

## واقع القيم الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

أ.د/ نيرمين احمد كريمة(\*)

سهام محمد عبده(\*\*)

- مقدمة ومشكلة البحث :

تعد الإدارة من أهم عناصر الإنتاج للأفراد والمؤسسات والشعوب ، خاصة في ظل المتغيرات والتطورات الناجمة عن العصر المعلوماتي الحالي ، وهذا العصر يفرض تغييرات كبيرة في المبادئ وقيم العنصر البشري مما يجعل من الضروري التركيز على الإدارة بالقيم ، رغم حداثة هذا الأسلوب وتطبيقه في المؤسسات الصناعية ، وتلعب الإدارة دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح والاستمرار وبلوغ الأهداف فهي القلب والعقل والعمود الفقري للمؤسسة ، وتساهم الإدارة في قيادة التغيير والتطوير والمنافسة والمحافظة على رأس المال البشري ، وينبغي على المدراء تطبيق الأساليب والنماذج الحديثة وإتباع ممارسات وسلوكيات تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ، وهذا النهج يعزز من فهم الإدارة خارج الإطار التقليدي الذي يعتبرها مجرد آلية تنفيذية .

يُشير ناجي رجب سكر (٢٠١٨م) بالرغم من حداثة أسلوب الإدارة بالقيم وتطبيقاته في المؤسسات الرياضية إلا أننا نجد أن المجال الإداري التربوي أفضل البيئات المناسبة لتطبيقه خاصة ونحن نعانى من تهميش مقصود أو غير مقصود للجوانب الوجدانية والقيمية في عملية التعليم في مقابل التأكيد والتعزيز للجانب المعرفي . ( ٢٨ : ٥٢٤ )

وتذكر فوزية جمعان الغامدي (٢٠١٩م) أن موضوع القيم من الموضوعات المهمة فهي تتغلغل في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات بشكل كبير وخاصة مع ما تشهده العالم من تطوراً في مختلف نواحي الحياة وما طرأ عليه من تغييرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية وتعتبر القيم من المفاهيم التي شغلت المفكرين والعلماء منذ زمن بعيد حيث أوحى عدد من الدراسات حول المنظومة القيمة نظراً لأهمية تأثيرها في الإدارة الرياضية باعتبار القيم محددًا للسلوك ومؤشراً على فاعلية القيادة . ( ٢١ : ٤ )

وتذكر فاطمة عبد الله البشر (٢٠١٧م) أن الإدارة بالقيم هي المدخل الاستراتيجي الذي يهدف لتثبيت خطوط المنظمة المستقبلية ، وهذا من خلال إرساء تنسيق متواصل للقيم والسلوكيات الإنتاجية التي يسعى لإحداث التطور المطلوب في بيئة المنظمات والأعمال ، وكما أن الإدارة بالقيم ستؤدي إلى التغلب على كثير من المشكلات المرتبطة بعدم الانضباط السلوكي ، والتي منها صور التحايل والاستفادة من الثغرات الموجودة باللوائح والأنظمة للحصول على مكاسب غير مستحقة كما أن مدخل الإدارة بالقيم يعد من المداخل الإدارية الحديثة ، ويعد مدخلا لتحسين الأداء ويساعد على تحقيق التميز من خلال غرس مجموعة من القيم كجزء متكامل من الثقافة والقدرة التنافسية ويترجمها إلى أهداف إجرائية يمكن قياسها . ( ١٩ : ١٣ )

ويؤكد يونس بن حمدان الكلباني (٢٠١٩م) أن الإدارة بالقيم لها دوراً مهماً في تطبيق مبادئ الجودة وتحقيق الفاعلية حيث تمدنا الإدارة بالقيم بمعيار دقيق يمكن به بناء المؤسسة بأكملها حيث تركز على كيفية استخدام المؤسسات لأهدافها مع وضع قرارات العمل اليومية ومن ثم تحقيق طموحات المؤسسة لذا وفي ظل التجديدات التي تعرضها معطيات هذا العصر ظهرت الحاجة إلى التفكير بطرق مغايرة في معايير جودة الأداء الإداري ، إذ ينبغي تأسيس على قاعدة قيمية تعكس خصوصيات الهوية ، والرغبة في التنمية البشرية ، والمتعلم هو المنتج النهائي للعملية التعليمية والجوهر الحقيقي لقياس جودتها ، ومن ثم لا بد وأن يعكس هذا القياس مجموعة القيم والمبادئ التي تُبنى عليها مهام الأفراد ويشكل الإطار العام لسلوكه في الاتجاه نحو تميز وجوده الأداء مع التأكيد على الوفاء وبحق الوطن 'وان يعكس في سلوكه خصائص حضارية والقيم المحورية في شخصيته . ( ٣١ : ٢٨٧ )

ويذكر علاء محمد عمران (٢٠٢٠م) أن توافر العنصر البشري الفعال والمنتج من الصفات الأساسية في خطط التنمية الشاملة والمستدامة التي تهتم القيادات والإدارات العامة ، وذلك لتحقيق الكفاية المطلوبة من الكفاءات البشرية واللازمة للمستقبل 'ولما كانت المؤسسات هي مصدر الكفاءات البشرية كان لا بد لمدير الإدارة من استخدام أفضل الطرق والأساليب والنماذج الإدارية الحديثة فيقدر ما يتمتع به من كفايات ومهارات أداريه وقيم ومبادئ يكون تأثيره على الأفراد والمعلمين لأن قيم المدير تنعكس على جميع العاملين ونموذج الإدارة بالقيم يعتبر من أنجح النماذج الإدارية

القادرة على النهوض بالنشاط الإداري لما يحمله هذا النموذج الإداري من قدرة على استمرار النجاح . ( ١٦ : ٢٢ )

وتذكر منار منصور احمد (٢٠١٦م) أن المؤسسات التي تسعى إلى الوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الإداري المبدع يستلزم عليها أن تبذل جهداً في توفير منظومه من قسم العمل التي تساعد وتشجع على الإبداع ، واستغلال القدرات الإبداعية لدى الإداريين لأن غياب هذه القيم داخل المؤسسة تؤثر سلباً على مستوى الإبداع الإداري بها ومن هنا يستعرض الأدبيات ذات الصلة اتضح ندره الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين قيم العمل السائدة والقيم الإبداع الإداري . ( ٢٦ : ٣٢١ )

وباعتبار أن مديرية الشباب والرياضة منظمة اجتماعية وتربوية وثقافية ، يجب عليها الحرص على تعزيز صورتها في القدرة التنافسية لدى العاملين بها ، ويتعين عليها إنشاء حلقة وصل قوية بينها وبين إدارة الأنشطة ، وضمان وجود اتصال فعال في كلا الاتجاهين ، كما يجب تمكين العاملين من وضع وتنفيذ خطط وبرامج الأنشطة الرياضية التي تساهم في بناء صورة إيجابية للمديرية ، وتعزز وجودها في أذهان إدارة الأنشطة والمجتمع ، وتعد الإدارة بالقيم الأساس لتحقيق هذا الاتصال الفعال ودعم الاستدامة للمؤسسة .

ويشير كلاً من لينا الخليوي وزورة زايد الشهراني ومنال محمد عثمان (٢٠١٧م) إلى أن هناك تغيرات عميقة تسير نحو مصلحة الأفراد ، والمؤسسات إن لم تتماشى مع حاله تحول القيم نحو الاهتمام بالسلوك البشري سواء للقادة أم للأفراد فإنها لم تستطيع المنافسة والاستمرار ، وبالتالي أصبح من الضروري البحث عن صيغة تلائم جميع الأطراف في المؤسسات ، وتعد القيم من أهم عناصر الثقافة التنظيمية في الإدارة الحديثة ، حيث لها الأثر الأكبر في حياة الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم ، وتوفر إطاراً هاماً لوجهه سلوك العاملين في المؤسسات ويتعاظم دورها في تحسين فاعلية الإدارة وقدرتها على التوجيه وتحقيق التوافق مع العاملين . ( ٢٢ : ١٥٨ )

ولأجل تشكيل قدرة تنافسية لإدارة النشاط تستخدم إدارة القيم وسائل عديدة ومتنوعة ، أهميتها وأكثرها تطوراً هي القدرة التنافسية لدى إدارة النشاط حيث الأنشطة المتنوعة وأبرز وسائل الاتصال هي كثرة تنوع الأنشطة داخل المديرية وتنميتها وبين جميع إدارات النشاط في ظل عدم غياب القيم الاجتماعية .

وانطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية وضرورة مواكبة متغيرات العصر تسعى الإدارة بالقيم في إدارة النشاط في مديريات الشباب والرياضة للفتح باب النقاش أمام جميع المشاركين في الأنشطة الرياضية والتعبير عن حريه في الأنشطة وطريقه المشاركة فيها لدعم القدرة التنافسية حتى يكون هناك مزه تنافسيه يسعى إليها جميع الافراد في جميع الإدارات المشاركة في الأنشطة قام الباحثان بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة كدراسة إستطلاعية مع عدد من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية والتي من خلالها توصلوا إلى وجود مشكلة في ضعف الروح المعنوية والرضا الوظيفي وانخفاض جودة الخدمات وزيادة النزاعات الداخلية مما يؤثر سلباً على التنسيق والتعاون بين الفرق ويعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وهذا النقص في القيم يجعل من الصعب التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة مما يقلل من القدرة التنافسية للمديرية ، وأنه لتعزيز هذه القدرة يجب تطوير رؤية وقيم مشتركة وتقديم برامج تدريبية وتعزيز التواصل الداخلي وتقدير الإنجازات وتطبيق نظام مكافآت يعزز السلوكيات المتوافقة مع القيم الإدارية .

ولقد أجريت العديد من الدراسات في القيم الإدارية كدراسة إرحاب وسام هلال (٢٠١٧م) ( ٢ ) بعنوان " دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة) " ، ودراسة فاطمة عبد الله البشر (٢٠١٧م) ( ١٩ ) بعنوان " وقائع العمليات الإدارية الثانوية للبنات في مدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم " ، ودراسة ناجي رجب سكر (٢٠١٨م) ( ٢٨ ) بعنوان " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي " ، ودراسة فوزية جمعان الغامدي (٢٠١٩م) ( ٢١ ) بعنوان " درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات " ، ودراسة يونس بن حمدان الكلثاني (٢٠١٩م) ( ٣١ ) بعنوان " القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي " ، ودراسة الزهراء إبراهيم سالم (٢٠٢١م) ( ٤ ) بعنوان " الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي " - وفي حدود علم الباحثان - لا تجد إى من الدراسات السابقة تتطرق إلى التعرف على واقع القيم الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

**- أهمية البحث :**

**أولاً : الأهمية العلمية :** ترجع الأهمية العلمية للبحث في كونه قد يسهم في تعزيز المعرفة النظرية حول القيم الإدارية وتطبيقها في المؤسسات الشبابية والرياضية ، ويقدم تحليلاً دقيقاً للبيئة التنظيمية داخل المديرية ، ويمكن لهذه الدراسة أن تؤدي إلى تطوير سياسات إدارية جديدة وتحسين استراتيجيات الأداء ، فضلاً عن تقديم توصيات عملية لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية وزيادة كفاءة العمليات الإدارية .

**ثانياً : الأهمية التطبيقية :** تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يسهم في تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في القيم المطبقة حالياً ، وتطوير سياسات وإجراءات جديدة تعزز من التزام الموظفين بالمعايير المثلى ، ويمكن أن تعزز ثقافة العمل الإيجابية ، وتوفر معلومات لتطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز القيم الإدارية مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية وزيادة الثقة بين المجتمع المحلي والمؤسسة .

**- هدف البحث :**

يهدف البحث إلى التعرف على واقع القيم الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

**- تساؤلات البحث :**

- ١- ما هو واقع الاستقلالية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟
- ٢- ما هو واقع الإنصاف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟
- ٣- ما هو واقع الأمن بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟
- ٤- ما هو واقع الفرص بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟

**- الكلمات المفتاحية :**

القيم الإدارية - مديرية الشباب والرياضة .

**- إجراءات البحث :****- منهج البحث :**

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية نظراً لملائمته لطبيعة البحث .

**- مجتمع البحث :**

يُمثل مجتمع البحث جميع المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية وعدددهم (٤٧٠) فرداً .

**- عينة البحث :**

قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من جميع المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وبلغ عددهم (٢٥٠) فرداً بنسبة ٥٣,١٩ % من إجمالي مجتمع البحث البالغ عدده (٤٧٠) فرد ، وقد قام الباحثان بتقسيمهم إلى عدد (٢٥) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان " صدق - ثبات " ، وعدد (٢٥) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية ، وعدد (٢٠٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لإستمارة الإستبيان ، والجدول ( ١ ) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث .

**جدول ( ١ )****توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث**

المجموع	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان	عينة الدراسة الإستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	مجتمع البحث	توزيع عينة البحث
					تصنيف عينة البحث
١	١	-	-	١	وكيل أول وزارة الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
١	١	-	-	١	وكيل مديرية الشباب بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
١	١	-	-	١	وكيل مديرية الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
١٧	١٢	٢	٣	٢٥	مسدراء الإدارات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية
٢٣٠	١٨٥	٢٣	٢٢	٤٤٢	الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

المجموع	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان	عينة الدراسة الإستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	مجتمع البحث	توزيع عينة البحث
					تصنيف عينة البحث
٢٥٠	٢٠٠	٢٥	٢٥	٤٧٠	الإجمالي

- أدوات جمع البيانات :  
 - استخدم الباحثان في جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحثان .  
 - المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :  
 أولاً : صدق إستمارة الإستبيان : قام الباحثان بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلى .

أ- صدق المحكمين :  
 استخدم الباحثان صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وقد حدد الباحثان شروط إختيار الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وألا تقل عدد سنوات خبرته عن (١٠) سنوات ، ويفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الحكومى ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٣/٩/٩م إلى ٢٠٢٣/١٠/١٩م وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة ، وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية :

- إقتراح الباحثان المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها ( ٤ ) محاور - مرفق رقم ( ٢ ) وهى :

- ١- واقع الاستقلالية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .
- ٢- واقع الإنصاف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .
- ٣- واقع الأمن بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .
- ٤- واقع الفرص بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير ( مناسب - غير مناسب ) ، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما هو موضح بجدول رقم ( ٢ )

جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الاهمية النسبية	الوزن النسبى
		ك	%	ك	%		
الاول	الاستقلالية	١٠	١٠٠,٠٠%	-	٠,٠٠%	١٠٠,٠٠%	١٠
الثاني	الإنصاف	١٠	١٠٠,٠٠%	-	٠,٠٠%	١٠٠,٠٠%	١٠
الثالث	الأمن	١٠	١٠٠,٠٠%	-	٠,٠٠%	١٠٠,٠٠%	١٠
الرابع	الفرص	١٠	١٠٠,٠٠%	-	٠,٠٠%	١٠٠,٠٠%	١٠

يوضح جدول رقم ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والاهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان حيث يتضح اجماع السادة الخبراء على اهمية تلك المحاور بأهمية نسبية قدرها ( ١٠٠,٠٠% ) .

- قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات (٣٩) عبارة تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم ( ٣ ) - ويوضح الجدول رقم ( ٣ ) آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٣ )

آراء السادة الخبراء حول إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
نسبة الموافقة %	م						
١٠٠,٠٠	٢٩	١٠٠,٠٠	٢٠	١٠٠,٠٠	١١	١٠٠,٠٠	١
٩٠,٠٠	٣٠	٨٠,٠٠	٢١	٩٠,٠٠	١٢	١٠٠,٠٠	٢
١٠٠,٠٠	٣١	١٠٠,٠٠	٢٢	١٠٠,٠٠	١٣	١٠٠,٠٠	٣
٨٠,٠٠	٣٢	٩٠,٠٠	٢٣	٩٠,٠٠	١٤	٩٠,٠٠	٤
١٠٠,٠٠	٣٣	١٠٠,٠٠	٢٤	١٠٠,٠٠	١٥	١٠٠,٠٠	٥
١٠٠,٠٠	٣٤	١٠٠,٠٠	٢٥	١٠٠,٠٠	١٦	٨٠,٠٠	٦
٤٠,٠٠	٣٥	٨٠,٠٠	٢٦	٨٠,٠٠	١٧	١٠٠,٠٠	٧
١٠٠,٠٠	٣٦	٩٠,٠٠	٢٧	١٠٠,٠٠	١٨	٨٠,٠٠	٨
٩٠,٠٠	٣٧	١٠٠,٠٠	٢٨	٧٠,٠٠	١٩	١٠٠,٠٠	٩
١٠٠,٠٠	٣٨					٥٠,٠٠	١٠
٦٠,٠٠	٣٩						

يوضح جدول رقم ( ٣ ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين ( ٤٠,٠٠ % - ١٠٠ % ) وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠ % فأكثر .

## جدول ( ٤ )

العبارات المستبعدة وأرقامها وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارات
الأول	١٠	مديرية الشباب والرياضة في حاجة إلى تحسين مستوى الاستقلالية بها .
الرابع	٣٥	اعتقد أن المديرية تتولى الاهتمام الكافي لتطوير البنية التحتية الرياضية في المحافظة
	٣٩	توجد فرصا كافية لتمثيل المحافظة في المسابقات الرياضية على المستوى الوطني .

يوضح جدول رقم ( ٤ ) يوضح العبارات المستبعدة وأرقامها من قبل السادة الخبراء وتم حذفها من إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التي تم حذفها عدد ( ٣ ) عبارات .

## جدول ( ٥ )

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارة بعد التعديل
الثالث	٢٦	هناك مخاوف في مكان عملى متعلقة بالأمن الوظيفى .	٢٥	توجد مخاوف محددة تتعلق بالأمن الوظيفى في مكان عملك .

يوضح جدول رقم ( ٥ ) يوضح العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التي تم إعادة صياغتها عدد ( ١ ) عبارة واحدة ، والجدول رقم ( ٦ ) يوضح العدد المبدئى للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائى للعبارات بإستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٦ )

العدد المبدئى للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائى للعبارات بإستمارة الإستبيان

المحور	العدد المبدئى للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائى للعبارات
الأول	١٠	١	١٠	-	-	٩
الثانى	٩	-	-	-	-	٩
الثالث	٩	-	-	١	٢٦	٩
الرابع	١١	٢	٣٩ ، ٣٥	-	-	٩
الإجمالى	٣٩	٣	-	١	-	٣٦

## ب- صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحثان بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية وعددهم (٢٥) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/١١/٨م إلى ٢٠٢٣/١١/١٩م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجداول أرقام ( ٧ ) ، ( ٨ ) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٧ )

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٢٥

المحور الرابع			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠,٨٨	٠,٩٠	٢٨	٠,٩١	٠,٨٧	١٩	٠,٨٤	٠,٩١	١٠	٠,٨٥	٠,٨٩	١
٠,٨٧	٠,٩٢	٢٩	٠,٨٤	٠,٧٥	٢٠	٠,٨٣	٠,٧٩	١١	٠,٨٦	٠,٨٤	٢
٠,٨١	٠,٨٨	٣٠	٠,٨٨	٠,٨٤	٢١	٠,٧٤	٠,٨٤	١٢	٠,٩٢	٠,٩٠	٣
٠,٨٧	٠,٩٢	٣١	٠,٨٥	٠,٨٩	٢٢	٠,٨٨	٠,٩٢	١٣	٠,٨٨	٠,٩١	٤
٠,٩٠	٠,٨٤	٣٢	٠,٧٦	٠,٨٣	٢٣	٠,٨٩	٠,٨٤	١٤	٠,٩١	٠,٨٦	٥
٠,٨٢	٠,٨٨	٣٣	٠,٨٨	٠,٩١	٢٤	٠,٨٧	٠,٩١	١٥	٠,٩٠	٠,٨٩	٦
٠,٩٠	٠,٨٦	٣٤	٠,٨٩	٠,٧٩	٢٥	٠,٩٠	٠,٧٨	١٦	٠,٨٩	٠,٨٤	٧
٠,٨٦	٠,٨١	٣٥	٠,٨٣	٠,٩٠	٢٦	٠,٧٩	٠,٨٦	١٧	٠,٨٢	٠,٧٥	٨
٠,٩٠	٠,٨٨	٣٦	٠,٩١	٠,٨٢	٢٧	٠,٨٢	٠,٧٨	١٨	٠,٩١	٠,٨٦	٩

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٩٦

يوضح جدول رقم ( ٧ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٧٥ - ٠,٩٢ ) ، وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٧٤ - ٠,٩٢ ) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

## جدول ( ٨ )

صدق الإتساق الداخلي بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٢٥

معامل الارتباط	البيان	المحاور
*٠,٨٤٣	الاستقلالية	الأول
*٠,٨٣٨	الإتصاف	الثاني
*٠,٨٥١	الأمن	الثالث
*٠,٩٠٧	الفرص	الرابع

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٩٦

يوضح جدول رقم ( ٨ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٨٣٨ - ٠,٩٠٧ ) مما يشير إلى صدق إستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

أ - حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق - Test Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية وعددهم (٢٥) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وقد قام الباحثان بإجراء التطبيق الأول في الفترة من ٢٠٢٣/١١/٨م إلى ٢٠٢٣/١١/١٩م ، كما قام الباحثان بإجراء

إعادة التطبيق في الفترة من ٢٠٢٣/١٢/٤م إلى ٢٠٢٣/١٢/١٤م ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين أكثر من (١٥) يوم ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستیبان فقط ، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم ( ٩ ) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستیبان .

## جدول ( ٩ )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستیبان

ن = ٢٥

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
معامل الارتباط	م						
٠,٩٣	١٠	٠,٩٤	١٩	٠,٩١	٢٨	٠,٩١	٢٨
٠,٩٤	١١	٠,٨٨	٢٠	٠,٨٧	٢٩	٠,٨٧	٢٩
٠,٩٠	١٢	٠,٩٣	٢١	٠,٩٠	٣٠	٠,٩٠	٣٠
٠,٨٩	١٣	٠,٩٢	٢٢	٠,٨٩	٣١	٠,٨٩	٣١
٠,٩٢	١٤	٠,٨٩	٢٣	٠,٩٠	٣٢	٠,٩٠	٣٢
٠,٩٣	١٥	٠,٩٣	٢٤	٠,٩٤	٣٣	٠,٩٤	٣٣
٠,٩٥	١٦	٠,٩١	٢٥	٠,٩١	٣٤	٠,٩١	٣٤
٠,٩٠	١٧	٠,٩٣	٢٦	٠,٨٨	٣٥	٠,٨٨	٣٥
٠,٩٢	١٨	٠,٩٢	٢٧	٠,٩٤	٣٦	٠,٩٤	٣٦

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٩٦

يوضح جدول رقم ( ٩ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستیبان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٨٦ - ٠,٩٥ ) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستیبان .

ب - حساب معامل الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ :

إستخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستیبان ، والجدول رقم ( ١٠ ) يوضح ذلك .

## جدول ( ١٠ )

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستیبان

ن = ٢٥

معامل ألفا		
٠,٨٨٩		
المحاور	البيان	Cronbach's Alpha if Deleted Item
الأول	الاستقلالية	*٠,٨٦٤
الثاني	الإتصاف	*٠,٨٦٨
الثالث	الأمن	*٠,٨٥٦
الرابع	الفرص	*٠,٨٧٠

يوضح جدول رقم ( ١٠ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الإستیبان وإجمالي عبارات الإستیبان لبيان معامل الارتباط الكلي ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين ( ٠,٨٥٦ - ٠,٨٧٠ ) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستیبان .

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستیبان :

قام الباحثان بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها (٢٥) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/١٢/٣٠م إلى ٢٠٢٤/١/١١م علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التي تتضمنها إستمارة الإستیبان ، والتعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها ، والتعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستیبان .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستیبان حيث لم يبدد من أي منهم الإستفسار عن أي عبارات من عبارات الإستیبان ، وتم التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستیبان بحسب الزمن الذي إستغرقتة عينة الدراسة الإستطلاعية في

الإجابة على عبارات الاستبيان وكان يتراوح الزمن في الإستمارة من ٧ : ٩ دقائق

- تطبيق وتفرغ إستمارة الاستبيان :

أولاً : تطبيق إستمارة الاستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة قام الباحثان بتطبيق إستمارة الإستبيان على مجموعة من وكيل أول وزارة الشباب والرياضة ووكيل مديرية الشباب ووكيل مديرية الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، ومدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ، وعددهم (٢٠٠) فرداً وذلك في الفترة من ٢٧/١/٢٠٢٤م إلى ٢٤/٣/٢٠٢٤م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تعاملهم فى الإجابة على الإستبيان .

ثانياً : تفرغ بيانات إستمارة الاستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحثان بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك ، وإستخدم الباحثان فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء عليها ، وكانت استجابات الإستبيان وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى : ( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات - ( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان - ( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان تساوى ( ١٠٨ ) درجة والدرجة الصغرى لتلك الإستمارة تساوى ( ٣٦ ) درجة ، ثم قام الباحثان برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

المتوسط الحسابى - الإنحراف المعياري - معامل الارتباط - معامل الصدق ( صدق الإتساق الداخلى ) - معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest ) - معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) - النسبة المئوية - الوزن النسبى - الأهمية النسبية - إختبار كا<sup>٢</sup> .

- عرض ومناقشة النتائج :

- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

جدول ( ١١ )

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بواقع الاستقلالية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يوجد داخل مديرية الشباب والرياضة درجة كافية من الاستقلالية فى تنفيذ القرارات	٨١	٤٠,٥٠٠	٩٦	٤٨,٠٠٠	٢٣	١١,٥٠٠	٤٥٨	٧٦,٣٣٣	٤٤,٥٩٠
٢	يمنع مدير المديرية بالاستقلالية الكافية فى اتخاذ القرارات الإدارية	٩٨	٤٩,٠٠٠	٩٨	٤٩,٠٠٠	٤	٢,٠٠٠	٤٩٤	٨٢,٣٣٣	٨٨,٣٦٠
٣	يمنع الموظفون داخل المديرية بالحرية الكافية فى التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم	١١٢	٥٦,٠٠٠	٥٧	٢٨,٥٠٠	٣١	١٥,٥٠٠	٤٨١	٨٠,١٦٧	٥١,٣١٠
٤	يوجد تدخلات خارجية فى عمل المديرية وهى تؤثر سلباً على مستوى الاستقلالية	٩٥	٤٧,٥٠٠	٦٥	٣٢,٥٠٠	٤٠	٢٠,٠٠٠	٤٥٥	٧٥,٨٣٣	٢٢,٧٥٠
٥	يوجد ضغوط خارجية تؤثر على قرارات المديرية وتقلل من درجة استقلاليتها	٨٣	٤١,٥٠٠	٦٨	٣٤,٠٠٠	٤٩	٢٤,٥٠٠	٤٣٤	٧٢,٣٣٣	٨,٧١٠
٦	توجد عوامل تقيد استقلالية المديرية فى أداء مهامها بفعالية	٨٦	٤٣,٠٠٠	٦٦	٣٣,٠٠٠	٤٨	٢٤,٠٠٠	٤٣٨	٧٣,٠٠٠	١٠,٨٤٠
٧	يمنع القسم المالى بالاستقلالية الكافية فى إدارة موارده وتحديد ميزانيته	١٧٧	٨٨,٥٠٠	١٩	٩,٥٠٠	٤	٢,٠٠٠	٥٧٣	٩٥,٥٠٠	٢٧٥,٥٨٩
٨	يوجد داخل مديرية الشباب والرياضة إجراءات محددة توضح كيفية ضمان الاستقلالية	١٢١	٦٠,٥٠٠	٧١	٣٥,٥٠٠	٨	٤,٠٠٠	٥١٣	٨٥,٥٠٠	٩٦,١٩٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٩	تتوافر الإمكانيات الكافية لضمان الاستقلالية في تنفيذ الأنشطة والمشاريع داخل المديرية	١٠٣	٥١,٥٠٠	٤٤	٢٢,٠٠٠	٥٣	٢٦,٥٠٠	٤٥٠	٧٥,٠٠٠	٣٠,٣١٠

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية  $0,05 = 0,99$

يتضح من جدول ( ١١ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بواقع الاستقلالية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية حيث كانت قيمة ( كا ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبرة رقم ( ٧ ) بنسبة (  $88,50\%$  ) وكانت أقل نسبة في العبرة رقم ( ١ ) بنسبة (  $40,50\%$  ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبرة رقم ( ٢ ) بنسبة (  $49,00\%$  ) وكانت أقل نسبة في العبرة رقم ( ٧ ) بنسبة (  $9,50\%$  ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبرة رقم ( ٩ ) بنسبة (  $26,50\%$  ) وكانت أقل نسبة في العبارتين أرقام ( ٧ ، ٢ ) بنسبة (  $2,00\%$  ) ، ومثلت العبرة رقم ( ٧ ) أعلى وزن نسبي (  $573$  ) وأكثر أهمية نسبية (  $95,500\%$  ) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبرة رقم ( ٥ ) أقل وزن نسبي (  $434$  ) وأقل أهمية نسبية (  $72,333\%$  ) .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية (  $49,00\%$  ،  $56,00\%$  ،  $47,50\%$  ،  $41,50\%$  ،  $43,00\%$  ،  $88,50\%$  ،  $60,50\%$  ،  $51,50\%$  ) على الترتيب ، وهذا يُشير إلى أن مدير مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ويتمتع الموظفون بالحرية في التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم ، وهناك تدخلات خارجية تؤثر سلباً على مستوى الاستقلالية وتفرض ضغوطاً تقلل منها ، وتوجد عوامل تقيد استقلالية المديرية في أداء مهامها بفعالية ، إلا أن القسم المالي يتمتع بالاستقلالية في إدارة موارده وتحديد ميزانيته ، وتوجد إجراءات محددة داخل مديرية الشباب والرياضة لضمان الاستقلالية ، وتتوافر الإمكانيات الكافية لضمان الاستقلالية في تنفيذ الأنشطة والمشاريع داخل المديرية .

وأشارت نتيجة العبرة رقم ( ١ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها (  $48,00\%$  ) ، وهذا يُشير إلى أن هناك درجة متوسطة من الاستقلالية في تنفيذ القرارات بمديرية الشباب والرياضة .

وفي هذا الصدد تشير سها سالم سرور (٢٠٠٨م) إلى أن الاستقلالية الإدارية للمدرسة ليست نظام يجب وضع إطار محدد له ، بل هو نظام ينمو مع الوقت من خلال عملية تدريجية ، لذلك فإن الانتقال إلى أسلوب استقلال إدارة المدرسة يتم كأفضل ما يمكن عن طريق إعداد وإنشاء نظم ، وعمليات تساعد مجموعة من الناس على مناقشة التوجيهات الجديدة ، وتجربة أساليب جديدة والتعلم منها والخبرات في القطاع الخاص تفترض أن تكون استقلالية الإدارة المدرسية فعالة ، تحتاج المديرية لإعداد الخطط ، ليس فقط لتحويل السلطة الحقيقية للمدرسة ، بل أيضا التوسيع مفهوم الاستقلالية الإدارية للمدرسة ، لتشمل سيطرة المدرسة على المعلومات التكنولوجية ، وبرامج التطوير المهني والحوافز للعاملين . ( ١٢ : ٢٠ )

ويشير زين العابدين بلماحي (٢٠١٥م) إلى أن الاستقلالية الإدارية تظهر من خلال عدم إلغاء القرارات الصادرة عن السلطات الإدارية المستقلة أو تعديلها أو استبدالها من طرف سلطة عليا ، وهذا راجع إلى غياب الرقابة الإدارية بمختلف أنواعها ، إلا أنه بالرجوع إلى النصوص القانونية المنشئة لهذه السلطات بحد أن هذه الرقابة تتجسد في إعداد هذه تقارير سنوية بشكل الراسي ترسل إلى إحدى الجهات الحكومية ، وبالتالي هذه التقارير هي بمثابة تقييد من حرية ممارسة النشاطات نتيجة الرقابة عليها ، والتي أصبحت تشكل مظهرا من مظاهر تقييد استقلالية هذه

السلطات . ( ١٠ : ٢٤ )

وتشير نتائج دراسة كلاً من توني، تاونسند **Tony, Townsend** (٢٠٠٧م) أن الاستقلالية الإدارية للمدرسة تعد عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة ( المدير ، المعلمين ، معاونين ، التلاميذ ، وأعضاء المجتمع المدني المحيط بالمدرسة ، وأولياء الأمور ، وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم ، وأيضاً مؤسسات المجتمع ) ، وكل ذلك بغية صناعة قرارات اللامركزية على مستوى المدرسة وتحديداً تلك المرتبطة بالأدوار الوظيفية التي تستهدف تحسين ظروف التعليم للتلاميذ والكبار ، وذلك عن طريق المسائلة المناسبة تجاه ما تم منحه الإدارة المدرسة من سلطات وأدوار من قبل الإدارة التعليمية . ( ٣٦ )

وتشير نتائج دراسة عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠١٠م) إلى أن استقلالية المدرسة تعد بمثابة الإستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف والخطط وبرامج العمل المدرسي وتنفيذها بواسطة المجالس الإدارية بالمدرسة ، وذلك ضماناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية متطورة . ( ١٤ )

ويرى الباحثان أن الاستقلالية الإدارية في مديرية الشباب والرياضة أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب تتعلق بتحقيق الأهداف وتعزيز الفعالية في أداء الواجبات والمهام المناطة بها ، وأن مديرية الشباب والرياضة تعتبر من الجهات الحيوية في تطوير المجتمع وبناء شبابه وشباباته بمختلف جوانبهم البدنية والفكرية والاجتماعية ، ومن أجل تحقيق هذه الغايات بفعالية وكفاءة ، يجب أن تتمتع المديرية بالاستقلالية الإدارية ، حيث تمكنها هذه الاستقلالية من اتخاذ القرارات بمرونة وسرعة استجابة ، دون التوقف عند الإجراءات البيروقراطية المعقدة التي قد تعيق سير العمل ، ويمكن لمديرية الشباب والرياضة تحديد أولوياتها وتخصيص مواردها بطريقة تتلاءم مع احتياجات المجتمع ومتطلبات الوقت ، مما يعزز من فعالية البرامج والمشاريع التي تنفذها وتنسجم مع رؤية واستراتيجيات التنمية المستدامة ، ويرى الباحثان أن الاستقلالية تسهم في تعزيز مسؤولية الإدارة والحفاظ على شفافية العمل ، حيث يمكن للمديرية أن تتخذ القرارات المناسبة دون تدخلات خارجية تعيق تحقيق أهدافها ، مما يزيد من مصداقيتها وثقة المجتمع في أدائها ، وبذلك يكون الباحثان قد أجابوا عن تساؤل البحث الأول : الذي ينص على ( ما هو واقع الاستقلالية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟ ) .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :

#### جدول ( ١٢ )

آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بواقع الإنصاف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٠	مديرية الشباب والرياضة بها معاملة عادلة ومتساوية لجميع الموظفين داخلها	١٢٤	٦٢,٠٠٠	٣٨	١٩,٠٠٠	٣٨	١٩,٠٠٠	٤٨٦	٨١,٠٠٠	٧٣,٩٦٠
١١	تحظى جميع الفئات العمرية والجنسية بمعاملة عادلة ومتساوية في المديرية	١٢٥	٦٢,٥٠٠	٤٨	٢٤,٠٠٠	٢٧	١٣,٥٠٠	٤٩٨	٨٣,٠٠٠	٧٩,٨٧٠
١٢	توجد حالات تمييز أو تحيز في عمليات التعيين والترقية داخل المديرية	١٣١	٦٥,٥٠٠	٦١	٣٠,٥٠٠	٨	٤,٠٠٠	٥٢٣	٨٧,١٦٧	١١٤,١٨٩
١٣	يتم معالجة الشكاوى والمشكلات بشكل عادل وفعال داخل المديرية	٨٣	٤١,٥٠٠	٥٣	٢٦,٥٠٠	٦٤	٣٢,٠٠٠	٤١٩	٦٩,٨٣٣	٦,٩١٠
١٤	يتمتع الجميع بنفس الفرص في الحصول على التدريب والتطوير المهني داخل المديرية	٨٧	٤٣,٥٠٠	٧٢	٣٦,٠٠٠	٤١	٢٠,٥٠٠	٤٤٦	٧٤,٣٣٣	١٦,٥١٠
١٥	يتمتع جميع الموظفين بالحق في التعبير عن آرائهم لكون تعرض للانتقام أو التمييز	٩١	٤٥,٥٠٠	٧٠	٣٥,٠٠٠	٣٩	١٩,٥٠٠	٤٥٢	٧٥,٣٣٣	٢٠,٥٣٠
١٦	توجد إجراءات محددة لضمان الإنصاف والمساواة داخل المديرية	٩٢	٤٦,٠٠٠	٦٦	٣٣,٠٠٠	٤٢	٢١,٠٠٠	٤٥٠	٧٥,٠٠٠	١٨,٧٦٠
١٧	توجد فرص متساوية للمشاركة في الفعاليات والفرص الرياضية التي تنظمها المديرية	١١٨	٥٩,٠٠٠	٦١	٣٠,٥٠٠	٢١	١٠,٥٠٠	٤٩٧	٨٢,٨٣٣	٧١,٢٩٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٨	يتم التعامل بعدالة مع توزيع الموارد والميزانيات بين مختلف الأقسام والمشاريع داخل المديرية	٩٨	٤٩,٠٠٠	٢٨	١٤,٠٠٠	٧٤	٣٧,٠٠٠	٤٢٤	٧٠,٦٦٧	٣٧,٩٦٠

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.99$

يتضح من جدول ( ١٢ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بواقع الإنصاف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية حيث كانت قيمة ( كا ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ١٢ ) بنسبة ( ٦٥,٥٠ % ) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( ١٣ ) بنسبة ( ٤١,٥٠ % ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ١٤ ) بنسبة ( ٣٦,٠٠ % ) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( ١٨ ) بنسبة ( ١٤,٠٠ % ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ١٨ ) بنسبة ( ٣٧,٠٠ % ) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( ٨ ) بنسبة ( ٤,٠٠ % ) ، ومثلت العبارة رقم ( ١٢ ) أعلى وزن نسبي ( ٥٢٣ ) وأكثر أهمية نسبية ( ٨٧,١٦٧ % ) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ١٣ ) أقل وزن نسبي ( ٤١٩ ) وأقل أهمية نسبية ( ٦٩,٣٣٣ % ) .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٢,٥٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٦٥,٥٠ ، ٤١,٥٠ ، ٤٣,٥٠ ، ٤٥,٥٠ ، ٤٦,٥٠ ، ٥٩,٥٠ ، ٤٩,٥٠ ) على الترتيب ، وهذا يُشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة تسعى إلى تحقيق معاملة عادلة ومتساوية لجميع الموظفين داخلها ، وتولي اهتماماً خاصاً بتوفير معاملة عادلة ومتساوية لجميع الفئات العمرية والجنسية ، ويمكن أن تحدث حالات تمييز أو تحيز في عمليات التعيين والترقية ، ولكن يتم معالجة الشكاوى والمشكلات بشكل عادل وفعال داخل المديرية ، كما يتمتع الجميع بنفس الفرص في التدريب والتطوير المهني ، ويحترم حق الموظفين في التعبير عن آرائهم دون تعرض للانتقام أو التمييز ، وتتخذ المديرية إجراءات محددة لضمان الإنصاف والمساواة ، بالإضافة إلى توفير فرص متساوية للمشاركة في الفعاليات والفرص الرياضية التي تنظمها ، ويتم التعامل بعدالة مع توزيع الموارد والميزانيات بين مختلف الأقسام والمشاريع داخل المديرية .

وفي هذا الصدد يشير كلاً من **حسن عبد المالك محمود وسمير حسنين بركات (٢٠٠٦م)** إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية محطة اهتمام العديد من الباحثين والتنفيذيين في مجال الإدارة بمختلف المؤسسات الإنتاجية منها أو الخدمية ، وينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التقييم المحتمل على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى إنتاجية وكفاءة المؤسسة من جانب آخر . ( ٩ : ٤ )

ويشير **عادل زايد (٢٠٠٦م)** إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر إحدى محددات السلوك التنظيمي ، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل . ( ١٣ : ١٦ )

ويذكر **عمرو محمد عواد (٢٠٠٣م)** أن العدالة التنظيمية حظيت على إهتمام العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي لإحتوائها على قيم العدل والمساواة ، إذ تعد من المتغيرات التنظيمية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات حيث أن لسلوك الإدارة القائم على العدل والإنصاف والديمقراطية تقيرا إيجابيا على أخلاقيات الأفراد في المؤسسة وإختفاء ظاهرة الصراع التنظيمي ، وسيادة العلاقات الإنسانية الطيبة بالشكل الذي يساعد على ظهور المناخ الصحي بالمؤسسة . ( ١٧ : ١٢ )

وتشير كلاً من **أحلام لعيني وبشرى شريال (٢٠٢١م)** إلى أن العدالة التنظيمية من أهم محددات السلوك التنظيمي ، والتي تلعب دوراً هاماً في التأثير على الأفراد ، ويكون هذا التأثير معنوياً في

كثير من الأحيان ، فيتجه أفراد المنظمة نحو تبنى سلوكيات إيجابية كالاستغراق الوظيفي . ( ١ : ٨٦ )

ويتفق كلاً من تواتي سومية (د.ت) ، محمد بوقليع (٢٠١١م) أن فكرة العدالة والإنصاف تقوم على تحقق الرضا الوظيفي وتزيد من معدلات الاداء للعاملين على مدى إحساس العاملين وادراكهم لوجود إنصاف في الحقوق والواجبات ، والتي تتعلق بما يتحصل عليه الفرد من مكافآت ، وحوافز وأجور في مقابل ما يقدمه من مجهودات أثناء أدائه ، وبالاعتماد على إجراءات عادلة مع الالتزام بالقواعد وقوانين العمل في ظل مناخ قائم على الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين ، وإذا كانت نتيجة المقارنة بين النسبتين عادلة تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا ، أما إن كانت النسبتين غير متساوية فإن النتيجة تكون شعور العامل بعدم الرضا عن عمله في التنظيم الذي يعمل به ، وبالتالي ظهور جوانب سلبية مثل الغياب أو الإستقالة أو الإحساس بعدم العدالة أو انخفاض الأداء . ( ٨ : ٨٩ ) ( ٢٣ : ١٣ )

وأشارت نتائج دراسة هبة الهادي محمد البرناوي (٢٠١٤م) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي ، فالعدالة التنظيمية تعد من أهم الحوافز التي تخلق لدى العامل دافعية للإنجاز والإبداع ، وهو على ثقة تامة بأنه سيجازي خير جزاء مقابل ما قدمه ، ويمكن وصف العدالة التنظيمية بأنها تعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يتعامل به رئيسه في العمل معه . ( ٣٠ )

ويرى الباحثان أن الإنصاف في العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة تكمن أهميته في تعزيز الثقة والاستقرار داخل المؤسسة وتحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المديرية ، ويرى الباحثان أن الإنصاف يعد من القيم الأساسية التي يجب أن تتحلى بها مديرية الشباب والرياضة في أداء مهامها الإدارية وتقديم خدماتها للمجتمع فالإنصاف ليس مجرد مفهوم أخلاقي ، بل هو أساس لبناء بيئة عمل صحية ومستقرة ، حيث يشعر كل فرد بأنه محترم ومُعامل بالمساواة دون تمييز ، ويرى الباحثان العملية الإدارية العادلة والمنصفة تُسهم في تعزيز الروح الجماعية داخل المديرية ، مما يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم والحفاظ على روح الفريق والتعاون بينهم . وبذلك يكون الباحثان قد أجابا عن تساؤل البحث الثاني : الذي ينص على ( ما هو واقع الإنصاف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟ ) .  
- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :

### جدول ( ١٣ )

آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بواقع الأمن بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كأ
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٩	مديرية الشباب والرياضة بها بيئة عمل آمنة ومأمونة	٦٧	٣٣,٥٠٠	٣٤	١٧,٠٠٠	٩٩	٤٩,٥٠٠	٣٦٨	٦١,٣٣٣	٣١,٦٩٠
٢٠	أشعر أن الموظفين يتمتعون بحماية كافية ضد أي شكل من أشكال التمر أو الاضطهاد داخل المديرية	١٢٤	٦٢,٠٠٠	٤٣	٢١,٥٠٠	٣٣	١٦,٥٠٠	٤٩١	٨١,٨٣٣	٧٤,٧١٠
٢١	تتوفر للموظفين إجراءات واليات للإبلاغ عن أي حالات انتهاكات أو تجاوزات أمنية في مكان العمل	١١١	٥٥,٥٠٠	٣٣	١٦,٥٠٠	٥٦	٢٨,٠٠٠	٤٥٥	٧٥,٨٣٣	٤٨,١٩٠
٢٢	يتم تقديم الدعم والمساعدة للموظفين الذين يواجهون أي تهديدات أو مشاكل أمنية في مكان العمل	١٠٢	٥١,٠٠٠	٤١	٢٠,٥٠٠	٥٧	٢٨,٥٠٠	٤٤٥	٧٤,١٦٧	٣٠,٠١٠
٢٣	يوفر قسم الموارد البشرية بالمديرية سياسات وإجراءات فعالة لحماية أمن وسلامة الموظفين	١١٤	٥٧,٠٠٠	٤٧	٢٣,٥٠٠	٣٩	١٩,٥٠٠	٤٧٥	٧٩,١٦٧	٥٠,٨٩٠
٢٤	يتم توفير التدريب والتوجيه اللازم للموظفين لتعزيز الوعي بمسائل الأمن الوظيفي وكيفية التعامل معها	٩٥	٤٧,٥٠٠	٩٩	٤٩,٥٠٠	٦	٣,٠٠٠	٤٨٩	٨١,٥٠٠	٨٢,٩٣٠
٢٥	توجد مخاوف محددة تتعلق بالأمن الوظيفي في مكان عملك	٩٤	٤٧,٠٠٠	٦٤	٣٢,٠٠٠	٤٢	٢١,٠٠٠	٤٥٢	٧٥,٣٣٣	٢٠,٤٤٠
٢٦	أشعر بأن الإجراءات الأمنية المتبعة داخل المديرية كافية لمنع وتقليل حدوث أي مخاطر على سلامة الموظفين	١٠٠	٥٠,٠٠٠	٨٩	٤٤,٥٠٠	١١	٥,٥٠٠	٤٨٩	٨١,٥٠٠	٧٠,٦٣٠
٢٧	يشعرون الموظفين بالثقة في البيئة العملية في مديرية الشباب والرياضة	٧٢	٣٦,٠٠٠	٥٦	٢٨,٠٠٠	٧٢	٣٦,٠٠٠	٤٠٠	٦٦,٦٦٧	٢,٥٦٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
	من حيث الامن الوظيفي									

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية  $0,05 = 0,99$

يتضح من جدول ( ١٣ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بواقع الأمن بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية حيث كانت قيمة ( كا ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ، فيما عدا العبارة رقم ( ٢٧ ) التي تنص على ( يشعرون الموظفون بالثقة في البيئة العملية في مديرية الشباب والرياضة من حيث الأمن الوظيفي ) غير دالة إحصائية لأن قيمة ( كا ) المحسوبة تساوى ( ٢,٥٦٠ ) وهى أقل من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ٢٠ ) بنسبة ( ٦٢,٠٠ % ) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( ١٩ ) بنسبة ( ٣٣,٥٠ % ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ٢٤ ) بنسبة ( ٤٩,٥٠ % ) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( ٢١ ) بنسبة ( ١٦,٥٠ % ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ١٩ ) بنسبة ( ٤٩,٥٠ % ) وكانت أقل نسبة في العبارة رقم ( ٢٤ ) بنسبة ( ٣,٠٠ % ) ، ومثلت العبارة رقم ( ٢٠ ) أعلى وزن نسبي ( ٤٩١ ) وأكثر أهمية نسبية ( ٨١,٨٣٣ % ) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ١٩ ) أقل وزن نسبي ( ٣٦٨ ) وأقل أهمية نسبية ( ٦١,٣٣٣ % ) .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٥ ، ٢٦ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٢,٠٠ ، ٥٥,٥٠ ، ٥١,٠٠ ، ٥٧,٠٠ ، ٤٧,٠٠ ، ٥٠,٠٠ ) على الترتيب ، وهذا يُشير إلى أن الموظفون داخل المديرية يتمتعون بحماية كافية ضد أى شكل من أشكال التنمر أو الاضطهاد ، حيث تتوفر لهم إجراءات واليات للإبلاغ عن أى حالات إنتهاكات أو تجاوزات أمنية في مكان العمل ، ويتم تقديم الدعم والمساعدة للموظفين الذين يواجهون أى تهديدات أو مشاكل أمنية في مكان العمل ، ويقدم قسم الموارد البشرية بالمديرية سياسات وإجراءات فعّالة لحماية أمن وسلامة الموظفين ، وهناك مخاوف محددة تتعلق بالأمن الوظيفي في مكان العمل ، ويشعر الأفراد بأن الإجراءات الأمنية المتبعة داخل المديرية كافية لمنع وتقليل حدوث أى مخاطر على سلامة الموظفين .

وأشارت نتيجة العبارة رقم ( ٢٤ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها ( ٤٩,٥٠ ) ، وهذا يُشير إلى أن التدريب والتوجيه اللازم للموظفين إلى حد ما يتوفر من أجل تعزيز الوعي بمسائل الأمن الوظيفي وكيفية التعامل معها .

وأشارت نتيجة العبارة رقم ( ١٩ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها ( ٤٩,٥٠ ) ، وهذا يُشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة ليس بها بيئة عمل آمنة ومأمونة بشكل متكامل .

وفى هذا الاطار يشير سمير زهير الصوص (٢٠٠٨م) إلى أن الأمن الوظيفي هو الحالة السائدة في مؤسسة ما ينعم فيها الإداري بنوع من الأمان في استمراره في عمله ، وتضاؤل احتمال إنهاء خدماته ، ورفع درجة الطمأنينة لدى الإداري في مستقبله ، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل . ( ١١ : ٥٤ )

ويذكر جيمز James (٢٠١٢م) أن الأمن هو ضمان الاستمرارية للموظف في العمل بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة في الدولة ، وله تأثير عام على أداء الفريق المنظمة ، وأن الأمن الوظيفي المنخفض للعاملين في المؤسسة يسبب لهم فقدان الثقة مستقبليهم وبالتالي يؤثر على الأداء ، كما أن الموظف الذي ينعم أكثر بالأمن الوظيفي المرتفع هو الأكثر احتمالية بأن يؤدي مهمته بشكل فعال وهذا ينعكس على أداء المنظمة الكلى . ( ٣٤ )

ويشير كلاً من هوى وتارتر Hoy & Tarter (٢٠٠٤م) إلى أن الإحساس بالأمن له آثار إيجابية على الأداء الوظيفي ، فكلما زادت درجة الإحساس بالأمن زادت كفاءة أداء المهام وفعاليتها ، وبالتالي تزداد كفاءة المؤسسة وفعاليتها ، والإدارة هي الأداة الرئيسية التي يتم من خلالها تحقيق

الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وهي تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية وفق أساليب محددة وواضحة للوصول إلى الأداء المتميز ، ومن هنا فالإدارة في المؤسسة تلتقى مع الاطار العام للعملية الإدارية ، وهي تهتم بالقوى البشرية وتراعي مصالحها وتعمل على إشباع حاجاتها ورغباتها ، وتشجع العاملين على التطور والتغيير الدائم لتحقيق النمو المهني والأداء الوظيفي ، ولهذا الأمر علاقة مباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . ( ٣٣ : ٢٥٢ )

وترى إيمان جبريل جبريل (٢٠١٦م) أن الأمن هو تحرر الموظف من الخوف من فقدان الوظيفة دون أسباب مبرر لها لوجود نظام ثابت يحكم عمله ، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتوثيق الولاء والانتماء للمنظمة ، ويعتبر الأمن الوظيفي من العوامل التي تساعد في خلق مناخ خصب صالح للتطوير وزيادة الانتاج حيث أنه يؤثر في سلوك وإتجاهات العاملين ويحفزهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها في أفضل صورة وبكفاءة عالية . ( ٥ : ١٦ )

وتذكر أسماء محمد محمود (٢٠١٧م) أن الأمن الوظيفي يقصد بأنه شعور الموظف بأنه محمي بموجب لوائح وقوانين تضمن له دوام بقائه في المؤسسة مع حصوله على راتب ومكافأة مناسبة في ظل معاملة لائقة من الزملاء والرؤساء والشعور بالعدالة في المعاملة، وبالعدالة في توزيع الأعمال ، والشفافية في التقييم . ( ٣ : ٢٢ )

وتضيف عائشة ربيع صفرائي (٢٠٢١م) أن جوانب الأمن الوظيفي تتمثل في إحساس الموظف بالطمأنينة على مصادر دخله واستقراره في عمله ، وعدم التعرض للضغوط النفسية والأمراض الجسدية نتيجة لضغوط وصراعات العمل ، بجانب إحساسه أنه يعمل تحت نظام داخلي عادل ومستقر ، وأن المؤسسة التي يعمل بها تحرص على إنهاء جميع صور التوتر والقلق على مستقبله الشخصي والوظيفي . ( ١٥ : ٣١ )

وتشير فدوى بنت خطيب السعيد (٢٠١٧م) إلى أن الشعور بالأمن الوظيفي يعد من العوامل المؤثرة التي تستهدف تكوين موظف ناجح له شخصية متوازنة ، حيث يمكن الوصول لهذا التوازن من خلال إشباع الحاجة إلى التقدير والإحترام ، وصولاً إلى تحقيق الذات ، مما يؤدي إلى زيادة الولاء للمنظمة ويؤثر بشكل إيجابي في قدرة الموظف على الابداع والتطوير . ( ٢٠ : ١٥ )

كما يشير محمد حسن أبو شعير (٢٠١٦م) إلى أن فكرة الأمن الوظيفي تقوم على رفع درجة الطمأنينة للموارد البشرية على مستقبلهم الوظيفي ، وانهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل مما ينتج عنه استحواد أعمالهم على كامل طاقاتهم وانعكاسها على فاعليتهم في العمل . ( ٢٤ : ٦٤ )

وتشير نتائج دراسة فاطمة بنت خصيب السعيدة (٢٠١٨م) أن المنظمة تستهدف من وراء تحقيق الأمن الوظيفي خلق جو من الأطمئنان والاستقرار للموظفين ، وبالتالي تعزيز دافعيتهم للعمل واستغلال الطاقات وتجديدها ، فالمنظمة تسعى لتحقيق مخرجات متميزة من خلال توفير كافة السبل التي تؤدي بالعاملين إلى أمن وظيفي عالي . ( ١٨ )

وتشير نتائج دراسة كلاً من هالة عبد المنعم سليمان وأشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٢٠م) إلى أن الأمن الوظيفي يرتفع في المنظمات التي يتضح فيها التمسك بالمثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين والذي يكون له دور كبير في استقرار المنظمة وإشاعة الاطمئنان لدى العاملين ، وأن الأمن الوظيفي وجوده في أعمال الوظيفة يستحوذ على كامل الطاقة الفكرية للموظف وتقلل من أنشغاله بأية أمور أخرى يمكنها أن تنقص من اهتمامه بمهام وظيفته أو تشكل معوقات لنتائجها ، وإن محور الأمن الأخلاقي حصل على الترتيب الأول من بين محاور الأمن الوظيفي . ( ٢٩ )

وتشير نتائج دراسة بشرى محمد عودة (٢٠١٥م) إلى أن المثل الأخلاقية تبرز في سلوكيات وممارسات العاملين في المنظمة التي تمتاز بمستوى مرتفع من الامن الوظيفي ، مما يكون له دور في استقرارها . ( ٦ )

وتشير نتائج دراسة إيمان جبريل جبريل (٢٠١٦م) إلى أن الأمن الوظيفي يؤثر في إتجاهات العاملين تجاه عملهم ، إذ أن درجة استقرار الموظف وأمنه تؤثر على طريقة عمله وعلى رضاه عن هذا العمل ، حيث إذا ما تم تحقيق الأمن الوظيفي ، فإن ذلك يحدث شعوراً عميقاً عند الموظف محوره أنه جزء من المنظمة التي يؤثر فيها ويتأثر بها . ( ٥ )

ويرى الباحثان أن توفير الأمن في بيئة العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة يعد أمراً أساسياً

لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية ولتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح ، وأن الأمانة والأمن جوهريتين تعتبر لضمان استقرار ونجاح بيئة عمل في مديرية الشباب والرياضة ، فالأمن ليس مجرد انعكاس للحفاظ على سلامة الممتلكات والموظفين ، بل هو أساس لبناء بيئة عمل مستقرة ومتوازنة ، ويرى الباحثان أن الأمن النفسي والمادى يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين حيث أنهم يشعرون بالراحة والاستقرار خلال تأدية مهامهم اليومية ، مما يزيد من إنتاجيتهم وتفانيهم في العمل ، كما يسهم الأمن في خلق بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون بين العاملين ، مما يعزز من تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية . وبذلك يكون الباحثان قد أجابا عن تساؤل البحث الثالث : الذى ينص على ( ما هو واقع الأمن بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟ ) .  
- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :

## جدول ( ١٤ )

آراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بواقع الفرص بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن النسبى	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
٢٨	مديرية الشباب والرياضة بها فرص كافية للتقدم الوظيفى داخلها	٣٩	١٩,٥٠٠	٤٨	٢٤,٠٠٠	١١٣	٥٦,٥٠٠	٥٤,٣٣٣	٣٢٦	٤٨,٩١٠
٢٩	توفر المديرية برامج تطويرية وتدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين وزيادة فرص الترقية	١٤٨	٧٤,٠٠٠	٤٥	٢٢,٥٠٠	٧	٣,٥٠٠	٩٠,١٦٧	٥٤١	١٥٩,٦٦٩
٣٠	المناصب القيادية داخل المديرية لديها شفافية فى عمليات الترقية واختيار المرشحين للمناصب	٩٧	٤٨,٥٠٠	٧٩	٣٩,٥٠٠	٢٤	١٢,٠٠٠	٧٨,٨٣٣	٤٧٣	٤٣,٣٩٠
٣١	أشعر بأن المعايير المستخدمة فى عمليات الترقية عادلة وشفافة	١٣١	٦٥,٥٠٠	٦٠	٣٠,٠٠٠	٩	٤,٥٠٠	٨٧,٠٠٠	٥٢٢	١١٢,٦٢٩
٣٢	تتاح للموظفين فرص الترشيح للمناصب القيادية والإدارية بناء على كفاءتهم وأدائهم	١٠٨	٥٤,٠٠٠	٥٧	٢٨,٥٠٠	٣٥	١٧,٥٠٠	٧٨,٨٣٣	٤٧٣	٤٢,٠٧٠
٣٣	يوفر قسم الموارد البشرية بالمديرية معلومات وإرشادات حول كيفية التقدم للوظائف الشاغرة والترقيات	٥٤	٢٧,٠٠٠	٩٢	٤٦,٠٠٠	٥٤	٢٧,٠٠٠	٦٦,٦٦٧	٤٠٠	١٤,٤٤٠
٣٤	يتم تقدير وتكريم الجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال توفير فرص الترقية والتطوير المهني	٣٧	١٨,٥٠٠	١٠٥	٥٢,٥٠٠	٥٨	٢٩,٠٠٠	٦٣,١٦٧	٣٧٩	٣٦,٣٧٠
٣٥	مديرية الشباب والرياضة بها نظام متبع لتقييم أداء الموظفين يسهل تحديد الفرص الوظيفية المناسبة لهم	١٣٦	٦٨,٠٠٠	٤٩	٢٤,٥٠٠	١٥	٧,٥٠٠	٨٦,٨٣٣	٥٢١	١١٦,٨٢٩
٣٦	توجد فجوة بين الفرص الوظيفية المتاحة ومهارات وتطلعات الموظفين	١٢٩	٦٤,٥٠٠	٢٨	١٤,٠٠٠	٤٣	٢١,٥٠٠	٨١,٠٠٠	٤٨٦	٨٩,١١٠

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٤ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الرابع الخاص بواقع الفرص بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية حيث كانت قيمة ( كا ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) فى العبارة رقم ( ٢٩ ) بنسبة ( ٧٤,٠٠ ٪ ) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم ( ٣٤ ) بنسبة ( ١٨,٥٠ ٪ ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) فى العبارة رقم ( ٣٤ ) بنسبة ( ٥٢,٥٠ ٪ ) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم ( ٣٦ ) بنسبة ( ١٤,٠٠ ٪ ) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) فى العبارة رقم ( ٢٨ ) بنسبة ( ٥٦,٥٠ ٪ ) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم ( ٢٩ ) بنسبة ( ٣,٥٠ ٪ ) ، ومثلت العبارة رقم ( ٢٩ ) أعلى وزن نسبي ( ٥٤١ ) وأكثر أهمية نسبية ( ٩٠,١٦٧ ٪ ) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ٢٨ ) أقل وزن نسبي ( ٣٢٦ ) وأقل أهمية نسبية ( ٥٤,٣٣٣ ٪ ) .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٥ ، ٣٦ ) بالجدول رقم ( ١٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٧٤,٠٠ ، ٤٨,٥٠ ، ٦٥,٥٠ ، ٥٤,٠٠ ، ٦٨,٠٠ ، ٦٤,٥٠ ) على الترتيب ، وهذا يُشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة توفر برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وزيادة فرص الترقية ، وتتمتع المناصب القيادية داخل المديرية بشفافية فى عمليات الترقية واختيار المرشحين لهذه المناصب ، ويشعر الموظفون بأن المعايير المستخدمة فى

عمليات الترقية عادلة وشفافة ، حيث يتيح لهم فرص الترشيح بناءً على كفاءتهم وأدائهم ، وتطبق مديرية الشباب والرياضة نظاماً متبعاً لتقييم أداء الموظفين يسهل تحديد الفرص الوظيفية المناسبة لهم ، وقد تظهر فجوة بين الفرص الوظيفية المتاحة ومهارات وتطلعات الموظفين ، مما يتطلب تكثيف الجهود لتوفير تدريب وفرص تطويرية ملائمة لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية .

وأشارت نتيجة العبارتين رقمي ( ٣٣ ، ٣٤ ) بالجدول رقم ( ١٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها ( ٤٦,٠٠ ، ٥٢,٥٠ ) ، وهذا يُشير إلى أن قسم الموارد البشرية بالمديرية إلى حد ما يوفر معلومات وإرشادات حول كيفية التقدم للوظائف الشاغرة والترقيات ، ويتم تقدير بعض الشئ للجهود المبذولة من قبل الموظفين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتطوير المهني لهم .

وأشارت نتيجة العبارة رقم ( ٢٨ ) بالجدول رقم ( ١٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) وبلغت قيمة النسبة المئوية لها ( ٥٦,٥٠ ) ، وهذا يُشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة ليس بها فرص كافية للتقدم الوظيفي بداخلها .

وفي هذا الصدد يشير معهد التطوير الوظيفي، Career Development Institute (٢٠١٨م) إلى أن عملية تحديد فرص التقدم الوظيفي تعرف على انها عملية فريدة وممتدة طوال الحياة لإدارة التعلم والعمل والتحويلات لدى الفرد وذلك للتقدم والمشاركة بفاعلية في العمل والمجتمع ، وتمثل فرص التقدم الوظيفي الناجحة عنصر هاماً وجوهرياً في تحقيق الرفاهية الشخصية والاقتصادية للأفراد والحراك أو التنقل الاجتماعي والإنتاجية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية ، لتحقيق عملية تحديد فرص التقدم الوظيفي طوال الحياة ، يحتاج الأفراد إلى اكتساب المهارات التي تدعم إمكانية توظيفهم وإدارة مساره الوظيفي وتحقيق المرونة في مواجهه التغيير الوظيفي .

( ٣٢ : ٥٤ )

ويذكر كلاً من رايس وآخرون Rice, S. et al. (٢٠١٥م) أن المنظمات والمؤسسات العامة في العصر الحالي تواجه المزيد من الصعوبات والتحديات المستمرة التي تؤثر على استقرارها وانتاجها ، لذا تعمل هذه المنظمات على التغيير المستمر لضمان بقائها واستمراريتها حيث يعد مفهوم تحديد فرص التقدم الوظيفي إلى كل الأنشطة التي تساعد الفرد على تنمية معرفته ومهارته وقدراته الشخصية في جوانب تخطيط وتطوير وتوجيه مساره الوظيفي من خلال الاختيارات المطلة . ( ٣٥ : ٤ )

وتشير نتائج دراسة بهية ابراهيم التويجى (٢٠٠٧م) إلى أن من أبرز الصعوبات التي تواجهها المرأة السعودية العاملة في القطاع الصحي الجمود الوظيفي وقلة فرص الترقى ، والوصول إلى المراكز القيادية ، وطول ساعات العمل ، وتأثير المناوبات الليلية ، الأمر الذي لا يؤثر فقط على الراحة في بيئة العمل بل أيضاً على الراحة المنزلية والاجتماعية ، إلا أنه وفي الوقت نفسه لا بد من العمل على التحكم في هذه الصعوبات ، وتقليصها قدر الإمكان من خلال تعلم المهارات اللازمة . ( ٧ )

وأشارت نتائج دراسة منال السيد شباط (٢٠١٥م) أنه يتم تحديد الفرص الوظيفية عن طرق دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان والمستوى السائد والتقنية والسياسة العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية ، ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض المجمعيات او المنظمات المتخصصة . ( ٢٧ : ٧٠ )

بينما أشارت نتائج دراسة كلاً من محمد ناصر أبو سمعان (٢٠١٥م) ، محمد بوقليع (٢٠١١م) أن العلاقة بالراتب الشهري في المراتب الأخيرة كون العاملين غير راضين عن ما يحصلون عليه من مدخلات مقارنة بمخرجاتهم ويشعرون بالظلم بسبب تدنى الراتب وعدم الحصول على فرص عادلة للترقية مقارنة بالجهود التي يقدمونها ، ومؤهلاتهم العلمية كون معظمهم حاملين لشهادات جامعية ويحصلون على رواتب قليلة لا تكفي لسد حاجاتهم في خضم الظروف المعيشية والغلاء ، كما لا تعمل إدارة المركب من وجهة نظرهم بنظام حوافز ايجابي كالحوافز المادية والمعنوية أو المكافآت ، ويتخذون من العقوبات السبيل لإجبار العاملين على اداء عملهم . ( ٢٥ ) ( ٢٣ )

ويرى الباحثان أن توفير الفرص في بيئة العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة يعتبر عنصراً حيوياً لتحفيز العاملين وتعزيز الابتكار والإبداع ، كما يساهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية ، وتعتبر الفرص للتطوير والنمو واحدة من أهم العوامل التي تساهم في بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة ، وهذا ينطبق بشكل خاص على مديرية الشباب والرياضة ،

ويرى الباحثان أن الفرص لا تمثل فقط مسارات للتقدم المهني والشخصي للعاملين ، بل تعتبر أيضاً عنصراً أساسياً لتحفيز الإبداع والابتكار في أداء الواجبات الإدارية ، ومن خلال توفير الفرص للتدريب والتطوير المستمر ، يمكن لمديرية الشباب والرياضة تحسين كفاءة وفاعلية فرق العمل ، وتطوير قدرات موظفيها لمواجهة التحديات المتغيرة والمتنوعة في مجال الشباب والرياضة ، والفرص تساهم في تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة ، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء لا يتجزأ من مسيرة التطوير والنجاح ، ويرى الباحثان أن الفرص المتاحة داخل مديرية الشباب والرياضة تشكل حافزاً قوياً لجذب الكفاءات الجديدة والموهوبين ، وبالتالي تعزيز قاعدة الموظفين بالكفاءات المتميزة والمتنوعة . وبذلك يكون الباحثان قد أجابوا عن تساؤل البحث

الرابـع : النـذـى يـنـص عـلى ( ما هو واقع الفرص بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟ ) .

- الإستخلاصات والتوصيات :

- إستخلاصات البحث :

- ١ - المدير يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، والموظفون لديهم حرية التعبير عن آرائهم
- ٢ - التدخلات الخارجية تؤثر سلباً على الاستقلالية ، والقسم المالي يتمتع باستقلالية في إدارة موارده .
- ٣ - إجراءات محددة لضمان الاستقلالية وتوافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأنشطة .
- ٤ - هناك درجة متوسطة من الاستقلالية في تنفيذ القرارات بالمديرية .
- ٥ - تسعى المديرية إلى تحقيق معاملة عادلة للجميع وتهتم بتوفير معاملة متساوية لجميع الفئات العمرية والجنسية .
- ٦ - معالجة الشكاوى والمشكلات بشكل عادل وتوفير نفس الفرص في التدريب والتطوير المهني .
- ٧ - إجراءات محددة لضمان الإنصاف وتوفير فرص متساوية للمشاركة في الفعاليات الرياضية
- ٨ - توزيع عادل للموارد والميزانيات بين الأقسام والمشاريع .
- ٩ - الموظفون يتمتعون بحماية ضد التنمر والاضطهاد ، مع وجود آليات للإبلاغ عن الانتهاكات وتقديم الدعم اللازم .
- ١٠ - قسم الموارد البشرية يوفر سياسات فعّالة لحماية الأمن الوظيفي .
- ١١ - التدريب والتوجيه لتعزيز الوعي بمسائل الأمن الوظيفي متوفر إلى حد ما .
- ١٢ - البيئة العامة للعمل ليست آمنة ومأمونة بشكل متكامل .
- ١٣ - توفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة فرص الترقية .
- ١٤ - شفافية في عمليات الترقية واختيار المرشحين للمناصب القيادية .
- ١٥ - قد توجد فجوة بين الفرص الوظيفية المتاحة وتطلعات الموظفين، مما يتطلب مزيد من الجهود لتوفير تدريب ملائم .
- ١٦ - قسم الموارد البشرية يوفر معلومات حول التقدم للوظائف الشاغرة، لكن الفرص ليست كافية
- ١٧ - الجهود المبذولة من الموظفين تُقدّر من خلال فرص الترقية والتطوير المهني .

- توصيات البحث :
- ١ - زيادة تمكين مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية من اتخاذ القرارات بشكل مستقل دون تدخلات خارجية .
  - ٢ - وضع سياسات واضحة وشفافة لضمان الإنصاف في توزيع الفرص والموارد بين الموظفين والمستفيدين .
  - ٣ - تعزيز أنظمة الأمان والسلامة في المديرية لضمان بيئة عمل آمنة للموظفين والمستفيدين .
  - ٤ - تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم المهنية والفنية مما يساهم في تطوير كفاءاتهم وزيادة فرص التقدم الوظيفي .
  - ٥ - وضع آليات لمراقبة الأداء الإداري وتقييمه بشكل دوري لضمان الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الإدارية .
  - ٦ - توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع بين الموظفين .
  - ٧ - تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال
  - ٨ - العمل على خلق بيئة عمل تشجع على الرضا الوظيفي وتعزز الرفاهية النفسية للموظفين من خلال برامج دعم الموظفين والاستماع إلى مقترحاتهم ومشاكلهم .
  - ٩ - وضع سياسات تكافؤ الفرص لضمان أن جميع الموظفين والمستفيدين يحصلون على فرص متساوية في التدريب والترقية والاستفادة من خدمات المديرية .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحلام لعبي ، بشرى شريال (٢٠٢١م) : اثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ، دراسة حالة وحدة انتاج الكهرباء ، جيجل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية للتسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر .
- ٢- إرحاب وسام هلال (٢٠١٧م) : " دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية ( دراسة مقارنة ) " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر .
- ٣- أسماء محمد محمود (٢٠١٧م) : الامن الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام ، دراسة ميدانية بمحافظة الاسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الاسكندرية .
- ٤- الزهراء إبراهيم سالم (٢٠٢١م) : الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي ( دراسة ميدانية ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط .
- ٥- إيمان جبريل جبريل (٢٠١٦م) : الامن الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي ( دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة .
- ٦- بشرى محمد عودة (٢٠١٥م) : درجة الصمت التنظيمي وعلاقته بمستوى الامن الوظيفي في الجامعة الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، الجامعة الهاشمية ، الأردن .
- ٧- بهية ابراهيم التويجري (٢٠٠٧م) : المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة اعمال ، جامعة الملك سعود الرياض .
- ٨- تواتي سومية (د.ت) : العدالة التنظيمية ودورها في الموارد البشرية في المنظمة ، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية ، ع٩ ، ج١ .
- ٩- حسن عبد المالك محمود ، سمير حساين بركات (٢٠٠٦م) : العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفاعلية نظام تقويم الاداء الوظيفي واحساسهم بالعدالة التنظيمية ( دراسة ميدانية ) ، بحث منشور ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثاني ، ابريل .
- ١٠- زين العابدين بلماحي (٢٠١٥م) : النظام القانوني للسلطات الادارية المستقلة دراسة مقارنة ، اطروحة دكتوراه في القانون العام ، جامعة الحقوق والعلوم السياسية أبو بكر بلقايد ، تلمسان .
- ١١- سمير زهير الصوص (٢٠٠٨م) : مصطلحات الاقتصاد والمال والاعمال ، دار فليقلية ، فلسطين .
- ١٢- سها سالم سرور (٢٠٠٨م) : تطوير الادارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الادارة الذاتية للمدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- ١٣- عادل زايد (٢٠٠٦م) : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
- ١٤- عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠١٠م) : دراسة مقارنة للادارة الذاتية والفاعلية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وامكانية الافادة منها في جمهورية مصر العربية ، بحث منشور ، مجلة التربية والتنمية ، عدد ٢٠ ، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية .
- ١٥- عائشة ربيع صفراني (٢٠٢١م) : اثر الامن الوظيفي على الالتزام الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر ، بحث منشور ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .

- ١٦- علاء محمد عمران (٢٠٢٠م) : الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط .
- ١٧- عمرو محمد عواد (٢٠٠٣م) : تحليل ابعاد العدالة التنظيمية ، مجلة البحوث والمعلومات ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، م ٢١ ، ع ١ .
- ١٨- فاطمة بنت خصيب السعدية (٢٠١٨م) : درجة توافر الامن الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، عمان .
- ١٩- فاطمة عبد الله البشر (٢٠١٧م) : وقائع العمليات الادارية بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الادارة بالقيم ، بحث منشور ، العدد ٧ ، مجلة جامعة شقراء
- ٢٠- فدوى بنت خطيب السعيد (٢٠١٧م) : تعزيز القادة الاكاديميين للامن الفكرى وعلاقته بدرجة توافر الامن الوظيفي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن .
- ٢١- فوزية جمعان الغامدي (٢٠١٩م) : درجة ممارسة الادارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات ، بحث منشور ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد ٢٠ ، الجزء الثاني ، كلية البنات للأدب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس .
- ٢٢- لينا الخليوي ، زورة زايد الشهراني ، منال محمد عثمان (٢٠١٧م) : دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية ، بحث منشور ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٦) ، العدد (١٠) .
- ٢٣- محمد بوقليع (٢٠١١م) : العدالة التنظيمية واثرها في تحسين اداء العاملين ، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .
- ٢٤- محمد حسن أبو شعير (٢٠١٦م) : ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالامن الوظيفي ، دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، ص ٦٤ .
- ٢٥- محمد ناصر ابو سمعان (٢٠١٥م) : محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ظباط جهاز الشرطة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- ٢٦- منار منصور أحمد (٢٠١٦م) : قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف ( دراسة ميدانية ) ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية ، العدد ١٦٧ ، المجلد ٣٥ ، جزء ١ ، جامعة الأزهر .
- ٢٧- منال السيد شباط (٢٠١٥م) : دور ادارة شؤون الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة مع التطبيق على جامعة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ٢٨- ناجي رجب سكر (٢٠١٨م) : الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسه كمتغير وسيط ، بحث منشور ، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية ، مجلد ٢٦ ، عدد ٧ ، جامعة بابل .
- ٢٩- هالة عبد المنعم سليمان ، أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٢٠م) : الامن الوظيفي وعلاقتها بالاداء الوظيفي الاكاديمي لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الازهر ، بحث منشور ، المجلة التربوية ، العدد ٧٢ ، جامعة الازهر ، القاهرة .
- ٣٠- هبة الهادي محمد البرناوي (٢٠١٤م) : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنى غازى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، بنى غازى .

٣١- **يونس بن حمدان الكلباني (٢٠١٩م) :** القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الادارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، المجلد ١٠٧ ، العدد ٤ ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 32- **Career Development Institute, (2018) :** Career development and related roles, available at: [http://www.thecdi.net/write/CDI Definitions](http://www.thecdi.net/write/CDI%20Definitions).
- 33- **Hoy & Tarter (2004) :** Organisational justice in schools : no justice without trust. International Journal of Educational Management. vol. 18 No 4.
- 34- **James (2012) :** How to achieve true security, <http://www.inc.com/Geoffrey-james/how-to-achieve-true-jobs-security.html>
- 35- **Rice, S. Gillis, S., Leahy, M. & Polesel, J. (2015) :** Career development : Defining and measuring quality. Centre for Vocational and Education Policy, Melbourne Graduate School of Education.
- 36- **Tony, Townsend (2007) :** "The Restructuring and Quality System-issues for Tomorrow's School", Routledge London & New York. <http://www.informaworld.com>

