

Israa University - Palestine
Deanship of Postgraduate Studies
Faculty of Administrative and
Financial Sciences
Master of Business Administration



جامعة الإسرائ - فلسطين
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية والمالية
ماجستير إدارة الأعمال

أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في
مصلحة مياه بلديات الساحل

**The impact of applying visual management on improving
the level of job satisfaction among employees of the
Coastal Municipalities Water Utility**

إعداد الباحث

محمد زهير يوسف المصري

إشراف

د. محمد جودت فارس

د. أحمد إسماعيل الحساينة

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

نائب رئيس الجامعة للشؤون الخارجية

جامعة الأزهر - فلسطين

جامعة الإسرائ - فلسطين

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج (إدارة الأعمال) بكلية
(العلوم الإدارية والمالية) جامعة الإسرائ - فلسطين

جمادي الآخرة / 1447هـ - ديسمبر / 2025م

إقرار

أنا الموقع أدناه مُقدم الرسالة الموسومة بالعنوان:

أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل

The impact of applying visual management on improving the level of job satisfaction among employees of the Coastal Municipalities Water Utility

أقر بأن ما ورد في هذه الرسالة هو نتاج عملي وجهدي الخاص باستثناء ما تم الإشارة إليه في متن الرسالة بعد تسجيلي لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال وأن ما ورد فيها ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى جامعة الإسراء أو في أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى باستثناء الحالات التي تنص على خلاف ذلك بالإشارة أو بالإقرار.

Declaration

I declare that this thesis has been composed solely by myself and it represents my own work which has been done after registration for the degree of Master in business Administration and that it has not been submitted, in whole or in part, in any previous application for a degree at Israa University or at any other institution, except where states otherwise by reference or acknowledgment, the work presented is entirely my own.

Student's name:	محمد زهير يوسف المصري	اسم الطالب:
Signature:	محمد زهير يوسف المصري	التوقيع:
Date:	2025/12/07	التاريخ:

نتيجة الحكم على رسالة ماجستير

استناداً إلى موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الإسرائاء - فلسطين على تشكيل لجنة الحكم على رسالة الباحث/
محمد زهير يوسف المصري لنيل درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال وموضوعها:

أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل

The impact of applying visual management on improving the level of job satisfaction among employees of the Coastal Municipalities Water Utility

وبعد المناقشة التي تمت يوم (الأربعاء الموافق 18 رجب 1447) الموافق (2026/01/07) الساعة الحادية عشر صباحاً

عبر تطبيق Google Meet اجتمعت لجنة الحكم على الرسالة والمكونة من:

.....	مُشرفاً ورئيساً	دكتور/ أحمد إسماعيل الحساينة
.....	مُشرفاً	دكتور/ محمد جودت فارس
.....	مناقشاً داخلياً	الدكتورة/ سمر رجب عطا الله
.....	مناقشاً خارجياً	الدكتور/ محمد منصور أبو جليل

وبعد المداولة توصي اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية والمالية قسم/ إدارة أعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله في عمله وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق والسداد

عميد الدراسات العليا
د. مُنية خليل مزيد

منية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

[التوبة: 105]

الإهداء

لو كان يُهدى للإنسان قَدْرُ قيمته لأهديتكم الدنيا وما فيها

- إلى مَنْ ركعَ العطاءَ أمامَ قدميها.... إلى مَنْ كانَ دعاؤها سرَّ نجاحي.... والدتي الحنون.
 - إلى مَنْ كلَّلهُ اللهُ بالهيبةِ والوقارِ..... إلى مَنْ علَّمني العطاءَ بدونِ انتظارٍ.... إلى مَنْ أحملَ اسمه بِكُلِّ افتخارٍ.... والدي الغالي. رحمهُ اللهِ عليه، وأسكنهُ فسيحَ جناتِهِ.
 - إلى مَنْ تعجَّرُ الكلماتُ وتقفُ حائرةً أمامَ فضلِها.... إلى سرِّ حياتي ورفيقةِ دربي.... إلى خيرِ متاعِ الدنيا.... زوجتي الغالية.
 - إلى قُرَّةِ عيني وفرحةِ عمري بِسمةِ الحاضرِ والمستقبلِ.... أبنائي.
 - إلى مَنْ هم أقرب إليَّ من روعي... إلى مَنْ شاركني حُسنَ الأم... إلى مَنْ أستمَدَ منهم عزتي وإصراري.... أخي وأخواتي الأعزاء
 - إلى إخوةٍ لي لم تلدْهُمُ أمي... إلى أصدقائي وأحبتني مَنْ يفرحونَ لفرحي ويسرُّهُمُ نجاحي.
 - إلى مَنْ جادُوا عليَّ بكنوزِ العلمِ والمعرفةِ.... أساتذتي الأجلاء.
 - إلى الأكرمِ مِنَّا جميعاً شهدائنا الأبرار.
- إليهم جميعاً أهدي ثمرةَ جهدي هذا،،،،

الباحث

شكر وتقدير

لله أولاً كلُّ الحمد والشكر على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة.

بدايةً أتقدّم بالشكر والعرفان بالجميل لجامعتي جامعة الإسراء.

كما يطيبُ لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مَنْ كان له فضلٌ عليّ بعدَ الله - عزَّ وجلَّ - في إنجاز هذه الرسالة، ومَنْ كان لي خيرٌ موجهٍ وداعمٍ، إلى مشرفي الفاضلين الدكتور/ أحمد إسماعيل الحساينة والدكتور/ د. محمد جودت فارس، اللذين شرفاني بقبول الإشراف على رسالتي، ورافقاني في كلِّ مراحلها.

كما أوجّهُ شكري إلى أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتورة الفاضلة/ سمر رجب عطاالله مناقشاً داخلياً.

الدكتور الفاضل/ محمد منصور أبو جليل مناقشاً خارجياً.

لجهودهم المبذولة في تقييم هذه الرسالة وإثرائها من غزير علمهما، ليتخرج على أكمل وجه.

وشكري لكلِّ مَنْ ساهم في تقديم العون والمساعدة لي لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً أحمّدُك يا ربَّ حمداً كثيراً على ما مَنَحْتَنِي إياه، ولما وصلْتُ إليه اليوم، وإن كنت قد أحسنتُ

فهذا فضلٌ وتوفيقٌ من الله، وإن كنتُ الأخرى، فحسبي أني قد بذلتُ قصارى جهدي، وما أنا إلا بشرٌ أُصيبُ وأُخطئُ، والكمالُ لله وحده.

الباحث

فهرس المحتويات

أ	إقرار.....
	نتيجة الحكم على رسالة/ أطروحة ماجستير.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
ج	الآية القرآنية.....
د	الإهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	فهرس المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
ل	ملخص الدراسة.....
م	Abstract.....

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... 1

2	1.1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4	3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة:.....
4	1.3.1 نموذج الدراسة:.....
5	2.3.1 متغيرات الدراسة:.....
6	4.1 فرضيات الدراسة:.....
7	5.1 أهداف الدراسة:.....
7	6.1 أهمية الدراسة:.....
7	1.6.1 الأهمية العملية:.....
7	2.6.1 الأهمية العلمية:.....
8	7.1 مصطلحات الدراسة:.....
10	8.1 حدود الدراسة:.....
11	9.1 خلاصة الفصل الأول:.....

2 الفصل الثاني: الإطار النظري..... 12

13	1.2 المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة المرئية:.....
13	1.1.2 مفهوم الإدارة المرئية:.....

15.....	2.1.2 مبادئ الإدارة المرئية:
15.....	3.1.2 أهداف الإدارة المرئية:
16.....	4.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة المرئية:
16.....	5.1.2 أبعاد الإدارة المرئية:
17.....	1.5.1.2 بُعد وضع قواعد العمل:
18.....	2.5.1.2 بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:
19.....	3.5.1.2 بُعد الترشيح والقضاء على الهدر:
20.....	4.5.1.2 بُعد الشفافية:
21.....	6.1.2 خلاصة المبحث الأول:
22.....	2.2 المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي:
22.....	1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي:
23.....	2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي:
23.....	3.2.2 خصائص الرضا الوظيفي:
24.....	4.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:
24.....	1.4.2.2 الأجور والرواتب:
25.....	2.4.2.2 الترقية:
26.....	3.4.2.2 علاقات العمل:
26.....	4.4.2.2 ظروف العمل:
27.....	5.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
28.....	6.2.2 أهداف الرضا الوظيفي:
28.....	7.2.2 متطلبات الرضا الوظيفي:
30.....	8.2.2 العلاقة بين الإدارة المرئية والرضا الوظيفي:
30.....	1.8.2.2 العلاقة بين الشفافية والرضا الوظيفي:
30.....	2.8.2.2 العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي:
31.....	3.8.2.2 العلاقة بين الترشيح والحد من الهدر في العمليات والرضا الوظيفي:
31.....	9.2.2 خلاصة المبحث الثاني:
32.....	3.2 المبحث الثالث: الإطار النظري لمصلحة مياه بلديات الساحل:
32.....	1.3.2 نشأتها:
32.....	2.3.2 الرسالة:
32.....	3.3.2 الرؤية:
33.....	4.3.2 واقع الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل:

- 5.3.2 واقع الرضا الوظيفي في مصلحة مياه بلديات الساحل: 33.....
- 6.3.2 العقبات التي تواجه مصلحة مياه بلديات الساحل في تطبيق الإدارة المرئية: 34.....
- 7.3.2 خلاصة المبحث الثالث: 34.....

3 الفصل الثالث: الدراسات السابقة..... 35

- 1.3 المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية): 37.....
- 1.1.3 الدراسات المحلية: 37.....
- 2.1.3 الدراسات العربية: 40.....
- 3.1.3 الدراسات الأجنبية: 43.....
- 2.3 المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي): 46.....
- 1.2.3 الدراسات المحلية: 46.....
- 2.2.3 الدراسات العربية: 48.....
- 3.2.3 الدراسات الأجنبية: 51.....
- 3.3 التعليق على الدراسات السابقة: 65.....
- 1.3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: 65.....
- 2.3.3 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: 65.....
- 3.3.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: 66.....

4 الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة..... 67

- 1.4 منهجية الدراسة: 68.....
- 2.4 مجتمع الدراسة: 68.....
- 3.4 توزيع الاستبانة ونسبة الاسترداد: 68.....
- 4.4 وصف الاستبانة: 68.....
- 5.4 صلاحية الأداء: 69.....
- 1.5.4 صدق المحكمين: 69.....
- 2.5.4 صدق البنائي: 70.....
- 3.5.4 ثبات الأداء: 70.....
- 1.3.5.4 صدق الاتساق الداخلي: 70.....
- 2.3.5.4 مؤشر كرونباخ ألفا ووميغا الموزونة: 72.....
- 6.4 الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: 73.....

74	5 الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج
75	1.5 التحليل الوصفي المتغيرات الديموغرافية:
76	2.5 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية:
77	1.2.5 التحليل الوصفي لفقرات البعد " وضع قواعد العمل":
78	2.2.5 التحليل الوصفي لفقرات البعد " الترشيح والقضاء على الهدر":
79	3.2.5 التحليل الوصفي لفقرات البعد "الشفافية":
80	4.2.5 التحليل الوصفي لفقرات بعد "المشاركة في اتخاذ القرار":
81	3.5 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الرضا الوظيفي:
83	4.5 فرضيات الدراسة:
91	6 الفصل السادس: النتائج والتوصيات
92	1.6 نتائج الدراسة:
92	1.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):
92	1.1.1.6 النتائج المتعلقة ببعد وضع قواعد العمل:
93	2.1.1.6 النتائج المتعلقة ببعد الشفافية:
93	3.1.1.6 النتائج المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار:
94	4.1.1.6 النتائج المتعلقة ببعد الترشيح والقضاء على الهدر:
94	2.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):
95	3.1.6 النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:
96	2.6 التوصيات:
96	1.2.6 التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):
97	2.2.6 التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):
97	3.6 مقترحات دراسات مستقبلية:
99	المصادر والمراجع
112	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (1.1): أبعاد المتغير المستقل (الإدارة المرئية)	5
جدول (1.3): محاور الدراسات السابقة	36
جدول (2.3): مصفوفة الدراسات السابقة	55
جدول (3.3): الفجوة البحثية	66
جدول (1.4): مقياس الإجابة	69
جدول (2.4): نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة	70
جدول (3.4): نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي لمتغير المستقل: الإدارة المرئية	71
جدول (4.4): نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع: رضا الوظيفي	72
جدول (5.4): نتائج الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ الفا واوميجا الموزونة	72
جدول (1.5): التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية (العدد = 249 موظف)	75
جدول (2.5): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإدارة المرئية	76
جدول (3.5): التحليل الوصفي لفقرات بعد: وضع قواعد العمل	77
جدول (4.5): التحليل الوصفي لفقرات بعد: الترشيح والقضاء على الهدر	78
جدول (5.5): التحليل الوصفي لفقرات بعد: الشفافية	79
جدول (6.5): التحليل الوصفي لفقرات البعد: المشاركة في اتخاذ القرار	80
جدول (7.5): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: الرضا الوظيفي	81
جدول (8.5): العلاقة بين ابعاد الإدارة المرئية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي	83
جدول (9.5): أثر الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي	84
جدول (10.5): نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	86
جدول (11.5): نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة	88
جدول (1.6): ملخص نتائج توصيات الدراسة	98

قائمة الأشكال

شكل (1.1): نموذج الدراسة 4

قائمة الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية 113

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية 118

ملحق (3): قائمة بأسماء محكمين الاستبانة 123

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر تطبيق الإدارة المرئية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل، وفي ضوء تحقيق الهدف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في المصلحة وبلغ عددهم (313) موظف، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بسبب قلة حجم المجتمع، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على (313) موظف في مصلحة مياه بلديات، وتم استرداد (249) استبانة بنسبة استرداد (79.55%).

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل جاءت بوزن نسبي (68.6%) وهي نسبة مرتفعة، وظهر بأن بعد (وضع قواعد العمل) احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوزن نسبي (71.6%)، في حين احتل بعد (الشفافية) المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.2%)، وقد احتل بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) المرتبة الثالثة بوزن نسبي (71.2%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الترشيد والقضاء على الهدر) بوزن نسبي (56.4%)، وقد اتضح أن مستوى توفر المتغير الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل جاء بوزن نسبي (75.6%) وهي نسبة مرتفعة.

تبين من النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وفي ضوء ذلك خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: توصي الدراسة بضرورة قيام مصلحة مياه بلديات الساحل بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات، وضرورة تدريب المصلحة لموظفيها حول كيفية ترشيد الاستهلاك للموارد من خلال الدورات والندوات، وقيام المصلحة بإعطاء الحوافز عن المبادرات أو المجهودات المبذولة من قبل العاملين بها، ووجود معيار للكفاءة بين الموظفين في مصلحة مياه بلديات الساحل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، الرضا الوظيفي، مصلحة مياه بلديات الساحل.

Abstract

The study aimed to know the extent of application and measurement of the impact of applying visual management strategies on job satisfaction among employees of the Coastal Municipalities Water Utility. In light of achieving the goal, the researcher used the descriptive analytical method.

The study community consists of all employees working in the Authority, and their number reached (313) employees according to figures issued by the personnel affairs in the Coastal Municipalities Water Utility for the year 2025. The researcher relied on the comprehensive enumeration method due to the small size of the community. The researcher distributed the questionnaire to (313) employees in the Coastal Municipalities Water Authority during the period from April 21 to May 4, 2025. (249 out of 313) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of (79.55%).

The study concluded with several findings, the most significant of which is that the level of implementation of visual management at the Coastal Municipalities Water Utility reached a relative weight of (68.6%), which is considered high. The dimension of "Work Rule " ranked first in terms of importance with a relative weight of (71.6%), followed by the "Transparency" dimension in second place with a relative weight of (71.2%). The "Participation in Decision-Making" dimension came third with a relative weight of (71.2%), while the "Rationalization and Waste Elimination " ranked last with a relative weight of (56.4%). It was also found that the level of job satisfaction among employees at the Coastal Municipalities Water Utility reached a relative weight of (75.6%), which is a high percentage.

The results indicated a statistically significant impact of implementing visual management on improving job satisfaction among employees at the Coastal Municipalities Water Utility in the southern governorates of Palestine.

In light of this, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: The study recommends that the Coastal Municipalities Water Utility should update its operating rules periodically to keep pace with changes, that the Authority should train its employees on how to rationalize resource consumption through courses and seminars, that the Authority should provide incentives for initiatives or efforts made by its employees, and that there should be a standard for efficiency among employees in the Coastal Municipalities Water Utility.

Keywords: Visual management, job satisfaction, Coastal Municipalities Water Utility.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 2.1 مشكلة الدراسة.
- 3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة.
- 4.1 فرضيات الدراسة.
- 5.1 أهداف الدراسة.
- 6.1 أهمية الدراسة.
- 7.1 مصطلحات الدراسة.
- 8.1 حدود الدراسة.
- 9.1 خلاصة الفصل الأول.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعتبر الإدارة المرئية من المناهج الإدارية المتطورة والحديثة التي تركز على التحسين المستمر وتستمد قوته وفكرته من التحول في النظام القيادي والإداري إلى نظام مرئي بوجود إدارة فاعلة ذات منهج ورؤية وتخطيط واضح تمكن من التواجد في مكان العمل ومتابعة انتظام العمل ومشاركة العاملين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والدافعية لإنجاز العمل، وإن بقاء وديمومة منظمات الأعمال في بيئة الأعمال يتوقف على مستوى قدرتها على تفعيل الإدارة المرئية، إذ أن استخدام منظمات الأعمال لاستراتيجيات الإدارة المرئية والمتمثلة بـ (استراتيجية التطهير، استراتيجية قواعد العمل، استراتيجية الترشيح والقضاء على الهدر، والشفافية) وبالتالي يساهم في بقاء منظمات الأعمال واستدامتها والحفاظ على أنظمتها الإدارية (كوجر وهالو، 2022).

وقد نال الرضا الوظيفي الاهتمام الكبير لدى عدد من الباحثين والمفكرين، وتعود بدايات الاهتمام به وبتأثيره على سلوك العاملين إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى هذه المحاولات محاولة تايلور صاحب النظرية العلمية في الإدارة (Scientific Management theory)، فالرضا يعد مفهوم متعدد الأركان يستمد الموظف من مركزه الوظيفي، ومن جماعة العمل التي يعمل في ظلها، أو المشرفين الذين يخضع لإشرافهم، كما يستمد من المنظمة أو الشركة التي يعمل بها، ومؤشرات الرضا هي مقياس عن سعادة الموظف واستقراره في عمله، وما تحقق له هذه الوظيفة من ارتياح وإشباع لحاجاته ورغباته ومقدرته على التفاعل لأجل تحقيق رضاه الذي يعمل بدوره في رفع أدائه (ليلة، 2017).

ولذا أراد الباحث دراسة الإدارة المرئية لأنها تُعد إحدى الأدوات الحديثة التي تسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مصلحة مياه بلديات الساحل، من خلال توفير شفافية أكبر في العمليات اليومية وعرض البيانات والمعلومات المهمة بشكل واضح، يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظومة متكاملة ويزداد لديهم الوعي بأهداف المؤسسة. كما أن الإدارة المرئية تُسهّل فهم الإنجازات والتحديات، مما يحفز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، تُعزز هذه الإدارة من روح الفريق وتحفز على التعاون، حيث يمكن للموظفين متابعة تقدم العمل بشكل جماعي. في النهاية، يؤدي هذا النهج إلى تحسين البيئة الوظيفية ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2.1 مشكلة الدراسة:

يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العاملين ومسؤولي الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، لأن الرضا الوظيفي يعمل دائماً على تحسين الحالة النفسية ويشعر العاملين بالارتياح والسعادة داخل أماكن عملهم وبالتالي يعمل على رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين جودة الخدمة، وتشير العديد من الدراسات العربية والمحلية بوجود ضعف بمستوى الرضا الوظيفي لدى المنظمات بشكل عام، وتوصلت دراسة شاهين (2016)

لوجود أثر سلبي مباشر لأنماط القيادة التسلطية على مستوى الرضا الوظيفي بسبب غياب المشاركة في اتخاذ القرار وعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة وأشارت دراسة فرحات (2017) إلى أن أنظمة الحوافز في البلديات غير فعالة وضعيفة، مما أدى إلى انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي بين العاملين، وهو ما انعكس بدوره على جودة الأداء، وخلصت دراسة أبو ندى وعبد العال (2018) لانخفاض أخلاقيات العمل (كالإهمال والتغيب) كمؤشر على وجود عدم رضا عن ظروف العمل أو الإدارة، وتوصلت دراسة حلس (2019) لوجود ضعف بالانتماء التنظيمي، وعدم الرضا عن سياسات الترقيات والأجور، والتي انعكست سلباً على الأداء الوظيفي، وأشارت دراسة العطار (2020) بوجود بيئة عمل سيئة مما ينعكس بشكل مباشر على انخفاض الرضا الوظيفي.

ومن خلال عمل الباحث بوظيفة إدارية بمصلحة مياه بلديات الساحل منذ عام 2012 لاحظ أن هناك اختلافاً في مستويات الرضا الوظيفي لدى زملائه العاملين في المصلحة، وبعد إجراء مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية في مصلحة المياه أكد على وجود اختلاف بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث يقل مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المقرات الفرعية والتي لا تشارك في اتخاذ القرارات ووضع قواعد العمل ومستوى التواصل بينها وبين الإدارة العليا ضعيف وفي ذات الوقت يزداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المقر الرئيسي والذي يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع قواعد العمل ووجود تواصل مباشر بينهم وبين الإدارة.

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في معرفة مدى تطبيق الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل وأثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل. وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق الإدارة المرئية على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل؟

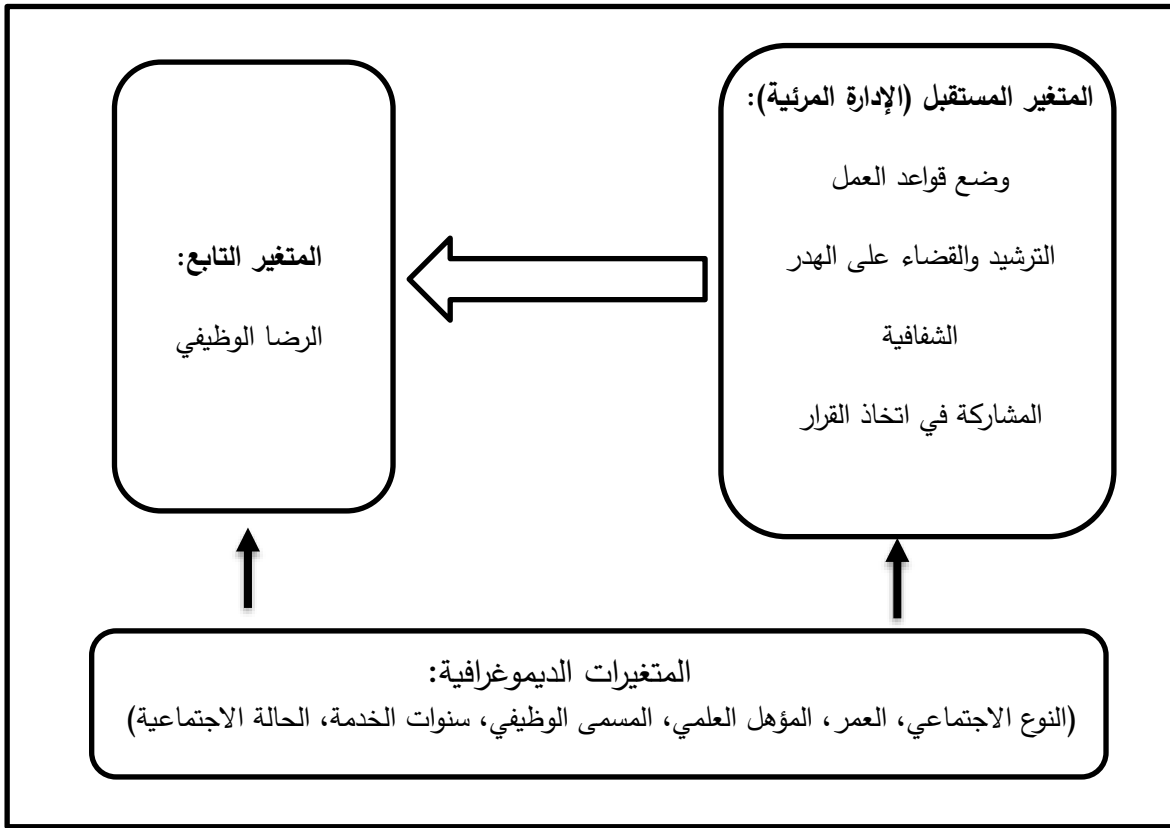
وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

1. ما مدى تطبيق الإدارة المرئية من وجهة نظر العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل؟
3. هل يوجد علاقة بين الإدارة المرئية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل؟
4. هل يوجد أثر للإدارة المرئية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل؟
5. هل توجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)؟

6. هل توجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)؟

3.1 نموذج ومتغيرات الدراسة:

1.3.1 نموذج الدراسة:



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، 2025 بالاعتماد على الدراسات السابقة

2.3.1 متغيرات الدراسة:

بناءً على نموذج الدراسة فإن تتحدد المتغيرات بالتالي:

1. المتغير المستقل: (الإدارة المرئية):

وتتحدد أبعادها بناءً على مصفوفة الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة وهي كالتالي:

جدول (1.1): أبعاد المتغير المستقل (الإدارة المرئية)

م.	الدراسة	أبعاد الإدارة المرئية					
		وضع قواعد العمل	التشديد والقضاء على الهدر	الشفافية	المشاركة في اتخاذ القرار	التطهير	التحسين المستمر
1.	دراسة (حمادة و اشتوي، 2023)	√	√	√		√	√
2.	دراسة (مغاوري، 2022)	√		√	√		√
3.	دراسة (الزيون، 2022)	√	√			√	
4.	دراسة (محمد، ثابت، و سهير، 2022)	√		√	√		
5.	دراسة (كوجر، وهالو، 2022)	√	√			√	
6.	دراسة (القحطاني، 2020)	√		√		√	
7.	دراسة (زينو، 2020)	√	√	√	√		
8.	دراسة (أحمد، الجمل، و عبد العزيز، 2019)	√	√	√			
9.	دراسة (Uggla، و Lundin، Florin، Söderlund، 2020)	√	√		√		
10.	دراسة (Kurpjuweit، Reinerth، Schmidt، & Wagner، 2018)	√	√		√		
11.	دراسة (Ishizaka، Giuliano، & Mareschal، 2017)	√		√			
12.	دراسة (Bateman، Philp، & Warrender، 2016)	√			√		
13.	دراسة (Tezel، Lauri، & Tzortzopoulos، 2016)	√	√	√			
131/	13/1	13/04	13/06	13/08	13/08	13/13	مجموع التكرارات

المصدر: من إعداد الباحث (2025).

بناءً على جدول الأبعاد الخاص بالمتغير المستقل واتفقاً مع الباحثين حول الأبعاد الأكثر تكراراً فإن

أبعاد الإدارة المرئية أربعة أبعاد وهي كالتالي:

أ. بُعد وضع قواعد العمل.

ب. بُعد التشديد والقضاء على الهدر.

ج. بُعد الشفافية.

د. بُعد المشاركة في اتخاذ القرار.

2. المتغير التابع: (الرضا الوظيفي).

3. المتغيرات الديمغرافية: وتتمثل بالمتغيرات التالية:

أ. النوع الاجتماعي.

- ب. العمر.
- ج. المؤهل العلمي.
- د. المسمى الوظيفي.
- هـ. سنوات الخدمة.
- و. الحالة الاجتماعية.

4.1 فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة المرئية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة المرئية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد وضع قواعد العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
 - ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الترشيح والقضاء على الهدر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
 - ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
 - د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة المرئية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

5.1 أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى تطبيق وقياس أثر تطبيق الإدارة المرئية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
1. معرفة مدى تطبيق الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل.
 2. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي للعاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
 3. تحديد أثر تطبيق أبعاد الإدارة المرئية على الرضا الوظيفي للعاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
 4. معرفة الفروقات بين متوسط استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة المرئية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الحالة الاجتماعية).
 5. معرفة الفروقات بين متوسط استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

6.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس واحدة من أكثر الإدارات الإدارية الداعمة لتطوير أداء مصلحة مياه بلديات الساحل، والموظفين بصورة خاصة، حيث تحمل هذه الدراسة أهمية على المستوى العلمي والعملية، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1.6.1 الأهمية العملية:

1. تحديد تأثير أبعاد الإدارة المرئية على سلوك العمل وأداء الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل الهدر ورفع الإنتاجية.
2. مساعدة دائرة الموارد البشرية في فهم كيف تعزز الشفافية والوضوح في الإجراءات الانسجام التنظيمي وتقليل سوء الفهم بين الإدارة والموظفين.
3. تزويد إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل ببيانات ملموسة حول أبعاد الإدارة المرئية الأكثر تأثيراً مما يمكنها من استثمار الموارد بشكل أفضل لتحسين بيئة العمل.
4. تتعكس نتائج الدراسة إيجاباً على جودة خدمات المياه المقدمة للمواطنين، حيث أن تحسين أداء الموظف وبيئة العمل يؤدي بالضرورة إلى تحسين مخرجات الخدمة العامة..

2.6.1 الأهمية العلمية:

1. الإثراء العلمي الذي يضيفه البحث في مجال الإدارة المرئية ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

2. تطبيق أبعاد الإدارة المرئية في بيئة هشة، مما يوسع الأدبيات العلمية.
3. تمثل هذه الدراسة نواة لدراسات مستقبلية والتي يمكن أن تركز على بعد من أبعاد الإدارة المرئية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما يمكن أن يتم الاستعانة بهذه الدراسة لتكون نقطة انطلاق لدراسات تسعى للتعرف على الإدارة المرئية بمتغيرات مختلفة تتعلق بالمؤسسات في القطاعين العام والخاص.
4. تقديم نموذج قابل للتطبيق في قطاع الخدمات في ظروف مشابهة، مع مؤشرات قابلة للقياس.
5. تعد هذه الدراسة إضافة معرفية جديدة للباحث، والتي يمكن أن تزيد من محصلته المعرفية في الأنظمة الإدارية.

7.1 مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة المرئية:

أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات (حمادة، واشتوي 2023).

الإدارة المرئية إجرائياً: أن الإدارة المرئية هي أسلوب إداري حديث يعمل على تنمية روح الولاء والانتماء لمصلحة مياه بلديات الساحل وتعظيم الانجاز من خلال شفافية وواقعية الإدارة وتعزيز التواصل الأفقي والرأسي بين الإدارة والعاملين حيث تعمل على نقل رؤية المصلحة لعقل ووجدان العاملين لتحقيق أهدافها ورؤيتها.

أبعاد الإدارة المرئية:

أ. وضع قواعد العمل:

تشير **الحيلة وأبوعجوة (2018)** بأنها هي الإجراءات التطبيقية التي تعمل على تحسين العمل، وعندما يجري ذلك في إطار منهجية الإدارة المرئية فإنه يعبر عن التعديل والتطوير المستمر لهذه الأسس التي يجب أن تتصف بالمرونة والوضوح، وبما يخدم رسالتها ويستمر هذا التطوير حتى يتم التأكد من التخلص من زيادة الهدر بالجهود والموارد والوقت ليتم الحصول على أفضل المخرجات الممكنة.

■ **بعد وضع قواعد العمل إجرائياً:** عملية إدارية حديثة نسبياً تقوم على وضع القواعد والسياسات التي تنظم العمل ومعايير قياس الأداء وطرق تقييم العاملين بحيث تكون القواعد والمعايير واضحة مما يسهل فهمها وتخدم رؤية ورسالة المصلحة.

ب. بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الإدارة الجماعية تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة ومعاونهم يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة (ديسلر، 2003، صفحة 552).

■ **بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات إجرائياً:** مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعتبر عملية فعالة في اتخاذ القرارات المناسبة والحلول المثلى، وتتميز هذه القرارات بالقبول والالتزام من العاملين حيث يكونوا أكثر وعياً بأبعاد هذه القرارات وتنمي لديهم روح المسؤولية لتنفيذ وانجاح هذه القرارات.

ج. **بُعد الترشيح والقضاء على الهدر:** ويرى الشريف، 2024 أنه بُعد هادف لإدخال قيمة السرعة في ثقافة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات، والعمل على التخلص من الإجراءات والأنشطة غير اللازمة، والتي لا تضيف قيمة حقيقية لإنتاجية العمل، وذلك عبر المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة مؤسسية تسهم في القضاء على بطء السرعة والروتين في اتخاذ القرارات.

■ **بُعد الترشيح والقضاء على الهدر إجرائياً:** هو أحد أبعاد الإدارة المرئية والتي تعمل على التحسين المستمر من خلال القضاء على مسببات الهدر في العمليات الإنتاجية والخدمية والعمل على تعزيز نمو المصلحة بإضافة قيمة للنتائج.

د. **بُعد الشفافية:** ويعرفه محمد، وثابت (2022) بأنه دعم الإدارة في إقناعها للعاملين بالإدارة الحديثة من خلال المعرفة بها والعمل على توفير المعلومات الكافية عن الإدارة المرئية والاستفادة منها، وتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم ومقترحاتهم بشكل دائم بتوضيح الفائدة التي تعود عليهم وعلى الإدارة ككل من هذا التحسين والتغيير والتطوير المستمر.

■ **بُعد الشفافية إجرائياً:** هو أحد أبعاد الإدارة المرئية والذي يضمن الوضوح التام للإجراءات والقوانين والكشف عن المعلومات والعادلة بين العاملين مما يساهم في تطوير العمل من خلال الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين ورفع مستوى الرضا والانتماء لدى العاملين.

2. الرضا الوظيفي:

حالة من الشعور بالارتياح لدى الجمهور الداخلي في المنظمات أثناء أدائهم لمهامهم ما يؤدي إلى الثقة والانتماء للمنظمة (الحمد والعمرى، 199:2025).

■ **الرضا الوظيفي إجرائياً:** إن الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالأمان الوظيفي والراحة والاطمئنان لمصلحة مياه بلديات الساحل وإدارتها العليا مما يزيد روح الانتماء والولاء للمصلحة وهذا من شأنه زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد والمصلحة، فالرضا الوظيفي هو عامل أساسي لنجاح المصلحة.

أ. **الأجور والرواتب:** تمثل الأجور والرواتب جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها الموظفين في المنظمة عادة، وتؤدي الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد مقابل جهده المبذول دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته النفسية والمادية، وهذا يؤثر على رضاه عن وظيفته (توفيق، 2013)، و(خضير، 2014) و(الحداد، 2017).

■ **الرواتب والأجور إجرائياً:** والتي تعبر عن التعويض المادي مقابل الجهد البدني والذهني للعاملين في المصلحة.

ب. **الترقية:** يشير (إسماعيل، 2010، صفحة 2) بأن الترقية هي إتاحة الفرصة للعامل بالحصول على المزايا المادية أو بشغله لوظيفة أخرى حق من حقوق العامل.

■ **الترقية إجرائياً:** هو مستوى الطموحات التي يتوقع أن تحققها له تلك الوظيفة، ويرتفع كلما ارتفع المستوى والمكانة الوظيفية للعامل.

3. علاقات العمل:

التفاعلات الحادثة بين العمل وأرباب العمل في سياق العمل، والتي تتشكل عبر عقود العمل والقوانين والاتفاقيات التي تحكم بيئة العمل، وتتناول قضايا مثل ظروف العمل، والأجور، والحقوق والواجبات المتبادلة بين الطرفين، والعلاقات هذه تتأثر بالتحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع وتعتبر عنصراً هاماً في تعزيز الإنتاجية وتحقيق العدالة الاجتماعية (علا، سمرقة، و مؤطر، 2018).

■ **علاقات العمل إجرائياً:** شعور الموظف بالرضا ينعكس على علاقة الموظف بمن يرأسه، ويؤثر على من هو أدنى منه.

4. ظروف العمل:

عرفها (Ecker, Lukowsky, & Wecker, 2024, p. 90) علاقات العمل هي العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين صاحب العمل والعمال أو الزملاء داخل بيئة العمل، وهذه العلاقة تتأثر بالقيم والتعاون، والاحترام المتبادل، وتحقيق الأهداف المشتركة، والهدف منها خلق جو من الراحة والتناغم بين جميع الأطراف بما يساعد على تحقيق بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية.

■ **ظروف العمل إجرائياً:** وتمثل جميع المكونات الوظيفية والضرورية مثل العوامل البيئية، والمستلزمات المرتبطة بمكان العمل.

5. مصلحة مياه بلديات الساحل:

هي منظمة فلسطينية غير حكومية مسؤولة عن خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، تأسست عام 2000، وتضم جميع بلديات القطاع تحت مظلتها (الموقع الإلكتروني لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2000).

8.1 حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة تطبيق مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة غزة للإدارة المرئية بأبعادها (وضع قواعد العمل، الترشيح والقضاء على الهدر، الشفافية، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها في الرضا الوظيفي.

2. **الحد البشري:** العاملين في كافة المستويات في مصلحة مياه بلديات الساحل.

3. **الحد المكاني:** مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

4. **الحد الزمني:** 2023-2025

9.1 خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الإطار العام للدراسة، وشمل مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ونموذج ومتغيرات الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة بما فيها الأهمية العملية، والعلمية، ومصطلحات الدراسة، وحدود الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- 1.2 المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة المرئية.
- 2.2 المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.
- 3.2 المبحث الثالث: الإطار النظري لمصلحة مياه بلديات الساحل.

الفصل الثاني الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة المرئية:

تمهيد:

تعتبر الإدارة المرئية أحد الأساليب الإدارية الجديدة المنبثقة لتحسين الأداء ضمن المنهجية الأداء الياباني (كايزن)، حيث تركز الإدارة المرئية على "أدوات التواصل المرئي" بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين بغرض تحقيق الجودة والتحسين المتواصل في الأداء، والحد من الهدر في الوقت وكذلك التكلفة وغيرها، إضافة لتقليل من حدوث الأخطاء والتعامل معها بشكل أني منعاً لتناميها أو تكرارها (آرينا وداركو 2020)، فهي تعني " بإدارة المواقف اليومية في زمان ومكان وقوعها، داخل بيئة عمل يسودها الأسس الديمقراطية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013).

فالإدارة المرئية مهمتها بالتواجد القيادي في مستويات العمل التنفيذية بشكل مستمر لمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعية ولمراقبة مستوى الأداء بشكل مباشر، ولتحديد مستوى المشكلات الحاصلة، ولتحديد كيفية الخروج منها، وتقدير الجهود المبذولة من قبل العاملين لاستثمار طاقاتهم في ابتكار الطرق والممارسات الجديدة بهدف تحقيق التطور المستمر لإنجاز الأعمال بفعالية (المواضية، 2021).

1.1.2 مفهوم الإدارة المرئية:

إن ما يتمتع بها عالمنا المتطور والسريع بالاستمرار يتطلب تحديث وتجديد في إدارة المؤسسات، لذلك كثف الإداريون والخبراء جهودهم في تجسيد إدارات حديثة وفق مفاهيم وأساليب تفي بمتطلبات العصر، وتمتلك المقدرة التنافسية والإنتاجية القصوى وتحقق من عبرها أهدافها، ويعتبر تايشي أوهون من أبرز الرواد الذين ساهموا في استحداث هذه الأساليب الإدارية الفاعلة والتي تعرف بفلسفة (جامبا كايزن) باليابانية وما تعرف بالإدارة المرئية (Suárez-Barraza، Ramis-Pujol، و Kerbache، 2011، صفحة 289).

ويشير برهمين (2012) بأن الإدارة المرئية هي كافة الممارسات الإدارية الجديدة والمراقبة الفعلية للأداء في المؤسسات، وكيفية زيادة الطاقات للفريق بطريقة يسرة وسهلة معتمدة على التأثير العميق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف السريع في مكان العمل.

يرى Sally & Contributor, (2014) بأنه نهج إداري ملموس يعمل على تحسين الجودة بالعمليات بغرض خفض التكاليف وتحسين مستوى العمليات وتقليل الوقت الغارق لحل المشكلات للوصول لنتائج متوقعة يمكن قياسها لتعزيز رضا المستفيد.

وعرفها Tezel & Aziz, (2017) هي ليست تقنية أو أداة، بل هي استراتيجية إدارية لتضمين المعلومات المرئية في العمليات لتحسين الشفافية العملية وتعزيز القدرات الذاتية في مكان العمل بدلاً من الاعتماد عن الإبلاغ بشكل مفاجئ عن حوادث المخالفة للمقاييس المعيارية والتي تؤدي إلى تحسين سريان العمل.

وتشير **الحيلة وأبوعجوة (2018)** بأنها نمط إداري جديد يهدف إلى التحرر من النمط التقليدي للإدارة نحو نهج إبداعي، يساعد في وضع قواعد العمل بهدف التخلص من الأشياء غير المهمة، ثم القضاء على الهدر، وتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى **الأكيلي (2018)** بأنها هي كل الطرق والوسائل التي تعمل على تطبيق منهجية كايزن اليابانية والمتمثلة بوضع قواعد العمل والشفافية والحد من الهدر في المنظمات الإدارية والحد من المعوقات في كافة المجالات (الإدارية، التقنية، والمادية، والبشرية).

وعرفتها **زينو (2020)** بأنها أحد الأنماط الإدارية اليابانية الحديثة نسبياً، والتي تعمل على خلق رؤية مجتمعة بين جميع أفراد المنظمة وإدارتها، والذي يحفز الجميع، ويعمل على زيادة إنجازاتهم، مما يتيح الفرصة بحرية للاكتشاف والتجريب الجديد، وتحرير القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الفشل أو الخطأ، ويفجر الطاقات الإبداعية الخلاقة، ويزيد من عناصر التطهير خلال العمل.

وينظر لها **Protzman, et al., (2020)** أنها منهجية الإنتاج الرشيق والذي يعتمد في طروحاته على التجارب اليابانية والتي تؤكد على الإنتاج الخالي من الهدر والتلف، لذلك تعد الإدارة المرئية أحد الممارسات الرئيسية لنظام الإنتاج الرشيق.

ويرى **أبو ليفة (2020)** على أنها هي أحد الطرق الإدارية المستخدمة في العصر الحالي وينظر اليابانيون إلى الإدارة المرئية باعتبارها وسيلة هامة لإدارة المشكلة، ومنع تفاقمها، فنظروا إليها بأنها الوسيلة الهامة لإدارة الوقت وطريقة دقيقة وفعالة في اجتياز المشاكل ومنع حدوثها مستقبلاً.

وأشار **Ridziková & Šramková, (2020)** بأنها أسلوب لتقديم التعليمات والمعلومات المتعلقة بمهام العمل بشكل شفاف عبر مجموعة من الطرق ذات الصور والرسوم لجعل العملية أكثر رؤية وتصوراً لعرض المشكلات لما يمكن حلها.

ومما سبق نلاحظ اتفاق التعريفات التي تناولها الباحثون والمختصون في العلوم الإدارية على النقاط التالية:

1. الإدارة المرئية هي منهج إداري متطور يعمل على تدفق العمل من خلال تحسين العمليات والإنتاجية.

2. الإدارة المرئية تعمل على التحسين المستمر من خلال الحد من المشكلات والقضاء على الوقت الزائد والتعزيز الشامل للجودة.

3. الإدارة المرئية هي تعزيز الشفافية ونشر ثقافة العمل الجماعي ومشاركة العاملين في وضع قواعد العمل وتقليل التكاليف والنفقات الإدارية.

ويرى **الباحث** أن الإدارة المرئية هي أسلوب إداري حديث يعمل على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة وتعظيم الانجاز من خلال شفافية وواقعية الإدارة وتعزيز التواصل الأفقي والرأسي بين الإدارة والعاملين حيث تعمل على نقل رؤية المنظمة لعقل ووجدان العاملين لتحقيق أهدافها ورؤيتها.

2.1.2 مبادئ الإدارة المرئية:

ترتكز الإدارة المرئية على مبادئ أساسية، في التالي الهذلي (2015):

1. **التواصل الفعال:** وهو مبدأ أساسي للإدارة الواعية، والرسالة الكاملة والمحددة والواضحة، وهي تهدف للتواصل الجيد والرؤية وهي أفضل وسيلة لتوصيل الرسالة المحددة الشاملة والواضحة.
 2. **الرؤية أساس الاعتقاد:** أساس الاعتقاد هي الرؤية ويمكن أن يحصل القائد على معظم معلوماته من الرؤية.
 3. **مستوى الإحساس والإدراك:** وهو ناتج عن حاسة البصر (المراقبة الجيدة لمكان العمل المرئي).
 4. **إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتأثير البصري:** ويتم تحديد المعضلة بشكل مرئي مما يرفع عدد الذين يرون المشكلة، وبالتالي يعمل على زيادة عدد المشاركين في التحليل والدراسة وبالتالي ستزيد فرص وجود الحلول الجيدة والسريعة للمشكلة.
- يستخلص من السابق بأنه يوجد عدة مبادئ للشروع بتطبيق نظام الإدارة المرئية من خلال التواصل الفعال في المنظمة لأجل توصيل الرؤية التنظيمية وتقديم المعلومات اللازمة لتعزيز مستوى الإحساس والإدراك لدى العاملين لإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

3.1.2 أهداف الإدارة المرئية:

تشير حمادة (2018) بأن هنالك عدة أهداف لأسلوب الإدارة المرئية ومن أهمها ما يلي:

1. الاهتمام بشمولية الأدوات بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى ضمير وعقل ووجدان القائمين على رسالتهم على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية.
2. تقجير كافة الطاقات، وإعطاء كل الحريات لكل العاملين بالمنظمة، لأجل الوصول إلى الهدف المطلوب.
3. تطوير وتنمية الثروات البشرية بشكل حقيقي من خلال المشاركة في استخدام وتسليم الأدوات.
4. التحسين المستمر لأجل الارتقاء بالثقافة والقيم لمواجهة التغيرات المستقبلية، على اعتبار أنه ينطلق من موقع الأحداث، ويتوجه نحو الواقع لأجل اكتشاف أوجه الاختلاف، وينظر إلى المستقبل لأجل تطوير الأداء.

وتهدف الإدارة المرئية إلى تحويل بيئة العمل إلى لوحة معلومات حية، تعكس حالة العمليات والأداء بشكل فوري ومباشر، جوهرها يتمثل في التواصل البسيط، حيث تجعل المعلومات المعقدة سهلة الفهم للجميع، مما يعزز الشافية والمساءلة في النهاية، وتؤدي هذه الأساليب إلى تمكين العاملين ورفع الكفاءة، والكشف السريع عن الانحرافات، وتعزيز تبني رسالة المنظمة لدى العاملين مما يدفع نحو التحسين المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة المرئية:

ترى القحطاني (2020) بأن هناك مجموعة من المتطلبات لتهيئة البيئة الملائمة لنجاح استراتيجيات الإدارة المرئية وهي كالتالي:

1. **المتطلبات المادية:** تحتاج أي منظمة دعم من الداخل أو الخارج ليساعدها في تحسين تدفق سير العمل وتطويره وهي:

- توفير الوسائل التي تحتاجها المنظمة اللازمة للتحسين.
- زيادة مقاييس الأداء الداخلية والخارجية لفهم احتياجات الموظفين.
- أن يكون التحسين يشمل كافة العمليات داخل المنظمة.

2. **المتطلبات التكنولوجية:** وهي عبارة عن كل ما تحتاج إليه المنظمة من التقنيات الجديدة مع توفر سرعة الانترنت للمساهمة في رفع مستوى المنظمة وتحقيق أداء مرضٍ للعاملين، وتدريبهم على هذه الأساليب الجديدة.

3. **المتطلبات الإدارية:** يتطلب تطبيق أبعاد الإدارة المرئية توفير الدعم الإداري اللازم لإقناع الموظفين بالإدارة الحديثة عبر تعريفهم بها وتوفير كافة التوضيحات والمعلومات عن الإدارة المرئية والاستفادة منها، وتشجيع العاملين على عرض وتدقيق أفكارهم ومقترحاتهم الدائمة مع توضيح مدى الفائدة التي تعود على الموظفين والعاملين والإدارة ككل من حدا للتحسين والتطوير والتغيير المستمر.

4. **المتطلبات البشرية:** وتشمل المتطلبات البشرية التالية:

- أ. تشكيلة لجنة عليا لعمليات التطوير، وكذلك تشكيل مجموعات التحسين وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تقوم بها.
- ب. إشراك العاملين في تنفيذ عمليات التطوير وتشجيعهم على توليد أكبر عدد من الأفكار والاقتراحات لعملية التطوير.

ويستخلص من السابق بأن هنالك عدة متطلبات لتطبيق الإدارة المرئية وهي المتطلبات المادية من الأجهزة والوسائل اللازمة للعملية الإدارية والمتطلبات التكنولوجية باستخدام أنظمة حديثة، والمتطلبات الإدارية وهي صياغة استراتيجيات لتعزيز نمو العاملين وزيادة إنتاجيتهم، والمتطلبات البشرية من خلال توزيع الأدوار الضرورية لعمليات التحسين المستمر.

5.1.2 أبعاد الإدارة المرئية:

تُعد الإدارة المرئية من الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تركز على تحويل المعلومات إلى أدوات بصرية واضحة تسهم في تعزيز الفهم المشترك بين أفراد الفريق. وذلك من خلال عدة أبعاد تتمثل في الشفافية، المشاركة في اتخاذ القرار، وضع قواعد العمل، والترشيد، وكل منها يلعب دورًا محوريًا في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية. ومن خلال هذه الأبعاد تصبح بيئة العمل أكثر تفاعلية وانسيابية، مما يدعم التحسين المستمر ويعزز ثقافة الانفتاح والمساءلة داخل المؤسسة. وفيما يلي أبرز أبعاد الإدارة المرئية:

1.5.1.2 بُعد وضع قواعد العمل:

ينظر العبادي (2007) لبُعد وضع قواعد العمل هو القواعد الواضحة والتي تخدم الرسالة المؤسسية للمنظمة بأمثل الطرق، والتي يجب أن تكون تلك القواعد صارمة حتى يتم تعديلها وتطويرها لتصبح فعالة وبسيطة وتواكب ثقافة السرعة والتي توصف العولمة، وهذه القواعد تحمل بطياتها تحديد الطرق والمهام والمعايير لقياس الأداء وطرق المراجعة والتقييم عبر دراسة موضوعية منهج واضح وبسيط.

وأوضح Imai (2012) بأنها رسم الهدف من التطويرات أحد أدوار القيادة العليا وسياساتها، إذ يتم صياغة سياسات طويلة ومتوسطة الأجل فضلاً عن سياسات سنوية وعرضها بشكل واضح للعاملين، ويتم تقسيم هذه السياسات المعبرة عن الأهداف حسب الهرم الإداري حتى تصل إلى المستوى الفني ليفهم الجميع ضرورة الالتزام بأنشطة التطوير ويتم غرسها في أذهان العاملين عندما يدركون أن مهامهم مرتبطة بأهداف المؤسسة، وهذا ما تهدف إليه الإدارة المرئية فهي التي تساعد على تحديد المشكلات والقضاء الضوء على التناقضات بين الواقع الحالي والأهداف فضلاً عن تحفيزها للأهداف الإدارية، وتوفير عدة فرص للعاملين لتنمية أدائهم عبر عرض الأهداف التي تم الوصول إليها والتقدم المنجز نحو الأهداف.

وعرفت الحيلة وأبوعجوة (2018) بأنها الإجراءات التطبيقية التي تعمل على تحسين العمل، وعندما يجري ذلك في إطار منهجية الإدارة المرئية فإنه يعبر عن التعديل والتطوير المستمر لهذه الأسس التي يجب أن تتصف بالمرونة والوضوح، وبما يخدم رسالتها ويستمر هذا التطوير حتى يتم التأكد من التخلص من زيادة الهدر بالجهد والموارد والوقت ليتم الحصول أفضل المخرجات الممكنة.

ويشير حمادة (2018) بأنها القواعد التي تتمتع بالخصائص التالية:

1. أنها أفضل وأبسط الطرق للقيام بالمهام.
2. تعمل على تعزيز خبرات العاملين ووعيهم بالمهارات الضرورية.
3. تعطي المعايير الواضحة لقياس الأداء.
4. سهولة تطبيقها وتحسينها.
5. تجعل الأهداف أكثر وضوحاً.
6. تعتبر مرجعاً للتقييم.
7. توفر أدوات لعدم تكرار الخطأ.

ترى القحطاني (2020) بأنها عدد من الخطوات العملية التي يتم إجراؤها بغرض تطوير وتحسين العمل باستمرار بما يعمل على التخلص من الهدر في الجهد والوقت والموارد وتشمل رسم المهام، والإجراءات العملية لتنفيذها ومعايير الأداء، وأساليب التقييم.

ويرى Bell & Davison (2013) بأنها أحد متطلبات النجاح للعمل الجماعي وهي تعتبر وسيلة هامة لإدماج العاملين في المنظمات

وأشارت زينو (2020) بأنها صياغة السياسات والإجراءات المساعدة في تحديد طرق العمل، ولا بد أن تكون محددة بوضوح ومتطابقة مع رسالة المنظمة وغاياتها، ويجب أن تكون مرنة قابلة للتحسين والتعديل.

ويرى **Algan, et al. (2018)** بأنها أحد أنماط الإدارة المرئية والتي تركز على توثيق وتصميم القواعد والإجراءات والتي يجب إتباعها في إطار بيئة العمل، مما يساعد في تحسين التنسيق والتواصل بين العاملين وتحسين الثقافة التنظيمية.

وعليه مما سبق اتفقت التعريفات السابقة على النقاط التالية:

1. وضوح قواعد العمل والأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين والعمل.
2. الوضوح في تطبيق القواعد والأسس بما يضمن تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
3. إضفاء ثقافة العمل الجماعي عبر إشراك المستويات الدنيا في صياغة السياسات للمنظمة مما يجعلهم يلتزمون بها.

ركز واتفق الباحثون في تعريفاتهم لُبعد وضع قواعد العمل على النقاط التالية:

1. قواعد العمل يجب أن تكون واضحة وصارمة، قابلة للتطوير، وتخدم رسالة المؤسسة، وتشمل تحديد المهام والمعايير وطرق التقييم.
2. ربط القواعد بالسياسات المؤسسية التي تُصاغ على مستويات مختلفة، وتُعرض بوضوح للعاملين، مما يعزز الإدارة المرئية ويحفز الأداء.
3. قواعد العمل هي إجراءات تطبيقية قابلة للتعديل المستمر، تهدف إلى تحسين العمل وتقليل الهدر.
4. تعتبر قواعد العمل خطوة عملية تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل الهدر، وتشمل رسم المهام والإجراءات ومعايير التقييم.

ويسعى بُعد وضع قواعد العمل إلى تأسيس إطار عمل موحد وواضح يحدد المعايير والإجراءات المثلى لأداء المهام. يكمن هدفها الأساسي في تجنب الاجتهادات الفردية والتباين في الممارسات، مما يضمن الاتساق والجودة في المخرجات.

ويعرفها الباحث بأنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية الواضحة والمترابطة، تُصاغ بما يتوافق مع رسالة وأهداف المؤسسة، وتهدف إلى تحديد المهام والمسؤوليات ومعايير الأداء، وتُطبق بأسلوب مرن قابل للتعديل المستمر، بما يسهم في تحسين جودة العمل، وتقليل الهدر، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، ودعم الإدارة المرئية والتواصل الفعال داخل بيئة العمل.

2.5.1.2 بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

ظهر الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرار مع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينيات إذ بدأ يظهر إشراك عدة أشخاص في صناعة القرار انطلاقاً من إدراك الكثير في ذلك الوقت أن القرار الذي تتخذه مجموعة من الأفراد يكون أكثر دقة كما أن القرار الذي يشترك في صناعته جماعه من الأفراد يكون أصحابه أكثر التزاماً في تنفيذه كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق نوع من الثقة بين العاملين والإدارة مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا إن المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات، وتؤدي إلى الفهم الواعي لأبعاد القرارات

المتخذة، كما تخفف من العقبات التي يخلفها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها. فالمشاركة أسلوب بارع ووسيلة ناجحة لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها ويعرف مفهوم المشاركة باتخاذ القرار بأنه اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يسهم في تحقيق الأهداف وتحمل الأفراد للمسؤوليات المنوطة بهم حيث يعكس مشاركة عدد من الأفراد العاملين روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة **أبو خيط (2019)**. ويشار إلى أن الإدارة الجماعية تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة ومعاً يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة (ديسلر، 2003، صفحة 552)).

ويتضح اتفق الباحثين والمختصين الإداريين فيما يخص بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على النقاط التالية:

1. مشاركة الجماعة في صناعة القرار تؤدي إلى قرارات أكثر دقة، وتزيد من التزام الأفراد بتنفيذها.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتخفض معدلات الغياب وترك العمل، مما يرفع مستوى الرضا.
3. تولد المشاركة قبولاً للقرارات وفهماً واعياً لأبعادها، وتقلل من العقبات التي تعيق التنفيذ.
4. يُنظر إلى المشاركة في اتخاذ القرار كعملية اندماج فكري وعاطفي في مواقف الجماعة، مما يعزز تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف.
5. الإدارة الجماعية تعني إشراك جميع العاملين في توليد وتقييم البدائل، دون فرض حلول، بل بقبول جماعي.

ويرى الباحث أن بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هو العملية التنظيمية التي تهدف إلى إشراك العاملين في مراحل صنع القرار من خلال توليد وتقييم البدائل بشكل جماعي، بما يعزز الالتزام، ويزيد من الثقة والرضا الوظيفي، ويقلل من مقاومة التغيير، ويحقق الفهم المشترك لأبعاد القرار، ضمن إطار قيادي تشاركي يعكس روح العمل الجماعي والديمقراطي داخل المؤسسة.

3.5.1.2 بُعد الترشيح والقضاء على الهدر:

يرى (Thoney, et al. (2011 أنها قدرة الإدارة على رقابة العمليات بشكل أسهل رؤية لتحديد أي انحرافات، مما قد يدفع للتحسين المستمر من خلال التدبير والتوحيد في مكان العمل. وينظر لها Vineet (2011) أنها إزالة مسببات ضياع الثروات وأشكال النفاق الإداري والفساد بواسطة أعضاء فريق العمل.

وعرفها **الحربي (2012)** أنها الحد من الهدر بكافة أنماطه، ويمكن أن يساعد هذا المبدأ في تحسين طرق القيادة الجماعية من خلال تركيز القيادات التنظيمية على تخفيض نسبة الهدر الإداري والمالي والإنتاجي والخدمي ومن أمثلته:

1. زيادة عدد المشاريع والبرامج في الخطة السنوية دون أن تشكل قيمة مضافة للمنظمة.
 2. ارتفاع معدلات الهدر في الطاقة الانتاجية.
 3. الاستمرار في إنتاج منتجات لا يحتاج لها السوق.
 4. تداخل الصلاحيات وغياب أنظمة العمل، وطول وقت عمليات الإنتاج وخدمة المستفيدين.
 5. البدء من نقطة الصفر عند تكليف قيادات تنظيمية جديدة وسيادة العمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي.
- ويشير **Saurinand, et al. (2012)** أنه البُعد الذي ينصف على خفض التباين في أوقات المعالجة ونتائج العملية من خلال الحد من الأخطاء البشرية والخصوصيات والإهمال.
- وعرفه **القحطاني (2020)** بأنها القضاء على الإجراءات والأنشطة غير اللازمة والتي لا تضيف قيمة لنواتج العمل.

ويرى **الشريف (2024)** أنه البُعد الهادف لإدخال قيمة السرعة في ثقافة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات، والعمل على التخلص من الإجراءات والأنشطة غير اللازمة، والتي لا تضيف قيمة حقيقية لإنتاجية العمل، وذلك عبر المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة مؤسسية تسهم في القضاء على بطء السرعة والروتين في اتخاذ القرارات.

- وقد اتفقت التعريفات والمفاهيم السابقة والمتعلقة ببُعد الترشيده والقضاء على الهدر على النقاط التالية:
1. الحد من المسببات التي تعمل على ضياع الموارد وعناصر الإنتاجية في منظمات الأعمال.
 2. القضاء الجذري على المشكلات التي تحد من نمو العمل الإنتاجي والإداري عبر أنظمة إنتاجية وإدارية محددة.
 3. ربط المفهوم بمكافحة الفساد الإداري والنفاق، من خلال تمكين الفريق من إزالة مسببات ضياع الموارد.

4. اعتباره بُعد لتسريع الأداء المؤسسي عبر تحديد الأولويات والقضاء على الروتين.
 5. إزالة الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف قيمة للعمل، مما يعزز الكفاءة التشغيلية.
 6. سهولة الرقابة وتحديد الانحرافات التشغيلية، مما يسهم في التحسين المستمر عبر التنظيم والتوحيد
- ويرى **الباحث** بأن بُعد الترشيده والقضاء على الهدر هي ممارسة تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال الرقابة الدقيقة على العمليات، وتقليل الهدر الإداري والمالي والإنتاجي، والقضاء على الإجراءات غير الضرورية، بما يسهم في رفع الكفاءة، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

4.5.1.2 بُعد الشفافية:

يشير **Breaton (2007)** أنه الشفافية التي توفر ذات المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني الحد من تباين المعلومات، وذلك من خلال توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع التوصل إليها، مما يسهم في الحد من مقاومة الأفراد للتغيير.

وينظر لها (Bennisand, et al. (2008 أنها السماح للمعنيين وقدرتهم على التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بما يعزز المصداقية والثقة بالقيادة.

وعرفها السكارنة (2011) هو البُعد الذي يعطي الحرية لتدفق المعلومات، والذي يتيح للمعنيين بمصالح معينة، أن يطلعوا بشكل مباشر على المؤسسات والمعلومات، ويوفر لهم معلومات كاملة تساعدهم على مراقبتها وفهمها.

ويرى الحربي (2012) أن الشفافية عملية الارتقاء بدرجة الأداء النوعي وجودة المخرجات، والرقي التنظيمي. وعرفها ثابت وأخرون (2022) بأنها فعالية الاتصال الحسي عن قرب وزيادة كفاءة العملية من خلال مد العاملين بالمعلومات والتعليمات والإجراءات الضرورية لتعزيز الإنتاج وتعظيم القيمة التسويقية للمنظمات، ودعم الإدارة في إقناعها للعاملين بالإدارة الحديثة من خلال المعرفة بها والعمل على توفير المعلومات الكافية عن الادارة المرئية والاستفادة منها، وتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم ومقترحاتهم بشكل دائم بتوضيح الفائدة التي تعود عليهم وعلى الإدارة ككل من هذا للتحسين والتغيير والتطوير المستمر. واتفقت التعريفات السابقة فيما يخص بُعد الشفافية على النقاط التالية:

1. المساواة في الوصول إلى المعلومات، واعتبروا الشفافية وسيلة لتقليل مقاومة التغيير عبر تقليص فجوة المعلومات بين الأفراد.
2. ربط الشفافية بالقدرة على الاطلاع الداخلي، مما يعزز الثقة والمصداقية في القيادة، ويشير إلى أهمية كشف ما يحدث داخل المؤسسة.
3. تقديم الشفافية كبُعد لتدفق المعلومات بحرية، والتأكيد على حق المعنيين في الاطلاع المباشر على المعلومات التي تساعدهم في المراقبة والفهم.
4. ربط الشفافية بتحسين الأداء النوعي والمخرجات، ويعتبرها أداة للرقي التنظيمي، مما يبرز بعدها التطويري.
5. دمج الشفافية مع فعالية الاتصال الداخلي، وإبراز دورها في تعزيز الإنتاج والقيمة التسويقية، وإقناع العاملين بالإدارة الحديثة، وتشجيعهم على المشاركة بالأفكار.

ويرى الباحث أن الشفافية هي أحد أبعاد الإدارة المرئية والتي تضمن الوضوح التام للإجراءات والقوانين والكشف عن المعلومات بين العاملين مما يساهم في تطوير العمل من خلال الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين ورفع مستوى الرضا والانتماء لدى العاملين.

6.1.2 خلاصة المبحث الأول:

الإطار النظري للإدارة المرئية وتمهيداً عاماً عن الإدارة المرئية، ومفهوم الإدارة المرئية، وأبعاد الإدارية المرئية، وهي بُعد وضع قواعد العمل، بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبُعد الترشيح والقضاء على الهدر، بُعد الشفافية، ومبادئ الإدارة المرئية، وأهداف الإدارة المرئية، ومتطلبات تطبيق الإدارة المرئية.

2.2 المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي:

تمهيد:

ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبح الرضا الوظيفي أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم النفسي والمهني. إذ يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه انعكاس لمستوى التوافق بين توقعات الفرد من وظيفته وما يتحقق فعليًا في بيئة العمل، سواء من حيث الأجور، العلاقات، ظروف العمل، أو فرص النمو والتطور المهني. ويُعد الرضا الوظيفي مؤشرًا مهمًا لقياس جودة الحياة المهنية داخل المؤسسات، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الإنتاجية، والولاء التنظيمي، وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي. كما أن فهم أبعاده يساعد القيادات الإدارية على تطوير بيئة عمل محفزة، تدعم الصحة النفسية للموظفين وتُعزز من قدرتهم على الإبداع والعطاء.

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة لمجموعة من المؤثرات ذات الصلة الوظيفية والتي تقاس أساساً بقبول العامل ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج، وهي حصيلة للشعور الوجداني الذي يمكن العامل من القيام بعمله دون ضيق أو ملل (عبد اللطيف، 2015، صفحة 9).

وينظر للرضا الوظيفي على أنه حصيلة اتجاهات العناصر المختلفة والمتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في العمل المؤسسي، ومزايا العمل في المؤسسة، والأمان ومسؤوليات العمل اتجاه التقدير والاعتراف (محمد م.، 2017، صفحة 12).

وهو أيضاً مشاعر الموظفين نحو أعمالهم وهو ناتج عن إدراكهم لما يقدمه له المنصب الوظيفي ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منه (هاشم، 2019، صفحة 87).

وعرف الرضا الوظيفي أنه الشعور الإدراكي الذي يحمله الموظف اتجاه عمله وهو يتأثر بمجموعة عديدة من العناصر بما في ذلك تعاون الموظف والحوافز التي يقدمها صاحب العمل، وجوانب صحتهم العقلية والجسدية (Hadi، Hakim، Setyawati، a Wahdiniawati، و Syafri، 2024، صفحة 601).

والرضا الوظيفي هو أحد الجوانب المهمة لإدارة الموارد البشرية والتي لها تأثير مباشر على الرفاهية والإنتاجية للموظفين (Soeprapto، Tawil، Naim، Buamonabot، & Thahrim، 2024، p. 517).

وعرف أيضاً بأنه مستوى السعادة الذي يشعر به الموظفون فيما يتعلق بعملهم، مما يؤثر على أدائهم وهو الذي تسعى له المنظمات لأجل تحقيق أهدافها (Paudel، Yedgarian، & Ahmed، 2024، p. 1147).

يتضح من التعريفات السابقة والمتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي التالية:

1. معظم التعريفات ركزت على الجانب الشعوري أو الإدراكي للرضا، دون تقديم إطار واضح لقياسه.
2. هناك تفاوت في شمولية التعريفات، بعضها ركز على العوامل التنظيمية مثل الحوافز والسياسات، وبعضها على النتائج مثل الإنتاجية والسعادة.

3. لم تتضمن التعريفات بشكل كافٍ الربط بين الرضا والسلوكيات التنظيمية مثل الالتزام، الغياب، أو الدوران الوظيفي.

4. يغيب عن معظم التعريفات البعد الديناميكي للرضا، أي كيف يتغير بتغير الظروف أو السياسات. ويرى الباحث: أن الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالأمان الوظيفي والراحة والاطمئنان للمنظمة وإدارتها العليا مما يزيد روح الانتماء والولاء للمنظمة وهذا من شأنه زيادة الكفاءة الانتاجية للفرد وللمنظمة، فالرضا الوظيفي هو عامل أساسي لنجاح المنظمة

2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي:

يمكن إيجاز أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية زويش (2014):

1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: الشعور بالرضا يدفع الموظف للتكيف مع بيئة العمل الإداري.
2. أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي بشكل طردي على الأداء التنظيمي في صورة ارتفاع في مستوى الفعالية، وارتفاع في مستوى الإنتاجية، وخفض تكاليف الإنتاج، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.
3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بشكل إيجابي على المجتمع في شكل: تقليل حوادث العمل، وزيادة الإنتاج، وارتفاع مستوى الطموح المستقبلي، وتقليل نسبة دوران العمل عباس (2015)

ويضيف الدليمي والعون (2018) بانعكاس أثر الرضا الوظيفي في التنمية المستدامة للمؤسسات، ويعمل على تقليل شكاوى العاملين وتقليل شدة مقاومة التغير، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وخفض الصراعات التنظيمية، ويعمل على رفع الإنتاجية، ويعد أحد أشكال الاستراتيجيات التي تتخذها وتنتهجها المنظمات الناجحة في تنمية الانتماء والولاء للموظفين، ورفع روح العمل التعاوني والجماعي فيما بينهم ودعم الابتكار والابداع وتعزيز القدرة على التوافق والتلاؤم مع توجهات المنظمة وتحسين الأداء ورفع مستوى التقدم والطموح.

ويستخلص الباحث من السابق بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة على كافة الأصعدة والمستويات فعلى مستوى الفرد تعمل على رفع اندماج الموظف في بيئة العمل وزيادة شعوره بالارتياح، وبالنسبة للمنظمة فهو يفتح أبواب نمو الموظفين ويعزز الإبداع في بيئة العمل التنظيمي، وفيما يتعلق بالمجتمع فهو يعزز ثقافة التعاون والتنمية المستدامة ورفع الإنتاجية والترابط التنظيمي للمؤسسات.

3.2.2 خصائص الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور عابر، بل هو حالة نفسية متكاملة تنعكس على أداء الموظف وسلوكه داخل بيئة العمل، وله عدة خصائص يمكن إيجاز أهمها بالتالي الجبوري (2016)

1. تعدد المفاهيم ووسائل القياس.
2. الرضا حالة من القبول والقناعة.

3. الرضا عن العمل يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام المجتمعي.

4. الرضا مرتبط بالعديد من الجوانب المتشابهة للسلوك الإنساني.

5. يعد الرضا عن جزء ليس دليلاً على الرضا عن باقي الأجزاء الأخرى.

يتميز الرضا الوظيفي بطبيعته المتعددة الأبعاد والذاتية، حيث أنه ينبع من تقييم الفرد الشخصي لظروف عمله ومدى تلبيتها لتوقعاته وقيمه واحتياجاته. وهو ليس حالة ثابتة، بل حالة ديناميكية تتغير بتغير مراحل الحياة والظروف المحيطة والضغط المهنية، كما يتسم بالترابط العضوي بين أبعاده المختلفة.

4.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:

يشير العديد من الباحثين بأن هنالك أربع أبعاد رئيسة للرضا الوظيفي ويمكن توضيح بالآتي:

1.4.2.2 الأجور والرواتب:

تعرف الأجور والرواتب بأنها أحد أشكال التعويضات المالية التي يحصل عليها الموظفون لقاء العمل المنجز، وتشمل الأجور المباشرة التي تدفع مقابل الإنتاج أو ساعات العمل، بالإضافة إلى الرواتب السنوية أو الشهرية، والتي تدفع بشكل دائم، وتمثل هذه التعويضات أحد العوامل المحورية التي تؤثر على جذب الموظفين، وتحفيزهم وضمان بقائهم في المنظمة (Rynes، Gerhart، و Fulmer، 2009، صفحة 17) وتمثل الأجور والرواتب جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها الموظفون في المنظمة عادة، وتؤدي الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد مقابل جهده المبذول دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته النفسية والمادية، وهذا يؤثر على رضاه عن وظيفته (توفيق، 2013) و(خضير، 2014) و(الحداد، 2017).

ويرى (القحطاني ع.، 2018، صفحة 45) بأن الرواتب والأجور تعبر عن المقابل العيني أو النقدي الذي يحصل عليه الموظف نتاج لأداء عمله وفقاً لعقد العمل المتفق عليه بينه وبين صاحب العمل، وتمثل الأجور من أهم الحوافز التي لها تأثير في رضا الموظفين وأدائهم، كما لها دوراً كبيراً في تحقيق العدالة داخل المؤسسات وتعزيز الإنتاجية.

يشير (Milkovich & Newman, 2020, p. 34) إلى أنها التعويضات المباشرة والنقدية التي يحصل عليها العاملين مقابل العمل الذي يقومون بتأديته، وتشمل الرواتب الثابتة المدفوعة على أساس (سنوي أو شهري) والأجور التي تدفع بناءً على الإنتاج أو الساعة، وتعتبر هذه التعويضات عنصراً حاسماً في هيكلية أنظمة التعويضات، من حيث الأداء، والحوافز، والرضا الوظيفي.

ويرى الباحث بأن الأجور والرواتب: تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى رضا الموظفين داخل المنظمات، إذ تمثل البعد المالي الذي يُعبر عن مدى تقدير المؤسسة لجهود العاملين. وقد حظي هذا البعد باهتمام واسع نظراً لارتباطه المباشر بالحوافز، والالتزام، والاستقرار الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الأجور والرواتب كأحد الأبعاد الجوهرية للرضا الوظيفي، حيث يسهم الشعور بالعدالة في التعويضات، وتناسب الأجر مع الجهد المبذول، في تعزيز رضا الموظف عن عمله، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ورفع مستوى الالتزام المؤسسي.

وبالتالي يمكن تعريف الأجور والرواتب بأنها تعتبر حجر الزاوية في سياسة التعويضات وهي ليست مجرد وسيلة لتلبية الاحتياجات الأساسية للفرد، بل هي غالباً ما تقدر بمستوى الأجر بالمقارنة بسوق العمل ونظائر الوظيفة هو المحك الرئيسي للرضا المالي أو السخط لذا، فإن العدالة هي المفتاح لضمان أن يكون نظام الأجور محفزاً لتحسين الأداء للعاملين.

2.4.2.2 الترقية:

يشير (إسماعيل، 2010، صفحة 2) بأن الترقية هي إتاحة الفرصة للعامل بالحصول على المزايا المادية أو بشغله لوظيفة أخرى حق من حقوق العامل.

وإن كل فرد منا عندما يتم توظيفه بأي وظيف في منظمة ما فإنه غالباً يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته، وكذلك شعوره بالأمان المستقبلي عن طريق استمراره في ذلك التنظيم لهذا فإن الترقية داخل العمل تساعد على تحقق هذه التطلعات والرغبات كما أنها تقوم أيضاً بمد المنظمة بعرض مستمر من القوة العاملة الخبيرة والمدرّبة **توفيق (2013)، وخضير (2014)، والحداد (2017).**

وهي عملية ترفيع الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى أو ترفيع درجته الوظيفية داخل المنظمة أو الشركة، وغالباً ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب والمزايا، وتهدف الترقية إلى مكافأة الموظف على أدائه المتميز لتحفيزه على الاستمرارية في العمل الجاد (Widyawati، Adnyana، و Mustika، 2019، صفحة 3))

وعرفها **Dessler (2020)** بأنها نقل الموظفين والعاملين لوظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويشمل ذلك زيادة في السلطات والمسؤوليات، وغالباً ما يرافقها زيادة في المزايا والراتب، وتعد الترقية مكون من استراتيجية تحفيز الموظفين والعاملين، حيث تعزز من شعورهم بالإنجاز وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد في العمل.

وترى (الزبيدي، 2023، صفحة 1) بأن الترقية هي عملية لانتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى، مما يترتب عليها زيادة في المهام والمسؤوليات، وقد يصاحب تلك الزيادة ارتفاع في الراتب الأساسي. **ويرى الباحث بأن الترقية:** تُعد من أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر في مستوى رضا الموظفين داخل بيئة العمل، إذ تمثل اعترافاً رسمياً بجهود الفرد وكفاءته، وتُسهم في تعزيز الشعور بالإنصاف والانتماء المهني. وتعتبر كأحد المحفزات الجوهرية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، لما لها من أثر في رفع الروح المعنوية وتحقيق الطموحات المهنية، ولذلك يمكن اعتبارها من أهم أبعاد الرضا الوظيفي.

وقد عرف الباحث الترقية على أنها انتقال الموظف إلى منصب وظيفي أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، يتم بناءً على مجموعة من المعايير مثل مستوى الأداء، الكفاءة المهنية، الأقدمية، أو المؤهلات العلمية. وتُرافق هذه العملية عادةً زيادة في الامتيازات المالية وتوسع في نطاق المسؤوليات، مما يجعلها إحدى الوسائل التحفيزية الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز شعور الموظف بالرضا والانتماء وتحفيزه على الاستمرار في العطاء والتطور المهني.

3.4.2.2 علاقات العمل:

تتبع العلاقات على سلوك الموظف في عمله، فتؤدي دوراً هاماً في التأثير على رضائه الوظيفي، فالموظف يقع أثناء أدائه لمهامه في العمل في تسلسل من التعاملات مع المرؤوسين والرؤساء في عملية عطاء وأخذ، ولهذا يتأثر ويؤثر بهم (توفيق، 2013)، (خضير، 2014) و(الحداد، 2017).

يرى (الشهري، 2016، صفحة 78) بأنها مجموعة التفاعلات مع النظام الاجتماعي الذي ينشأ في بيئة العمل بين المؤسسات والأفراد، حيث تتضمن، التعاون، والتواصل، والصراعات بين أرباب العمل والعاملين، وهذه العلاقات تشمل عناصر مثل الحوار الاجتماعي، والقرارات الإدارية التي تؤثر على بيئة العمل، والأنشطة النقابية، مما يساهم في تطوير وتعديل سلوك الأفراد في المؤسسات لتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف.

ويشير (An (2025) بأن علاقات العمل هي العلاقة القائمة بين العامل وصاحب العمل بناءً على اتفاقاً قانوني أو عقد عمل يشمل حقوق وواجبات كل طرف، وتخضع تلك العلاقة لقوانين العمل المحلية والدولية، والتي تنظم الأجور، وساعات العمل، والتعويضات وغيرها من الحقوق.

وعرفها (Ecker, et al., (2024 علاقات العمل هي العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين صاحب العمل والعامل أو الزملاء داخل بيئة العمل، وهذه العلاقة تتأثر بالقيم والتعاون، والاحترام المتبادل، وتحقيق الأهداف المشتركة، والهدف منها خلق جو من الراحة والتناغم بين جميع الأطراف بما يساعد على تحقيق بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية.

وعرفت **علاقات العمل** بأنها التفاعلات الحادثة بين العمل وأرباب العمل في سياق العمل، والتي تتشكل عبر عقود العمل والقوانين والاتفاقيات التي تحكم بيئة العمل، وتتناول قضايا مثل ظروف العمل، والأجور، والحقوق والواجبات المتبادلة بين الطرفين، والعلاقات هذه تتأثر بالتحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع وتعتبر عنصراً هاماً في تعزيز الإنتاجية وتحقيق العدالة الاجتماعية (علا، سمرقة، و مؤطر، 2018).

■ ويرى الباحث بأن **علاقات العمل**: تمثل العمود الفقري للبيئة التنظيمية الناجحة، حيث تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعاون بين جميع الأطراف. حيث يؤدي استقرار هذه العلاقات إلى زيادة الإنتاجية، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتقليل النزاعات من خلال زيادة الرضا عند الموظف. وعليه، فإن الاستثمار في بناء وتطوير هذه العلاقات ليس خياراً فحسب، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة وازدهار المنظمة.

4.4.2.2 ظروف العمل:

وتشمل جميع المتغيرات المتعلقة بظروف العمل الطبيعية من متطلبات ضرورية كالمستلزمات الضرورية، والتجهيزات المكتبية، وأماكن العمل وأجوائه والتدفئة والإضاءة والتبريد والأجواء الصحية التي يجب توافرها بالشكل الذي يعمل على تحقيق الرضا لدى الموظفين (توفيق، 2013)، (خضير، 2014) و(الحداد، 2017).

ويعرفها (عبد الفتاح، 2015، صفحة 80) بأنها البيئة الفيزيائية التي يعمل بها الموظفون مثل التهوية، والإضاءة، ومستوى الضوضاء، ودرجة الحرارة، وادوات العمل.

ويرى (البريكي و اسماعيل، 2025، صفحة 68) بأنها الظروف التي تمثل الحالة المعنوية والنفسية للموظفين، مثل مستويات الإجهاد، ووجود بيئة عمل تشجع على التعاون، والدعم الاجتماعي.

ويشير (Hariyasasti (2025 بأنها الظروف المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل مثل العلاقة مع المديرين والثقافة التنظيمية والعلاقة بين الزملاء.

وعرفها (Naparini & Tri Astuti (2025 بأنها الإجراءات والسياسات التي تحدد طريقة إدارة العمل، مثل الرواتب ومواعيد العمل، والمزايا وإجراءات الأمان.

■ ويرى الباحث بأن ظروف العمل: تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى رضا الموظف داخل بيئة العمل، إذ تشكل الإطار الذي يمارس فيه الموظف مهامه اليومية، وتنعكس بشكل مباشر على حالته النفسية، وصحته الجسدية، ومدى شعوره بالراحة والأمان المهني. حيث تسهم ظروف العمل الملائمة في تعزيز شعور الموظف بالرضا، إذ يشعر بالراحة النفسية والقدرة على الإنجاز، بينما تؤدي الظروف السيئة مثل بيئة العمل غير الآمنة أو العلاقات المتوترة إلى انخفاض مستوى الرضا وزيادة معدلات التوتر والغياب.

وقد عرف الباحث ظروف العمل بأنها مجموعة العوامل البيئية والتنظيمية التي تحيط بالموظف أثناء تأدية مهامه، وتشمل الجوانب الفيزيائية مثل الإضاءة، التهوية، النظافة، والتجهيزات، بالإضافة إلى التنظيم الإداري، ضغط العمل. وتعد هذه الظروف من المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، إذ تؤثر بشكل مباشر في راحة الموظف النفسية والجسدية، وتنعكس على أدائه وانتمائه للمؤسسة.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يشير الزهراني (2022) بأن هنالك عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي يمكن إيجازها بالتالي:

1. بيئة العمل الإيجابية والداعمة للتطوير والابتكار.
2. الإدارة الفعالة والقادرة على التواصل لفهم حاجات الموظفين.
3. الفرص المتاحة للتطوير التنظيمي والترقيات الوظيفية.
4. المعايير العادلة في التقييم والترقيات والمكافآت.
5. التوازن بين الحياة الشخصية والعملية والسياسات الداعمة للعمل القائم على الرفاهية.
6. العلاقات الوطيدة والطيبة بين المديرين والزملاء.
7. الاعتراف بالجهود المبذولة والشعور بالتقدير.
8. الثقة بمقدرة العامل على تحقيق الأهداف والصلاحيات الموكلة إليه.
9. التوافق بين متطلبات الوظيفة والمهارات الوظيفية.
10. الرواتب والميزات التنافسية والملائمة للأداء والتحفيز.
11. الفرص المتاحة لإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار وتقديم النقد البناء.
12. الشعور بالفخر والانتماء بالعمل وإسهام الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

ويستنتج من السابق بأن هنالك عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي للموظف في المنظمة وجميعها تركز على طبيعة العوامل النفسية والمعنوية، وكذلك المادية وشعور الموظف بالارتياح، ووجود نظام قائم على تعزيز التعاون والعمل الجماعي والتركيز على رفاهية الموظف، وتعزيز جودة الحياة التنظيمية في المؤسسات الخاصة والعامة.

6.2.2 أهداف الرضا الوظيفي:

في عالم الأعمال الحديث، لم يعد النجاح المؤسسي يقاس فقط بالأرباح والإنتاج، بل أصبح يقاس أيضا بمدى رضا الموظفين عن وظائفهم. فالرضا الوظيفي يمثل أحد أهم المؤشرات على صحة البيئة التنظيمية، ويعكس مدى توافق الموظف مع مهامه، علاقاته المهنية، ونظام المكافآت داخل المؤسسة. إن تحقيق الرضا الوظيفي لا يعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية تسهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء العام.

وهناك العديد من الأهداف التي تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي ويمكن توضيحها بالتالي:

(qsalary,2024)

1. زيادة الإنتاجية: يسهم الرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين، مما يؤدي إلى رفع إنتاجية المنظمة وأرباحها.

2. تعزيز الولاء الوظيفي: يعمل الرضا الوظيفي في تعزيز ولاء العاملين للمؤسسة، مما يقلل من معدل دورانهم وتوفير تكاليف توظيف وتدريب، موظفين جدد.

3. تحسين جودة العمل: يسهم الموظفون الراضون في تعزيز الالتزام بمعايير الجودة، مما يحسن سمعة المؤسسة في السوق.

4. تعزيز الصحة النفسية: يرتبط الرضا الوظيفي في تحسين الصحة النفسية للموظفين، حيث يقلل من مستويات التوتر والقلق ويرفع من رفاهيتهم العامة.

5. خلق بيئة عمل إيجابية: يساعد الرضا الوظيفي في تعزيز التعاون بين العامل، مما يخلق ثقافة عمل متوازنة وصحية.

ويستنتج الباحث مما سبق بأن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور داخلي للموظف، بل هو عنصر استراتيجي يؤثر على أداء المؤسسة ككل، ومن أهم أهدافه أنه:

يساعد في تحسين الأداء والإنتاجية، وتعزيز الولاء الوظيفي، وتحسين جودة العمل والسمعة المؤسسية، كما يعمل الرضا الوظيفي على تعزيز المناعة النفسية، ويعزز بيئة العمل الإيجابية.

7.2.2 متطلبات الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور الموظف، بالراحة والقبول تجاه عمله، ويمكن أن يتأثر بعدد من العوامل التي تؤثر على أدائه وتوجهاته المهنية، وقد أظهرت العديد من الدراسات المنشورة حول الرضا الوظيفي بأن هنالك مجموعة من متطلبات تؤثر في هذا الرضا ومن أبرزها (الشمري، 2020)

1. **الراتب والمزايا المالية:** يعتبر الراتب من أبرز العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، إذا كان مناسباً بالمقارنة بين العمل والجهد المبذول، يساهم في تحسين الرضا، كما تشمل المزايا المالية الأخرى مثل البدلات والمكافآت، والتأمينات.
 2. **فرص النمو والتطور المهني:** الموظفون يميلون إلى الشعور بالرضا عندما تتاح لهم الفرصة بالنمو والتطور المهني، سواء من خلال ترقية العمل أو من خلال التدريب، أو اكتساب مهارات جديدة.
 3. **بيئة العمل:** تشجع بيئة العمل الجيدة على الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويشمل ذلك العلاقة مع الزملاء والطبيعة الفيزيائية للمكان والشمول والتنوع في بيئة العمل.
 4. **الإدارة والقيادة:** أسلوب الإدارة والقيادة له تأثير كبير على رضا الموظفين، القيادة التي تتسم بالتوجه الواضح والعدالة، والدعم المستمر تساهم بشكل فاعل في تعزيز الرضا الوظيفي.
 5. **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** تمثل القدرة على الحفاظ على توازن صحي بين الحياة الشخصية والعملية أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وهذا يشمل العطلات وساعات العمل المرنة، وإمكانية العمل عن بعد.
 6. **الاعتراف والتقدير:** الموظفون الذين يشعرون بأنهم موضع تقدير من قبل الزملاء والإدارة يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن عملهم، ويمكن أن يتم ذلك عبر المدح العلني أو المكافآت أو استماع لملاحظاتهم.
 7. **الاستقلالية والسلطة في اتخاذ القرارات:** العاملين الذي يتمتعون بمزيد من الاستقلالية في عملهم ولهم القدرة على اتخاذ القرارات يشعرون بمزيد من الرضا، حيث يعطى لهم شعور بالثقة.
 8. **العدالة في العمل:** العاملون يفضلون بيئة عمل تقوم على العدالة في توزيع المكافآت والمهام، عندما يشعر الموظفون أن هناك تمييزاً أو عدم عدالة قد يؤدي إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي.
- يستنتج من السابق بأن عملية الرضا الوظيفي تتطلب العديد من العوامل ومنها:
- أ. تحسين الراتب وتعزيز المزايا المالية بالمقارنة بالجهد المبذول.
 - ب. إتاحة فرص النمو والتطور المهني للموظفين.
 - ج. خلق بيئة عمل جيدة ومشجعة للإنتاج.
 - د. نوع القيادة والإدارة لهما تأثيراً على الرضا الوظيفي.
 - هـ. خلق نوع من التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.
 - و. التقدير والاعتراف من قبل الإدارة والزملاء تعمل على رفع أو خفض الرضا الوظيفي.
 - ز. تساعد الاستقلالية والسلطة في اتخاذ القرارات في تحسين الرضا الوظيفي.
 - ح. العدالة في العمل تساعد في تحسين الرضا الوظيفي.

8.2.2 العلاقة بين الإدارة المرئية والرضا الوظيفي:

تعتبر العلاقة بين الإدارة المرئية والرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية المنظمات، فالإدارة المرئية تعبر عن الأسلوب الإداري الذي يعتمد على توفير الشفافية والمعلومات ببسر للموظفين بالإضافة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يسهم في تحفيز الأداء، وتعزيز التواصل، ومن جانب آخر يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الهامة والتي تؤثر على إنتاجية الموظفين وولائهم للمنظمة:

1.8.2.2 العلاقة بين الشفافية والرضا الوظيفي:

تشير سمور (2023) بأن الشفافية في العمل تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، وتعتبر الشفافية عن الانفتاح والصدق في عملية التواصل بين الموظفين والإدارة، بما يحسن الثقة ويقوي العلاقة بين الأطراف، ويمكن توضيح العلاقة بين الشفافية والرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1. **تحسين بيئة العمل:** الشفافية في تقييم الأداء الوظيفي وإيضاح الملاحظات تساعد في خلق بيئة عمل صحية، حيث يشعر العاملون بالإنصاف والتقدير بما يرفع مستوى رضاهم الوظيفي.
 2. **زيادة الولاء الوظيفي:** عندما تكون الشفافية منتشرة في المنظمة ترفع شعور العاملين بالولاء والانتماء، وينعكس بشكل إيجابي على رضاهم.
 3. **زيادة الولاء التنظيمي:** عندما تكون الشفافية سائدة في المنظمة، ترفع شعور الموظفين بالولاء والانتماء، بما ينعكس بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي.
- وبناء على ما سبق يتضح بأن هنالك علاقة بين بُعد الشفافية والرضا الوظيفي وبالتالي يوجد أثر للشفافية على الأداء الوظيفي.

2.8.2.2 العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي:

تري (2002) Kim هنالك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، حيث تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تحسين الشعور بالانتماء، وزيادة التحفيز الداخلي، وتحسين بيئة العمل، ويمكن توضيح العلاقة من خلال العوامل التالية:

1. **الإحساس بالتمكين:** عندما يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، يمنحهم الشعور بأن لهم الدور المؤثر، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
2. **تحسين الالتزام والانضباط:** العاملون يكونون أكثر التزاماً بالقرارات التي شاركوا في اتخاذها، مما ينعكس بالشكل الإيجابي على بيئة العمل.
3. **تحفيز الإبداع والابتكار:** بيئة العمل التشاركية تحفز العاملين على توليد أفكار جديدة، بما يرفع الإنتاجية ويزيد رضاهم.

وبناءً على ما سبق يتضح بوجود علاقة بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي وبالتالي وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي.

3.8.2.2 العلاقة بين الترشيح والحد من الهدر في العمليات والرضا الوظيفي:

يشير **Fastereapital (2024)** بأن الحد من الهدر في العمليات يعتبر من العوامل الهامة في تعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين عندما تدار العمليات بكفاءة عالية، يشعر العاملون بأن جهودهم تم استثمارها بشكل أمثل، بما يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالرضا عن العمل ورفع الشعور بالإنجاز لديهم. ومن جهة أخرى، يعمل الحد من الهدر إلى توفير بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيماً، حيث يعمل على تقليل المهام غير الضرورية والزائدة، بما يمكن العاملين من التركيز على الأعمال الأكثر إبداعاً وأهمية، وهذا يرفع من شعورهم بالأهمية والقيمة داخل المؤسسة، ويحسن رضاهم الوظيفي. وبالإضافة لذلك، يساعد تحسين العمليات في تخفيض الضغوط الناتجة عن العمل المشتت أو غير المنظم، وينعكس بشكل إيجابي على الصحة المعنوية والنفسية للموظفين، وعندما يشعر العاملون بأن بيئة العمل تساند إنتاجيتهم، وتخفض من العقبات، يرتفع ولاؤهم والتزامهم للمنظمة. ومما سبق يتضح بوجود علاقة بين الحد من الهدر والرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد أثر للترشيح والحد من الهدر في الرضا الوظيفي.

9.2.2 خلاصة المبحث الثاني:

يتناول المبحث الثاني الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي، حيث يستعرض تمهيد عام حول مفهوم "الرضا"، ثم يُسلط الضوء على تعريف الرضا الوظيفي وأهميته. كما يتناول المبحث خصائص الرضا الوظيفي وأبعاده المتعددة، بالإضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت تنظيمية أو فردية. ويُختتم المبحث باستعراض أهداف الرضا الوظيفي ومتطلباته الأساسية، التي تعد ركائز لتحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

3.2 المبحث الثالث: الإطار النظري لمصلحة مياه بلديات الساحل:

تمهيد:

تعد مصلحة مياه بلديات الساحل المنظمة المسؤولة عن إدارة وتوزيع المياه في قطاع غزة، حيث جرى تأسيسها لغرض تحسين خدمات المياه والصرف الصحي في المنطقة، وتقديم مجموعة من الخدمات مثل توزيع المياه الصالحة للشرب، وصيانة شبكات المياه والصرف الصحي، ومتابعة جودة المياه، وتقديم خدمات الفوترة والتحصيل، كما توفر المصلحة معلومات حول مشاريعها الحالية والمستقبلية، والتقارير السنوية والإعانات المتعلقة بخدماتها.

وبحسب المعلومات المنشورة في الموقع الرسمي لمصلحة مياه بلديات الساحل (الموقع الإلكتروني لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2019، <https://cmwu.net>)، أن المصلحة مرة بعدة مراحل من نشأتها إلى هذا اليوم ويوجد لديها رسالة ورؤية استراتيجية سيتم توضيحها في النقاط التالية:

1.3.2 نشأتها:

تأسست مصلحة مياه بلديات الساحل في عام 2000 كمؤسسة فلسطينية تُعنى بإدارة خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة. جاءت فكرة إنشائها في عام 1995 خلال اجتماع ضم نخبة من الخبراء والأكاديميين الفلسطينيين في مجال المياه في جامعة بيرزيت، وجاءت هذه الخطوة كجزء من الجهود المبذولة لتوحيد إدارة المياه وتحسين البنية التحتية المائية، ونظراً للضغوط المتزايدة على الموارد المائية في غزة جرى تأسيس المصلحة كمنظمة مستقلة ذات طابع خدماتي، تعمل على توفير المياه الصالحة للشرب، وإدارة محطات المعالجة، وكذلك صيانة شبكات المياه والصرف الصحي، وذلك بالتعاون مع البلديات المحلية والجهات المختصة. (الموقع الإلكتروني لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2000).

2.3.2 الرسالة:

توفير خدمات مياه وصرف صحي مستدامة وعالية الجودة لسكان قطاع غزة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المائية، مع الالتزام بالمعايير البيئية والصحية، وتعزيز كفاءة التشغيل والصيانة، وتقديم خدمات تلبي احتياجات المواطنين بفعالية. (الموقع الإلكتروني لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2000).

3.3.2 الرؤية:

تسعى المصلحة إلى أن تكون المزود الرئيسي والمستدام لخدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، من خلال تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات وتعزيز قدراتها المؤسسية لمواكبة التحديات البيئية والمائية، بما يحقق رضا المواطنين ويحافظ على الموارد للأجيال القادمة. (الموقع الإلكتروني لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2000).

4.3.2 واقع الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل:

مصلحة مياه بلديات الساحل لا تزال في طور التبنّي لأبعاد الإدارة المرئية، حيث تُظهر الممارسات الإدارية الحالية توجهاً نحو تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي من خلال الأدوات والأساليب المرئية. حيث هناك مؤشرات واضحة على تطبيق مبادئ الإدارة المرئية، مثل التمكين الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار، ووضع قواعد العمل بشكل واضح وشفاف، وهي عناصر جوهرية في الإدارة المرئية (أبو مصطفى و الرقب، 2024).

كما أن المصلحة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكل موسع، يتضمن تطوير الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وهي خطوات تتطلب عرضاً مرئياً واضحاً للمعلومات لضمان فهمها وتطبيقها من قبل العاملين (الشننّف و الغزالي، 2019).

هذا يبين لنا وجود بنية تنظيمية مرنة تدعم التحول نحو الإدارة المرئية، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي تواجهها المؤسسات في قطاع غزة، والتي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار وتفاعلاً مباشراً مع المشكلات.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل تُمارس بشكل غير كافٍ من خلال أدوات التمكين والتخطيط، والمشاركة في اتخاذ القرار، لكنها بحاجة إلى تطوير منهجي وتكامل تقني لتصبح جزءاً أصيلاً من الثقافة الإدارية داخل المصلحة.

5.3.2 واقع الرضا الوظيفي في مصلحة مياه بلديات الساحل:

من خلال تجربة الباحث العملية داخل مصلحة مياه بلديات الساحل، تبين أن المصلحة لا تعتمد على الحوافز المادية كأداة لتحفيز الموظفين، كما أن نظام تقييم الأداء المعتمد يعاني من ضعف في الفاعلية. هذا يأتي في ظل ارتفاع ملحوظ في ضغوط العمل، مما ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

في المقابل، لوحظ أن العلاقات بين الموظفين تتسم بالود والألفة، وهو عامل إيجابي يسهم في تعزيز الرضا عن العمل ضمن الفريق. كما أظهرت المصلحة توجهاً نحو تحسين أدائها الإداري والتنموي، من خلال تبني أدوات الإدارة الحديثة مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية في التعامل الإداري.

ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة ملحة لتعزيز مشاركة الموظفين في القرارات المصيرية التي تمس مصالحهم المباشرة، إلى جانب تطوير بيئة العمل بما يسهم في تخفيف الضغوط وتحسين مستويات الرضا الوظيفي. كما أن هناك مجاًلاً واسعاً لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يرفع من درجة الالتزام والرضا الوظيفي لدى العاملين.

6.3.2 العقبات التي تواجه مصلحة مياه بلديات الساحل في تطبيق الإدارة المرئية:

تواجه مصلحة مياه بلديات الساحل عدة عقبات في تطبيق الإدارة المرئية، وهي جزء من التحديات الأوسع المرتبطة بالبيئة الإدارية والتقنية في قطاع غزة. حيث تتمثل هذه العقبات وفقاً لدراسة الرقب وأبو مصطفى (2024) بالنقاط التالية:

1. **ضعف البنية التحتية الرقمية:** عدم توفر أنظمة معلومات متكاملة أو منصات إلكترونية فعالة تعيق تطبيق الإدارة المرئية التي تعتمد على الشفافية والبيانات اللحظية.
2. **نقص الكوادر المؤهلة تقنياً:** قلة الموظفين المدربين على استخدام أدوات الإدارة المرئية مثل لوحات التحكم الرقمية، أنظمة التتبع، والتحليل البياني.
3. **ضعف التمويل والموارد المالية:** بسبب الحصار والظروف الاقتصادية، تعاني المصلحة من محدودية الموارد التي تعيق الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.
4. **البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة:** بعض المدراء يبدون تحفظاً اتجاه منح الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات نتيجة لغياب ثقافة التمكين الإداري أو الخوف من فقدان السيطرة التقليدية.
5. **الظروف السياسية والأمنية:** تؤثر الأزمات المتكررة في غزة على استقرار العمل الإداري، مما يجعل تطبيق أنظمة مرئية مستدامة أمراً صعباً.
6. **ضعف التنسيق بين الإدارات:** غياب التكامل بين الأقسام المختلفة داخل المصلحة يؤدي إلى تشتت البيانات وصعوبة توحيد الرؤية الإدارية.

7.3.2 خلاصة البحث الثالث:

يتناول البحث الثالث الإطار النظري لمصلحة مياه بلديات الساحل، وتمهيداً عن المصلحة، ونشأتها، ورسالة ورؤية المصلحة، وواقع الإدارة المرئية في مصلحة مياه بلديات الساحل، وواقع الرضا الوظيفي في المصلحة، والعقبات التي تواجه مصلحة مياه بلديات الساحل في تطبيق الإدارة المرئية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- 1.3 المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية).
- 2.3 المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- 3.3 التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

يمثل استعراض الدراسات السابقة مطلباً منهجياً ورافداً أساسياً من الروافد التي تبلور الرؤية لدى الباحث، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، وتقدم إفادة كبيرة في استكمال الخلفية النظرية للدراسة وتحديد أهدافها وصياغة فروضها وما تم التوصل إليه من نتائج، ومن خلال البحث والاستقصاء تبين عدم وجود دراسات تربط الإدارة المرئية بالرضا الوظيفي على حد علم الباحث، ويناقش الفصل الحالي عرضاً للدراسات العربية والأجنبية وتحليل تلك الدراسات والنتائج، ثم تحديد الفجوة البحثية بينها وبين الدراسة الحالية، وقد قسم إلى ثلاث محاور كالتالي:

جدول (1.3): محاور الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة	التصنيف	عدد الدراسات	الفترة الزمنية
المتغير المستقل (الإدارة المرئية)	دراسات محلية.	9	2018-2023
	دراسات عربية.	11	2017-2024
	دراسات أجنبية.	8	2016-2025
المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	دراسات محلية.	7	2015-2024
	دراسات عربية.	10	2021-2025
	دراسات أجنبية.	8	2011-2025

المصدر: من إعداد الباحث (2025).

1.3 المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):

حيث بلغت عدد الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (28) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

1.1.3 الدراسات المحلية:

1. دراسة (اشتوي و حمادة، 2023) بعنوان: "جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة".

الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، ومنهج وأداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحقيقي من (54) شركة ومثله عينة عشوائية بسيطة مفرداتها (205) من المناصب الإشرافية للعاملين في شركات الصناعات الغذائية حيث طبقت مفردات الدراسة على ثمان شركات للصناعات الغذائية (شركة الخزندار، شركة الخليج، شركة الشوا، شركة اليازجي، طيبات الشام، شركة بيونير، شركة أبو إسكندر، شركة الإيمان)، وأهم النتائج: توصلت النتائج أن هناك علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية.

2. دراسة (حمادة و اشتوي، 2023) بعنوان: "جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة".

هدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الادارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة، ومنهج وأداة الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة والبالغ عددهم (678) موظفاً وموظفة (إداري، أكاديمي، خدمات) للعام 2023، طبقة مفردات الدراسة على عينة عشوائية طبقية، من العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، والبالغ عددهم (300) موظفاً وموظفة، وأهم النتائج: حققت عدد من النتائج من أهم أن هناك علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية.

3. دراسة (الديراوي، أبو سويرح، و الفراني، 2022) بعنوان: "أثر الإدارة المرئية في تعزيز المنة التنظيمية دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرئية في تعزيز المنة التنظيمية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية، ومنهج وأداة الدراسة: للوصول إلى النتائج اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة أصحاب المراكز الإدارية لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لصغر مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (197) استبانة وقد تم استرداد (169)، وأهم

النتائج: مستوى الإدارة المرئية بأبعادها الثلاثة لدى المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية مرتفع، بوزن نسبي (79.22%).

4. دراسة (أبو إسماعيل، 2021) بعنوان: "دور الإدارة بالتجوال في تحسين جودة الإدارة المرئية في وزارة المالية الفلسطينية".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة بالتجوال في تحسين جودة الإدارة المرئية، وذلك بالتطبيق على وزارة المالية الفلسطينية، **منهج وأداة الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الاشرافية في وزارة المالية الفلسطينية والبالغ عددهم (207) موظفاً وموظفة وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، **أهم النتائج:** توصلت نتائج الدراسة أن متغير جودة الإدارة المرئية متحقق في ميدان العمل بدرجة موافقة (كبيرة جداً) بوزن نسبي بلغ (85.6%).

5. دراسة (عبد الدايم، 2021) بعنوان: "دور الإدارة المرئية في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الإدارة المرئية بأبعادها (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، **منهج وأداة الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من (700) من الإداريين في الجامعات الفلسطينية وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (149) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة، **أهم النتائج:** توصلت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تطبق أبعاد الإدارة المرئية بشكل كبير بوزن نسبي بلغ (87.68%).

6. دراسة (البناء، 2021) بعنوان: "مدى تطبيق القيادة الادارية متطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية جوال - أوريدو".

الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق القيادة الادارية لمتطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية "جوال- أوريدو" من وجهة نظر العاملين فيها، **ومنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدمة طريقة العينة العشوائية الطبقية، **وأهم النتائج:** وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال- أوريدو) تمارس تطبيق متطلبات الإدارة المرئية بوزن نسبي متوسط مقداره 88.22%، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين.

7. دراسة (زينو، 2020) بعنوان: "الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز".

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للإدارة المرئية وعلاقتها بمستوى ثقافة الانجاز لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومنهج وأداة الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبانتي الاستبانة الأولى لقياس الإدارة المرئية، تكونت من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والاستبانة الثانية لقياس: ثقافة الانجاز، تكونت من (15) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية التالية (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (979) أكاديمي وفقاً للإحصائيات المسجلة في السجلات الرسمية في دائرة الموظفين في تلك الجامعات لعام (2020/2019)، وبلغت عينة الدراسة (276) أكاديمي من الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، ومثلت نسبة (28.2%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وأهم النتائج: درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للإدارة المرئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت عالية، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (70.2%).

8. دراسة (حمادة، 2018) بعنوان: "الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة".

الهدف الرئيس: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين، منهج وأداة الدراسة: استخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث بالعاملين بالمقر الرئيسي بغزة ممثلة بكافة مستوياتها الإدارية والأكاديمية والخدمات والبالغ عددهم (310) وذلك باعتماد عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة ونسبة (50%) من مجموع كل فئة من المستويات الوظيفية بواقع 155 موظف، أهم النتائج: خلصت نتائج الدراسة أهمها إن الكلية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة بوزن نسبي متوسط مقداره (76.6%).

9. دراسة (الحيلة و أبو عجوة، 2018) بعنوان: "أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، منهج وأداة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الشركة الفرع الرئيس بمحافظة غزة والبالغ عددهم (68) عاملاً واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن (85.815%) من مجتمع الدراسة يرون أن مدى توافر استراتيجيات الإدارة المرئية في شركة بشير السكسك من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً.

2.1.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (جابر، 2024) بعنوان: "أثر الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال

الإدارة الملهمة".

الهدف الرئيسي للدراسة: تهدف الدراسة لاستكشاف أثر تطبيق الإدارة المرئية في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، وتحليل الدور الوسيط الذي تلعبه الإدارة الملهمة في هذه العلاقة، **ومنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من عينة من العاملين والقيادات في الجامعة وقد استخدمت أدوات إحصائية متقدمة عبر برنامج AMOS لتحليل العلاقات بين المتغيرات. **وأهم النتائج والتوصيات:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي، وبين الإدارة الملهمة والتميز المؤسسي، كما ثبت وجود علاقة قوية بين الإدارة المرئية والإدارة الملهمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أدوات الإدارة المرئية، وتنمية القيادات الملهمة، وتبني نماذج الإدارة التشاركية، وتعزيز ممارسات التميز المؤسسي من خلال إدارة استراتيجية مرئية وملهمة.

2. دراسة (مغاوري، 2022) بعنوان: "تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم

الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية".

الهدف الرئيسي للدراسة: تهدف الدراسة لوضع مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية، **ومنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توظيف منهجية المراجعة المفاهيمية والأدبية للإدارة المرئية والحوكمة الرشيدة، **وأهم النتائج:** توصلت الدراسة لضرورة وضوح الأنظمة والسياسات، وما يتضمنها من تشريعات وقواعد عمل وغيرها، والاهتمام بنشرها وإتاحتها للاطلاع عليها من قبل جميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة الجامعية، لضمان سلامة التنفيذ، واتباعهم للأساليب والإجراءات الصحيحة في أداء العمل، بحيث لا تتعارض مع تلك الأنظمة والتشريعات.

3. دراسة (كوجر، وهالو، 2022) بعنوان: "استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد

الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك".

الهدف الرئيسي للدراسة: يهدف هذا البحث إلى بيان دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **ومنهج وأداة الدراسة:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للقياس، **ومجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار جميع شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك مجتمعاً للبحث، باستخدام العينة العشوائية 134 مفردة، **وأهم النتائج:** إن الشركات المبحوثة على دراية بتطبيق أسلوب الإدارة المرئية كونها المفتاح الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ احتل المتغير المستقل الإدارة المرئية المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة.

4. دراسة (محمد، ثابت، و سهير، 2022) بعنوان: "الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة".

الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة التعرف على مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كلية التربية جامعة أسيوط وأثره في تطوير أداء العاملين، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور والارتقاء به، و**منهج وأداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها والاستفادة منها، و**مجتمع وعينة الدراسة:** طبقت على عينة عشوائية مكونة من (543) من القيادات الإدارية والإداريين بكليات التربية والآداب والعلوم والزراعة، وأهم **النتائج:** توصلت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والإداريين في العينة يرون أن جامعة أسيوط تقوم بتوفير متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة.

5. دراسة (الزبون، 2022) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين".

الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، و**منهج وأداة الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين للمرحلة الثانوية في الأردن والبالغ عددها (19000) عضواً من المعلمين والمعلمين، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية وبلغ عدد أفراد العينة (350) عضواً من المعلمين والمعلمين من محافظة الزرقاء، وأهم **النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة على نحو عام جاءت بدرجة مرتفعة.

6. دراسة (الحسن، 2022) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس".

هدف الدراسة: هدف البحث إلى معرفة المعوقات (الإدارية والبشرية والمادية والتقنية) لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة، و**منهج وأداة الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، و**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الأهلية بشمال جدة، وتكونت عينة البحث من (100) من مجتمع الدراسة والذي تمثل في مديري المدارس الأهلية بشمال جدة، وأهم **النتائج:** يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات المالية بنسبة مرتفعة.

7. دراسة (عثمان، 2020) بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر".

هدف الدراسة: تهدف الدراسة لتحديد درجة تأثير تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح على التحسين المستمر، و**منهج وأداة الدراسة:** تم استخدام منهج الدراسة الاستطلاعية وقائمة الاستقصاء لجمع البيانات، و**مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المعهد التكنولوجي العالي بكافة فروعته حيث يبلغ عدد العاملين (710 عامل) وقد تم التطبيق على المستويات

الإدارية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح (عينة الدراسة) وقد حدد الباحث هذه المستويات في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين وقام الباحث بإجراء حصر شامل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين لتصبح عينة البحث مكونة من (50) فرداً، وأهم النتائج: توصلت نتائج الدراسة لوجود إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح.

8. دراسة (القحطاني، 2020) بعنوان: "واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء المملكة لعام 2030".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، ومنهج وأداة الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وتحديدًا جامعة الملك سعود، وجامعة الأمية نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم أخذ عينة عشوائية بحجم (150) من مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وتحديدًا جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية، وأهم النتائج: بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل (74.8%).

9. دراسة (أحمد، الجمل، و عبد العزيز، 2019) بعنوان: "تطبيق سياسات الإدارة المرئية على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة".

الهدف الرئيس للدراسة: يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء (5S) على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة، ومنهج وأداة الدراسة: يتبع البحث المنهج الوصفي والتجريبي، وأهم النتائج: كانت نتائج الدراسة أن لبيئة العمل أثراً بالغاً في زيادة إنتاجية العمال وإتقانهم للعمل وحبهم له وأن تطبيق قواعد 5S نتج عنه منافع عديدة للشركة والعمال منها تحسين نفسية العمال أثناء العمل وتقليل حوادث العمل نتيجة لترتيب الأدوات وتوحيد أساليب العمل.

10. دراسة (فرج وعثمان، 2019) بعنوان: "دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية".

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف على المنشأة المبحوثة ومدى اهتمامها بتطبيق الإدارة المرئية بجميع أبعادها ومدى قدرة المنشأة على تحقيق الميزة التنافسية، ومنهج وأداة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (400) عاملاً والمتمثل بالعاملين في معمل كاسن لصناعة الأسمنت، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية من أصل عدد أفراد مجتمع الدراسة وكانت هذه العينة بعدد (30) فرداً، وأهم النتائج: نستنتج أن إدارة المعمل تهتم بمتطلبات التحسين المستمر المادية والبشرية.

11. دراسة (سعيد، 2017) بعنوان: "الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

هدف الدراسة: يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة

التنظيمية للمنظمة، ومنهج وأداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس استطلاع آراء العينة المبحوثة واستخدمت أداء الاستبانة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمعاً للبحث، واختيرت دائرة البحث والتطوير ميداناً للبحث، وتم اعتماد العينة العشوائية والمكونة من (61) شخصاً من الموظفين في دائرة البحث والتطوير من مجتمع الباحث البالغ (130) شخصاً، وأهم النتائج: توجد إمكانية لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية، وذلك من خلال النتائج لمتوسط إجابات العينة حول متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

3.1.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Pererva & et al., 2025)

" Formation of production cost by the methods of target costing; and kaizen costing, and their impact on the enterprise efficiency"

"تشكيل تكلفة الإنتاج باستخدام أسلوبي التكلفة المستهدف" و"تكلفة كايزن" وأثرهما على كفاءة

المؤسسة"

هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى دراسة عملية تحديد تكاليف المؤسسات لإنتاج وبيع المنتجات الصناعية، **منهج وأدوات الدراسة:** استخدمت أساليب المنهج الهيكلي، وتحليل النظم، والاستقراء والاستنتاج والملاحظة، والمقارنة، **أهم النتائج:** توصلت النتائج بأن إذا ركزت التكلفة المستهدفة للمنتج في مرحلة تطويره، فإن تكلفة كايزن تواصل هذه العملية في مرحلة الإنتاج، مما يضمن التحسين المستمر وخفض التكاليف.

2. دراسة (Lundin، Florin، Söderlund، و Uggla، 2020)

"Participatory Involvement And Mult theoretical Perspectives In Visual Management Design"

"المشاركة التشاركية ووجهات النظر المتعددة النظريات في تصميم الإدارة المرئية"

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب التشاركية المستخدمة في الإدارة المرئية من خلال تطبيق أربع نظريات لإلقاء الضوء على التفاعلات بين المشاركين والنتائج، وهذه النظريات هي (النظرية الاجتماعية، والثقافية، ونظرية الأشياء الحدودية، والنظرية البصرية المتعلقة بالخرائط والنماذج، النظرية المرئية)، **ومنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة طريقة Multimodal Grigami من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية كأدوات دراسة، **ومجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة خلال فترة ثمانية أشهر تطبيقات خلال ست جلسات حوالي 1-1.5 ساعة مع 20 مشاركة يمثلون خمس شركات/ منظمات (تم إجراء الجلسة الأولى في استوديو تصميم في جامعتنا، والجلسات التالية، حيث أقيمت في الشركات في بيئة مكاتبهم)، **وأهم النتائج:** اهتمام أفراد المجتمع باستراتيجيات الإدارة المرئية حيث كان اهتمامهم باستراتيجية قواعد العمل بدرجة كبيرة، وأن درجة اهتمام وتمكنهم من تشخيص أسباب المشكلة قد جاءت بدرجة كبير أيضاً، وأن درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية.

3. دراسة (Maryani, et al., 2020)

"Do gemba kaizen and 5s reinforce medical equipment manufacturing performance?"

"هل تعزز جامبا كايزن و 5s أداء تصنيع المعدات الطبية؟"

الهدف الرئيس للدراسة تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ثقافة جامبا كايزن وتتفي 5s على أداء تصنيع المعدات الطبية في صناعات المعدات الطبية في إندونيسيا، **منهج وأداة الدراسة:** يستخدم هذا البحث نهجاً كمياً مع نمذجة المعادلات الهيكلية، واستخدمت الاستبيانات عبر الانترنت، **مجتمع وعينة الدراسة:** تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة، وعدد العينات التي سيتم استخدامها كمستجيبين يصل إلى 300 من مديري تصنيع المعدات الطبية، **أهم النتائج:** تشير هذه الدراسة إلى أن جامبا كايزن له تأثير إيجابي وهام على أداء تصنيع المعدات الطبية.

4. دراسة (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2018)

"Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices"

"تنفيذ الإدارة المرئية للإدارة المستمرة للتحسين المستمر: العوائق وعوامل النجاح وأفضل الممارسات"

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف ومراجعة الأدبيات الرئيسية حول الإدارة المرئية، للكشف وتحديد عوامل النجاح وفوائد ووظائف تطبيق الإدارة المرئية في شركات التصنيع السويسرية، **ومنهج وأداة الدراسة:** اتبع الباحثين المنهج الاستكشافي من خلال إجراء مراجعة شاملة للأدبيات ومناقشتها، **وأهم النتائج:** توصلت النتائج أن الإدارة المرئية هي نهج استراتيجي مهم، ولكنه تكميلي، ويجب على المديرين الحصول على دور المدربين وتقديم الدعم طوال عملية التنفيذ بأكمله.

5. دراسة (Koskela , Tezel, & Tzortzopoulos, 2018)

"Why visyual management ?"

"لماذا الإدارة المرئية"

هدف الدراسة: يقدم هذا البحث مراجعة للتفسير النظري للإدارة البصرية، **منهج الدراسة:** استخدمت الأدبيات الأوسع، **أهم النتائج:** استخدم مفهوم القدرة على تحمل التكاليف في هذا السياق بالفعل في أوائل التسعينيات، ويركز هذا الاهتمام بشكل خاص على القدرات المعرفية البشرية والخصائص المقابلة لها في الأجهزة البصرية.

6. دراسة (Ishizaka, Giuliano , & Mareschal, 2017)

"Visual management of performance with PROMETHEE productivity analysis"

"حل العديد من المشاكل التي تواجه الإدارة المرئية"

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى عرض نتائج تحليل إنتاجية PROMETHEE بشكل بياني، ما يسمح للمستخدم بتحليل القرار متعدد المعايير لحل العديد من المشاكل التي تواجه الإدارة المرئية من

المشاكل التي تواجه الإدارة المرئية، وتوفر وسيلة بسيطة وفعالة لتحسين اتصال المعلومات داخل المنظمة وتعزز الشفافية من خلال اتخاذ خطوات لتحسين الإجراءات غير الفعالة، ومنهج وأداة الدراسة: اتبع الباحثون الدراسة الطولية لتوضيح استخدام الطريقة من خلال تحليل إنتاجية الجامعات البريطانية، ومجتمع وعينة الدراسة: تم تصنيف جميع الجامعات الحديثة تقريباً على أنها مقتصدة وتميل (92) جامعة إلى أن تكون غير فعالة، كما تم تصنيف الجامعات القديمة الكبيرة بشكل عام على أنها فعالة، وأهم النتائج: توفر الإدارة المرئية نظرة شاملة للنتائج، وتجعل من السهل على الإدارة تحديد العلاقات غير المتوقعة، بالإضافة إلى زيادة الشفافية في التحليل، والتي تولد لدى الإدارة المرئية القائمة على الأدلة إحساساً بالانفتاح والموضوعية، وتعمل على تخفيف التحميل الزائد من المعلومات التي تتم إدارتها بشكل خاطئ، وتكون سبباً للخلافات والتوتر وضياح وضعف أداء العاملين.

7. دراسة (Bateman, Philp, & Warrender, 2016)

"Visual management and shopfloor teams – development, implementation and use"

"الإدارة المرئية وفرق العمل – التطوير والتنفيذ والاستخدام"

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ الإدارة المرئية المطورة من ممارسات وأدبيات الاتصالات الراسخة في تعزيز وتحسين عملية تطوير فريق العمل من خلال ورش العمل Assa Abloy، عبر الاختبار وتطبيق مبادئ الإدارة المرئية في بيئة العمل محل الدراسة، ومنهج وأداة الدراسة: اتبعت الدراسة البحث الإجمالي، من خلال مراقبة الموظفين لمدة (13) أسبوعاً، واستخدمت الملاحظة ومراقبة الاجتماعات الصباحية والمقابلات شبه المنظمة، وتحليل الصور كأدوات للدراسة، وأهم النتائج: توصلت النتائج أن الإدارة المرئية نهجاً جذاباً للمؤسسات التي ترغب في إشراك فرق عملها في المناقشات التشاركية وحل المشكلات، حيث مكنت الإدارة المرئية قادة الفريق من المشاركة بشكل أفضل في حل المشكلات والتحسين المستمر مع فرقها، حيث إن إثبات الدراسة فعالية مبادئ الإدارة المرئية المطورة من خلال معالجة تصميم وتنفيذ الإدارة المرئية القائم بمنزلة دليل تم تطويره من ممارسات الاتصال الرسمية المعمول به من قبل فريق العمل.

8. دراسة (Tezel, Lauri, & Tzortzopoulos, 2016)

"Visual Management in production management: a literature synthesis"

"الإدارة المرئية في إدارة الإنتاج: توليف الأدبيات"

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف ومراجعة الأدبيات حول الإدارة المرئية، وتحديد أدواتها وفوائدها تطبيق الإدارة المرئية في مكان العمل، ومنهج وأداة الدراسة: اتبع الباحثان المنهج الاستكشافي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات ومناقشتها، وأهم النتائج: استراتيجية الاتصال المرئي مهمة، وتعتمد على نقل المعلومات وبطريقة معرفية، من خلال تصنيف أدوات الإدارة المرئية، وإطار العمل المرئي في مكان العمل، وأكدت الدراسة على أنه ما يزال هناك مفهوم ضعيف فيما يتعلق بفوائد تطبيق الإدارة المرئية داخل المنظمات.

2.3 المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

حيث بلغت عدد الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (25) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

1.2.3 الدراسات المحلية:

1. دراسة (القطناني، 2024) بعنوان: "الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بوزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بوزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، **منهج** وأداة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمقر وزارة التنمية الاجتماعية ومديرياتها بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية والبالغ عددهم (204) إحصائي وإحصائية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حصل الباحث على استجابات صحيحة مقياس الدراسة لعدد (145) من الأخصائيين الاجتماعيين بنسبة تقدر حوالي (71%)، **أهم النتائج:** وتوصلت نتائج الدراسة مستوى الرضا الوظيفي جاء بوزن نسبي (67.1%) وبانحراف معياري 21.784 لدى الأخصائيين الاجتماعيين.

2. دراسة (الرجبي، 2024) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة: شركة رويال الصناعية للتجارة)".

هدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (تخطيط الوظائف، الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء) وإلى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع الرضا الوظيفي للعاملين من حيث (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل)، **ومنهج وأداة الدراسة:** لإنجاز هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والعمال في شركة رويال الصناعية للتجارية، والبالغ عددهم (680) فرداً، حيث تم استخدام أسلوب المسح بالعينة العشوائية بحجم عينة حجمها (36%) تقريباً من حجم المجتمع أي ما يعادل (246) مفردة، **وأهم النتائج:** وجدت الدراسة ارتباطات قوية إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وأبعاده.

3. دراسة (علاونة، 2023) بعنوان: "الرضا الوظيفي للعمال العاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية دراسة على عينة من العمال الفلسطينيين".

الهدف الرئيس للدراسة: هدف هذا البحث إلى دراسة العوامل الخاصة بطبيعة العمل بعدد من المتغيرات، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي حسب رؤية العمال العاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية في داخل المجتمع الفلسطيني، **منهج وأداة الدراسة:** وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة البحث المستخدمة فهي "أداة الاستبانة"، **مجتمع وعينة الدراسة:** وبلغت العينة المأخوذة من العاملين بقيمة 844 عاملاً، **أهم النتائج:** تبين أن أعلى الدرجات المؤثرة على الرضا الوظيفي هي العوامل الخاصة

بطبيعة العمل نفسها والتي تتضمن كل من: ملائمة ظروف العمل، ووجود فرص الاستقرار الوظيفي، ووجود عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين.

4. دراسة (الشريف، 2023) بعنوان: "درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة بمحافظة الجنوبية الفلسطينية وسبل تحسينها".

هدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة بمحافظة الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظرهم، ومنهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (1240) معلماً ومعلمة، بواقع (568) معلماً، ونسبة (45.81%) و(672) معلمة بنسبة (54.19%)، وتم اختيار عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بمحافظة غزة، حيث بلغت العينة الميدانية للدراسة الفعلية (302) معلماً ومعلمة، وأهم النتائج: توصلت الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة بمحافظة الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظرهم يساوي (3.29).

5. دراسة (شيخ علي، 2022) بعنوان: "الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والاحترق النفسي لدى معلمي المصادر في المدارس الحكومية في محافظات الشمال/ فلسطين".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الكفاءة الذاتية المدركة ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي غرف المصادر في المدارس الحكومية في محافظات الشمال في فلسطين، ومعرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة وكل من الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي، ومنهج وأداة الدراسة: تم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الباحثة ثلاث أدوات وهي (اختبار الكفاءة الذاتية المدركة)، ومقياس الرضا الوظيفي ومقياس الاحتراق النفسي، ومجتمع وعينة الدراسة: تكون المجتمع المفحوص من كافة المعلمين لغرف المصادر في مدارس حكومية محل الدراسة وهي (جنين، نابلس، قلقيلية، طولكرم، طوباس، سلفيت، وقد بلغ عدد العينة المفحوصة (373) فرداً، راعت الباحثة اختيار العينة بالطريقة العشوائية اشتملت على (104) معلماً، وأهم النتائج: كشفت النتائج عن أن درجة كل من الكفاءة الذاتية المدركة والرضا الوظيف كانت مرتفعة، وبينما كانت منخفضة على متغير الاحتراق النفسي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية دالة احصائياً بين الكفاءة الذاتية المدركة والرضا الوظيفي، وعلاقة ارتباط سلبية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية المدركة والاحتراق النفسي.

6. دراسة (صويص، 2018) بعنوان: "واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية وكذلك الكشف على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، ومنهج وأداة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، حيث تم اختيار عينة عشوائية

مكونة من عدد (٦٠) من الموظفين الإداريين في الجامعات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأهم النتائج: كشفت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية يُعد متوسطاً، ويتأثر بشكل مباشر بجودة الحياة الوظيفية ومكوناتها. كما أن الالتزام التنظيمي يُعد من أبرز العوامل التي سجلت تقييماً مرتفعاً، مما يعكس وجود انتماء مؤسسي قوي لدى العاملين.

7. دراسة (القيسي ، دويك، و عثمانة، 2015) بعنوان: "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بوليتكنك فلسطين".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، و**ومنهج وأداة الدراسة:** استخدم الفريق المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة اداة لجمع البيانات، و**مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الاساتذة العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين، واجريت الدراسة على عينة قوامها (52) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، أهم النتائج: أغلبية المدرسين الذين يعملون في جامعة بوليتكنك فلسطين لديهم رضا عن طبيعة العمل.

2.2.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (الحوارني و ساجت، 2025) بعنوان: "أثر تعزيز الرضا الوظيفي على أداء ممارسي العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة لدى الجمهور العراقي".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على أداء ممارسو العلاقات العامة في بناء سمعة شركات الاتصالات العراقية، إلى جانب التعرف على تقييم ممارسي العلاقات العامة للدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المهني لهم، و**ومنهج وأداة الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، والتي اعتمد على منهج المسح من خلال تطبيق أداة المقابلات المتعمقة، و**مجتمع وعينة الدراسة:** على عينة قوامها 10 مفردات، إلى جانب مسح عينة من الجمهور العراقي من محافظة بغداد قوامها 400 مفردة باستخدام الاستقصاء، أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رضا الجمهور العراقي عن الخدمات التي تقدمها لهم شركات الاتصالات العراقية والدور الذي يؤديه ممارسي العلاقات العامة بهذه الشركات في بناء سمعتها الجيدة لدى الجمهور.

2. دراسة (منصور، 2025) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، و**ومنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان لجمع البيانات، و**مجتمع وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على مقر المصرف كمجتمع للدراسة وأخذ عينة الدراسة من الموظفين داخل مقر المصرف وكانت العينة متمثلة في 30 موظف، أهم النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية بين ابعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، والتدريب، وتحفيز العاملين، وفرق العمل، الاتصال الفعال) وبين الرضا الوظيفي أهمية هذه الأبعاد تساهم بدرجة عالية في تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين في المصرف التجاري الوطني.

3. دراسة (المطيري، 2025) بعنوان: "العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية بمدينة الرياض".

الهدف الرئيس للدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة العلاقة بين بيئة العمل الداخلي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية بمدينة الرياض، ومنهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جمع العاملين بمراكز الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (116) مركزاً صحياً بمدينة الرياض، يقدر عدد العاملين بـ (4500)، ولذلك اعتمد الباحث أسلوب العينة بدلاً من الحصر الشامل، وبلغ حجم العينة (355) مفردة من إجمالي العاملين"، وأهم النتائج: توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (طبيعة وظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، أسلوب الرئيس في الإشراف، الأمن والسلامة الصحة المهنية) والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية وذلك بدرجة ثقة (95%).

4. دراسة (السيد شلبي، 2025) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة".

الهدف الرئيس للدراسة: يهدف البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة القاهرة، ومنهج وأداة الدراسة: يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ونهجي التحليل الكمي والنوعي كمنهجية للبحث، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بديوان عام محافظة القاهرة البالغ عددهم (1600) موظفاً، وبلغت حجم العينة (310) مفردة، وأهم النتائج: توصلت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوي موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

5. دراسة (الحمد، العمري، 2025) بعنوان: "فاعلية العلاقات العامة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الجمهور الداخلي في الجامعات الأردنية".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية العلاقات العامة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الجمهور الداخلي في الجامعات الأردنية، ومنهج وأداة الدراسة: استخدمت الدراسة منهج المسح الميداني، لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باستخدام أداة الاستبانة، ومجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الجمهور الداخلي في الجامعات الأردنية كافة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار جامعتي اليرموك والبتراء عينة قصدية، وتم سحب العينة بطريقة حصصية من جميع العاملين (الأكاديميين، والإداريين، والفنيين) في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (2400) مفردة، وجامعة البتراء البالغ عددهم (500) مفردة، وقد تم اختيار عينة تناسبية قوامها (400)، حيث تم سحبها من كل جامعة وفقاً لتمثيل عدد العاملين فيها للعدد المطلوب سحبه من العينة ليبلغ عدد مفردات العينة من جامعة اليرموك (320) مفردة، و(80) مفردة من جامعة البتراء، وأهم النتائج: وخلصت النتائج إلى إن استخدام العلاقات العامة في الجامعات عينة الدراسة للوسائل الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة.

6. دراسة (عبد السميع، عبد الوهاب، و محمد، 2025) بعنوان: "الصلابة النفسية كمنبئ بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الفيوم".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الصلابة النفسية كمنبئ بالرضا الوظيفي الإداريين بجامعة الفيوم، **ومنهج وأداة الدراسة:** المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، **ومجتمع وعينة الدراسة:** مجتمع الدراسة هو الموظفين الإداريين من الجنسين بجامعة الفيوم، اشتملت الدراسة على عینتين من المشاركين وهما العينة الاستطلاعية للدراسة تكونت من (124) مشاركاً، والعينة الأساسية للدراسة وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة الحالية وتكونت من (157) مشاركاً، **وأهم النتائج:** تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن الصلابة النفسية تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الفيوم.

7. دراسة (مفيدة و جغوط، 2024) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة".

الهدف الرئيس للدراسة: إلقاء الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة، **ومنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، **ومجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة، أم عينة الدراسة فقد تكونت من (50) موظف، **وأهم النتائج:** ناتج العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي كان محقق جزئياً مما يعني أن استثمار هذه العلاقة يؤدي إلى الرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة.

8. دراسة (القطيسي، 2024) بعنوان: "مدى واقع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مستوى تطبيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس، **ومنهج وأداة الدراسة:** تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية وعددهم (77) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (65 مفردة)، **أهم النتائج:** وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي كانا منخفضين جداً.

9. دراسة (علي، 2022) بعنوان: "الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستويات أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية وجودة الخدمات الإرشادية وأبعادها لدى الأخصائيين النفسيين، **ومنهج وأداة الدراسة:** المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي (الارتباطي، والمقارن) واستخدمت الباحثة الأدوات السيكو مترية، **ومجتمع وعينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة الحالية من (125) من الأخصائيين النفسيين الموظفين

في مدارس محافظة أسيوط، أهم النتائج: وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين.

10. دراسة (خليفة، 2021) بعنوان: "الرضا الوظيفي كمنبئ بالهوية الوطنية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والهوية الوطنية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، **منهج وأداة الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي (الارتباطي والمقارن)، تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي، **ومجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز السعوديين فقط خلال الفصل الجامعي الثاني من العام 1443هـ، واستخدمت عينة استطلاعية قوامها (50) عضو هيئة تدريس من السعوديين (ذكور وإناث) للتحقق من الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (199) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات الادبية والعلمية، **أهم النتائج:** توصلت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

3.2.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Sugiono, Edi; Nurhasan, Acang, 2025)

"The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency"

تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل في وكالة الحجر الصحي الإندونيسية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل في وكالة الحجر الصحي الإندونيسية"

هدف الرئيس للدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل في الإندونيسية وكالة الحجر الصحي، **منهج وأداة الدراسة:** يستخدم هذا البحث طريقة بحث توضيحية مع نهج كمي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان، **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفين وكالة الحجر الصحي الإندونيسية البالغ عددهم (108) موظف، **أهم النتائج:** تظهر النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

2. دراسة (Sonia, Sagheer, Anjum, & Ullah, 2025)

"Relationship of working school environment with jon satisfaction of teachers government secondary"

"علاقة البيئة المدرسية بالعمل ورضا معلمي المرحلة الثانوية الحكومية"

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف على العلاقة بين بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في لاهور، **ومنهج وأداة الدراسة:** هذه الدراسة هي دراسة الارتباط، وكانت طريقة المسح تستخدم لجمع البيانات من خلال الاستبيانات، لمعرفة علاقة البيئة المدرسية بالعمل

الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية، ومجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من معلمو المدارس الثانوية الحكومية في لاهور وهناك 363 مدارس، وتم استخدام العينة المريحة شملت (500) معلم ومعلمة، وأهم النتائج: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين.

3. دراسة (Qeghaja & Kelmendi, 2025)

"Job satisfaction: A cross sectional study among pharmacists in Kosovo"

"الرضا الوظيفي: دراسة مقطعية بين الصيادلة في كوسوفو"

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم الرضا الوظيفي بين الصيادلة في كوسوفو، **ومنهج وأداة الدراسة:** تتدرج هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت فيها، الاستبانة كأداة لجمع البيانات، **ومجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الصيادلة المرخصين في قاعدة بيانات غرفة الأدوية في كوسوفو، وكانت هناك صيادلة من صيدليات المجتمع والمستشفيات وممثلون عن شركات الأدوية والمصنعين ومستودعات الأدوية والمؤسسات الأكاديمية والمؤسسات العامة، تم إرجاع ما مجموعة 460 استبياناً، وأهم النتائج: بلغ مستوى الرضا بجميع المجالات الثلاثة كان (59.3%) من الصيادلة راضين عن وظائفهم.

4. دراسة (Sugiono & Norhasan, The Influence of Organizational Culture on

Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency, 2025)

"The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency"

"تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وكالة

الحجر الصحي الإندونيسية"

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً في وكالة الحجر الصحي الإندونيسية، **ومنهج وأداة الدراسة:** يعتمد هذا البحث على منهج بحثي تفسيري ذي نهج كمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، **ومجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وكالة الحجر الصحي الإندونيسية والبالغ عددهم (108) موظف، وأهم النتائج: أظهرت النتائج بأن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

5. دراسة (Li, Kanchanapoom, Deeprasert, Duan, & Qi, 2025)

"Unveiling the factors shaping teacher job performance: exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction"

"الكشف عن العوامل التي تشكل الأداء الوظيفي للمعلم: استكشاف التفاعل بين سمات الشخصية والدعم التنظيمي المتصور والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي الكشف عن العوامل التي تشكل الأداء الوظيفي للمعلم: استكشاف التفاعل بين سمات الشخصية والدعم التنظيمي المتصور والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي"

الهدف الرئيس للدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة المتبادلة بين سمات الشخصية والدعم التنظيمي المتصور، والفعالية الذاتية، والرضا الوظيفي في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلم، **منهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج التجريبي والاستبانة لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** شارك ما مجموعه 581 مدرساً جامعياً، **أهم النتائج:** أكدت النتائج أن الدعم التنظيمي المتصور يؤثر على الأداء الوظيفي للمعلم بشكل مباشر وغير مباشر من خلال سمات الشخصية والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي.

6. دراسة (Afonso, Robaina, & Perez, 2024)

"Servant Leadership and Hpws for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory"

"القيادة الخادمة و HPWS للتوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي في صناعة الفنادق: وجهات نظر من نظرية الحفاظ على الموارد"

الهدف الرئيس للدراسة: تحلل هذه الدراسة كيف توفر القيادة الخادمة وأنظمة العمل عالية الأداء للموظفين موارد قيمة تساعد على التعامل مع متطلبات العمل والحفاظ على الموارد الشخصية والوظيفية أو زيادتها، **منهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** تم مسح عينة 253 عاملاً في الفنادق من غران كناريا، **أهم النتائج:** توصلت نتائج الدراسة بأن كل من قيادة الخادم و HPWs تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين عن الوظيفة.

7. دراسة (Soeprapto, Tawi, Naim, Buamonabot, & Thahrim, 2024)

"Analysis of The Effect of Job Satisfaction and Tenure on turnover Thahrim"

"تحليل تأثير الرضا الوظيفي والحياة على نية الدوران"

الهدف الرئيس للدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرضا الوظيفي والحياة على نية الدوران، **منهج وأداة الدراسة:** تستخدم هذه الدراسة نهجاً كمياً مع طريقة مسح البيانات واستخدمت الاستبيانات لجمع البيانات، **مجتمع وعينة الدراسة:** موظفين من عدة شركات في قطاعات صناعية مختلفة، وتم رسم العينة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كل مجموعة فرعية في السكان

بشكل مناسب، أهم النتائج: تظهر نتيجة الدراسة تأثير الرضا الوظيفي والحياسة على نية دوران الموظفين من مختلف القطاعات الصناعية.

8. دراسة (AZIRI, 2011)

"Job satisfaction: a literature review"

"الرضا الوظيفي: مراجعة الأدبيات"

الهدف الرئيس للدراسة: تهدف هذه الدراسة لمراجعة أدبيات الرضا الوظيفي، ومنهج واداة الدراسة: استخدمت الدراسة أسلوب المراجعة الأدبية والدراسات السابقة للكشف عن أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى المنظمات، وأهم النتائج: أظهرت العديد من الدراسات بوجود تأثير كبير بشكل غير عادي على الرضا الوظيفي على الدافع العمال، في حين أن مستوى التحفيز له تأثير على الإنتاجية، وبالتالي على الأداء أيضا على المنظمات الأعمال، وهناك تأثير كبير لتصورات الموظفين لطبيعة عمله ومستوى عمله الرضا الوظيفي العام، للتعويض المالي تأثير كبير على الرضا الوظيفي العام للموظفين.

جدول (2.3): مصفوفة الدراسات السابقة

المؤلف	المتغيرات			المنهجية			النتائج		
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الأداة		الفئة	المؤسسة
دراسة (الديراوي، أبو سويرح، و الفراني، 2022)	الإدارة المرئية	المناعة التنظيمية	-	الوصفي التحليلي	مسح شامل 197	الاستبانة	العاملين	المنظمات الدولية بالمحافظات الجنوبية	فلسطين
دراسة (زينو، الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز، 2020)	الإدارة المرئية	-	-	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية 276	الاستبانة	العاملين	الجامعات في محافظات غزة	فلسطين
دراسة (كوجر، وهالو، 2022)	استراتيجيات الإدارة المرئية	الميزة التنافسية المستدامة	-	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية 134	الاستبانة	العاملين	شركات المياه المعدنية في محافظه دهوك	إقليم كردستان العراق
دراسة (الزبون، 2022)	الإدارة المرئية	-	-	الوصفي التحليلي	العينة العشوائية (350)	الاستبانة	العاملين	المدارس الثانوية في محافظه الزرقاء	الأردن
دراسة (العساف، شمسي، و غوش، 2023)	القيادة الإدارية	تنمية الثقافة التنظيمية	-	الوصفي التحليلي	العينة العشوائية 167	الاستبانة	العاملين	شركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة	السعودية

المؤلف	المتغيرات			المنهجية						النتائج
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الاداة	الفئة	المؤسسة	الدولة	
دراسة (فرج و عثمان، دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة لصناعة الإسمنت/ السليمانية، 2019)	الإدارة المرئية	الميزة التنافسية	-	المنهج الوصفي التحليلي	العينة العشوائية (30)	الاستبانة	العاملين	معمل كاسن لصناعة الأسمنت	كوردستان العراق	نستنتج ان ادارة المعمل تهتم بمتطلبات التحسين المستمر المادية والبشرية
دراسة (محمد، ثابت، وسهير، 2022)	الإدارة المرئية	أداء القيادات الجامعية	-	المنهج الوصفي التحليلي	العينة العشوائية (543)	الاستبانة	العاملين	جامعة أسيوط	مصر	القيادات الإدارية والإداريين في العينة يرون أن جامعة أسيوط تقوم بتوفير متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة
دراسة (Kurpuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2018)	الإدارة المرئية	-	-	المنهج الاستكشافي	-	مراجعة ادبية شاملة	-	شركات التصنيع	سويسرة	الإدارة المرئية نهج استراتيجي مهم، ولكنه تكميلي
دراسة (Söderlund)، Lundin، Florin، و Uggla، (2020)	المشاركة التشاركية ووجهات النظر المتعددة النظريات	تصميم الإدارة المرئية	-	Multimodal Grigami	20	المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية	العاملين	-	-	اهتمام أفراد المجتمع باستراتيجيات الإدارة المرئية حيث كان اهتمامهم باستراتيجية قواعد العمل بدرجة كبيرة،
دراسة (Ishizaka, Giuliano , & Mareschal, 2017)	الإدارة المرئية للأداء مع تحليل الإنتاجية	-	-	الدراسة الطولية	-	تحليل الإنتاجية	-	الجامعات	بريطانيا	توفر الإدارة المرئية نظرة شاملة للنتائج، وتجعل من السهل على الادارة تحديد العلاقات غير المتوقعة
دراسة (Bateman, Philp, & Warrender, 2016)	الإدارة المرئية وفرق العمل	التطوير والتنفيذ والاستخدام	-	البحث الإجرائي	-	المراقبة والملاحظة والمقابلات شبه المنظمة	العاملين	-	-	الإدارة المرئية نهجاً جذاباً للمؤسسات التي ترغب في إشراك فرق عملها في المناقشات التشاركية وحل المشكلات

النتائج	المنهجية						المتغيرات			المؤلف
	الدولة	المؤسسة	الفئة	الاداة	العينة	المنهج	أخرى	تابع	مستقل	
استراتيجية الاتصال المرئي مهمة، وتعتمد على نقل المعلومات وبطريقة معرفية، من خلال تصنيف أدوات الإدارة المرئية، وإطار العمل المرئي في مكان العمل	-	-	-	مراجعة شاملة للأدبيات	-	المنهج الاستكشافي	-	إدارة الإنتاج	الإدارة المرئية	دراسة (Tezel, Lauri, & Tzortzopoulos, 2016)
علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجوده القرارات الإدارية	فلسطين	جامعة الأقصى- غزة	العاملين	الاستبانة	300 عشوائية طبقية	الوصفي التحليلي	-	الإدارة المرئية	جودة القرارات	دراسة (حمادة و اشتوي، 2023)
علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجوده القرارات الإدارية	فلسطين	شركات الصناعات الغذائية- غزة	المناصب الاشرافية	الاستبانة	عينة عشوائية بسيطة (205)	الوصفي التحليلي	-	الإدارة المرئية	جودة القرارات	(اشتوي و حمادة، 2023)
وجدت الدراسة ارتباطات قوية إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وأبعاده	فلسطين	شركة رويال الصناعية التجارية	العاملين	الاستبانة	العينة العشوائية (246)	الوصفي التحليلي	-	الرضا الوظيفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	دراسة (الرجبي، 2024)
توصلت الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظرهم يساوي (3.29).	فلسطين	المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية	المعلمين	الاستبانة	العينة الميدانية (302)	الوصفي التحليلي	-	-	الرضا الوظيفي	دراسة (الشريف، 2023)
توصلت نتائج الدراسة علاقة ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي	فلسطين	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية	العاملين	الاستبانة	عينة (240)	الوصفي	-	الرضا الوظيفي	القيادة الابتكارية	دراسة (عياد و عبد الرحمن، 2022)

المؤلف	المتغيرات			المنهجية						النتائج
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الاداة	الفئة	المؤسسة	الدولة	
دراسة (شيخ علي، 2022)	الكفاءة الذاتية	الرضا الوظيفي والاحترق النفسي	-	الوصفي الارتباطي	العينة العشوائية (104)	الاستبانة	المعلمين	المدارس الحكومية في شمال فلسطين (جنين، نابلس، قلقيلية، طولكرم، طوباس، سلفيت)	فلسطين	كشفت النتائج عن أن دركة كل من الكفاءة الذاتية المدركة والرضا الوظيف كانت مرتفعة
دراسة (مجدلاوي، 2023)	الجدارات القيادية	دافعية الإنجاز للمعلمين	-	الوصفي الارتباطي	العينة العشوائية (240)	الاستبانة	المعلمين	المحافظات الشمالية	فلسطين	أن الجدارات القيادية لدى مدرء المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة
دراسة (الحماد، العمري، 2025)	العلاقات العامة الرقمية	الرضا الوظيفي	-	المسح الميداني	العينة الحصصية (320) من جامعة اليرموك، و(80) من جامعة البترا	الاستبانة	العاملين	جامعة اليرموك، وجامعة البترا	الأردن	وخلصت النتائج إلى إن استخدام العلاقات العامة في الجامعات عينة الدراسة للوسائل الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة
دراسة (عبد السميع، عبد الوهاب، و محمد، 2025)	الصلابة النفسية	الرضا الوظيفي	-	المنهج الوصفي	157	الاستبانة	العاملين	جامعة الفيوم	مصر	أن الصلابة النفسية تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الفيوم
دراسة (السيد شلبي، 2025)	ممارسات إدارة الموارد البشرية	الرضا الوظيفي	-	الوصفي التحليلي والنوعي	310 مفردة	الاستبانة	العاملين	ديوان عام محافظة القاهرة	مصر	هناك علاقة ارتباط معنوي موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

المؤلف	المتغيرات			المنهجية						النتائج
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الاداة	الفئة	المؤسسة	الدولة	
دراسة (المطيري، 2025)	بيئة العمل الداخلية	الرضا الوظيفي	-	المنهج الوصفي التحليلي	355	الاستبانة	العاملين	مراكز الرعاية الصحية بمدينة الرياض	السعودية	توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية وذلك بدرجة ثقة (95%)
دراسة (مفيدة و جغوط، 2024)	الإدارة الإلكترونية	الرضا الوظيفي	-	المنهج الوصفي التحليلي	50	الاستبيان	العاملين	التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمه	الجزائر	ناتج العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي كان محقق جزئياً مما يعني أن استثمار هذه العلاقة يؤدي إلى الرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمه
دراسة (AZIRI, 2011)	الرضا الوظيفي	-	-	المراجعة الأدبية	-	-	-	-	-	العديد من الدراسات بوجود تأثير كبير بشكل غير عادي على الرضا الوظيفي على الدافع العمال
دراسة (Qeghaja & Kelmendi, 2025)	الرضا الوظيفي	-	-	الوصفي والتحليلي	460	الاستبيان	الصيدلة	الصيدليات في كوسوفو	البلقان	بلغ مستوى الرضا بجميع المجالات الثلاثة كان (59.3%) من الصيادلة راضين عن وظائفهم
دراسة (Sonia, Sagheer, Anjum, & Ullah, 2025)	بيئة العمل المدرسية	الرضا الوظيفي	-	الارتباطي	المريحة (500)	الاستبيان	المعلمين	المدارس الثانوية الحكومية في لاهور	باكستان	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين
دراسة (Laiko, Alam, & Mendo, 2025)	الرضا الوظيفي ودافعية العمل	أداء سلوك المواطنة التنظيمية	-	الوصفي التحليلي	المسحية (77)	الاستبيان	العاملين	وكالة البيئة والغابات في مقاطعة جورنتالو	إندونيسيا	وتوصلت النتائج أن لمتغيري الرضا الوظيفي والدافعية للعمل تأثير متوسط (ليس قوياً) على المستوى التنظيمي

النتائج	المنهجية						المتغيرات			المؤلف
	الدولة	المؤسسة	الفئة	الاداة	العينة	المنهج	أخرى	تابع	مستقل	
أن العمل والحياة التوازن له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي	إندونيسيا	قسم مكافحة الحرائق والإنقاذ في مدينة جاكارتا الإدارية	رجال الاطفاء	الاستبيان	العينة الهادفة (105)	الكمي	-	الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي	تأثير التوازن بين العمل والحياة وانعدام الأمن الوظيفي	دراسة (Emilisa, Yudhaputri, Dizar, Ningsih, & Apriani, 2025)
ضرورة وضوح الأنظمة وما يتضمنها من تشريعات وقواعد عمل وغيرها.	مصر	مؤسسات التعليم الجامعي	-	المراجعة الادبية	-	الوصفي والأدبي	-	الإدارة المرئية	مبادئ الحوكمة الرشيدة	دراسة (مغاوري، 2022)
بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل (74.8%)	السعودية	الجامعات الحكومية	مدراء الاقسام	الاستبانة	عشوائية بسيطة (150)	الوصفي	-	-	استراتيجيات الإدارة المرئية	دراسة (الفحطاني ر.، واقع استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، 2020)
لبيئة العمل الأثر البالغ في زيادة إنتاجية العمل وإتقانهم للعمل وحبهم له وأن تطبيق قواعد 5S عنه نتج عنه منافع عديدة للشركة والعمال منها تحسين نفسية.	مصر	مصانع الملابس الجاهزة بمحافظة الاسكندرية	-	التجريبي	-	الوصفي	-	تحسين الإنتاجية	سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء	دراسة (أحمد، الجمل، و عبد العزيز، 2019)
توجد امكانية لتطبيق اسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية، وذلك من خلال النتائج لمتوسط اجابات العينة حول متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.	مصر	دائرة البحث والتطوير وزارة التربية والتعليم العالي	العاملين	الاستبانة	61 عينة عشوائية	الوصفي التحليلي	-	الثقافة التنظيمية	الإدارة المرئية	دراسة (سعيد، 2017)
وجود إمكانية لتطبيق المتطلبات الإدارية	مصر	المعهد	العاملين	قائمة	710 عينة	الاستطلاعي	-	-	الإدارة	دراسة (عثمان، 2020)

المؤلف	المتغيرات			المنهجية						النتائج
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الاداة	الفئة	المؤسسة	الدولة	
	المرئية					الاستقصاء		التكنولوجي العالي بمطروح		للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي بمطروح
دراسة (الحسن، 2022)	الإدارة المرئية	-	-	الوصفي التحليلي	100	الاستبانة	المديرين	المدارس بجدة	السعودية	يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات المالية بنسبة مرتفعة.
الإدارة البصرية	-	-	-	المراجعة الأدبية	-	-	-	-	-	استخدم مفهوم القدرة على تحمل التكاليف في السياق بالفعل في أوائل التسعينيات.
دراسة (Pererva & et al., 2025)	تكلفة الإنتاج	كفاءة المؤسسة	التكلفة المستهدفة وكتلفة كايزن	المنهج الهيكل	-	تحليل النظم والاستقراء والاستنتاج والملاحظة والمقارنة	-	-	-	إذا ركزت التكلفة المستهدفة للمنتج في مرحلة تطويره، فإن تكلفة كايزن تواصل هذه العملية في مرحلة الإنتاج، مما يضمن التحسين المستمر وخفض التكاليف.
دراسة (القيسي ، دويك، و عثامنة، 2015)	الرضا الوظيفي	-	-	المنهج الوصفي التحليلي	52	الاستبانة	اعضاء هيئة التدريس	جامعة بوليتكنك فلسطين	فلسطين	أغلبية مدرسين الذين يعملون في جامعة بوليتكنك فلسطين لديهم رضا عن طبيعة العمل.
دراسة (منصور، 2025)	التمكين الإداري	الرضا الوظيفي	-	الوصفي التحليلي	30	الاستبانة	الموظفين	المصر الوطني	ليبيا	وجود علاقة ارتباطيه ايجابية تصاعدية بين ابعاد التمكين الاداري والرضا الوظيفي
دراسة (الحوارني و ساجت، 2025)	الرضا الوظيفي	أداء ممارسي العلاقات العامة	بنا سمعة المؤسسة	الوصفي	10 من الموظفي، 400 من الجمهور	المقابلات والاستبانة	الجمهور والعاملين	شركات الاتصالات العراقية	العراق	وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رضا الجمهور العراقية عن الخدمات التي تقدمها لهم شركات الاتصالات العراقية والدور الذي يؤدي ممارسي العلاقات العامة.
دراسة (Sugiono & Norhasan, The	الثقافة	سلوك	الرضا	الكمي	108	الاستبانة	الموظفين	وكالة الحجر	اندونيسيا	أظهرت النتائج بأن الثقافة التنظيمية تؤثر

المؤلف	المتغيرات			المنهجية						النتائج
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الاداة	الفئة	المؤسسة	الدولة	
Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency, 2025)	التنظيمية	المواطنة التنظيمية	الوظيفي					الصحي		بشكل كبير على الرضا الوظيفي
دراسة (القطناني، 2024)	الرضا الوظيفي	-	-	الوصفي	205 حصر شامل	الاستبانة	الأخصائيين الاجتماعيين	وزارة التنمية الاجتماعية المحافظات الجنوبية	فلسطين	وتوصلت نتائج الدراسة مستوى الرضا الوظيفي جاء بوزن نسبي (67.1%) وانحراف معياري 21.784 لدى الأخصائيين الاجتماعيين.
دراسة (علاونة، 2023)	الرضا الوظيفي	-	-	الوصفي التحليلي	844 عاملاً	الاستبانة	العمال	المؤسسات الصناعية الفلسطينية	فلسطين	تبين أن أعلى الدرجات المؤثرة على الرضا الوظيفي هي العوامل الخاصة بطبيعة العمل نفسها والتي تتضمن كل من: ملائمة ظروف العمل، ووجود فرص الاستقرار الوظيفي، ووجود عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين.
دراسة (علي، 2022)	الرضا الوظيفي	جودة الخدمات الإرشادية	-	الوصفي (الارتباطي، والمقارن)	125	الأدوات السيكومترية	الأخصائيين النفسيين	مدارس محافظة أسيوط	مصر	وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين.
دراسة (الفطيسي، 2024)	واقع التمكين الإداري	الرضا الوظيفي	-	وصفي تحليلي	65 عينة عشوائية	الاستبانة	الموظفين	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس	ليبيا	وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي كانا منخفضين جداً.
دراسة (خليفة، 2021)	الرضا الوظيفي	الهوية الوطنية	-	الوصفي (الارتباطي)	199 عينة عشوائية	مقياس الرضا	أعضاء هيئة التدريس	جامعة الملك عبد العزيز -	السعودية	توصلت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

المؤلف	المتغيرات			المنهجية						النتائج
	مستقل	تابع	أخرى	المنهج	العينة	الاداة	الفئة	المؤسسة	الدولة	
				(والمقارن)		الوظيفي		جدة		
دراسة Sugiono, Edi; Nurhasan, Acang, (2025)	الثقافة التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الكمي	108	الاستبانة	الموظفين	وكالة الحجر الصحي	إندونيسيا	تظهر النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي.
دراسة (Afonso, Robaina, & Perez, 2024)	القيادة الخادمة و HPWs	التوازن بين العمل والحياة	الرضا الوظيفي	نمذجة المعادلة الهيكلية	253 عاملاً	الاستبانة	العاملين	فنادق غران كناريا	-	توصلت نتائج الدراسة بأن كل من قيادة الخادم و HPWs تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين عن الوظيفة.
دراسة (Li, Kanchanapoom, Deeprasert, Duan, & Qi, 2025)	الأداء الوظيفي	سمات الشخصية والدعم التنظيمي المتصور والكفاءة الذاتية والرض الوظيفي	-	المنهج التجريبي	581	الاستبانة	المعلمين	الجامعات	-	أكدت النتائج أن الدعم التنظيمي المتصور يؤثر على الأداء الوظيفي للمعلم بشكل مباشر وغير مباشر من خلال سمات الشخصية والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي.
دراسة (عبد الدايم، 2021)	الإدارة المرئية	استراتيجية المحيط الأزرق	-	الوصفي التحليلي	149	الاستبانة	عمداء الكليات ورؤساء الأقسام	الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر	فلسطين	توصلت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تطبق أبعاد الإدارة المرئية بشكل كبير بوزن نسبي بلغ (87.68%).
دراسة (أبو إسماعيل، 2021)	الإدارة بالتجوال	جودة الإدارة المرئية	-	الوصفي التحليلي	207 حصر شامل	الاستبانة	أصحاب المناصب الاشرافية	وزارة المالية	فلسطين	توصلت نتائج الدراسة أن متغير جودة الإدارة المرئية متحقق في ميدان العمل بدرجة موافقة (كبيرة جداً) بوزن نسبي بلغ (85.6%).
دراسة (حمادة، 2018)	الإدارة المرئية	أداء العاملين	-	الوصفي التحليلي	155 موظف	الاستبانة	العاملين الاكاديميين	الكلية الجامعية	فلسطين	خلصت نتائج الدراسة أهمها إن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق

النتائج	المنهجية						المتغيرات			المؤلف
	الدولة	المؤسسة	الفئة	الاداة	العينة	المنهج	أخرى	تابع	مستقل	
استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة بوزن نسبي متوسط مقداره (76.6%).		لعلوم التطبيقية بقطاع غزة	والإداريين والخدمات							
أظهرت نتائج الدراسة أن (85.815%) من مجتمع الدراسة يرون أن مدى توافر استراتيجيات الإدارة المرئية في شركة بشير المسكك من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً.	فلسطين	شركة بشير المسكك وشركاه	العاملين الإداريين	الاستبانة	68 مسح شامل	الوصفي التحليلي	-	التتمية المستدامة	الإدارة المرئية	دراسة (الحيلة و أبو عجوة، 2018)
تشير هذه الدراسة إلى أن جامبا كاي زن له تأثير إيجابي وهام على أداء تصنيع المعدات الطبية.	اندونيسيا	المصانع	مديري تصنيع المعدات الطبية	الاستبانيات عبر الانترنت	العينة العشوائية البسيطة 300	الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية	-	أداة تصنيع المعدات الطبية	جامبا كاي زن و 5s	دراسة (Maryani, et al., 2020)
تظهر نتيجة الدراسة تأثير الرضا الوظيفي والحيازة على نية دوران الموظفين من مختلف القطاعات الصناعية.	-	القطاعات الصناعية	الموظفين	الاستبانيات	عشوائية طبقية	الكمي	-	نية الدوران	الرضا الوظيفي والحيازة	دراسة (Soeprapto, Tawi, Naim, Buamonabot, & Thahrim, 2024)

المصدر: من إعداد الباحث (2025)

3.3 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تمت في مجال البحث، تبين للباحث بأن جميع الدراسات السابقة ذات قيمة علمية وبحثية عالية وتبين للباحث أن هذه الدراسات تعتمد على استقصاء آراء أطراف مشكلة البحث عبر قائمة الاستبانة، وأن هناك اهتمام متزايد بالإدارة المرئية والرضا الوظيفي، وقد اهتمت الدراسة الحالية أن تكون جميع الدراسات حديثة تمثل الواقع الموجود في عصرنا هذا الذي يتميز بأنه واقع سريع التطور والتغير، وتجدر الإشارة أن الدراسة الحالية حاولت معالجة الفجوة التي لم تغطيها الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة المرئية والرضا الوظيفي من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة فقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات والملاحظات التالية:

1.3.3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: ربطت معظم الدراسات السابقة الإدارة المرئية بمتغيرات أخرى والرضا الوظيفي مع متغيرات أخرى، أو درست الإدارة المرئية لوحدها والرضا الوظيفي لوحده، ولم يتسنى للباحث الحصول على دراسات تجمع بين الإدارة المرئية والرضا الوظيفي
2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: استخدمت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبته للدراسات الإنسانية وبالتحديد منها الإدارية.
3. من حيث أداة الدراسة: استخدمت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة، واختلفت مع بعض الدراسات التي استخدمت الملاحظة والمقابلة والمراجعة التاريخية.
4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: معظم الدراسات السابقة ركزت على مجتمعات دراسية مختلفة مثل الشركات والمصانع والمؤسسات العامة والجامعات، حيث اتضح لدى الباحث بأن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت الإدارة المرئية والرضا الوظيفي في مصلحة مياه بلديات الساحل.

2.3.3 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية للإدارة المرئية والرضا الوظيفي ويمكن توضيح أوجه الاستفادة في النقاط التالية:
1. أن الدراسات السابقة بالإضافة للدراسة التطبيقية هي التي ساعدت الباحث في تحديد موضوع هذا البحث مظاهر المشكلة البحثية.
 2. استفاد الباحث في بناء أركان الإطار النظري للدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية والربط بينهم ومدى العلاقة بينهم التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
 3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والاساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، وكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
 4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين قائمة الاستبانة.

3.3.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات الموجودة من حيث الربط بين متغيرين هما الإدارة المرئية والرضا الوظيفي في مصلحة مياه بلديات الساحل وهذا ما لم تتناوله دراسات أخرى على حد علم الباحث، ومما سبق يمكن بيان المميزات الأساسية لهذه الدراسة عن غيرها وذلك على النحو التالي:

1. ربط متغير الرضا الوظيفي بالإدارة المرئية.
2. الجانب التطبيقي والذي تم على (مصلحة مياه بلديات الساحل).
3. تم أخذ وجهة نظر العاملون من مصلحة بلديات الساحل.
4. تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال.
5. ما زالت الدراسات التي تتعلق بالإدارة المرئية، الرضا الوظيفي قليلة فقد تناولت الدراسات موضوعات تشمل الجامعات، والتعليم، والبنوك المصرفية، ومنظمات الأعمال، والحكومة.
6. يسعى الباحث للاستفادة من خلاصة الدراسات السابقة في تقديم نموذج نظري للإدارة المرئية، والرضا الوظيفي والتي تم تناوله في الفصل النظري للدراسة.

جدول (3.3): الفجوة البحثية

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	تميز الدراسة الحالية
الفجوة المعرفية	تناولت معظم الدراسات الإدارة المرئية والرضا الوظيفي مع متغيرات أخرى	عدم وجود دراسات تربط الإدارة المرئية بالرضا الوظيفي	ربطت الدراسة الحالية الإدارة المرئية في الرضا الوظيفي وتحديد ابعاد الإدارة المرئية.
الفجوة المكانية	تناولت غالبية الدراسات المصانع والقطاعات الحكومية والشركات الخاصة	عدم وجود دراسات تدرس الإدارة المرئية والرضا الوظيفي في مصلحة مياه بلديات الساحل	اتخذت هذه الدراسة مصلحة مياه بلديات الساحل كحد مؤسسي.
الفجوة المنهجية	اختلفت الدراسات السابقة بالمنهج حيث استخدمت بعض الدراسات مناهج مختلفة مثل (التجريبي، الأدبي، النوعي)	هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات	تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي لأجل الوصول إلى الأهداف فركزت على دراسة العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل.
الفجوة الزمنية	معظم الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة المرئية جرت قبل عدة أعوام	وجود ندرة في الدراسات في المتغير المستقل الإدارة المرئية في الوقت الحالي	تدرس الإدارة المرئية في ظل التطور المتسارع في المنظمات.

المصدر: من إعداد الباحث (2025).

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1.4 منهجية الدراسة.
- 2.4 مجتمع الدراسة.
- 3.4 توزيع الاستبانة ونسبة الاسترداد.
- 4.4 وصف الاستبانة.
- 5.4 صلاحية الأداء.
- 6.4 الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية الدراسة

تمهيد:

اعتمدت الدراسة في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة على منهج الوصفي التحليلي والذي يوصف الظاهرة كما هي في الواقع واستعان الباحث بوصف هذه الظاهرة أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتم التطرق لمجتمع الدراسة المتمثلة بالموظفين العاملين في مصلحة المياه، ومن ثم الحديث عن صلاحية الاستبانة واخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.4 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف بأنه هو أحد المناهج العلمية المستخدمة في البحث العلمي، ويجمع بين الوصف الدقيق للظواهر وتحليلها لفهم أسبابها وعواملها المؤثرة، وذلك لدراسة أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والذين بلغ عددهم (313) موظفاً حسب الأرقام الصادرة عن شؤون الموظفين لعام 2025، وقد عرف العزام (2023) مجتمع الدراسة بأنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث. واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع.

3.4 توزيع الاستبانة ونسبة الاسترداد:

بعد اتباع أسلوب الحصر الشامل، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (313) موظف في مصلحة مياه بلديات الساحل خلال الفترة الزمنية ما بين 21 ابريل حتى 4 مايو 2025، وتم استرداد (249 من أصل 313) استبانة بنسبة استرداد (79.55%) وتعتبر نسبة الاسترداد مقبولة ومما يسمح للباحث بتحليل النتائج وتعميمها.

4.4 وصف الاستبانة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة وتحكيمها لتصل بصورتها النهائية للتوزيع حول أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية، حيث تتكون هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين كما يلي:

✓ **القسم الأول:** المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

✓ **القسم الثاني:** يتكون هذا القسم من متغيرين، يتمثل المتغير الأول (المستقل: الإدارة المرئية مكون من 4 أبعاد: وضع قواعد العمل، الترشيح والقضاء على الهدر، الشفافية، المشاركة في اتخاذ القرار) ويتكون من (30) فقرة، بينما يتمثل المتغير الثاني (التابع: الرضا الوظيفي) ويتكون من (16) فقرة.

5.4 صلاحية الأداء :

قام الباحث للتحقق بصلاحية الاستبانة متمثلة بصدق الأداء من خلال صدق المحكمين والبنائي وفيما يلي عرض النتائج:

1.5.4 صدق المحكمين :

يعتبر صدق المحكمين اول خطوة أساسية في تصميم البحث العلمي وذلك من خلال عرض الاستبانة على المشرف الرئيس للدراسة وبعد أخذ الموافقة بالتحكيم، يتم المرحلة الثانية وهي تحكيم الاستبانة من مجموعة من الدكاترة المتخصصين في المجال ادارة الاعمال وعددهم (10) ومرفق أسماء المحكمين في ملحق رقم (2)، حيث تم تحكيم الاستبانة والاخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين (مرفق الاستبانة بشكلها النهائي بعد التحكيم في ملحق 2)

جدول (1.4): مقياس الإجابة

مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
غير موافق بشدة = 1	1 أقل من 1.8	20% أقل من 36%	منخفضة جداً
غير موافق = 2	1.8 أقل من 2.60	36% أقل من 52%	منخفضة
محايد = 3	2.60 أقل من 3.40	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق = 4	3.40 أقل من 4.20	68% أقل من 84%	مرتفعة
موافق بشدة = 5	4.20 الى 5	84 % الى 100%	مرتفعة جداً

2.5.4 صدق البنائي:

يقيس صدق البنائي بين الابعاد والدرجة الكلية للمتغير المستقل من خلال التحقق من هذا المعيار قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (2.4) يوضح النتائج.

جدول (2.4): نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	عدد
الإدارة المرئية	وضع قواعد العمل	**0.934	0.000	249
	الترشيد والقضاء على الهدر	**0.919	0.000	249
	الشفافية	**0.874	0.000	249
	المشاركة في اتخاذ القرار	**0.771	0.000	249

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01،¹ تم الاخذ بعين الاعتبار حذف الفقرات حسب معيار صدق الاتساق الداخلي.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (2.4) الي تحقق معيار الصدق البنائي، حيث بلغ جميع مستويات الدلالة اقل من 0.05 وكذلك بلغ قيم معاملات الارتباط التي تزيد عن 0.3، حيث نستنتج وجود ارتباط او اتساق بين ابعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية للمتغير المستقل.

3.5.4 ثبات الأداء:

قام الباحث في التحقق من ثبات الأداء من خلال الاتساق الداخلي وكرونباخ الفا واوميجا الموزونة:

1.3.5.4 صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر مقياس صدق الاتساق الداخلي من المعايير المهمة لقياس جودة الاستبانة من خلال التحقق من هذا المعيار قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون، ويعتبر معيار القبول لهذا المؤشر أكبر من 0.3 حسب المرجع (Hair et al., 2019) إضافة الى مستوى الدلالة اقل من 0.05 وذلك لتأكيد قوة الارتباط، والجدول رقم (3.4) يوضح النتائج.

جدول (3.4): نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي لمتغير المستقل: الإدارة المرئية

البعد الأول: وضع قواعد العمل			البعد الثاني: الترشييد والقضاء على الهدر		
الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.362	0.000	الفقرة 1	**0.263	0.000
الفقرة 2	**0.615	0.000	الفقرة 2	**0.180	0.004
الفقرة 3	**0.470	0.000	الفقرة 3	**0.755	0.000
الفقرة 4	**0.895	0.000	الفقرة 4	**0.862	0.000
الفقرة 5	**0.853	0.000	الفقرة 5	**0.678	0.000
الفقرة 6	**0.812	0.000	الفقرة 6	**0.682	0.000
الفقرة 7	**0.426	0.000	الفقرة 7	**0.920	0.000
الفقرة 8	**0.825	0.000	الفقرة 8	**0.711	0.000
الفقرة 9	**0.554	0.000			
البعد الثالث: الشفافية			البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار		
الفقرة 1	**0.876	0.000	الفقرة 1	**0.615	0.000
الفقرة 2	**0.489	0.000	الفقرة 2	**0.536	0.000
الفقرة 3	**0.819	0.000	الفقرة 3	**0.444	0.000
الفقرة 4	**0.372	0.000	الفقرة 4	**0.714	0.000
الفقرة 5	**0.302	0.000	الفقرة 5	**0.650	0.000
الفقرة 6	**0.886	0.000	الفقرة 6	**0.688	0.000
الفقرة 7	**0.808	0.000			

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.4) الي تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الأول "الإدارة المرئية" وذلك لان قيم مستويات الدلالة اقل من 0.05، ولكن باستثناء الفقرة الأولى والثانية من البعد الثاني (الترشييد والقضاء على الهدر) على الرغم بان مستويات الدلالة اقل من 0.05 الا ان قيم معاملات الارتباط اقل من 0.3 ويعتبر ارتباط ضعيف وبذلك سيتم حذف هذا الفقرات من التحليل، ويعتبر معيار القبول والرفض لصدق الاتساق الداخلي هو (قيمة معامل الارتباط يزيد عن 0.3 ومستوى الدلالة اقل من 0.05).

جدول (4.4): نتائج معيار صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع: رضا الوظيفي

الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0.537**	0.000	الفقرة 9	0.735**	0.000
الفقرة 2	0.607**	0.000	الفقرة 10	0.518**	0.000
الفقرة 3	0.637**	0.000	الفقرة 11	0.680**	0.000
الفقرة 4	0.611**	0.000	الفقرة 12	0.167**	0.009
الفقرة 5	0.774**	0.000	الفقرة 13	0.797**	0.000
الفقرة 6	0.548**	0.000	الفقرة 14	0.315**	0.000
الفقرة 7	0.379**	0.000	الفقرة 15	0.665**	0.000
الفقرة 8	0.291**	0.000	الفقرة 16	0.721**	0.000

** ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.4) الي تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني "الرضا الوظيفي" وذلك لان قيم مستويات الدلالة اقل من 0.05، ولكن باستثناء الفقرة الثامنة والثانية عشر على الرغم بان مستويات الدلالة اقل من 0.05 الا ان قيم معاملات الارتباط اقل من 0.3 ويعتبر ارتباط ضعيف وبذلك سيتم حذف هذا الفقرات من التحليل، ويعتبر معيار القبول والرفض لصدق الاتساق الداخلي هو (قيمة معامل الارتباط يزيد عن 0.3 ومستوى الدلالة اقل من 0.05).

2.3.5.4 مؤشر كرونباخ ألفا واوميجا الموزونة:

يعتبر معيار الثبات للاستبانة أحد المعايير المهمة للاستبانة، حيث يعتبر مؤشرات الثبات التي تم التحقق منها في الدراسة هي (كرونباخ ألفا واوميجا الموزونة) وهي تتراوح ما بين 0 الى 1 صحيح وكلما اقتربت النتيجة من 1 صحيح كان المؤشر الثبات عالي جداً والعكس صحيح، ومعيار القبول هو 0.7 تبعاً لـ (Hair et al., 2019).

جدول (5.4): نتائج الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ ألفا واوميجا الموزونة

المحاور	البعد	وصف المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	اوميجا الموزونة	النتيجة
المحور الأول	الأول	وضع قواعد العمل	9	0.843	0.900	ثبات ممتاز
	الثاني	الترشيد والقضاء على الهدر ¹	6 ¹	0.903	0.904	ثبات ممتاز
	الثالث	الشفافية	7	0.749	0.852	ثبات عالي
	الرابع	المشاركة في اتخاذ القرار	6	0.700	0.701	ثبات متوسط
المتغير المستقل: الإدارة المرئية						
المتغير التابع: الرضا الوظيفي ¹						
				0.861	0.845	ثبات عالي

¹حساب مؤشرات الثبات للبعد الثاني والتابع بعد حذف الفقرات الموضحة في الاتساق الداخلي وذلك لعدم تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (5.4) الى تحقق معيار ثبات الأداء من خلال مؤشرات كرونباخ الفا واوميجا الموزونة، حيث بلغ معامل ثبات لمؤشر كرونباخ الفا للمتغير المستقل 0.935 ولمؤشر اوميجا الموزونة 0.955، اما المتغير التابع على التوالي بلغ نتائج المؤشرات 0.861، 0.845 وبناء على ذلك يعتبر الثبات عالي وممتاز وتعدى الحد المقبول هو 0.7، وبذلك يمكن للباحث تحليل البيانات والاجابة على تساؤلات الدراسة.

6.4 الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على الاختبارات الإحصائية المعملية وذلك وفق نظرية النهاية المركزية التي تقترض بان العينة التي تزيد عن 30 تميل الي التوزيع الطبيعي واطافة الي استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي وبناء على هذه المبررات تم استخدام الاختبارات المعملية باستخدام البرنامج (SPSS V25) وفيما يلي عرض للاختبارات المستخدمة في الدراسة:

1. الصدق الاتساق الداخلي والبنائي من خلال معامل ارتباط بيرسون.
2. كرونباخ الفا واوميجا الموزونة.
3. التكرارات والنسبة المئوية والاشكال البيانية.
4. الوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
5. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
7. اختبار ت لعينتين مستقلتين.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.5 التحليل الوصفي المتغيرات الديموغرافية.

2.5 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل. الإدارة المرئية.

3.5 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع. الرضا الوظيفي.

4.5 فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد:

يُعد هذا الفصل، الخاص بتحليل البيانات ومناقشة النتائج، جزءًا حيويًا من الدراسة، ويتناول الباحث تفسير وتحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها للوصول إلى استنتاجات يمكن تفسيرها وتعميمها على مجتمع الدراسة، وفي هذا الفصل عرض للتحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية ومن ثم عرض للتحليل الوصفي لفقرات وابعاد الدراسة ومن ثم عرض الاجابة على فرضيات الدراسة.

1.5 التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

يوضح الجدول (1.5) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة. والذين بلغ عددهم (249) من وجهة نظر الموظفين العاملين في بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (1.5): التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية (العدد = 249 موظف)

المتغير			العدد	%	المتغير			العدد	%					
النوع الاجتماعي	ذكر	228	91.6	العمر	اقل من 30 سنة	8	3.2	سنوات الخدمة	اقل من 5 اعوام	9	3.6			
	أنثى	21	8.4		30 اقل من 40	39	15.7		5 اقل من 10	13	5.2			
المؤهل العلمي	دبلوم	57	22.9		40 اقل من 50	194	77.9		10 اقل من 15	179	71.9			
	بكالوريوس	157	63.1		50 سنة فأكثر	8	3.2		15 عام فأكثر	48	19.3			
المسمى الوظيفي	دراسات عليا	35	14.1	الحالة الاجتماعية	أعزب	5	2.0	الاجتماعية	متزوج	242	97.2			
	مجلس إدارة	10	4.0		الاجتماعية	أرمل_ مطلق	2		0.8	الاجتماعية				
	مدير تنفيذي ونائبه	4	1.6			الحالة الاجتماعية					الاجتماعية			
	مدير دائرة	18	7.2				الحالة الاجتماعية						الاجتماعية	
	رئيس قسم	29	11.6	الحالة الاجتماعية								الاجتماعية		
	رئيس شعبة	15	6.0		الحالة الاجتماعية					الاجتماعية				
اداري	98	39.4	الحالة الاجتماعية						الاجتماعية					
خدمات	75	30.1				الحالة الاجتماعية					الاجتماعية			

يلاحظ من الجدول السابق أن العينة يغلب عليها الذكور بنسبة كبيرة جدًا حيث بلغت نسبتهم (91.6%)، مما قد يعكس واقع التوظيف في مصلحة مياه بلديات الساحل، خاصة في الوظائف الفنية أو الإدارية التي يغلب عليها الطابع الذكوري. هذه النسبة قد تؤثر على نتائج الدراسة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، إذ أن التفاوت بين الجنسين قد يحد من إمكانية المقارنة الدقيقة بين الذكور والإناث. وفي المؤهل العلمي الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (63.1%)، مما يعكس طبيعة الوظائف في مصلحة المياه والدرجة العلمية السائدة في مجتمعنا، نسبة الدراسات العليا جيدة لكنها محدودة،

وقد يكون لها تأثير على توقعات الموظفين من حيث بيئة العمل والرضا الوظيفي. كما يلاحظ النسبة الأكبر من العينة تتدرج تحت المسمى الوظيفي اداري بنسبة (39.4)، بينما الوظائف الاشرافية تمثل نسبة ضئيلة. هذا التوزيع يمكن أن يوجهنها لحجم وسياسة الترقيات المتبعة في مصلحة المياه، أما الفئة العمرية السائدة هي من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي تمثل نسبة (77.9%)، وهي تمثل أكثر من ثلثي العينة. هذه الفئة غالباً ما تكون في مرحلة النضج المهني، مما يجعلها أكثر قدرة على تقييم بيئة العمل بشكل موضوعي. ويتوزع المشاركون بشكل جيد بين مختلف مستويات الخبرة، باستثناء النسبة الأكبر (71.9%) لمن لديهم خبرة بين 10 إلى 15 سنة. هذا التنوع يثري الدراسة ويمنحها قدرة على تحليل الرضا الوظيفي من منظور الموظفين الجدد والمخضرمين على حد سواء، بالإضافة الى ان النسب تشير إلى بيئة عمل مستقرة، ولكنها قد تكون أقل تقبلاً للتغيير. ويتبين ارتفاع نسبة المتزوجين (97.2%) قد يكون ذلك اشارة الى استقرارهم الوظيفي ورضاهم.

2.5 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الإدارة المرئية:

جدول (2.5): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإدارة المرئية

المقياس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
وضع قواعد العمل	249	3.58	0.46	71.6%	1	مرتفعة
الترشيد والقضاء على الهدر		2.82	0.85	56.4%	4	متوسطة
الشفافية		3.58	0.49	71.6%	2	مرتفعة
المشاركة في اتخاذ القرار		3.56	0.42	71.2%	3	مرتفعة
الإدارة المرئية		3.43	0.45	68.6%		مرتفعة

الجدول (2.5) يوضح نتائج ابعاد المتغير المستقل، تشير النتائج الي وجود درجة موافقة مرتفعة للمتغير المستقل ككل (الإدارة المرئية) حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.43 من الدرجة 5) بوزن نسبي 68.6% بانحراف معياري 0.45، وفيما يتعلق بمستوى الابعاد تراوحت النتائج بين بعد وضع قواعد العمل والذي احتل المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي (3.58 من الدرجة 5) بوزن نسبي 71.6% وتعتبر هذه النسبة عن وجود موافقة مرتفعة، وبعد الترشيح والقضاء على الهدر احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة وبلغ قيمة الوسط الحسابي (2.82 من الدرجة 5) بوزن نسبي 56.4% وتعتبر هذه النسبة عن وجود موافقة متوسط، يشير الجدول إلى وجود تناقض ملحوظ في تطبيق أبعاد الإدارة المرئية. بينما تُطبق المؤسسة بشكل جيد جداً قواعد العمل والشفافية والمشاركة في القرار (متوسطات فوق 3.5)، فإنها تتقاعس بشكل واضح عن تطبيق بُعد الترشيح والقضاء على الهدر (متوسط 2.82 فقط). يعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة مصلحة المياه تهتم بال ضبط والتحكم والعلاقات أكثر من اهتمامها بالكفاءة والفعالية وتقليل التكاليف، مما قد يشكل نقطة ضعف كبيرة، وبذلك فتكون اتفقت الدراسة مع دراسة (اشتيوي و حمادة، 2023)، ودراسة (حمادة و اشتوي، 2023)، ودراسة (الزبون، 2022)، ودراسة (عثمان، 2020)، ودراسة (القحطاني ر.، واقع استراتيجيات

الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، 2020)، ودراسة (سعيد، 2017)، ودراسة (Maryani, et al., 2020) واختلفت مع دراسة (الديراوي، أبو سويرح، و الفراني، 2022)، ودراسة (أبو إسماعيل، 2021)، ودراسة (عبد الدايم، 2021)، ودراسة (البناء، 2021)، ودراسة (زينو، الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز، 2020)، ودراسة (حمادة، 2018)، ودراسة (الحيلة و أبو عجوة، 2018)، ودراسة (مغاوري، 2022)، ودراسة (كوجر، وهالو، 2022)، ودراسة (محمد، ثابت، و سهير، 2022)، ودراسة (الحسن، 2022)، ودراسة (أحمد، الجمل، و عبد العزيز، 2019)، ودراسة (فرج و عثمان، دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة لصناعة الإسمنت/ السليمانية، 2019)، ودراسة (Pererva & et al., 2025)، ودراسة (Lundin, Florin, Söderlund، و Ugglar، 2020)، ودراسة (Koskela، و Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, & Wagner, 2018)، ودراسة (Ishizaka, Giuliano، & Mareschal, 2017)، ودراسة (Tezel, & Tzortzopoulos, 2018)، ودراسة (Bateman, Philp, & Warrender, 2016)، ودراسة (Tezel, Lauri, & Tzortzopoulos, 2016)

1.2.5 التحليل الوصفي لفقرات البعد " وضع قواعد العمل":

جدول (3.5): التحليل الوصفي لفقرات بعد: وضع قواعد العمل

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. تضع إدارة المصلحة قواعد العمل بشكل واضح ومفهوم لجميع البنود.	4.10	0.40	82.0%	1	مرتفعة
2. تطبق إدارة المصلحة قواعد العمل بشكل عادل لموظفيها بمختلف وظائفهم	3.40	0.64	68.0%	6	مرتفعة
3. تتلاءم قواعد العمل في المصلحة مع رسالتها وأهدافها.	4.03	0.37	80.6%	2	مرتفعة
4. تقوم المصلحة بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	3.21	1.06	64.2%	9	متوسطة
5. توصل المصلحة قواعد العمل الإلكترونية إلى جميع الموظفين بشكل فعال.	3.26	1.09	65.2%	8	متوسطة
6. تكلفة المصلحة موظفين بالمهام كلاً حسب مجاله واختصاصه.	3.58	0.62	71.6%	4	مرتفعة
7. تحدد المصلحة المهام وطرق متابعتها.	3.94	0.46	78.8%	3	مرتفعة
8. تحدد المصلحة طرق قياس أداء العاملين.	3.46	0.67	69.2%	5	مرتفعة
9. تطور المصلحة برامجها وإجراءاتها الإدارية باستمرار.	3.26	0.60	65.2%	7	متوسطة
البعد: وضع قواعد العمل	3.58	0.46	71.6%		مرتفعة

يوضح الجدول (3.5) نتائج المتغير المستقل الأول (وضع قواعد العمل) وتشير النتيجة الي وجود موافقة مرتفعة لهذا المتغير حيث بلغ الوسط الحسابي (3.58 من الدرجة 5) بوزن نسبي 71.6% بانحراف معياري 0.46.

وتراوحت نتائج فقرات المتغير المستقل الأول بين الفقرة الأولى (تضع إدارة المصلحة قواعد العمل بشكل واضح ومفهوم لجميع البنود) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.10 من الدرجة 5) بوزن نسبي 82% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، والفقرة الرابعة (تقوم المصلحة بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21 من الدرجة 5) بوزن نسبي (64.2%) تشير هذه النتيجة بالموافقة المتوسطة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، وهذه النتائج تؤكد قوة هذا البعد بشكل عام. ووجود فقرتين بمستوى موافقة "متوسطة" فقط (تحديث قواعد العمل وإيصالها إلكترونياً) هو مؤشر خطر، ويعزو الباحث هذه النتائج الى أن المؤسسة جيدة في وضع القواعد، ولكنها ضعيفة في تطويرها وتحديثها ونشرها بفعالية، مما قد يجعل هذه القواعد متخلفة عن التغيرات أو غير معروفة جيداً للجميع.

2.2.5 التحليل الوصفي لفقرات البعد " الترشيذ والقضاء على الهدر":

جدول (4.5): التحليل الوصفي لفقرات بعد: الترشيذ والقضاء على الهدر

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. تعمل المصلحة على استخدام أساليب إدارية متطورة وحديثة	3.20	1.04	64.0%	2	متوسطة
2. يتوفر لدى المصلحة نظام رقابي فعال على أداء العاملين.	2.63	0.88	52.6%	5	متوسطة
3. تشجع المصلحة الموظفين على تقديم اقتراحات لترشيذ الاستهلاك من أجل ترسيخها ضمن ثقافتها.	2.94	1.04	58.8%	3	متوسطة
4. توفر المصلحة المعلومات والأنظمة الحديثة للحد من هدر الوقت باستمرار	2.69	1.36	53.8%	4	متوسطة
5. تدرب المصلحة موظفيها حول كيفية ترشيذ الاستهلاك كالدورات والدورات.	2.24	1.25	44.8%	6	منخفضة
6. تعمل المصلحة على استخدام أسلوب التغذية العكسية في تنفيذ بُعد القضاء على الهدر.	3.22	0.64	64.4%	1	متوسطة
البعد: الترشيذ والقضاء على الهدر	2.82	0.85	56.4%		متوسطة

الجدول (4.5) يوضح نتائج البعد الثاني للمتغير المستقل (الترشيذ والقضاء على الهدر) وتشير النتيجة الي وجود موافقة متوسطة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (2.82 من الدرجة 5) بوزن نسبي 56.4% بانحراف معياري 0.85.

وتراوحت فقرات هذا البعد بين الفقرة الأولى والفقرة السادسة (تعمل المصلحة على استخدام أسلوب التغذية العكسية في تنفيذ بُعد القضاء على الهدر) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.22 من الدرجة 5) بوزن نسبي 64.4% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المتوسطة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى مما يدل أن المصلحة تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين من خلال الملاحظات والشكاوى والتقارير عن القضاء على الهدر بالموارد، أما الفقرة الخامسة (تدرب المصلحة موظفيها حول كيفية ترشيد الاستهلاك كالدورات والدورات) بلغ المتوسط الحسابي (2.24 من الدرجة 5) بوزن نسبي (44.8%) حيث تشير هذه النتيجة بالموافقة المنخفضة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة مما يدل بأن المصلحة لا تسعى لعقد الدورات والندوات بترشيد الاستهلاك في موارد المصلحة، وتعتبر هذه النتائج هي الأضعف في الدراسة وتكشف عن خلل إداري كبير. حيث جميع المتوسطات متدنية، وأدنى نقطة هي تدريب الموظفين على ترشيد الاستهلاك (متوسط 2.24). هذا يعني أن المشكلة ليست فقط في عدم الترشيح، بل وفي غياب الثقافة والوعي والتدريب اللازم لمعالجتها، وأن أفضل فقرة (استخدام التغذية العكسية) بمتوسط 3.22 فقط يؤكد ضعف هذا الجانب بالكامل.

3.2.5 التحليل الوصفي لفقرات البعد "الشفافية":

جدول (5.5): التحليل الوصفي لفقرات بعد: الشفافية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. تعتمد المصلحة نظام شفاف لتوفير المعلومات اللازمة للموظفين.	3.56	0.65	71.2%	5	مرتفعة
2. تتعامل المصلحة مع الموظفين بوضوح وصدق.	3.83	0.54	76.6%	2	مرتفعة
3. تعلن المصلحة عن القرارات الهامة بشكل واضح وفي وقتها الملائم.	3.62	0.62	72.4%	4	مرتفعة
4. تعتمد المصلحة شبكة اتصال متعددة بين الموظفين والإدارة.	3.92	0.55	78.4%	1	مرتفعة
5. تراعي المصلحة العدل في تطبيق أنظمتها بين موظفيها	3.76	0.60	75.2%	3	مرتفعة
6. تتبنى المصلحة سياسات مرئية تعزز الثقة بينها وبين العاملين.	3.54	0.60	70.8%	6	مرتفعة
7. تشجع إدارة المصلحة موظفيها طرح الأسئلة والاستفسارات عن طريق الحوار المفتوح مع طمأننتهم مع الأخذ بما يخدم أهداف المصلحة.	2.87	1.45	57.4%	7	متوسطة
البعد: الشفافية	3.58	0.49	71.6%		مرتفعة

الجدول (5.5) يوضح نتائج البعد الثالث للمتغير المستقل (الشفافية) وتشير النتيجة الي وجود موافقة مرتفعة لهذا المتغير حيث بلغ الوسط الحسابي (3.58 من الدرجة 5) بوزن نسبي 71.6% بانحراف معياري 0.49.

وتراوحت فقرات البعد الثالث للمتغير المستقل بين الفقرة الرابعة (تعتمد المصلحة شبكة اتصال متعددة بين الموظفين والإدارة) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.92 من الدرجة 5) بوزن نسبي 78.4% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى أما الفقرة السابعة والاختيرة (تشجع إدارة المصلحة موظفيها طرح الأسئلة والاستفسارات عن طريق الحوار المفتوح مع طمأننتهم والأخذ بما يخدم أهداف المصلحة) بلغ المتوسط الحسابي (2.87 من الدرجة 5) بوزن نسبي (57.4%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة المتوسطة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، وتشير تلك النتائج للأداء قوي جداً في هذا البعد، حيث أن 6 من أصل 7 فقرات حصلت على موافقة "مرتفعة". الفقرة الوحيدة الضعيفة (تشجيع الحوار المفتوح) ويعزو الباحث هذا الى وجود فجوة بين توفر قنوات الاتصال (والتي هي قوية) وبين الاستعداد الثقافي أو الإداري لتشجيع النقاش النقدي والاستفسارات المفتوحة من الموظفين. حيث يتضح وجود شفافية في البث من الأعلى لأسفل، ولكن أقل انفتاحاً للاستقبال من أسفل لأعلى.

4.2.5 التحليل الوصفي لفقرات بعد "المشاركة في اتخاذ القرار":

جدول (6.5): التحليل الوصفي لفقرات البعد: المشاركة في اتخاذ القرار

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. تشرك المصلحة موظفيها في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم في المصلحة.	3.08	1.03	61.6%	6	متوسطة
2. تقوم المصلحة بتحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرارات.	3.14	0.77	62.8%	5	متوسطة
3. تمنح المصلحة الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	3.93	0.43	78.6%	2	مرتفعة
4. تتبنى المصلحة آراء ومقترحات العاملين في اتخاذ القرارات.	3.56	0.59	71.2%	4	مرتفعة
5. يتم تقدير مساهمات الموظفين في اتخاذ القرارات في المصلحة.	3.70	0.75	74.0%	3	مرتفعة
6. يتم الاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين في المصلحة.	3.96	0.60	79.2%	1	مرتفعة
البعد: المشاركة في اتخاذ القرار	3.56	0.42	71.2%		مرتفعة

الجدول (6.5) يوضح نتائج البعد الرابع للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) تشير النتيجة الي وجود موافقة مرتفعة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (3.56 من الدرجة 5) بوزن نسبي 71.2% بانحراف معياري 0.45.

وتراوحت فقرات البعد الرابع للمتغير المستقل بين الفقرة السادسة (يتم الاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين في المصلحة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96 من الدرجة 5) بوزن نسبي 79.2% وتشير هذه

النتيجة بالموافقة المرتفعة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، أما الفقرة الأولى (تشارك المصلحة موظفيها في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم في المصلحة) بلغ المتوسط الحسابي (3.08 من الدرجة 5) بوزن نسبي (61.6%) تشير هذه النتيجة بالموافقة المتوسطة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، صورة هذا البعد متناقضة ومثيرة للاهتمام. من ناحية، يتم الاستماع إلى آراء الموظفين وتقديرها ومنحهم الصلاحيات (مستويات مرتفعة). ناحية أخرى، لا يتم إشراكهم فعلياً في القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر (أدنى فقرة بمتوسط 3.08). هذا يشير إلى "مشاركة صورية" أو مشاركة في القرارات التشغيلية اليومية، بينما تبقى القرارات الاستراتيجية الأهم مركزة في الإدارة العليا.

3.5 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الرضا الوظيفي:

جدول (7.5): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1. أشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي أقوم به في المصلحة.	4.08	0.60	81.6%	7	مرتفعة جداً
2. تتاح لي الفرصة للتطوير الوظيفي في المصلحة.	3.94	0.68	78.8%	10	مرتفعة
3. أقوم بإنشاء صداقة مع زملائي في العمل داخل المصلحة.	4.34	0.62	86.8%	3	مرتفعة جداً
4. أشعر بالتقدير والاحترام في العمل داخل مصلحة مياه بلديات الساحل.	4.36	0.63	87.2%	2	مرتفعة جداً
5. أشعر بأنني جزء مهم من فريق العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل.	4.15	0.49	83.0%	5	مرتفعة جداً
6. أشعر بأنني أساهم في تحقيق أهداف مصلحة مياه بلديات الساحل.	4.03	0.40	80.6%	8	مرتفعة
7. أشعر بأنني أحقق التوازن بين حياتي العملية والشخصية في المصلحة.	3.94	0.44	78.8%	9	مرتفعة
8. تقوم المصلحة بإعطائي حوافز عن المبادرات أو المجهودات المبذولة في المصلحة.	2.20	1.19	44.0%	14	منخفضة
9. تهتم إدارة المصلحة بإضافة الحوافز المعنوية للموظفين في المصلحة.	3.05	0.78	61.0%	12	متوسطة
10. يوجد معيار الكفاءة بين الموظفين في مصلحة مياه بلديات الساحل.	2.51	1.23	50.2%	13	منخفضة
11. أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير في المصلحة.	3.56	0.63	71.2%	11	مرتفعة
12. أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي بإتقان في المصلحة.	4.31	0.59	86.2%	4	مرتفعة جداً

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
13. أنا مستمتع بعملتي مع زملائي في مصلحة مياه بلديات الساحل.	4.37	0.57	87.4%	1	مرتفعة جداً
14. عملي في المصلحة يعطيني فرصة لتطوير نفسي وفعل ما اريد	4.10	0.51	82.0%	6	مرتفعة
المتغير التابع: الرضا الوظيفي	3.78	0.42	75.6%		مرتفعة جداً

يوضح الجدول (7.5) نتائج المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتشير النتيجة الي وجود موافقة مرتفعة لهذا المتغير وبلغ الوسط الحسابي (3.78 من الدرجة 5) بوزن نسبي 75.6% بانحراف معياري 0.42. وتراوحت فقرات المتغير التابع بين الفقرة الثالثة عشر (أنا مستمتع بعملتي مع زملائي في مصلحة مياه بلديات الساحل) حيث بلغ الوسط الحسابي (4.31 من الدرجة 5) بوزن نسبي 86.2% وتشير هذه النتيجة بالموافقة المرتفعة جداً واحتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، أما الفقرة الثامنة (تقوم المصلحة بإعطائي حوافز عن المبادرات أو المجهودات المبذولة في المصلحة) بلغ المتوسط الحسابي (2.20 من الدرجة 5) بوزن نسبي (44%) وتشير هذه النتيجة بالموافقة المنخفضة وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، ويستنتج الباحث من نتائج هذا المتغير أن مستوى الرضا العام مرتفع جداً (75.6%)، لكن الفجوات واضحة وصارخة. الرضا نابع بشكل أساسي من البيئة الاجتماعية (العلاقات مع الزملاء، الشعور بالانتماء، التقدير المعنوي). أما الدوافع المادية والملموسة فهي منخفضة جداً، خاصة فيما يتعلق بالحوافز المادية (44%) ومعايير الكفاءة (50.2%). هذا يعني أن الرضا هش ويعتمد على المشاعر الإيجابية، وقد ينهار إذا تغيرت البيئة الاجتماعية أو إذا لم يتم معالجة نقص الحوافز والعدالة في التقييم وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة (الرجبي، 2024)، ودراسة (السيد شلبي، 2025)، ودراسة (الحمد، العمري، 2025)، ودراسة (مفيدة و جغوط، 2024)، ودراسة (علي، 2022)، ودراسة (Afonso, Robaina, & Perez, 2024)، وتختلف مع دراسة (القطناني، 2024)، ودراسة (علاونة، 2023)، دراسة (الشريف، 2023)، ودراسة (شيخ علي، 2022)، دراسة (القيسي، دويك، و عثمانة، 2015)، دراسة (الحوارني و ساجت، 2025)، ودراسة (منصور، 2025)، ودراسة (المطيري، 2025)، ودراسة (عبد السميع، عبد الوهاب، و محمد، 2025)، ودراسة (الفطيسي، 2024)، ودراسة (خليفة، 2021)، ودراسة (Sugiono, Edi; Nurhasan, Acang, 2025)، ودراسة (Sonia, Sagheer, Anjum, & Ullah, 2025)، ودراسة (Qeghaja & Kelmendi, 2025)، ودراسة (Sugiono & Norhasan, The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency, 2025)، ودراسة (Li, Soeprapto, Tawi, Naim, Kanchanapoom, Deeprasert, Duan, & Qi, 2025)، ودراسة (Buamonabot, & Thahrim, 2024)، ودراسة (AZIRI, 2011).

4.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين ابعاد الإدارة المرئية بأبعادها (وضع قواعد العمل، الترشيح والقضاء على الهدر، الشفافية، المشاركة في اتخاذ القرار) وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (8.5): العلاقة بين ابعاد الإدارة المرئية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي				المتغيرات المستقلة/ التابع	
الترتيب حسب قوة الارتباط	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات		
4	0.000	**0.632	249	1. وضع قواعد العمل	الابعاد
3	0.000	**0.664		2. الترشيح والقضاء على الهدر	
2	0.000	**0.708		3. الشفافية	
1	0.000	**0.744		4. المشاركة في اتخاذ القرار	
----	0.000	**0.761		الإدارة المرئية	

** معنوية عند مستوى 0.01.

تشير النتائج في الجدول (8.5) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين ابعاد الإدارة المرئية وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.761) بمستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05، ويُعد بعد المشاركة في اتخاذ القرار الأكثر ارتباطاً مما يدل بأن المصلحة تهتم بمشاركة العاملين في القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية التي تعمل على رفع مستوى رضاهم عن العمل الوظيفي، يليه الشفافية، ثم الترشيح والقضاء على الهدر مما يدل بأن المصلحة تسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها من خلال تفعيل بُعد الترشيح بالموارد والحد من إهدار الموارد، وأخيراً وضع قواعد العمل وتحسين الرضا الوظيفي مما يدل بأن المصلحة تسعى بنسبة أقل من الاستراتيجيات السابقة بوضع قواعد العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

وهذه النتيجة تحيب الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين ابعاد الإدارة المرئية بأبعادها (وضع قواعد العمل، الترشيح والقضاء على الهدر، الشفافية، المشاركة في اتخاذ القرار) وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتؤكد النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين ممارسات الإدارة المرئية والرضا الوظيفي (معامل ارتباط 0.761). الأهمية هنا في ترتيب العلاقة: "المشاركة في اتخاذ القرار" و"الشفافية" هما الأكثر ارتباطاً بالرضا. هذا يتوافق مع نتائج الجدول السابق التي أظهرت أن الرضا مرتبط بالشعور بالتقدير والإنصات. بشكل مثير، "الترشيح والقضاء على الهدر" (أضعف البعد تطبيقاً) له علاقة

أقوى من "وضع قواعد العمل"، مما قد يشير إلى أن الموظفين يقدرّون الكفاءة وعدم الهدر، حتى لو لم تطبقها الإدارة بشكل جيد.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (9.5): أثر الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي

نتائج الأثر للمتغيرات	قيمة الأثر	مستوى الدلالة	اتجاه الأثر	صحة الفرضية
وضع قواعد العمل --> الرضا الوظيفي	-0.071	0.396	سلبي	رفض
التشديد والقضاء على الهدر --> الرضا الوظيفي	0.116	0.003	إيجابي	قبول
الشفافية --> الرضا الوظيفي	0.297	0.000	إيجابي	قبول
مشاركة في اتخاذ القرار --> الرضا الوظيفي	0.416	0.000	إيجابي	قبول
الحد الثابت	1.164	0.000	-----	-----
معامل التحديد	66.2%	كاي سكوير		58.814 (0.000)
الإدارة المرئية --> الرضا الوظيفي	0.706	0.000	إيجابي	قبول
الحد الثابت	1.357	0.000	----	----
معامل التحديد	57.9%	كاي سكوير		339.3 (0.000)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9.5) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.706.

وهذه النتيجة تجيب الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

فيما يتعلق بمعامل التحديد بلغ 57.9%، حيث بلغت نسبة معامل التحديد بان الإدارة المرئية فسرت في المتغير التابع الرضا الوظيفي بنسبة 57.9%، وبلغ قيمة مستوى دلالة اختبار تحليل التباين الاحادي = 0.000 اقل من 0.05 وهذا يعزز من جودة النموذج المستخدم في الدراسة مما يدل بأن المصلحة تسعى لتحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تطبيق الإدارة المرئية وابعادها بالعمل، وتفسر هذه أهم نتيجة تحليلية. النموذج ككل قوي وذو دلالة إحصائية، حيث يفسر 57.9% من التغير في الرضا الوظيفي، ومن حيث الأثر السلبي لـ "وضع قواعد العمل" مفاجئ ويدل على أن زيادة الصرامة في القواعد تقلل من الرضا، ربما إذا شعر الموظفون بأنها مقيدة أو غير متطورة، وأما الآثار الإيجابية للأبعاد الأخرى (خاصة المشاركة والشفافية) قوية وذات دلالة، مما يؤكد أن تمكين الموظفين وبناء الثقة هما مفتاح رضاهم، ورفض فرضية "وضع قواعد العمل" وقبول الأخرى يوضح أن ليس كل ممارسات الإدارة المرئية تؤثر إيجاباً بنفس الطريقة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد وضع قواعد العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9.5) الي عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد وضع قواعد العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.396 أكبر من 0.05، ويرجع ذلك لعدم تطبيق قواعد العمل مما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين بالمصلحة.

وهذه النتيجة تجيب الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق وضع قواعد العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد الترشيح والقضاء على الهدر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9.5) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الترشيح والقضاء على الهدر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.003 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.116.

وهذه النتيجة تجيب الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد الترشيح والقضاء على الهدر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية مما يدل بأن لترشيح الموارد والقضاء على الهدر فيها يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي بالمصلحة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الشفافية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9.5) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الشفافية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.297 مما يدل بأن المصلحة تعمل على تطبيق الشفافية بالعمل مما يحسن رضا الموظفين عن أدائهم لمهامهم.

وهذه النتيجة تجيب الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لتطبيق الشفافية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9.5) الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.416 مما يدل بأن المصلحة تسعى لتحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الوظيفية.

وهذه النتيجة تجيب الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)

جدول (10.5): نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع الاجتماعي	ت = -2.023 الوسط للذكور = 3.41 الوسط للإناث = 3.62	0.044	يوجد فروق لصالح الإناث
العمر	ف = 7.265	0.000	يوجد فروق
المؤهل العلمي	ف = 9.886	0.000	يوجد فروق
المسمى الوظيفي	ف = 39.942	0.000	يوجد فروق
سنوات الخدمة	ف = 15.393	0.000	يوجد فروق
الحالة الاجتماعية	ف = 1.796	0.168	لا يوجد فروق
اختبار اقل فرق معنوي			
العمر			
اقل من 30	40 اقل من 50	0.38	0.017
30 اقل من 40	40 اقل من 50	0.32	0.000
المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.28	0.000
بكالوريوس	ماجستير	-0.20	0.015

المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
المسمى الوظيفي			
خدمات	مدير تنفيذي ونائبه	0.34-	0.043
	مدير دائرة	0.23	0.007
	اداري	0.65	0.000
سنوات الخدمة			
اقل من 5	10 اقل من 15	0.56	0.000
5 اقل من 10	اقل من 5	0.39-	0.031

تشير النتائج الي ما يلي:

1. **الجنس:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.044 أقل من 0.05، والفروق بين الذكور والاناث لصالح الاناث مما يدل بأن يوجد لدى الإناث وعي حول الإدارة المرئية أكثر من الذكور.
2. **العمر:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لمتغير العمر، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، والفروق بين الفئة العمرية (اقل من 30 و 40 اقل من 50) والفروق لصالح الفئة العمرية أقل من 30 مما يدل بأن هذه الفئة الشابة تمتلك الوعي بالمفاهيم الإدارية الحديثة أكثر من الفئات الأخرى، بينما يوحد فروق بين الفئة العمرية (30 اقل من 40 و 40 اقل من 50) والفروق لصالح الفئة العمرية 30 اقل من 40 سنة مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك الوعي حول أساليب الإدارة المرئية.
3. **المؤهل العلمي:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، والفروق بين الحاصلين على دبلوم فاقل والبكالوريوس لصالح الدبلوم فاقل، وبين الحاصلين على بكالوريوس والماجستير لصالح الحاصلين على ماجستير مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك وعي أكثر حول الإدارة المرئية أكثر من الفئات الأخرى في المؤهل العلمي.
4. **المسمى الوظيفي:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، والفروق بين مساهم الوظيفي خدمات وبين (مدير تنفيذي ونائيه) لصالح مدير تنفيذي ونائيه مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك الوعي أكثر من الفئات الأخرى بالمسمى الوظيفي، وكذلك بين الخدمات و(مدير دائرة واداري) لصالح مساهم خدمات مما يدل بأن هذه الفئة الأكثر تمتلك الفئة أكثر من الفئات الأخرى بالوعي بالإدارة المرئية.
5. **سنوات الخدمة:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة

0.000 أقل من 0.05، والفروق بين سنوات خدمتهم أقل من 5 و 10 أقل من 15 لصالح (أقل من 5) مما يدل بأن المصلحة تسعى لرفد الكادر الوظيفي الذي يملك مفاهيم إدارية حديثة، وبين 5 أقل من 10 وأقل من 5 لصالح أقل من 5 سنوات.

6. الحالة الاجتماعية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.168 أكبر من 0.05 مما يدل بأن الحالة الاجتماعية لا تؤثر على الإدارة المرئية. ويستنتج الباحث بأن على عكس الإدارة المرئية، لا توجد فروق بين الجنسين في الرضا. توجد فروق لصالح: الفئة العمرية 30-40 سنة، والحاصلين على الدبلوم والماجستير، وموظفي الخدمات، وذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات)، والأرامل.

هذه النتائج صعبة التفسير بعض الشيء. ارتفاع رضا موظفي الخدمات (المستوى الأدنى) وذوي الخبرة القصيرة قد يكون بسبب توقعات أقل أو حماس بداية العمل. انخفاض رضا الحاصلين على البكالوريوس (مقارنة بالدبلوم والماجستير) قد يشير إلى أن طموحاتهم لا تتم تلبيتها. تحتاج هذه الفروق لمزيد من البحث النوعي لفهم أسبابها الجذرية.

الإناث، والشباب (أقل من 30 و 30-40)، والحاصلين على مؤهلات أعلى (ماجستير)، والموظفين الإداريين وذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)

جدول (11.5): نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع الاجتماعي	ت = 0.409	0.683	لا يوجد فروق
العمر	ف = 4.137	0.007	يوجد فروق
المؤهل العلمي	ف = 5.716	0.004	يوجد فروق
المسمى الوظيفي	ف = 22.391	0.000	يوجد فروق
سنوات الخدمة	ف = 4.361	0.005	يوجد فروق
الحالة الاجتماعية	ف = 3.186	0.043	يوجد فروق
اختبار اقل فرق معنوي			
المؤهل العلمي			
30 أقل من 40	40 أقل من 50	0.23	0.002
المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.18	0.000
بكالوريوس	ماجستير	0.18-	0.019

المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
المسمى الوظيفي			
خدمات	مجلس الإدارة	0.50	0.000
	مدير دائرة	0.31	0.001
	رئيس شعبة	0.22	0.020
	اداري	0.57	0.000
سنوات الخدمة			
اقل من 5	10 اقل من 15	0.46	0.001
الحالة الاجتماعية			
ارمل	اعزب	0.77-	0.028
	متزوج	0.75-	0.012

تشير النتائج الي ما يلي:

- النوع الاجتماعي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.683 أكبر من 0.05 مما يدل بأن النوع الاجتماعي لا تؤثر بالرضا الوظيفي بالمصلحة..
- العمر:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لمتغير العمر، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.007 أقل من 0.05، والفروق بين الفئة العمرية (30 اقل من 40، و 40 اقل من 50) والفروق لصالح الفئة العمرية 30 اقل من 40 سنة مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك الرضا الوظيفي لدى مصلحة مياه بلديات الساحل.
- المؤهل العلمي:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.004 أقل من 0.05، والفروق بين الحاصلين على دبلوم فاقل والبيكالوريوس لصالح الدبلوم فاقل مما يدل بأن هذه الفئة لديها رضا وظيفي أعلى من الفئات الأخرى، وبين الحاصلين على بكالوريوس والماجستير لصالح الحاصلين على ماجستير مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك رضا وظيفي أعلى من الدرجات الأخرى.
- المسمى الوظيفي:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، والفروق بين مساهم الوظيفي خدمات وبين مساهم (مجلس الإدارة، مدير دائرة، رئيس شعبة، اداري) لصالح مساهم الوظيفي خدمات مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك رضا وظيفي أعلى من الفئات الأخرى.

5. سنوات الخدمة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.005 أقل من 0.05، والفروق بين سنوات خدمتهم أقل من 5 و 10 أقل من 15 لصالح سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات مما يدل بأن هذه الفئة لديها رضا وظيفي أعلى من الفئات أخرى.

6. الحالة الاجتماعية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة 0.043 أقل من 0.05، والفروق بين حالتهم الاجتماعية أرمل و(الاعزب، متزوج) لصالح حالتهم الاجتماعية أرمل مما يدل بأن هذه الفئة تمتلك رضا وظيفي أعلى من الفئات الأخرى. ويستنتج الباحث الفئة العمرية 30-40 سنة، والحاصلين على الدبلوم والماجستير، وموظفي الخدمات، وذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات)، والأرامل.

هذه النتائج صعبة التفسير بعض الشيء. ارتفاع رضا موظفي الخدمات (المستوى الأدنى) وذوي الخبرة القصيرة قد يكون بسبب توقعات أقل أو حماس بداية العمل. انخفاض رضا الحاصلين على البكالوريوس (مقارنة بالدبلوم والماجستير) قد يشير إلى أن طموحاتهم لا تتم تلبيتها. تحتاج هذه الفروق لمزيد من البحث النوعي لفهم أسبابها الجذرية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 نتائج الدراسة.

2.6 التوصيات.

3.6 مقترحات دراسات مستقبلية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الدراسة النظرية وما اشتملت عليه من أدبيات ودراسات سابقة حول أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، وذلك من واقع البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها في مجالات وصف العينة والأسئلة التي طرحتها الدراسة من خلال الاستبانة التي قام بها ويعد عرض تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة إلى جانب بيان النتائج التي تمخضت عن اختبار الفروض الأساسية التي طرحتها الدراسة والتي مثلت مشكلة الدراسة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قام الباحث بتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة الإدارات من تأثير الإدارة المرئية على رضا العاملين في المصلحة بناءً على تلك النتائج، تليها مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة التي يمكن أن تفيد الباحثين والتي من الممكن إجرائها مستقبلاً. وتمثل أهم العناصر التي تناولها الباحث في هذا الفصل النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك نتائج اختبار الفروض وأخيراً التوصيات التي اقترحتها الدراسة.

1.6 نتائج الدراسة:

في هذا المحور نستعرض النتائج النظرية بالإضافة إلى النتائج الرئيسية للتحليل التي توصلت إليها الدراسة واختبار الفروض، والنتائج المتعلقة بأهداف الدراسة، بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة لأداة الدراسة، واستخدام مجموعة مختارة بعناية من التحليلات للحصول على نتائج دقيقة تتفق مع أهمية الدراسة ومشكلتها حيث تم التوصل إلى نتائج منها ما يتعلق بالجانب النظري ومنها ما يتعلق بالتحليل الإحصائي، يلي ذلك مجموعة من التوصيات المقترحة بناءً على ذلك النتائج المستخلصة.

1.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):

1.1.1.6 النتائج المتعلقة بوضع قواعد العمل:

1. تهتم مصلحة مياه بلديات الساحل بوضع قواعد العمل بشكل جيد، كما تتمتع المصلحة ببنية تنظيمية قوية في صياغة قواعد العمل بحيث تكون واضحة ويسهل فهمها، ولكن تحتاج المصلحة إلى تطوير آلية تحديث ونشر لهذه القواعد لضمان استمرارية ملاءمتها وفعاليتها.
2. تضع المصلحة قواعد العمل بطريقة منظمة ومفهومة لجميع الموظفين، ما يساهم في تقليل الغموض وتوحيد الإجراءات داخل المؤسسة. وهذا الوضوح يعزز من التزام الموظفين ويقلل من الاجتهاد الفردي في تفسير السياسات لذلك يعتبرها العاملون واجباً ادارياً مفروضاً لا يضيف لسعادتهم الشخصية شيء.

3. رغم قوة الصياغة الأولية للقواعد التي تضعها المصلحة إلا أن هناك ضعفًا ملحوظًا في عملية تحديثها بشكل دوري لمواكبة التغيرات، مما قد يؤدي إلى تقادم بعض السياسات وعدم ملاءمتها للواقع العملي، حيث تعتبر القواعد جامدة ولا تخدم احتياجات العاملين.
4. كذلك، فإن إيصال هذه القواعد إلكترونياً لا يتم بفعالية كافية، ما يحد من وصولها السريع والمنتظم لجميع الموظفين، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحديثة.

2.1.1.6 النتائج المتعلقة ببعْد الشفافية:

1. تطبق مصلحة مياه بلديات الساحل الشفافية بشكل ملحوظ وجيد من حيث نقل المعلومات، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية تتسم بتدفق المعلومات وتعدد قنوات الاتصال.
2. تعتمد المصلحة على شبكة اتصال متعددة تربط الموظفين بالإدارة، وهو ما يعزز التواصل الداخلي ويُسهّم في وضوح التوجيهات والتعليمات.
3. رغم توفر قنوات الاتصال، إلا أن تشجيع الحوار المفتوح والاستفسارات من قبل الموظفين لا يزال محدودًا. وهذا يشير إلى وجود فجوة ثقافية أو إدارية في استقبال الآراء من أسفل إلى أعلى، ما يضعف من فعالية الشفافية كمنظومة متكاملة.
4. غياب هذا النوع من الحوار يعكس ضعفًا في تمكين الموظفين من التعبير عن مخاوفهم أو اقتراحاتهم بحرية، ويؤثر على قدرتهم في المشاركة الفاعلة في تحسين بيئة العمل.

3.1.1.6 النتائج المتعلقة ببعْد المشاركة في اتخاذ القرار:

1. هناك توجهًا إيجابيًا داخل مصلحة مياه بلديات الساحل نحو إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث إنها تطبق هذا البُعد بشكل جيد.
2. تستمع إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل إلى آراء ومقترحات الموظفين وتُظهر تقديرًا لها، مما يعكس بيئة عمل داعمة ومحفزة على التعبير والمشاركة الفكرية، هذا التوجه يعزز من شعور الموظفين بالانتماء ويمنحهم مساحة للتأثير في العمليات اليومية، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين.
3. رغم الاستماع إلى الآراء، فإن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تمسهم بشكل مباشر لا يزال محدودًا. فهناك فجوة واضحة بين منح الموظفين فرصة التعبير وبين تمكينهم فعليًا من التأثير في القرارات الاستراتيجية.
4. هذا التباين يشير إلى أن المشاركة قد تكون شكلية في بعض الحالات، تقتصر على الجوانب التشغيلية اليومية دون امتدادها إلى القرارات الجوهرية التي تحدد مستقبل العمل واتجاهاته.

4.1.1.6 النتائج المتعلقة بـبعد الترشيح والقضاء على الهدر:

1. لا تحرص مصلحة مياه بلديات الساحل على تطبيق الترشيح والقضاء على الهدر بشكل فعال، مما يعكس وجود قصور إداري واضح في هذا المجال الحيوي.
2. تقوم مصلحة المياه باستخدام أسلوب التغذية العكسية، حيث يتم أخذ ملاحظات الموظفين وشكاوهم وتقاريرهم بعين الاعتبار عند التعامل مع الهدر في الموارد. وهذا يشير إلى وجود قنوات اتصال داخلية تسمح برصد المشكلات، لكنه لا يكفي لمعالجة الهدر بشكل منهجي.
3. يوجد قصور تتمثل في غياب برامج تدريبية موجهة للموظفين حول ترشيح الاستهلاك، سواء عبر ندوات أو دورات توعوية. وهذا الغياب يعكس ضعفًا في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الكفاءة والاستدامة.
4. عدم اهتمام المصلحة وتطبيقها لهذا البعد لا يقتصر على التطبيق، بل يمتد إلى غياب الوعي المؤسسي بأهمية الترشيح، ما يجعل الهدر جزءًا من الممارسة اليومية دون رقابة أو توجيه.

2.1.6 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

1. يُعد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفين مصلحة مياه بلديات الساحل مرتفعًا بشكل عام، مما يعكس بيئة عمل إيجابية في جوانبها الاجتماعية والإنسانية. ولكن هذا الرضا يعتمد بشكل كبير على المناخ الاجتماعي، ويفتقر إلى الأسس المؤسسية التي تضمن استمراريته كالمحفزات المادية والعدالة في التقييم.
2. العلاقات المهنية بين الزملاء في مصلحة مياه بلديات الساحل تُعد من أبرز مصادر الرضا، حيث عبّر الموظفون عن استمتاعهم بالعمل الجماعي والشعور بالانتماء، وهو ما يعزز مناخ التعاون والثقة داخل المؤسسة.
3. التقدير المعنوي والبيئة الاجتماعية الداعمة يشكلان ركيزة أساسية في شعور موظفين مصلحة مياه بلديات الساحل بالرضا، مما يدل على وجود ثقافة مؤسسية إيجابية في هذا الجانب.
4. الحوافز المادية شبه غائبة في سياسة المصلحة حيث لا يتم مكافأة الموظفين على المبادرات الفردية أو الجهود الاستثنائية، مما يضعف الدافعية ويؤثر على الأداء طويل المدى.
5. هناك ضعف في تطبيق معايير الكفاءة والعدالة في التقييم، ما يخلق شعورًا بعدم الإنصاف ويؤثر سلبيًا على الروح المعنوية.
6. التباين بين الرضا الاجتماعي والضعف في الحوافز الملموسة يشير إلى أن الرضا الوظيفي الحالي قد لا يكون مستدامًا، وقد يتأثر سلبيًا في حال تغيرت الظروف أو تراجعت العلاقات الداخلية.

3.1.6 النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

1. أظهرت نتائج بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد الإدارة المرئية وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.761) بمستوى دلالة 0.000 اقل من 0.05.
2. تبين من النتائج الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.706.
3. اتضح من النتائج عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد وضع قواعد العمل في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.396 أكبر من 0.05.
4. تشير النتائج إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بُعد الترشيح والقضاء على الهدر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.003 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.116.
5. تبين من النتائج الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الشفافية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.297.
6. اتضح من النتائج الي وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مشاركة في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.000 اقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.416.
7. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ت (-2.23) والوسط للذكور = 3.41 وللإناث (3.65) عن مستوى دلالة (0.044).
8. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي للعمر حيث بلغت قيمة ف (7.265) عن مستوى دلالة (0.000).
9. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف (9.886) عن مستوى دلالة (0.000).

10. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (39.942) عن مستوى دلالة (0.000).
11. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي لسنوات الخدمة حيث بلغت قيمة ف (1.796) عن مستوى دلالة (0.000).
12. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية تعزي للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة ف (1.796) عن مستوى دلالة (0.168).
13. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة ت (0.409) عن مستوى دلالة (0.683).
14. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي للعمر حيث بلغت قيمة ف (4.137) عن مستوى دلالة (0.007).
15. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف (0.004) عن مستوى دلالة (0.004).
16. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (22.391) عن مستوى دلالة (0.000).
17. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي لسنوات الخدمة حيث بلغت قيمة ف (4.361) عن مستوى دلالة (0.005).
18. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزي للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة ف (0.043) عن مستوى دلالة (0.043).

2.6 التوصيات:

1.2.6 التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة المرئية):

1. ضرورة قيام مصلحة مياه بلديات الساحل بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات.
2. تعزيز مصلحة المياه لوسائل النشر الإلكتروني للقواعد لضمان وصولها السريع والفعال لجميع الموظفين.
3. ضرورة تنظيم ورش تعريفية دورية لتوضيح السياسات والإجراءات وتوحيد فهمها بين الموظفين.
4. تطوير أدوات تواصل داخلية تتيح التفاعل ثنائي الاتجاه بين الإدارة والموظفين، وليس فقط نقل المعلومات من الأعلى للأسفل.

5. ضرورة تدريب المصلحة لموظفيها حول كيفية ترشيد الاستهلاك للموارد من خلال الدورات والندوات.
6. ضرورة تشجيع إدارة المصلحة موظفيها لطرح الأسئلة والاستفسارات عن طريق الحوار المفتوح مع طمأننتهم والأخذ بما يخدم أهداف المصلحة.
7. تشكيل لجان استشارية من الموظفين تشارك في صياغة الخطط السنوية للمصلحة، وليس فقط في الأمور التشغيلية.
8. تفعيل نظام رقابي داخلي لرصد الهدر وتحليل أسبابه ووضع حلول عملية لمعالجته.
9. تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية الترشيح من خلال حملات داخلية وتوجيهات إدارية مستمرة.

2.2.6 التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

1. تخصيص نسبة من الوفورات المالية الناتجة عن تقليل الهدر كمكافآت للموظفين الملتزمين.
2. تطبيق معايير واضحة للكفاءة والعدالة في التقييم لضمان الإنصاف والشفافية في توزيع المهام والترقيات.
3. تعزيز التقدير المعنوي من خلال برامج الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية، مثل شهادات شكر أو تكريم دوري.
4. حفاظ المصلحة على البيئة الاجتماعية الإيجابية عبر دعم الأنشطة الجماعية وبناء ثقافة التعاون والانتماء.
5. ضرورة قيام المصلحة بتقييم دوري للرضا الوظيفي لرصد التغيرات وتحديد نقاط التحسين بشكل مستمر.
6. دمج البعد المؤسسي في سياسات الموارد البشرية في مصلحة المياه لضمان أن الرضا لا يعتمد فقط على العلاقات الشخصية، بل على بنية تنظيمية عادلة ومحفزة.
7. تدريب القيادات الإدارية على إدارة الأداء والتحفيز لضمان تعاملهم الفعال مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.
8. إنشاء قنوات تواصل داخلية فعالة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشأن بيئة العمل وسياسات التحفيز.

3.6 مقترحات دراسات مستقبلية:

1. العلاقة بين الحوكمة والإدارة المرئية لدى وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.
2. أثر الإدارة المرئية في تحسين الأداء الوظيفي لدى البلديات الكبرى الفلسطينية.
3. أثر الحوكمة في الرضا الوظيفي لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية.
4. أثر الحوكمة في تحسين الجودة المدركة للخدمات في المستشفيات الفلسطينية.

جدول (1.6): ملخص نتائج توصيات الدراسة

المحور	التوصيات	آليات التنفيذ	المتطلبات أو الإجراءات التنفيذية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
1.	ضرورة قيام مصلحة مياه بلديات الساحل بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات.	من خلال تحديث الخطط الموضوعة في المصلحة	إجراء تعديلات بقواعد العمل بما يتواءم مع التغيرات المستمرة في العمل	دائرة التخطيط بمصلحة مياه بلديات الساحل	12-6 شهر
2.	وجود معيار للكفاءة بين الموظفين في مصلحة مياه بلديات الساحل.	من خلال تعزيز روح المنافسة الشريفة بين الموظفين على أساس الكفاءة	إجراء تقييم مستمر لكفاءة الموظفين من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي	دائرة شؤون الموظفين بمصلحة مياه بلديات الساحل	12-6 شهر
3.	ضرورة الاهتمام من قبل إدارة المصلحة بإضافة الحوافز المعنوية للموظفين	تحفيز الموظفين والعاملين لرفع الروح المعنوية لديهم	إجراء حفل سنوي أو نصف سنوي لتكريم الموظفين الذين أثبتوا انضباطهم بالعمل من خلال إعطائهم شهادات وهدايا رمزية	دائرة شؤون الموظفين بمصلحة مياه بلديات الساحل	12-6 شهر
4.	ضرورة تشجيع إدارة المصلحة موظفيها لطرح الأسئلة والاستفسارات عن طريق الحوار المفتوح مع طمأننتهم مع الأخذ بما يخدم أهداف المصلحة	تفعيل سياسة الباب المفتوح أمام الموظفين	من خلال عقد اجتماعات دورية أو السماح بإبداء الرأي حول واقع العمل في المصلحة	الإدارة التنفيذية بمصلحة مياه بلديات الساحل	12-6 شهر
5.	ضرورة إشراك المصلحة موظفيها في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم في المصلحة.	السماح للموظفين بإبداء الرأي حول القرارات المتعلقة بالدوائر الخاصة بهم	من خلال عقد اجتماعات تتعلق بالقرارات الهامة بكل دائرة على حدة	مجلس إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل	12-6 شهراً

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

أبو إسماعيل، ع. م. (2021). دور الإدارة بالتوال في تحسين جودة الإدارة المرئية في وزارة المالية الفلسطينية. *مجلة الإدارة العامة*، 24(3)، 123-145.

أبو خيط، ه. (2019). درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقات وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها. *مجلة الدراسات التربوية*، 16(4)، 112-134.

أبو ليفة، س. م. (2020). دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(4)، 234-256.

أبو ندى، ح. ع.، وعبد العال، م. ط. (2018). أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي البلديات في قطاع غزة. *المجلة الدولية للدراسات الإدارية*، 5(2)، 123-145.

أحمد، ن. ن.، الجمل، غ. ا.، وعبد العزيز، ا. ص. (2019). تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة. *مجلة العمارة والفنون*، 4(2)، 112-134.

أحمد، و. س. (2020). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس بمحافظة فلسطين. *مجلة الدراسات التربوية*، 10(1)، 112-130.

أحمد، و. س. (2023). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة بمحافظة الجنوبية الفلسطينية وسبل تحسينها. *مجلة العلوم الإنسانية*، 15(3)، 45-67.

أردان، ح. خ. (2014). إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 22(4)، 234-256.

إسماعيل، م. ا. (2010، 26 يونيو). مفهوم الترقية. أهميتها. أسسها. أنواعها. تم الاسترداد من <https://hrdiscussion.com>

اشتوي، م. ع.، وحماة، س. ا. (2023). جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 10(3)، 123-145.

الأكيلي، م. م. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 12(2)، 77-95.

برهمن، أ. (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم. *مجلة الإدارة التعليمية*، 15(2)، 112-134.

البريكي، ك.، واسماعيل، ن. ص. (2025). بيئة العمل المادية وأثرها في أداء مراكز البحوث. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(1)، 45-67.

البناء، د. م. (2021). مدى تطبيق القيادة الإدارية لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين. *مجلة الإدارة والتكنولوجيا*، 8(4)، 77-95.

توفيق، م. ا. (2013). دور التفكير الإبداعي في تطوير تطبيقات المستفيد النهائي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب الإدارية في كليات جامعة الموصل. *مجلة الدراسات الإدارية*، 20(3)، 234-256.

الجبوري، ح. م. (2016). تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل بغداد للصناعات الكيماوية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(4)، 112-134.

الحداد، ح. م. (2017). أثر عناصر مناخ الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 15(3)، 234-256.

- الحربي، م. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 5(3)، 112-134.
- الحسن، إ. م. (2022). معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة شباب الباحثين في التربية*، 8(1)، 45-67.
- حلس، أ. ع. (2019). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بلديات محافظات غزة. *مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)*، 21(1)، 233-260.
- الحماد، خ. ل.، والعنود، ع. ا. (2025). فاعلية العلاقات العامة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الجمهور الداخلي في الجامعات الأردنية. *مجلة Deanship of Scientific Research*، 12(3)، 45-67.
- حمادة، س. أ. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة. *مجلة الإدارة العامة*، 22(3)، 123-145.
- حمادة، س. أ.، واشتوي، م. ع. (2023). جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 9(2)، 77-95.
- الحوارني، ن. ز.، وساجت، س. (2025). أثر تعزيز الرضا الوظيفي على أداء ممارسي العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة لدى الجمهور العراقي. *مجلة كلية الآداب جامعة المنصورة*، 22(1)، 77-95.
- الحيلة، آ.، وأبو عجوة، ع. (2018). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاؤه. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 5(3)، 45-67.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). *الإدارة المرئية والتميز الإداري* (ط. 1). القاهرة: دار الكتب المصرية.

خليفة، ه. ع. (2021). الرضا الوظيفي كمنبئ بالهوية الوطنية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *مجلة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية*، 33(2)، 123-145.

الدليمي، س. ن.، والعون، س. س. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 10(4)، 256-234.

الديراوي، أ. ح.، أبو سويرح، أ. س.، والفراني، ع. م. (2022). أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية*، 26(4)، 120-96.

ديسلر، ج. (2003). *أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة*. القاهرة: دار الشروق.

الرجبي، ن. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة: شركة رويال الصناعية للتجارة. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 8(2)، 67-45.

الزبون، ع. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة أسبوط للعلوم التربوية*، 38(9)، 256-234.

الزناتي، أ. م. (2022). تحسين الأداء القيادي بمديریات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية. *مجلة الإدارة التربوية*، 30(4)، 256-234.

الزهراني، خ. س. (2022). مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية. *جدة: دار العلوم والنشر*.

زويش، س. (2014). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بخيرز. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 8(2)، 134-112.

الزيادي، أ. ك. (2023، 9 يوليو). *العوامل المؤثرة في تحديد راتب الموظف*. تم الاسترداد من <https://almerja.com>

زينو، س. ع. (2020). الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز. *مجلة الإدارة الجامعية*، 15 (3) ، 145-123.

سعيد، ه. ق. (2017). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24 (3) ، 256-234.

السكرانة، ب. خ. (2011). *الفساد الإداري*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سمور، إ. (2023، 8 أغسطس). *الرضا الوظيفي وأهميته في بيئة العمل*. تم الاسترداد من <https://mawdoo3.com>

شاهين، إ. ع. (2016). *أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في بلديات المحافظات الجنوبية بفلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]*. الجامعة الإسلامية.

الشريف، ن. ع. (2024). *درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي: دراسة ميدانية*. *مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية*، 10 (3) ، 145-123.

شلبي، م. ص. (2025). *العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة*. *مجلة بحوث الأعمال*، 18 (1) ، 67-45.

الشمري، ف. ع. (2020). *متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود*. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، 12 (3) ، 134-112.

الشهري، م. ع. (2016). *إدارة الرواتب والأجور*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الصباغ، ش. م.، سلام، أ. أ.، والفرحان، م. م. (2025). *دور أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر*. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 18 (1) ، 67-45.

العبادي، هـ. ف. (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. *مجلة الدراسات الإدارية*، 14 (3)، 256-234.

عباس، م. ب. (2015). تأثير الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (4)، 256-234.

عبد الدايم، ح. خ. (2021). دور الإدارة المرئية في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *مجلة الإدارة العامة*، 25 (2)، 145-123.

عبد السميع، ر. ع.، عبد الوهاب، ط. م.، ومحمد، ش. ف. (2025). الصلابة النفسية كمنبئ بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الفيوم. *مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم*، 18 (2)، 123-145.

عبد الفتاح، ش. (2015). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار المعرفة.

عبد اللطيف، ع. (2015). *الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل*. القاهرة: نيوليك للنشر والتدريب.

عثمان، ع. ع. (2020). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر. *مجلة الإدارة والتكنولوجيا*، 7 (2)، 134-112.

العزام، أ. (2023). *مجتمع الدراسة في البحث العلمي*. تم الاسترداد من <https://mawdoo3.com>

العساف، م. ع.، شمسي، أ. م.، وغوش، أ. (2023). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4 (39)، 145-123.

العتار، ي. م. (2020). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في البلديات بمحافظة غزة. *مجلة الدراسات التجارية والتمويلية*، 11 (4)، 67-44.

علا، س.، سمرقة، س.، ومؤطر، ب. ع. (2018). دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين. *مجلة جامعة أحمد دراية لأدرار*، 5 (1)، 67-45.

علاونة، ع. ن. (2023). الرضا الوظيفي للعمال العاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية: دراسة على عينة من العمال الفلسطينيين. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 10(3) ، 145-123.

علي، ح. أ. (2022). الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 32(1)، 67-45.

علي، س. ن. (2022). الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والاحتراق النفسي لدى معلمي غرف المصادر في المدارس الحكومية في محافظات الشمال/ فلسطين. *مجلة التربية الخاصة*، 12(3) ، 95-77.

عياد، و. م.، وعبد الرحمن، ع. ت. (2022). القيادة الابتكار لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين وأثرها على الرضا الوظيفي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 8(4) ، 145-123.

فرج، آ. م.، وعثمان، د. م. ج. (2019). دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة لصناعة الإسمنت في السلیمانية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 48(4)، 145-123.

فرج، آ. م.، وعثمان، د. م. ج. (2020). دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كاسن لصناعة الاسمنت في السلیمانية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 6(2)، 104-88.

فرحات، م. خ. (2017). دور أنظمة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.

القطيسي، ل. ا. (2024). مدى واقع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس. *مجلة الأستاذ*، 33(2) ، 145-123.

القحطاني، ر. ث. (2020). واقع استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. *مجلة جامعة طنطا للعلوم الإدارية*، 25(4) ، 134-112.

القحطاني، ر. ث. (2020). واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. مجلة جامعة دمياط للعلوم الإدارية، 12(2)، 77-95.

القحطاني، ع. (2018). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار الفكر العربي.

القطناني، ع. س. (2024). الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بوزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية-فلسطين. Journal of Educational and Psychological Sciences، 15(2)، 77-95.

القيسي، إ.، دويك، ر.، وعثمان، ي. (2015). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بوليتكنك فلسطين. مجلة جامعة بوليتكنك فلسطين للبحوث، 3(1)، 77-95.

كوجر، ج. ح.، وهالو، ل. م. (2022). استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 10(3)، 45-67.

ليلة، ك. (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 9(2)، 77-95.

مجدلاوي، ف. ع. (2023). الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة التربية والتعليم، 17(4)، 234-256.

محمد، م. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. القاهرة: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

محمد، م. م.، ثابت، ث. ح.، وسهير، ح. ح. (2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين القيادات الجامعية في الإدارة. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 8(2)، 112-134.

محمد، م. م.، ثابت، ح.، وثابت، ح. س. (2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة. المجلة التربوية، 10(1)، 45-67.

مصلحة مياه بلديات الساحل. (2000). تم الاسترداد من <https://cmwu.net>

مصلحة مياه بلديات الساحل. (2019). تم الاسترداد من <https://cmwu.net>

المطيري، ع. ص. (2025). العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية بمدينة الرياض. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 12(1)، 45-67.

مغاوري، ه. ا. (2022). تفعيل مبادئ الحكومة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارية المرئية. *مجلة جامعة الأزهر للعلوم التربوية*، 24(2)، 112-134.

مفيدة، ت.، وجغوط، د. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 12(2)، 123-145.

مليح، ي.، والعسولي، ع. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 29(2)، 36-64.

منصور، غ. م. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 8(2)، 45-67.

المواضية، ر. س. (2021). مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثرها في أداء أعضاء الهيئة التدريسية. *المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(3)، 45-67.

نجاوي، م.، وجغوط، د. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 12(2)، 123-145.

هاشم، ع. ع. (2019). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الهذلي، و. (2015). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين. *مجلة الإدارة التعليمية*، 12(3)، 77-95.

يوسف، د. ط. (2013). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*, 15(2)، 112-134.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Afonso, D. D., Robaina, D. C., & Perez, P. S. (2024). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality Management*, 18(2), 77-95.

AJSRP Blog. (2024). تم الاسترداد من <https://blog.ajsrp.com>

An, L. K. (2025). Vietnamese law on enterprises, right of unilateral. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), 77-95.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Bell, E., & Davison, J. (2013). Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(2), 234-256.

Brandalise, F. M., Valente, C. P., Viana, D. D., & Formoso, C. T. (2018). Understanding the effectiveness of visual management best practices in construction sites. *Proceedings of the International Group for Lean Construction*, 26(1), 77-95.

Breton, A. (2007). *The economics of transparency in politics*. Ashgate Publishing.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Faster Capital. (2024, October) تم الاسترداد من <https://fastercapital.com>

Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). *Employee compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE Publications.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hodge, G. R., Joines, J., & Thoney, K. (2011). Adapting lean manufacturing principles to the textile industry. *Production Planning & Control*, 22(4), 234-256.

- Imai, M. (2012). *Gemba kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw-Hill.
- Ishizaka, A., Giuliano, R., & Mareschal, B. (2017). Visual management of performance with PROMETHEE productivity analysis. *Soft Computing*, 21(5), 112-134.
- Koskela, L., Tezel, A., & Tzortzopoulos, P. (2018). Why visual management? *Proceedings of the International Group for Lean Construction*, 26(1), 77-95.
- Laiko, B. P., Alam, H. V., & Mendo, A. Y. (2025). Pengaruh job satisfaction dan work motivation dalam meningkatkan kinerja perilaku kewarganegaraan organisasi pada pegawai dinas lingkungan hidup dan kehutanan provinsi gorontalo. *MES Management Journal*, 12(1), 45-67.
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J., Duan, N., & Qi, Z. (2025). Unveiling the factors shaping teacher job performance: exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction. *BMC Psychology*, 13(1), 123-145.
- Maryani, E., Purwanto, A., Kartika, H., Haris, M., Ihsan, N., & Muhammad, K. (2020). Do gemba kaizen and 5s reinforce medical equipment manufacturing performance? *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(2), 112-134.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Naparin, M., & Astuti, W. T. (2025). *Innovative green consumption in a manufacturing company in the environmental-based view approach: the role of moral obligation, TPBF, green intention and pro*
- Protzman, C. W., Whiton, F., & Protzman, D. (2020). *Implementing lean: Twice the output with half the input!* CRC Press.
- Qsalary. (2024, November) تم الاسترداد من <https://qsalary.com>
- Söderlund, C., Florin, U., Lundin, J., & Ugglä, K. (2020). Participatory involvement and multitheoretical perspectives in visual management design. *International Design Conference*, 15(3), 123-145.
- Soeprapto, A., Tawi, M. R., Naim, S., Buamonabot, I., & Thahrim, M. (2024). Analysis of the effect of job satisfaction and tenure on turnover intention. *Jurnal Ekonomi*, 15(2), 77-95.

- Soeprapto, A., Tawil, M. R., Naim, S., Buamonabot, L., & Thahrim, M. (2024). Analysis of the effect of job satisfaction and tenure on turnover intention. *Jurnal Ekonomi*, 15(2), 77-95.
- Šramková, M., & Ridziková, P. (2020). Visual management: Source of motivation or a hindrance? *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icsd), 112-134.
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 234-256.
- Sugiono, E., & Norhasan, A. (2025). The influence of organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable at the Indonesian quarantine agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 12(3), 123-145.
- Tezel, A., & Aziz, Z. (2017). Visual management in highways construction and maintenance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 123-145.
- Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2016). Visual management in production management: a literature synthesis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(3), 234-256.
- Vineet, K. (2011). An overview of kaizen concept. *VSRD International Journal of Automobile & Production Engineering*, 1(1), 45-67.

الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية.
- ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية.
- ملحق (3): قائمة بأسماء محكمين الاستبانة.



جامعة الإسراء بغزة
عمادة الدراسات العليا
والبحوث العلمي
ماجستير إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والمالية

الدكتور/ حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " أثر الإدارة المرئية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من عمادة الدراسات العليا بجامعة الإسراء، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من جزأين: الجزء الأول ويشمل على المتغيرات الديمغرافية والجزء الثاني: ويشتمل على محاور البحث الرئيسة وهما المحور الأول: المتغير المستقل (الإدارة المرئية)، والمحور الثاني: المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ونظراً لخبرتكم في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت بوضع عالمة (*) للفقرة المناسبة وإجراء علماً بأن المعلومات الواردة من التعديل على الفقرة الغير مناسبة، أو إضافة فقرات ترونها مناسبة، طرفكم في هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد زهير يوسف المصري

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة ☒ في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك، مع مراعاة أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة للفقرة نفسها.

☐ ذكر	☐ أنثى	النوع الاجتماعي
☐ أقل من 30 عام	☐ من 30-أقل من 40 عام	الفئة العمرية
☐ من 40-أقل من 50 عام	☐ 50 عام فأكثر	
☐ دبلوم فاقل	☐ بكالوريوس	المؤهل العلمي
☐ دراسات عليا		
☐ موظف	☐ رئيس شعبة	المسمى الوظيفي
☐ رئيس قسم	☐ مدير دائرة	
☐ غير ذلك		
☐ أقل من 5 أعوام	☐ 5 إلى 10 أعوام	سنوات الخبرة
☐ 10 إلى 15 أعوام	☐ 15 أعوام فأكثر	

ثانياً: محاور الاستبانة

م	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المحور الأول/ الإدارة المرئية: أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء من خلال التواصل الدائم بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام اساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات.					
	البعد الأول/ وضع قواعد العمل: يعبر عن التعديل والتطوير المستمر لهذه الأسس والقواعد التي يجب أن تتصف بالمرونة والوضوح، وبما يخدم رسالة المؤسسة ويستمر هذا التطوير حتى يتم التأكد من التخلص من زيادة الهدر بالجهد والموارد والوقت ليتم الحصول أفضل المخرجات الممكنة					
1.	تضع المصلحة قواعد العمل بشكل واضح ومفهوم.					
2.	تطبق المصلحة قواعد العمل بشكل عادل على جميع الموظفين.					
3.	تتلاءم قواعد العمل في المصلحة مع رسالتها وأهدافها.					
4.	تقوم المصلحة بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات.					
5.	يتم توصيل قواعد العمل إلى جميع الموظفين بشكل فعال في المصلحة.					
6.	يتم تكليف موظفي المصلحة بالمهام كلاً حسب مجاله					

م	الفقرة	الدرجة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
	واختصاصه.					
7.	تشتمل قواعد العمل في المصلحة على تحديد المهام وطرق متابعتها وطرق قياس أدائها.					
البعد الثاني/ الترشيح والقضاء على الهدر: استراتيجية هادفة لإدخال قيمة السرعة في ثقافة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات، والعمل على التخلص من الإجراءات والأنشطة غير اللازمة، والتي لا تضيف قيمة حقيقية لإنتاجية العمل، وذلك عبر المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة مؤسسية تسهم في القضاء على بطيء السرعة والروتين في اتخاذ القرارات.						
1.	تقوم المصلحة بترشيح استهلاك الموارد بشكل فعال.					
2.	تعمل المصلحة على اتخاذ إجراءات للحد من الهدر في العمل.					
3.	يوجد لدى المصلحة نظام رقابي على أداء العاملين.					
4.	يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لترشيح الاستهلاك في المصلحة.					
5.	تعمل المصلحة على استخدام الترشيح من أجل جعلها ثقافة لدى المصلحة.					
6.	توفر المصلحة المعلومات والأنظمة الحديثة للحد من هدر الوقت.					
7.	يتم توفير التدريب اللازم للموظفين حول كيفية ترشيح الاستهلاك في المصلحة.					
البعد الثالث/ الشفافية: وهي توفير المعلومات الكافية التي يحتاجها الموظفون، وتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم ومقترحاتهم بشكل دائم وتوضيح الفائدة التي تعود عليهم وعلى الإدارة ككل من هذا للتحسين والتغيير والتطوير المستمر.						
1.	يتم توفير المعلومات اللازمة للموظفين بشكل شفاف داخل المصلحة.					
2.	يتم التعامل مع الموظفين بوضوح وصدق من قبل إدارة المصلحة.					
3.	يتم الإعلان عن القرارات الهامة بشكل واضح في المصلحة.					
4.	يتواصل العاملون مع الإدارة من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات.					
5.	تتبع المصلحة العدل في تطبيق الأنظمة					
6.	تتبنى المصلحة سياسات مرئية تعزز الثقة بينها وبين العاملين.					
7.	يتم تشجيع الموظفين على طرح الأسئلة والاستفسارات في المصلحة.					

م	الفقرة	الدرجة			
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة جداً
البعد الرابع/ المشاركة في اتخاذ القرار حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة ومعاً يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول الى اتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي قرار وحل يحصل على دعم الجماعة.					
1.	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم في المصلحة.				
2.	تحلل البيانات وتدقق المعلومات قبل اتخاذ القرار.				
3.	يتم منح الموظفين صلاحيات لاتخاذ بعض القرارات في المصلحة.				
4.	تتبنى المصلحة آراء ومقترحات العاملين في اتخاذ القرارات.				
5.	تشجع المصلحة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.				
6.	يتم تقدير مساهمات الموظفين في اتخاذ القرارات في المصلحة.				
7.	يتم الاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين في المصلحة.				
المحور الثاني/ رضا الوظيفي: حالة من الشعور بالارتياح لدى الجمهور الداخلي في المنظمات أثناء أدائهم لمهامهم ما يؤدي إلى الثقة والانتماء للمنظمة.					
1.	أشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي أقوم به في المصلحة.				
2.	تقوم المصلحة بتوفير فرص للتطوير الوظيفي المتاحة في المصلحة.				
3.	أقوم بإنشاء علاقات مع زملائي في العمل داخل المصلحة.				
4.	أشعر بالتقدير والاحترام في العمل داخل مصلحة مياه بلديات الساحل.				
5.	أشعر بأنني جزء مهم من فريق العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل.				
6.	أشعر بأنني أساهم في تحقيق أهداف مصلحة مياه بلديات الساحل.				
7.	أشعر بأنني أحقق التوازن بين حياتي العملية والشخصية في المصلحة.				
8.	يتوافق رأيي مع طبيعة العمل والمهام الموكلة لي في المصلحة.				
9.	وجود حوافز مادية أنقاضها عن المبادرات أو المجهودات المبذولة.				
10.	تقوم المصلحة بإضافة الحوافز المعنوية للموظفين في المصلحة.				
11.	يوجد معيار الكفاءة في مصلحة مياه بلديات الساحل.				
12.	تقوم المصلحة بتخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام.				

الدرجة					الفقرة	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير داخل المصلحة.	13.
					أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي بإتقان داخل المصلحة.	14.
					أنا مستمتع بعملي مع زملائي داخل مصلحة مياه بلديات الساحل.	15.



جامعة الإسراء بغزة
عمادة الدراسات العليا
والبحوث العلمي
ماجستير إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والمالية

السيد/ة..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " أثر تطبيق الإدارة المرئية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من عمادة الدراسات العليا بجامعة الإسراء، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من جزأين:

الجزء الأول ويشمل على المتغيرات الديمغرافية

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور البحث الرئيسة المتمثلة في الآتي:

■ **المحور الأول: المتغير المستقل (الإدارة المرئية).**

■ **المحور الثاني: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)**

إن تعاونكم في تعبئة الاستبيان بالتأكيد سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، علماً أن كافة المعلومات التي ستقدمونها في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيراعى فيها السرية التامة، أرجو أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة ☒ في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد زهير يوسف المصري

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة ☒ في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك، مع مراعاة أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة للفقرة نفسها.

☐ ذكر	☐ أنثى	النوع الاجتماعي
☐ أقل من 30 عام	☐ من 30-أقل من 40 عام	العمر
☐ من 40-أقل من 50 عام	☐ 50 عام فأكثر	
☐ دبلوم فاضل	☐ بكالوريوس	المؤهل العلمي
☐ ماجستير	☐ دكتوراه	
☐ مجلس إدارة	☐ مدير تنفيذي	المسمى الوظيفي
☐ نائب مدير تنفيذي	☐ مدير دائرة	
☐ رئيس قسم	☐ رئيس شعبة	
☐ إداري	☐ خدمات	
☐ أقل من 5 أعوام	☐ من 5 إلى 10 أعوام	سنوات الخدمة
☐ من 10 إلى أقل من 15 أعوام	☐ 15 أعوام فأكثر	
☐ أعزب	☐ متزوج	الحالة الاجتماعية
☐ أرمل	☐ مطلق	

ثانياً: محاور الاستبانة

م.	الفقرة	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول/ الإدارة المرئية: أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء من خلال التواصل الدائم بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام اساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات. البعد الأول/ وضع قواعد العمل: يعبر عن التعديل والتطوير المستمر لهذه الأسس والقواعد التي يجب أن تتصف بالمرونة والوضوح، وبما يخدم رسالة المؤسسة ويستمر هذا التطوير حتى يتم التأكد من التخلص من زيادة الهدر بالجهد والموارد والوقت ليتم الحصول على أفضل المخرجات الممكنة						
1.	تضع إدارة المصلحة قواعد العمل بشكل واضح ومفهوم لجميع البنود.					
2.	تطبق إدارة المصلحة قواعد العمل بشكل عادل لموظفيها بمختلف وظائفهم					
3.	تتلاءم قواعد العمل في المصلحة مع رسالتها وأهدافها.					

م.	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
4.	تقوم المصلحة بتحديث قواعد العمل بشكل دوري لمواكبة التغيرات.				
5.	توصل المصلحة قواعد العمل الإلكترونية إلى جميع الموظفين بشكل فعال.				
6.	تكلفة المصلحة موظفين بالمهام كلاً حسب مجاله واختصاصه.				
7.	تحدد المصلحة المهام وطرق متابعتها.				
8.	تحدد المصلحة طرق قياس أداء العاملين.				
9.	تطور المصلحة برامجها وإجراءاتها الإدارية باستمرار.				
البعد الثاني/ الترشيح والقضاء على الهدر: استراتيجية هادفة لإدخال قيمة السرعة في ثقافة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات، والعمل على التخلص من الإجراءات والأنشطة غير اللازمة، والتي لا تضيف قيمة حقيقية لإنتاجية العمل، وذلك عبر المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة مؤسسية تسهم في القضاء على بطيء السرعة والروتين في اتخاذ القرارات.					
1.	ترشد المصلحة استهلاك الموارد وأصولها بشكل فعال.				
2.	تتخذ المصلحة إجراءات ملزمة للحد من الهدر في العمل.				
3.	تعمل المصلحة على استخدام أساليب إدارية متطورة وحديثة				
4.	يتوفر لدى المصلحة نظام رقابي فعال على أداء العاملين.				
5.	تشجع المصلحة الموظفين على تقديم اقتراحات لترشيح الاستهلاك من أجل ترسيخها ضمن ثقافتها.				
6.	توفر المصلحة المعلومات والأنظمة الحديثة للحد من هدر الوقت باستمرار				
7.	تدرب المصلحة موظفيها حول كيفية ترشيح الاستهلاك كالدورات والدورات.				
8.	تعمل المصلحة على استخدام أسلوب التغذية العكسية في تنفيذ استراتيجية القضاء على الهدر.				
البعد الثالث/ الشفافية: وهي توفير المعلومات الكافية التي يحتاجها الموظفون، وتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم ومقترحاتهم بشكل دائم وتوضيح الفائدة التي تعود عليهم وعلى الإدارة ككل من هذا التحسين والتغيير والتطوير المستمر.					
1.	تعتمد المصلحة نظام شفاف لتوفير المعلومات اللازمة للموظفين.				
2.	تتعامل المصلحة مع الموظفين بوضوح وصدق.				
3.	تعلن المصلحة عن القرارات الهامة بشكل واضح وفي وقتها الملائم.				

م.	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
4.	تعتمد المصلحة شبكة اتصال متعددة بين الموظفين والإدارة.				
5.	تراعي المصلحة العدل في تطبيق أنظمتها بين موظفيها				
6.	تتبنى المصلحة سياسات مرئية تعزز الثقة بينها وبين العاملين.				
7.	تشجع إدارة المصلحة موظفيها طرح الأسئلة والاستفسارات عن طريق الحوار المفتوح مع طمأننتهم مع الأخذ بما يخدم أهداف المصلحة.				
البعد الرابع/ المشاركة في اتخاذ القرار حيث يشارك الرئيس رؤوسيه كجماعة ومعاً يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول الى اتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار رؤوسيه لقبول حوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي قرار وحل يحصل على دعم الجماعة.					
1.	تشرك المصلحة موظفيها في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم في المصلحة.				
2.	تقوم المصلحة بتحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرارات.				
3.	تمنح المصلحة الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة للعمل.				
4.	تتبنى المصلحة آراء ومقترحات العاملين في اتخاذ القرارات.				
5.	يتم تقدير مساهمات الموظفين في اتخاذ القرارات في المصلحة.				
6.	يتم الاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين في المصلحة.				
المحور الثاني/ رضا الوظيفي: حالة من الشعور بالارتياح لدى الجمهور الداخلي في المنظمات أثناء أدائهم لمهامهم ما يؤدي إلى الثقة والانتماء للمنظمة.					
1.	أشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي أقوم به في المصلحة.				
2.	تتاح لي الفرصة للتطوير الوظيفي في المصلحة.				
3.	أقوم بإنشاء صداقة مع زملائي في العمل داخل المصلحة.				
4.	أشعر بالتقدير والاحترام في العمل داخل مصلحة مياه بلديات الساحل.				
5.	أشعر بأنني جزء مهم من فريق العمل في مصلحة مياه بلديات الساحل.				
6.	أشعر بأنني أساهم في تحقيق أهداف مصلحة مياه بلديات الساحل.				

م.	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
7.	أشعر بأنني أحقق التوازن بين حياتي العملية والشخصية في المصلحة.				
8.	يتوافق راتبي مع طبيعة العمل والمهام الموكلة الي في المصلحة.				
9.	تقوم المصلحة بإعطائي حوافز عن المبادرات أو المجهودات المبذولة في المصلحة				
10.	تهتم إدارة المصلحة بإضافة الحوافز المعنوية للموظفين في المصلحة.				
11.	يوجد معيار الكفاءة بين الموظفين في مصلحة مياه بلديات الساحل.				
12.	تقوم المصلحة بتخفيف الأعباء على موظفيها أثناء تأدية المهام.				
13.	أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير في المصلحة.				
14.	أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي بإتقان في المصلحة.				
15.	أنا مستمتع بعملي مع زملائي في مصلحة مياه بلديات الساحل.				
16.	عملي في المصلحة يعطيني فرصة لتطوير نفسي وفعل ما اريد				

ملحق (3): قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

م.	الاسم	الدرجة الاكاديمية	الجامعة
1.	د. بدر شحدة حمدان	أستاذ الاقتصاد المساعد	عدد من الجامعات الفلسطينية
2.	د. حسام الدين حرب	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإسراء
3.	د. خلود الفليت	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعة الإسلامية
4.	د. عبد الرحمن إبراهيم الغلبان	أستاذ المحاسبة والتدقيق المساعد	جامعة الإسراء
5.	أ. د فتحي رزق السوافيري	أستاذ المحاسبة الإدارية والتكاليف	جامعة الإسراء
6.	د. كمال محمد المصري	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإسراء
7.	د. محمد سالم أبو يوسف	رئيس قسم المحاسبة	جامعة الإسراء
8.	د. نبيل اللوح	استاذ إدارة الأعمال المساعد	عدد من الجامعات الفلسطينية
9.	د. وائل بدح	استاذ إدارة الأعمال المساعد	كلية تدريب غزة
10.	د. إيهاب محمد ربيع أبو الخير	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإسراء