
١	تعمل الإدارة علي توزيع المهام بين العاملين بالتساوي	٥٢	١	٢	٨	٤٨	٥٢	ت
			٠,٩٠	١,٨٠	٧,٢٠	٤٣,٢٤	٤٦,٨٤	%
٢	تقدم الإدارة حلولا منصفة للجميع في الامور الطارئة.	٢٦	١	١٢	٤١	٣١	٢٦	ت
			٠,٩٠	١٠,٨١	٣٦,٩٣	٢٧,٩٢	٢٣,٤٢	%
٣	تسعي الإدارة إلي تطبيق معايير الشفافية .	٥٨	٠	٢	١٤	٣٧	٥٨	ت
			٠	١,٨٠	١٢,٦١	٣٣,٣٣	٥٢,٢٥	%
٤	تقيم الإدارة أداء العاملين بموضوعية	٤٧	١	٢	٣٥	٢٦	٤٧	ت
			٠,٩٠	١,٨٠	٣١,٥٣	٢٣,٤٢	٤٢,٣٤	%
٥	تطبق الإدارة اللوائح والقوانين علي جميع العاملين بها	٤٧	١	٣	٣٨	٢٢	٤٧	ت
			٠,٩٠	٢,٧٠	٣٤,٢٣	١٩,٨١	٤٢,٣٤	%
٦	تتخذ الإدارة إجراءات عادلة أثناء التعامل مع العاملين	٥٩	٢	٧	٦	٣٧	٥٩	ت
			١,٨٠	٦,٣٠	٥,٤٠	٣٣,٣٣	٥٣,١٥	%
٧	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق	٦١	٢	٢	١١	٣٥	٦١	ت
			١,٨٠	١,٨٠	٩,٩٠	٣١,٥٣	٥٤,٩٥	%
٨	تحرص الإدارة علي تطبيق الأمانة الإدارية	٦٥	٠	٣	٣	٤٠	٦٥	ت
			٠	٢,٧٠	٢,٧٠	٣٦,٠٣	٥٨,٥٥	%
٩	تعمل الإدارة علي نشر ثقافة التسامح	٥٩	١	٧	٩	٣٥	٥٩	ت
			٠,٩٠	٦,٣٠	٨,١٠	٣١,٥٣	٥٣,١٥	%
١٠	تحرص الإدارة علي المساواة بين العاملين في المواقف والقرارات	٥٩	١	٣	٨	٤٠	٥٩	ت
			٠,٩٠	٢,٧٠	٧,٢٠	٣٦,٠٣	٥٣,١٥	%
١١	تتجنب الإدارة المحسوبية لإنجاز الأعمال التي يكلف بها العاملون .	٥٤	٣	١٢	٥	٣٧	٥٤	ت
			٢,٧٠	١٠,٨١	٤,٥٠	٣٣,٣٣	٤٨,٦٤	%
١٢	تعمل الإدارة وفق لوائح وقوانين ولا تسمح بالعمى المطلق	٦٠	٣	٤	٥	٣٩	٦٠	ت
			٢,٧٠	٣,٦٠	٤,٥٠	٣٥,١٣	٥٤,٠٥	%
١٣	تواجه الإدارة التحديات بشجاعة	٤٠	١	١٤	٣٠	٢٦	٤٠	ت
			٠,٩٠	١٢,٦١	٢٧,٠٢	٢٣,٤٢	٣٦,٠٣	%
١٤	تطبق الإدارة العدل في جميع القرارات الصادرة	٣٦	٠	١٧	٣٦	٢٢	٣٦	ت
			٠	١٥,٣١	٣٢,٤٣	١٩,٨١	٣٢,٤٣	%
١٥	تنفذ الإدارة وعودها بكل صدق	٤١	١	٣	٢٢	٤٤	٤١	ت
			٠,٩٠	٢,٧٠	١٩,٨١	٣٩,٦٣	٣٦,٩٣	%

الرتبة	درجة التطبيق	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات عينة الدراسة					النسبة التكرار	العبارات	م
				لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
١٣	كبيرة	٠,٤٦	٣,٢٤	١٢	١٢	٥	٢٩	٥٣	ت	تعمل الإدارة علي رفع الروح المعنوية للعاملين	١٦
				١٠,٨١	١٠,٨١	٤,٥٠	٢٦,١٢	٤٧,٧٤	%		
٨	كبيرة	٠,٩١	٣,٥٢	٢	٤	١٦	٤٥	٤٤	ت	تنهج الإدارة نهج الديمقراطية في التعامل مع العاملين	١٧
				١,٨٠	٣,٦٠	١٤,٤١	٤٠,٥٤	٣٩,٦٣	%		
٨	كبيرة	٠,٧٥	٣,٥٢	٠	٢	١٧	٤١	٥١	ت	تتعاون الإدارة مع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة	١٨
				٠	١,٨٠	١٥,٣١	٣٦,٩٣	٤٥,٩٤	%		
١	كبيرة	٠,٦٢	٣,٨٤	٠	٢	٨	٣٠	٧١	ت	تتحلي الإدارة بالنزاهة والشفافية	١٩
				٠	١,٨٠	٧,٢٠	٢٧,٠٢	٦٣,٩٦	%		
٤	كبيرة	٠,٦٥	٣,٦٨	٠	١	٢٤	٢٥	٦١	ت	تعمل الإدارة علي تفويض السلطة لبعض العاملين لإنجاز المهام	٢٠
				٠	٠,٩٠	٢١,٦١	٢٢,٥٢	٥٤,٩٥	%		
تطبيق بدرجة كبيرة			٣,٥٦	المتوسط الحسابي العام							

يتبين من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع " واقع تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة " بلغ (٣,٣٩)، وهي قيمة تؤكد على أن الشفافية الإدارية تطبق بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وترتب الباحثة واقع تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ضمن الممارسات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة تنازليًا كما يلي:

- العبارة رقم (١٩): " تتحلى الإدارة بالنزاهة والشفافية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٤) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٢): " تعمل الإدارة وفق لوائح وقوانين ولا تسمح بالعفو المطلق "، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٧٥) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٨): " تحرص الإدارة على تطبيق الأمانة الإدارية. " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٧٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٢٠): " تعمل الإدارة على تفويض السلطة لبعض العاملين لإنجاز المهام . " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٦٨) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١): " تعمل الإدارة على توزيع المهام بين العاملين بالتساوي. " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٦٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارات أرقام (٦)، (٧)، (١٠): " تتخذ الإدارة إجراءات عادلة أثناء التعامل مع العاملين- تشجع الإدارة العمل بروح الفريق- تحرص الإدارة على المساواة بين العاملين في المواقف والقرارات في المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٥٦) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (٧)، (٩): " تسعى الإدارة إلي تطبيق معايير الشفافية- تعمل الإدارة على نشر ثقافة التسامح جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط (٣,٥٤) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (١٧)، (١٨): " تنهج الإدارة نهج الديمقراطية في التعامل مع العاملين- تتعاون الإدارة مع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الثامنة بمتوسط (٣,٥٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارتان رقما (٤)، (١١): " تقيم الإدارة أداء العاملين بموضوعية - تتجنب الإدارة المحسوبية لإنجاز الأعمال التي يكلف بها العاملون .جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط (٣,٤٤) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٥): " تنفذ الإدارة وعودها بكل صدق " في المرتبة العاشرة بمتوسط (٣,٤٢) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (٥): " تطبق الإدارة اللوائح والقوانين على جميع العاملين بها " كانت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط (٣,٤١) وبدرجة كبيرة.
- العبارة رقم (١٣): " تواجه الإدارة التحديات بشجاعة. " كانت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط (٣,٣٤) وبدرجة كبيرة ثم يليها باقي العبارات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي (٣,٥٦). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور أن الشفافية الإدارية تطبق بدرجة كبيرة.

#### أولاً: المراجع العربية:

مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام محمد بن عبد الله محمد البرعي. ١٩٩٤ الطبعة الأولى . نادي المنطقة الشرقية الأدبي.

أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والاداري خالد بن عبد الرحمن الجريسي ٢٠١٧. دار الألوكة للنشر. مكتبة دار الفهد الوطنية. الطبعة الثالثة.

كتاب الاخلاق الحديثه للاداره بالقيم تأليف كنيث بلانكارد مايكل أو كونور ترجمة: عدنان سليمان ٢٠٠٠ الطبعة الاولى دار الرضا للنشر.

صدام القيم قراءه ما بعد التحولات الحضاريه دكتور مسفر ابن علي القحطاني الشبكه العربيه للابحاث والنشر الطبعة الاولى بيروت ٢٠١٥. مكتبة الفكر الحديث.

الاله الخفي .. تأليف لوسيان غولدمان & ترجمه زبيده القاضي دار النشر : الهيئة العامة السورية للكتاب ٢٠١٠ دمشق مطبوعات الهيئة العامة السورية لكتاب.

دليل إدارة الذات بالقيم ٢٠١٥ طلعت عبد الحميد كلية التربية جامعة عين شمس طبعه في جمهورية مصر العربيه مطبوعه محمد عبد الكريم حسان الناشر: مكتبة الانجلو المصرية ١٦٥ شارع محمد فريد القاهره مصر.

لسان العرب ابن منظور مجلد ١٢ بيروت دار صادر ٢٠٠٠

الإدارة بالقيم ٢٠١٩ إبراهيم محمد الجحي المشرف علي أكاديمية القيم القاهرة ٢٠٢٢.

الإدارة بالقيم محمد بن فوزي الغامدي الدمام الناشر: مكتبة الملك الفهد الوطنية ١٤٤١ / ٢٠٢٠ هجريه الطابعه الاولى.

أساسيات إدارة الأعمال دار الشهد الجيزة دكتور هشام صبري البحيري ٢٠٢٠.

اصول الاداره والتنظيم محمد الفاتح محمود بشير المغربي دار الجنان للنشر والتوزيع ٢٠١٦ قسم التنظيم الاداري المملكه الاردنيه الهاشميه الطبعه الاولى عمان العبدلي مجمع جوهره القدسي التجاري.

السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ناصر محمد العديلي الرياض معهد الاداره العامه ١٩٩٥. ردمك

الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية عبد الله عقله مجلي الخزاعله الناشر المنهال، ٢٠٠٩

ابن منظور جمال الدين ٢٠٠٣ لسان العرب الجزء الثالث مصر دار الحريه للنشر والتوزيع.

حمادات محمد حسن ٢٠٠٦ قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الاولى، عمان الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع.

تنمية مهارات التفكير للاطفال تطبيقات عملية تأليف خير سليمان شواهين و شهر زاد صالح بنددي عمان الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ٢٠٠٩.

عطيه محسن الهاشمي عبد الرحمن ٢٠٠٨ التربية العمليه وتطبيقاتها في اعداد معلم المستقبل عمان دار المناهج النشر والتوزيع.

تفعيل القيم وممارستها د. زهير منصور المزيدي ٢٠٢٠ الناشر مؤسسة الإعلاميون العرب. المؤسس العربيه للقيم المجتمعيه الكويت مسعوده قديري ٢٠١٨ الاتصال التنظيمي وعلاقته باداء العاملين دراسه مدنيه بثنائية بوضيحات رساله ماجستير .

عبد الكريم علي اليماني كتاب فلسفه القيم التربويه ٢٠٠٩ دار الشروق للنشر والتوزيع.

منيره محمد ساتي السيد ٢٠٠٠ اثر القيم التربويه الاسلاميه في اعداد الاداري المسلم دار العلوم الاداريه رساله ماجستير جامعه القران الكريم والعلوم الاسلاميه.

عبد الله عاقله الخزاعله الصراع بين القيم الاجتماعيه والتنظيميه في الاداره التربويه عمان دار الحامل للناشر والتوزيع ٢٠٠٩.

طارق عبد الرؤوف محمد واخرون القيم التربويه والاخلاقيه مفهومها وأساسها ومصادر ها القاهره طيبة للنشر والتوزيع ٢٠١٣.

ادم محمد محمد سيمبو القيم الاسلاميه واثرها على نظام الجودة الشاملة رسالة دكتوراه غير منشورة  
جامعه القرآن الكريم والعلوم الاسلاميه كليه الدراسات العليا .

مشاعل بنت ذياب العتيبي الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات المؤتمر الدولي للتنمية  
الإدارية المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ،  
معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩ .

مرغاد لخضر رايس الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال القاهرة ايتراك ،  
القاهرة ، مصر للنشر والتوزيع ٢٠٠٦ . المكتبة المركزية الجامعة الإسلامية غزة .

وجيهة ثابت العاني ٢٠١٤ دار القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة عمان دار الكتاب الثقافي للنشر .  
احمد بن عودة بن سليم الحويطي ٢٠١٨ الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي  
المدارس الابتدائية الحكومية بمدينه تبوك المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج  
المجلد ٥١ عدد ٥١ .

مريم زهراوي ٢٠١٧ دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي مجلة الباحث الاجتماعي جامعة عبد الحميد  
مهري قسنطينية الجزائر عدد ١٣ .

عبد الوهاب ياسر أحمد ٢٠١٧ ( العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء  
دراسة حالة البنك المركزي المصري ) المجلة المصرية للتنمية والتخطيط مجلة ٢٥  
عدد ٢ معهد التخطيط القومي مصر .

حياة سرير الحرثيسي & كريمه تريحي ٢٠٢٠ ( العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري  
بالمؤسسة الجزائرية ) دراسة حالة الشركة للتأمين saa مجله الاقتصاد والتنمية  
البشرية مجلد ٨ عدد ٢ .

أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعه الحدود  
الشماليه دكتور بدوي محمد احمد صديق & وماهر الطيب التوكاير مجلة جامعة  
القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية – المجلد الثالث عدد ٩- حزيران  
٢٠١٨ .

محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية دكتورة  
بوذن نبيلة ٢٠٠٧ رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجزائر  
جامعة محمود منتوري قسنطينة .

إيناس فؤاد نواوي & الوديناني محمد ابن معيص ٢٠٠٨ رسالة ماجستير كلية التربية مكة المكرمة  
( الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات  
التربويات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة مجلة كلية التربية جامعة أم  
القرى السعودية .

**عطشان** وضى عبد عذاب ٢٠١٨ الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مقدمة كأحد  
متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في علوم الإدارة والإقتصاد كلية الإدارة  
والإقتصاد. العراق

ولاء طارق عبد الغفار ٢٠٢١ اثر الأنماط القيادية في الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية علي  
العاملين بديوان عام محافظة الغربية والمراكز والمدن والأحياء التابعة لها) رسالة  
دكتورة مهنية في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة طنطا .

بلخيري سهام وعشيط حنان ٢٠١٢ ( اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات  
الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية  
التجارية و علوم التيسير. الجزائر .

**ميلود سفاري** ٢٠٠٧ محددات الرضا الوظيفي لدى استاذ التعليم الثانوي في الجزائر رساله  
ماجستير جامعه الشرق الاوسط عمان الاردن .

منال أحمد البارودي الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين ٢٠١٥ الطبعة الاولى  
المجموعه العربيه للتدريب والنشر مدينة نصر القاهرة.

الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل عصام عبد اللطيف عمر ٢٠١٥ الطبعة الاولى نيو لينك  
النشر والتدريب مدينة نصر القاهرة.

عزيزة مفرح فرحان المطيري معهد الدراسات العليا التربوية جامعه الملك عبد العزيز بجدة  
الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك

عبد العزيز بجدة مجلة كلية التربية جامعة الازهر م ج ٣٥ عدد ١٦٨ ح ٢٠١٦  
**يونس بدر** احمد ٢٠١٨ اثر ابعاد منظمات الأعمال الأثرية على الرضا الوظيفي دراسة حالة  
تطبيقية على شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء قطاع غرب الدلتا مشروع بحث  
التخرج مقدم كاحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة  
الأعمال كلية التجارة جامعه طنطا.

صلاح الدين محمد عبد الباقي ٢٠٠٥ الرضا الوظيفي في المنظمات الدار الجامعية الإسكندرية  
مصر الطبعة الأولى.

اثر الإغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي دراسة حالة ميدانية في  
الشركات الصناعية في الأردن معالي ومريم احمد موقع المرفق ٢٠٢٠ من رساله  
الماجستير جامعه ال البيت كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه الاردن

./ http: search. Mandumah.com/ Record

. ١٠٩٤٣٠٠

أثر الإدارة بالقيم على أنماط السلوك القيادي بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي ٢٠١٦ محمود  
وهبه عوض موقع ام درمان جامعه ام درمان الاسلاميه كلية العلوم الاداريه السودان

http:// Search. Mandumah.com. Record/

تقييم الاداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الاطارات دراسه حالة اطارات جامعة قاصدي مرباح  
ورقله تأليف زموري ليندا ٢٠١٩ الجزائر كلية الحقوق والعلوم السياسيه.

http:// search .mandumah.com / Record/

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة جامعة طنطا  
عطية هند صبحي محمد ٢٠٢٢ رسالة ماجستير كلية التجارة مصر.

الإدارة بالقيم و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة  
العاصمة عمان من وجهه نظر المعلمين علاء محمد عمران مرار جامعة الشرق  
الأوسط حزيران ٢٠٢٠ Amman \_ Jordan.

ثانيا المراجع الأجنبي:

**Abdullah (2015):** Values in management: Cultural restructure For  
an effective performance appraisal, **international journal  
of Business, Economics and law**, 6(2),(33\_38).

Allen, N& Meyer (2004): **Tcm employee Commitment survey  
Academic users Guide (2004)** ,University of Western on  
tario, Canada.

Billow, Joke. & Kawamura m. & Dolan, S.I. & Marin, X. F. (2015):  
**managing by Sustain ability.** 5(3) ,(61\_73), Available on  
[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S09596526173](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617323004)  
23004

Brillo, J.k. & Kawamura m.& Dolan, S.I. & Marin, X. F.(2015)  
managing by Sustainable innovational Values (msiv):  
**journal of management and sustain ability** '5(3),( 61\_73).

Daft. L& Richard. A (2003) : **Management**, Thompson South-  
Western Publishing Co. -Public Administration, Available  
on: ISBN-13: 978-1-259-92764-5 / 9781259927645.

David, H&Rosenbloom, Roberts&Kravchuk Richard (2022):

Derek Rollinson (2008): **Behavior and analysis an integrated**  
**Approach**, Davisk Ednards organization, New York.

Dolan, s& Richly, B.A(2006): **Management by Values** ( mBV) :  
anew philosophy for a new economic orders, Hand book of  
Business strategy 7(1),( 235-238).

Dolan, sl, Garcia, Sauer Bach, A (2002): understanding and  
managing chose in organizations, **international journal of**  
**management**, 20(1), (1-15).

Dugan's.(2015): Model of Values Based management process in  
School A mixed Design study, **International Journals of**  
**Higher education**,5 (1), (83\_96).

Guseva, N (2012):Management by Instructions versus  
Management by Values in Russia: Pros and Cons ,**The**  
**International Journal of Knowledge**, Culture and Change  
Management, Champaign, IL, USA

Guseva. N (2012): Management by Instructions versus  
Management by Values in Russia: Pros and Cons, **The**  
**International Journal of Knowledge**, Culture and Change

**Management, Champaign, IL, USA**

,  
file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/Guseva%20Natalia%20%  
2011% 20Internat%20Conference.pdf

Hartmann.f(2003):**Management by Values towards cultural congruence psychological Empowerment in a Recruitment company** Ph.D., thepotchef stoom university.

Hassard, teoh, k.and cox t (2016): **Satisfaction theories and definitions** available on: [http//Oshwiki eulwiki/ Jop.satisfaction](http://Oshwiki eulwiki/ Jop.satisfaction)

imamoglu.S, And others (2019): The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, **the 3rd World Conference onTechnology, Innovation and Entrepreneurship**, Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey, 158 (1),( 899–906).

-Kazimierz, K (2012): Management by Values, a **strategic dimension Journal of Management**, University of Economics in Poznan, Faculty of Management, 16(2) 7-15.

-Kazimierz, K. (2012), Management by Values, a strategic dimension Journal of Management, University of Economics in Poznań, Faculty of Management, 16(2) 7-15.

-Kernaghan. K (2003): Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece, **Public Administration Review**, 63 (6) (711 719).

Kernighan, k (2003): integrating Values into public service: The Values Statement as Centerpiece, **public Administration Review** 63 (6),( 711-719).

-Koruklu.N& Aktamişa.H (2012): Study of Prospective Teachers Conceptualization of Value Preferences, Educational Sciences: Theory& Practice, 12 (2) (1303-1307).

Nzotta, Briggs, (2004): Comparative study of the job satisfaction of Academic and public lip ration in Nigeria, **African Journal of Academic librarian ship** vol(12), No(1).

