



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الرضا الوظيفي والحوافز وأثرهما على الأداء  
دراسة تطبيقية على العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

ميسون عمر سليمان يوسف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2016هـ/1437 م

الرضا الوظيفي والحوافز وأثرهما على الأداء  
دراسة تطبيقية على العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

اعداد

ميسون عمر سليمان يوسف

بكالوريوس في الهندسة المعمارية - الكلية المتعددة التقنيات للهندسة المعمارية والتعمير  
الجزائر

المشرف الدكتور

اياد خليفة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة /  
مسار التنمية وبناء المؤسسات/ معهد التنمية المستدامة/عمادة الدراسات العليا / جامعة  
القدس.

القدس - فلسطين

2016هـ/1437 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية الريفية المستدامة

### اجازة الرسالة

الرضا الوظيفي والحوافز وأثرهما على الأداء  
دراسة تطبيقية على العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

اسم الطالب : ميسون عمر سليمان يوسف  
الرقم الجامعي : 21310340

اشراف الدكتور : اياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ : 2016-05-12

من اعضاء لجنة المناقشة المدرجة اسماءهم وتواقيعهم :

1. رئيس اللجنة : د.اياد خليفة  
التوقيع : .....
2. ممتحناً داخلياً : د. احمد حرز الله  
التوقيع : .....
3. ممتحناً خارجياً : د. نايف جراد  
التوقيع : .....

القدس - فلسطين

2016 م

## الإهداء

إلى الأكرم منا جميعا ..... إلى شهداء فلسطين  
إلى كل من أنعشته نسَمات الحرية  
إلى كل من قدم شيئاً للوطن الحبيب فلسطين  
إلى نبع العطاء اللامتناهي أبي الدكتور/ عمر قادري، وأمي المربية الفاضلة/ عزيزة معتوق

إلى من وقف إلى جانبي وتحمل معي كل العناء زوجي العزيز  
العقيد الدكتور/ محمود صلاح الدين

إلى أبنائي العزيزين ليث و كريم وابنتي الغاليتين ليان و لين

إلى اخوتي الدكتور منير و المهندس سليمان و المهندس اسعد و اخواتي الدكتورة سحر و الدكتورة  
فدوى والصيدلانية تهاني

إلى عمي الغالي المصلح الاجتماعي الحاج ابو عزام

إلى من احترمهن واقدرنهن ياسمين ونوال وفريال  
إلى روح اللواء / محمود عيسى مدير عام الدفاع المدني السابق  
اهدي ثمرة جهدي هذا

ميسون عمر سليمان يوسف

## إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس, لنيل درجة الماجستير, وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة, باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد, و ان هذه الرسالة او اي جزء منها, لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

## التوقيع :

ميسون عمر سليمان يوسف

## التاريخ:

## الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر أن يسرت لي السبل، و وفقتني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذه الرسالة واخص بالشكر الدكتور/ اياد خليفة المشرف الرئيس لهذه الرسالة الذي لم يتوان عن تقديم الدعم والمساندة طوال فترة اعدادي لهذه الرسالة من خلال إيداء الملاحظات القيمة خلال مسيرتي في اعداد هذه الرسالة وكان لملاحظاته وتوجيهاته اثر كبير في تطويرها.

والشكر الجزيل للدكتور/ عزمي الاطرش الذي كان اباً و اخاً ومعلماً لنا طوال فترة الدراسة. وكذلك الدكتور /عبد الناصر القدومي لما قدمه لي من نصائح ودراسات اغنت البحث. والمقدم احمد صبرا الذي بذل الجهد الكبير في المراجعة والتنسيق.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جهاز الدفاع المدني ممثلاً بالسيد العميد/ يوسف نصار مدير عام الجهاز لما قدمه من دعم ومساندة لانجاز هذا البحث.

ميسون عمر سليمان يوسف

## التعريفات الاصطلاحية

**الرضا الوظيفي** : انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة , اذ ان هذه

المشاعر تعطي للموظفين مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل , و ما يحيط به, و بما ان رغبات

الافراد مختلفة , اي ان الرضا هو تعبير عن مدركات الافراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها

مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له.(عباس , 2003,ص 175)

**التمكين**: انه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد

في المستويات الدنيا.(Shackletor, 1995 ,p130)

**النمط الاداري**: انه الافعال و التصرفات و الوظائف التي يقوم بها مدير من

خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات , و تحديد علاقات العمل و ابداء

الاهتمام بالاهداف , و بالعاملين و حاجاتهم.(fiedler,1976)

**بيئة العمل** : تلك البيئة التي تشمل هيكل المؤسسة و ثقافة العمل و العمليات، حيث يعبر

هيكل المؤسسة عن الاسلوب الذي صممت به المؤسسة و الذي يوضح تدفق العمل،

السلطة، قنوات الاتصال، عملية صنع القرار (شاندا و كوبرا ، 2002، ص86)

**الحوافز** : مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف

(Alein Meignant, 2000, p 22).

**الاداء الوظيفي** : جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات

جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل

الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة و اقصر وقت و أقل تكلفة (شامي , 2010, ص 61)

**الفاعلية** : أنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو

زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة. ( Pennings &Goodman ,1977 )

**الكفاءة :** مجموعة من القدرات المدمجة التي تسمح بكيفية تلقائية بإدراك وضعية معينة وفهمها،

والاستجابة لها بشكل أقل أو أكثر ملاءمة. (بوسمان وآخرون، 2005: ص 9 – 10)

**الدفاع المدني :** هو مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة

والخاصة من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المنكوبين وتأمين

سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية في

زمن السلم وحالات الحرب والطوارئ

**(<http://www.998.gov.sa/Ar/AboutUs/Pages/Concept.aspx>)**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ا	الاقرار	.1
ب	الشكر والعرفان	.2
ج	التعريفات الاصطلاحية	.3
هـ	فهرس المحتويات	.4
ز	فهرس الجداول	.5
ح	فهرس الملاحق	.6
ط	الملخص باللغة العربية	.7
ك	الملخص باللغة الإنجليزية	.8
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>		
1	المقدمة	1.1
6	مشكلة البحث	2.1
6	مبررات البحث	3.1
7	أهمية البحث	4.1
7	اهداف البحث	5.5
7	أسئلة البحث	6.1
8	فرضيات البحث	7.1
9	نموذج البحث	8.1
10	منهجية البحث	9.1
10	مجتمع وعينة البحث	10.1
11	حدود البحث	11.1
11	متغيرات البحث	12.1
11	هيكلية البحث	13.1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>		
13	مقدمة	1.2
13	مفهوم الرضا الوظيفي	2.2
15	اهمية الرضا الوظيفي	3.2

15	قياس الرضا الوظيفي	4.2
16	نظريات الرضا الوظيفي	5.2
20	مفهوم الحوافز	6.2
21	اهمية الحوافز	7.2
21	انواع الحوافز	8.2
22	اثر الحوافز والرضا الوظيفي	9.2
24	مفهوم الاداء	10.2
25	اهمية الاداء	11.2
26	قياس الاداء الوظيفي	12.2
28	نظريات الاداء الوظيفي	13.2
31	أثر الحوافز على الاداء الوظيفي	14.2
32	الدراسات السابقة	15.2
<b>الفصل الثالث: نبذة تاريخية وهيكلية الدفاع المدني الفلسطيني</b>		
55	نبذة تاريخية عن الدفاع المدني الفلسطيني	1.3
56	هيكلية ومكونات الدفاع المدني الفلسطيني	2.3
<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>		
67	منهج البحث	1.4
67	مجتمع البحث	2.4
67	عينة البحث	3.4
70	أداة البحث	4.4
76	إجراءات البحث	5.4
77	المعالجات الإحصائية	6.4
<b>الفصل الخامس: نتائج البحث</b>		
79	النتائج المتعلقة بأسئلة البحث	1.5
91	النتائج المتعلقة بفرضيات البحث	2.5
<b>الفصل السادس: الاستنتاجات و التوصيات</b>		
102	الاستنتاجات	1.6
106	التوصيات	2.6
109	قائمة المراجع	

## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1.	توزيع العينة	68
2.	توزيع العينة حسب متغيراتها المستقلة	69
3.	معاملات التباين لاداة البحث ومجالاتها	76
4.	الحدود الدنيا والعليا للمقياس الخماسي	79
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الرضا الوظيفي	80
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال النمط الاداري	81
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال التمكين	83
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال بيئة العمل	84
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الحوافز	85
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الاداء	86
11.	معامل الانحدار للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار	88
12.	معامل الانحدار للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار	90
13.	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء	91
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي	92
15.	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لمتغير العمر	93
16.	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لمتغير الرتبة	94
17.	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة افراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لمتغير المؤهل العلمي	95
18.	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لمتغير الحالة الاجتماعية	96
19.	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لمتغير عدد سنوات الخدمة	97

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
115	استبانة الدراسة	.1
121	اسماء المحكمين	.2

## الملخص

هدف البحث للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال مسح شامل للعاملين في المديرية العامة، والعاملين في مديرية رام الله والبيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وقام بتوزيع 320 استبانة على مجتمع البحث استرد منها (292) استبانة قابلة للتحليل والتي شكلت ما نسبته 24.5% من مجتمع البحث، وصولاً الى الكشف عن العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، للحد من التأثيرات السلبية لعدم الرضا.

وأظهرت نتائج البحث بناءً على التحليل الإحصائي وجود انحدار إيجابي دال إحصائياً بين تأثير الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً وجود دالة إحصائية بين علاقات العاملين والأداء الوظيفي وظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام العمل القائم وأداء العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ووجود انحدار إيجابي دال إحصائياً لشعور العاملين وتحملهم للمسؤولية لدى جهاز الدفاع المدني، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر الرضا الوظيفي والحوافز على الأداء تعود لمتغير العمر بالسنوات، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تأثير الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين تعود لمتغير سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين تعود لمتغير الحالة الاجتماعية.

وتشير أبرز نتائج البحث ان الدرجة الكلية لمجال الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني قد أتت بنسبة مئوية بلغت (67.49) وهي درجة متوسطة، وفي مجال الدرجة الكلية للحوافز (43.33) وهذا يدل على درجة ضعيفة، وفي مجال الدرجة الكلية للاداء بلغت (73.13)

وهذا يدل على درجة مرتفعة. كما وخرج البحث بمجموعة من التوصيات تتمثل في: زيادة الوعي والاهتمام بأساليب الرضا الوظيفي والحوافز لما له من اثر ايجابي لتنمية سلوك المرؤوسين، تضمين برامج تدريبية خاصة بعملية صنع القرارات المختلفة وممارسة العدالة عند التكليف بالمهام أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات ،عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع العاملين لزيادة الانتاجية، بل يتعين استخدام وسائل أخرى بالإضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الإنتاجية، رغم أن الموظفين يقدرون المال كوسيلة رئيسة للتحفيز، إلا أن الاعتراف بأهميتهم كأفراد وبأهمية العمل الذي يمارسونه لا يقل أهمية عن ما يحصلون عليه من مكافآت مادية، تضمين برامج تدريبية خاصة بالرضا الوظيفي والحوافز وبيان اهميتها ودورها على اداء العاملين للمديرين ورؤساء الأقسام والأفراد المتوقع ترشحهم إلى منصب الإدارة أو رئاسة الأقسام وذلك لرفع قدراتهم ومهاراتهم، تعزيز شعور المشاركة والشراكة والملكية بين الموظف والمؤسسة وصولاً للتمكين وتحرير الفعل وذلك من خلال منح الموظف درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل، ومنحه كافة الصلاحيات التي تمكنه من انجاز مسؤوليات العمل المكلف بها والتجاوز عن بعض الأخطاء غير المقصودة، مع إنكاء روح الابتكار والإبداع لديه، توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطاؤه قدرًا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلبي على الآخرين، تفعيل دور العاملين في عملية صنع القرار خصوصاً لمن مضى عليهم فترة زمنية طويلة في العمل ولديهم مؤهلات علمية وخبرات عملية دون النظر الى الجنس او عينة الحالة الاجتماعية بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم، تشكيل لجنة متخصصة من المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للوقوف عند نتائج البحث وخصوصاً ما يتعلق بالمستويات المنخفضة لاستجابة العينة لمعالجتها، توجيه الباحثين نحو المحافظات التي لم تشملها عينة البحث لاعداد بحوث مرتبطة بالرضا الوظيفي.

# **A Practical Study on The Personnel of The Palestinian Civil Defence Service**

**Prepared by: mayssoune omar youcef**

**Supervised by: Dr.Iyad Khalifa**

## **Abstract**

The research aimed to explore the degree of job satisfaction among the Palestinian firemen workers department and its impact on their performance through a comprehensive survey for the workers in the general directorate and the workers in Ramallah and Al-Bireh, Tulkarm, Jerusalem neighborhoods, Jericho and Bethlehem Directorates. The researcher used the questionnaire as a tool for the study and distributed 320 questionnaires on the study population from which 292 questionnaires were retrieved consisting 24.5% of the research population, to reveal the factors contributing to the increase of employees job satisfaction, and limit the negative impacts of dissatisfaction.

According to the statistical analysis, the outcomes of the study showed a significantly positive regression between the effect of job satisfaction and effect of incentives on the workers performance. The results also showed the existence of statistical significance between the workers relationships and work performance. An effect of statistical significance was found between the existing work system and the workers in the Palestinian firemen department workers performance, the inexistence of significant differences between the study sample's mean responses on the effect of job satisfaction and incentives on the workers performance related to the variables of years of experience, nature of the job, and qualification, also no significant differences were found between the study sample's mean responses regarding job satisfaction and incentives effect on the workers performance due to marital status.

The most significant results point out that the total score of the job satisfaction among Palestinian firemen department workers had a percentage of (64.49) which was a moderate degree, and in the total score of the incentive the percentage was (43.33) which was weak, and the total score for the field of performance was (73.13) which was high. The research based on the study results came up with a set of recommendations represented in the following: raising awareness and care in the methods of job satisfaction and incentives because of its positive impact on developing the workers behaviour, including specific training programs for the various decision making process and justice practice in delegating

tasks or nominating for training courses or giving privileges, relying not only on financial incentives as a means for increasing workers productivity, but other ways should be used in addition to money, although workers appreciate money as a main method of incentive, but recognizing the workers as individuals and the significance of their work is not less important than what they get as rewards.

Including special training programs for job satisfaction and incentives illustrating their importance and role effect on the workers, employees, departments head chiefs, and persons expected to be nominated for administrative position or departments heads performance to raise their abilities and skills, and enhance the feelings of participation, involvement and possession between the employee and the institution to empower and free the action through giving the employee more degree of work independence, and all the terms of reference that enables him to accomplish his work responsibilities and passing some of the unintentional errors, as well as enhancing creativity in the workers, distributing the work responsibilities and giving the workers a matching power that meets his abilities and capabilities and giving them a space of freedom to execute their work the way they choose without negative effect on others. Moreover, the roles of workers in the decision making process, particularly, those who have been long in their posts and have qualifications and experiences regardless of their sex or marital status, should be activated and giving them the opportunity to express their notes and opinions which contributes to achieving the work goals and developing the employees feeling of self achievement. Additionally, a specialized committee from the directorate of the Palestinian firemen department should be formed to look into the research results, particularly the low levels of the sample responsiveness to treat it and helping the researchers to investigating job satisfaction in further governorates that are included in the current study.

## الفصل الأول

### 1.1: المقدمة

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام بالغ من قبل العديد من علماء الإدارة والسلوك الإنساني، وتعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت للرضا الوظيفي لما لذلك من أهمية خاصة في العمل نظراً لما يحققه من فوائد للفرد وللمؤسسة على حد سواء. فالرضا الوظيفي يعد من أهم المؤشرات السلوكية في العمل، والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف تجاه العمل الذي يعمل فيه، كونه يعبر عن إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته و ذلك لمزاولة المهنة التي يعمل بها ( مروان الزعبي ، 2011 ) .

و يعرف الرضا الوظيفي على انه يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوكاً إيجابياً تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض عن عمله يعطي سلوكاً سلبياً تجاهه ( Stephen,1997,p142 ) , حيث يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في الحد من الشكاوي والتظلمات من قبل الموظفين ( Afab Hira, 2012).

ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل كثيرة من أهمها الجانب الشخصي، الانفعالي، الإداري، الفني، التدريبي والمعنوي، ولهذا يصعب قياسه ولكن يمكن تحديد العوامل المؤثرة عليه تأثيراً مباشراً. حيث يعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال: كالإداء، التغيب، سير العمل، الإبداع، المبادرات، الإنجاز، الاستمرارية وأحياناً أخرى ينظر إليه على انه متغير تابع يتأثر بالاجر والرواتب

و نظام المنح والمكافأة و نظام اتخاذ القرارات وغيرها ( www.acofps.com ,اكاديمية علم

النفس).

ومن هذا المنطلق هناك عدة مقاييس للرضا الوظيفي ومن بينها مقياس بيتز وور وزملائه (2007)، حيث يعتبر هذا المقياس من احد اهم المقاييس العالمية في الرضا الوظيفي وهو مقياس قصير و سهل التطبيق ويساعد هذا المقياس على استخراج الخصائص السيكومترية التي تصلح للاستخدام في اغراض قياس الرضا الوظيفي و الحصول على مؤشرات عن معدلات الرضا الوظيفي للعاملين في وظائف مختلفة و قطاعات صناعية متعددة ( مروان الزعبي ، 2010 ).

ومقياس بورتز ولولر سنة 1996 والذي يهدف لقياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالاهمية والتقدير، والمكافآت الخارجية ، مثل المكافآت المادية والحوافز النقدية. وهناك ايضا مقياس استقصاء جامعة مينيسوتا ( MSQ ) Minnesota وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، (Philip, Stone ,2003 ,p370) .

ومن ضمن المقاييس ايضا مقياس اسلوب الأحداث الهامة يتم من خلاله قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل (Gerenberg , Baron,2004 ,p207) .

وهناك عدة نظريات فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته مما يدفعه للعمل ورفع مستوى الأداء، من بينها: نظرية ابراهام ماسلو للحاجات عام 1954 كأولى النظريات التي فسرت سلوك الانسان حيث قام بترتيب الحاجات ترتيبا هرميا تدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا (Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul ,1999)، و نظرية فريديريك هرزبيرك عام 1959 نظرية ذات العاملين والتي تعتبر ان الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية (HERZBERG Frédéric /VORAZ Charles,1978)، نظرية ماكلياند عام 1973 المعروفة

بنظرية الانجاز, حيث صنف هذه الحاجات الى ثلاث مجموعات: الحاجة للانجاز، الحاجة للقوة، الحاجة للانتماء (Claude Lévy, Leboyer,2006), نظرية فروم (Vroom) حيث انه يرى أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل(Tharrington , Donnie Everette,1993) , نظرية كوفي (Covey) التي تعتبر من احدث نظريات الرضا الوظيفي وتسمى نظرية العادة الثامنة من الفاعلية الذاتية الى النبالة المؤسسية وتتكون من جزئين هما:

1- ابراز قدراتك و تميزك او صوتك الخاص

2- الهام الاخرين ليبرزوا قدراتهم او اصواتهم الخاصة (Covey,2004)

فالحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الموظف و تشجعه للقيام باداء افضل, فالموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الادارة ان له مهارات و قدرات لم توظف, لذا تقدم له الحوافز لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. و لقد عرف العالم النفساني وليم جيمس الحوافز على انها من اعمق الصفات الانسانية لدى الانسان الذي يحرص دائما على ان يكون مقدر خير تقدير من قبل الاخرين.

وكما يعرفها كيث (1990) على انها مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل او المجتمع تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتاثير على الرغبات و الاحتياجات. و الحوافز كثيرة منها المادية و المعنوية. فالمادية تشبع حاجات الفرد المادية مثل: الاجور و العلاوات و البدلات, و المكافآت, اما الحوافز المعنوية فتخاطب حاجات الفرد النفسية والاجتماعية والذهنية مثل المشاركة في صنع القرارات والترقيات, او الشكر, التقدير, والتكريم.(التحفيز و الرضا الوظيفي, مجلة التدريب و التقنية, رقم 28, 2012)

اما فيما يتعلق بالاداء الوظيفي فانه يمكن القول ان الاداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة و الدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادراً على إنجازَه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (Wagner, John &Hollenbeck, 1992, P.106)، فالاداء يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (Heinz,1989,p271).

وتعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة قياسيَه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبنيًا على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل (عبد الكريم بن رزوق، 2009، ص 3-41).

ويقسم لاندي وفار Landy and farr مقاييس الأداء إلى نوعين هما: المقاييس غير الحكيمة (الموضوعية) و المقاييس الحكيمة (التقديرية) (Landy and farr,1987,p 19 - 43).

وهنالك العديد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي و ذلك من خلال كتاب سوانسون الذي يبدي وجهات النظر حول الأداء في تنمية الموارد البشرية لتشخيص الاداء واعطاء نماذج عن الاداء حيث يمتلك مكونين أساسيين هما: مستويات الأداء ومتغيرات الأداء، فإن سوانسون يؤكد أن الأنظمة

السيئة تقهر على الأغلب أشخاصاً جيدين. هذه الفكرة كانت واضحة جداً في جهود تحسين الأداء في الحرب العالمية الثانية (دولي، 1945). وماذا غير ذلك يفسر فشل موظفين ذوي كفاءة عالية، عندما يقوم نظام العمل بتقييد أيدي أشخاص تنافسيين ومن ثم يعاقبهم لأنهم بذلوا قصارى جهدهم، فإنهم إما يستقيلون ويرحلون أو يستقيلون ويبقون وبمثل ذلك، عندما يقيد نهج عمل جيد التصميم بسياسات وإجراءات تنظيمية تسمح بتوظيف موظفين تتقصهم القدرة على أداء العمل، فليس هنالك أي قدر معقول من التدريب سوف يؤهل الموظفين إلى مستوى معايير الأداء المطلوبة (Swanson,1998).

اما نظرية غامبل سنة 1990 للاداء الفردي، و التي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: مكونات الأداء، ومحددات الأداء، ومنتبئي محددات الأداء، و التي تهتم بالفرد ((Swanson,1998).

وقدم كل من روملر و براش (1995) اطارا متكاملًا لتحقيق ميزة تنافسية بواسطة تعلم

كيفية إدارة المؤسسات، وسير العمل، والأفراد بشكل فعال. وبدءاً من نظرة شمولية للمؤسسة، قاما بوضع نظرة نسبية وواضحة وبسيطة للهيكل التنظيمي، ومستويات سير العمل، والمترابطات، ونظرية جلبرت لهندسة الاداء (1997) و التي ركزت على السلوكية. لقد عرض جلبرت عمله من خلال سلسلة من النظريات التي يطلق عليها اسم "نظريات على مهل"، فصنف هولتون (1999) تصنيفاً موحداً لمجالات نظام الأداء في محاولة منه لتغيير لغة النموذج ليحمله أكثر شمولية ويعالج انتقادات النماذج الأخرى بأن الأداء كان ينظر إليه على أنه ظاهرة قصيرة الأمد. و يقدم هولتون أربعة مجالات للأداء: المهمة، نهج العمل، الأنظمة الاجتماعية الفرعية، والفرد (Swanson,1998).

يعتبر جهاز الدفاع المدني من المؤسسات الهامة في النسيج المؤسسي الفلسطيني، ويعنى بحماية ونجدة الإنسان والممتلكات في كل الظروف والأحوال من هنا يفترض علينا أفراداً ومؤسسات أن نتعاون وتتضافر الجهود لتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، فرضا المواطن عن أداء العاملين في جهاز الدفاع المدني يعتبر محركاً أساسياً لتحسين الأداء ، فنجاح أي

مؤسسة خدماتية تعتمد بشكل أساسي على مدى تقبل المستفيدين ورضاهم عن الخدمات المقدمة .  
وكون طبيعة ومهام الدفاع المدني الفلسطيني ينطوي عليها الكثير من المخاطر والصعوبات تفرض  
علينا الاهتمام والتركيز على العنصر البشري والوصول به الى درجة عالية من الرضا وتوفير  
الظروف الملائمة له بما يزيد من فاعلية الاداء لمهامهم وواجباتهم والذي يتاثر كثيرا بمستوى  
رضاهم عن العمل او الوظيفة.

### 2.1: مشكلة البحث

يعتبر الرضا الوظيفي لدى العاملين في اي مؤسسة من الموضوعات التي تحظى باهمية كبيرة لدى  
المسؤولين و الباحثين على حد سواء لكونه يسلط الضوء على قضية تمس بشكل مباشر البعد  
الانساني لدى الموظف لأن العنصر البشري يعتبر اهم مكون في المؤسسة ويؤثر بشكل كبير في  
المكونات الاخرى خاصة اذا كانت طبيعة عمل المؤسسة خدماتية .

وليس ببعيد عن ذلك كله فمؤسسة الدفاع المدني الفلسطيني احد المؤسسات الهامة والفاعلة في  
مؤسسات الدولة الفلسطينية وتقدم خدمات مجتمعية وانسانية . وللاجابة على التساؤل الرئيسي للبحث  
"ما درجة تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟"  
يضع المسؤولين واصحاب القرار امام خيارات متنوعة وهامة تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي  
والذي بدوره ينعكس ايجاباً على الاداء ويحسن من جودة الخدمات المقدمة.

### 3.1 : مبررات البحث

يعتبر جهاز الدفاع المدني الفلسطيني احد الأجهزة المهمة الذي يهتم بحماية ونجدة الإنسان  
والممتلكات في كل الظروف فإن من أولوياته الوصول إلى أقصى درجات رضا المواطن عن أدائه  
من خلال تقديم هذه الخدمة له، ومن المبررات التي دفعت الباحث لإجراء هذه البحث التعرف على  
العوامل التي تؤثر على درجة رضا العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في المديرية العامة

وفي مديرية محافظة رام الله و البيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم كون كل مواطن بحاجة للحماية والنجدة من هذا الجهاز، كذلك قياس درجة الرضا الوظيفي كونه لم يتم عمل دراسات بهذا الموضوع عن العاملين في جهاز الدفاع المدني في المديرية العامة وفي مديرية محافظة رام الله والبيرة، مديرية طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم، من اجل تطوير وتحسين أداء العاملين وكون الباحث احد العاملين في هذا الجهاز قام بإجراء هذا البحث .

#### 4.1: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث كونه يدرس الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني واثره على الأداء الوظيفي، وأهمية الحوافز وبيئة العمل، التمكين و النمط الاداري وعلاقتها المباشرة بالرضا الوظيفي. ويوفر هذا البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز وتحسين بيئة العمل لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز مما يمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية و زيادة المعرفة و العلم لديهم. وتعود الأهمية أيضا من النتائج والتوصيات التي يمكن الوصول إليها ومدى الاستفادة منها في الواقع العملي من قبل المسؤولين وأصحاب القرار و المؤسسة في بناء استراتيجيات وتبني اساليب واجراءات جديدة حول التعامل مع جوانب عدم الرضا الوظيفي. كما انها تشكل اضافة نوعية للمكتبة العلمية كونها تقدم معلومات جديدة عن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

#### 5.1: أهداف البحث

يهدف هذا البحث للتعرف الى درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني و درجة أثر ذلك على أداء العاملين من خلال عينة للعاملين في المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم، والكشف عن العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، و تحد من التأثيرات السلبية لعدم الرضا.

## 1.6: أسئلة البحث

يتمثل السؤال الرئيس في البحث بـ ما درجة تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين في

### جهاز الدفاع المدني الفلسطيني ؟

ويترفع عن السؤال الرئيس مجموعة من الاسئلة الفرعية:

1. هل هناك تأثير للرضا الوظيفي (التمكين, النمط الاداري, بيئة العمل ) على الاداء (الفاعلية,

الكفاءة) في جهاز الدفاع المدني؟

2. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين باختلاف المتغيرات الشخصية الاتية : (الجنس,

المؤهل العلمي, العمر, الرتبة, عدد سنوات الخدمة, طبيعة العمل, الحالة الاجتماعية) في جهاز

الدفاع المدني؟

3. ما درجة رضا العاملين في جهاز الدفاع المدني عن الحوافز المقدمة لهم؟

4. ما هو تأثير الحوافز بشقيها المادي و المعنوي على الاداء الوظيفي(الفاعلية, الكفاءة) لدى العاملين

في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟

### 7.1. فرضيات البحث

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتأثير الرضا الوظيفي

(التمكين, النمط الاداري, بيئة العمل ) على الاداء (الفاعلية, الكفاءة) في جهاز الدفاع المدني

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتأثير الرضا الوظيفي

على كفاءة الأداء في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس,

المؤهل العلمي, العمر, الرتبة, عدد سنوات الخدمة, طبيعة العمل, الحالة الاجتماعية) في جهاز

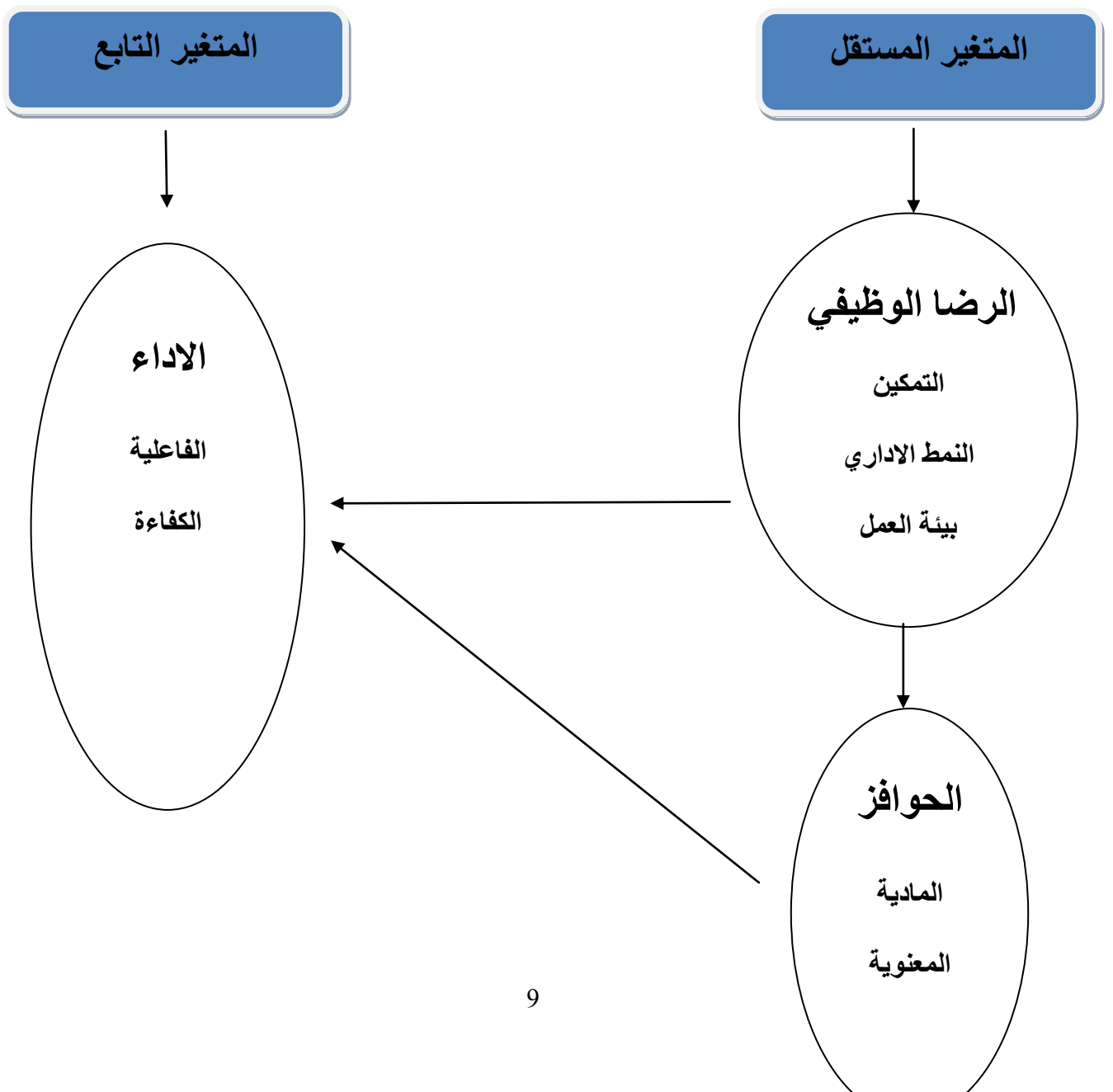
الدفاع المدني

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة رضا العاملين

في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني عن الحوافز المقدمة لهم.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتأثير الحوافز بشقيها المادي و المعنوي على الاداء الوظيفي (الفاعلية, الكفاءة) لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

8.1: نموذج البحث



### 9.1: منهجية البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي و الحوافز واثرها على الاداء لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وفي سبيل الحصول على المعلومات والبيانات اعتمدت الباحثة على طريقتين :

الاولى : مراجعة الادبيات والدراسات السابقة والاستفادة منها في الاطار النظري.

الثانية: تصميم استمارة مكونة من عدة محاور:

أ. درجة الرضا الوظيفي وتشمل النمط الاداري، التمكين، بيئة العمل.

ب. الحوافز المادية والمعنوية.

ت. الاداء ويشمل الكفاءة والفاعلية .

### 10.1: مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الدفاع المدني وعددهم (1180)، وقد تم اختيار عينة من مناطق مختلفة موزعة على المديرية العامة للدفاع المدني، مديرية رام الله و البيرة، طولكرم،

ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم، تم اختيار هذه المناطق باعتبار انها تمثل كل من الوسط، الشمال، الجنوب، مع العلم ان محافظتي نابلس و الخليل الاطفاء يتبع للبلدية.

وكان العدد الكلي للاستمارات التي تم توزيعها ( 320 ) استمارة موزعة على المناطق السابقة الذكر و استرجع منها (292) استمارة والتي تشكل ما نسبته 24.5 % من مجتمع البحث والتي تمثل عينة البحث، و هي عينة عشوائية طبقية.

#### 11.1: حدود البحث

- **الحدود البشرية :** يقتصر البحث على العاملين في مقر المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني و مديريةية الدفاع المدني في رام الله البيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا وبيت لحم.
- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على مقر المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني و مديريةية الدفاع المدني في رام الله البيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا وبيت لحم.
- **الحدود الموضوعية :** سيقنصر هذا البحث على تناول موضوع الرضا الوظيفي والحوافز و اثرهما على الاداء الوظيفي.
- **الحدود الزمانية :** تم إجراء هذا البحث خلال الفترة (2015-2016) .

#### 12.1: متغيرات البحث

يتكون البحث من متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة على النحو التالي:

\* **المتغير المستقل:** ويتمثل في الرضا الوظيفي و الحوافز لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

\*المتغير التابع: و يتمثل في الاداء الوظيفي .

### 1.13: هيكلية البحث

تم اعداد هذا البحث وفق مخطط متسلسل يؤدي الى تحقيق الهدف وقد تم تقسيم البحث على النحو التالي:

الفصل الأول: تناول المقدمة، مشكلة البحث، والمبررات، أهمية البحث، أهداف البحث وأسئلتها، فرضيات البحث، منهجية البحث، حدود البحث، الدراسات السابقة، هيكل البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: تعرض الى موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

الفصل الثالث: يعرض هذا الفصل نبذة تاريخية عن الدفاع المدني الفلسطيني و الإدارات والأقسام التابعة للدفاع المدني ووصف لأهم مهام وواجبات كل منها.

الفصل الرابع: يتضمن هذا الفصل منهجية البحث وأدواته ، مجتمع البحث ، عينة البحث ، صدق وثبات الأداة ، إجراءات تطبيق البحث ، الأدوات والمعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: يعرض نتائج البحث ومناقشتها.

الفصل السادس: يشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج البحث.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2: مقدمة

يمكن القول ان الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة انبثق من الافتراض القائل أن الشخص الراضي عن عمله يختلف ادائه ويكون اكثر انتاجية من زميله غير الراضي الذي يشعر ان المؤسسة التي يعمل بها لا تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته مما ينعكس على الانتاجية، و يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، اذ ان هذه المشاعر تعطي للموظفين مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، و ما يحيط به، و بما ان رغبات الافراد مختلفة، اي ان الرضا هو تعبير عن مدركات الافراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له (عباس، 2003، ص 175)، والرضا الوظيفي هو مطلب قديم متجدد في ابحاث ودراسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، و يطلق الرضا الوظيفي على مشاعر العاملين تجاه اعمالهم و التي تتكون من زاويتين: الاولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، و الثانية هو ما ينبغي ان يوفره العمل من وجه نظر العاملين، و كلما كان هناك تباين بين الواقع و ما ينبغي ان يكون اثر ذلك على الرضا سلبا (www.acofps.com, اكااديمية علم النفس)، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى مختلف جوانب هذا المفهوم .

#### 2.2: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت واختلقت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، ويرجع التعدد والاختلاف الى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم وبما يتماشى مع متطلبات البحث او الدراسة، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون

عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، ولذلك سوف يقوم الباحث بالتطرق لعدد من التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

- عرف هوبوك الرضا الوظيفي على انه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية, [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com))

- عرف لوك الرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية ايجابية سارة عن عمل الفرد او خبرته العملية , و ينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد الى اي مدى يوفر العمل تلك الاشياء التي يعتبرها هامة و له ثلاثة ابعاد :

- جانب شعوري عاطفي, الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل و بذلك لا يمكن رؤيته

- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات .

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة . (المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية, [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com))

- عرف Fred الرضا الوظيفي انه نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المنظمة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي (Fred,1989,p176)

- عرف Stephen الرضا الوظيفي على انه يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوكاً إيجابياً تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوكاً سلبياً تجاهه (Stephen,1997,p142).

### 3.2: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا بد ان ينتبه له المديرون فارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين وانخفاض نسبة الغياب، وتظهر أهميته لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، ولا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً، لأن رضا العاملين في قطاع الخدمات يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبيرا سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات، كما أن رضا العاملين يؤدي أولاً إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية والدخل، وثانياً رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل دوران ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص184)

### 4.2: قياس الرضا الوظيفي

هناك عدة مقاييس للرضا الوظيفي ومن بينها مقياس بيتر وور و زملائه و الذي يعتبر من احد اهم المقاييس العالمية في الرضا الوظيفي وهو مقياس قصير و سهل التطبيق ويساعد هذا المقياس على استخراج الخصائص السيكومترية التي تصلح للاستخدام في اغراض قياس الرضا الوظيفي والحصول على مؤشرات عن معدلات الرضا الوظيفي للعاملين في وظائف مختلفة و قطاعات صناعية متعددة . ( مروان الزعبي، 2010)

وتم تطوير هذا المقياس في جامعة شيفيلد في بريطانيا، كان الهدف هو تطوير مقياس قصير و سهل التطبيق، و يمكن ان يطبق على مختلف الوظائف بغض النظر عن المستوى التعليمي، او المستوى التنظيمي للمستجيب، و قد تم تطوير هذا المقياس من خلال دراستين: الاولى كانت نوعية، و الثانية دراسة كمية، و استخدم في العديد من الابحاث، خصوصا الابحاث الاستشارية، التي تهدف الى تقديم

استشارات للمنظمات التي ترغب في قياس مقدار الرضا الوظيفي لموظفيها (مروان الزعبي، 2010).

و مقياس بورتر و لولر سنة 1996 و تهدف لقياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالاهمية و التقدير، و المكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية و الحوافز النقدية .

وهناك ايضا مقياس قامت باستخدامه جامعة مينيسوتا ( Minnesota (MSQ وهو مقياس شائع الاستخدام ،حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية ،ويعتبر رضاء العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية (Philip, Stone ,2003 ,p370)، مقياس اسلوب الأحداث الهامة يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل . (Gerenberg , Baron,2004 ,p207)

## 2. 5: نظريات الرضا الوظيفي

يمكن القول ان هناك العديد من النظريات التي تطرقت الى موضوع الرضا الوظيفي ومن هذه النظريات:

### اولاً : نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو

و تعتبر من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية اشباع حاجاته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة

الا وهي الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن والإستقرار و الحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير والاحترام و حاجات تحقيق الذات .

- فسيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء
- الأمن و الإستقرار: الحاجة للحماية ضد الخطر
- اجتماعي : الحاجة للحب ، الصداقة ، القبول والانتماء لجماعة.
- التقدير و الاحترام : الحاجة لاحترام الذات ، الثقة ، السلطة والاحترام من الآخرين.
- إدراك الذات : الحاجة للإنجاز .

(Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul ,1999)

#### ثانيا : نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرك

تعتبر ان الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسئولية. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف . VORAZ ,Frédéric Herzberg (Charles,1978)

#### ثالثا : نظرية الانجاز لماكلياند

حيث صنف هذه الحاجات الى ثلاث مجموعات الا و هي الحاجة للإنجاز و الحاجة للقوة و الحاجة للانتماء

1. الحاجة للإنجاز : القوة المحركة لتحقيق التفوق والإنجاز اعتمادا على عدد من المعايير ، أنها الكفاح لتحقيق النجاح ، حيث يفترض أن لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح وأنهم

يكافحون لتحقيق الانجاز الشخصي لا للحصول على المكافأة بحد ذاتها كما لديهم رغبة لان يعملوا شيئاً ما أفضل أو أكثر كفاءة مما تحقق سابقا وان هذه القوة المحركة هي الحاجة للانجاز.

2. الحاجة إلى القوة : الحاجة للتأثير على سلوك الآخرين بما يؤدي لتغيير ذلك السلوك. والأفراد الذين يتميزون بالحاجة العالية للقوة يستمتعون أن يكونوا في موقع المسؤولية ويكافحون في سبيل التأثير على الآخرين وهم أكثر اهتماما بالمكانة وليس بالأداء الفعلي.

3. الحاجة للعلاقات : الرغبة بالعلاقة الودية والقريبة من الأشخاص الآخرين. وهي الرغبة بان يكون الشخص محبوبا ومقبولا من قبل الآخرين والأفراد الذين يتميزون بالحاجة القوية للعلاقات يبحثون عن الصداقة ويفضلون المواقف التعاونية لا التنافسية. Claude Lévy, (Leboyer,2006)

#### رابعا : نظرية فروم

ان عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه . (Tharrington , D. Everetle,1993,p. 2198)

#### خامسا : نظرية العادة الثامنة من الفاعلية الذاتية الى العظمة لستيفن كوفي

تتكون العادة الثامنة من جزئين:

1. ابراز قدراتك و تميزك او صوتك الخاص

2. الهام الاخرين ليبرزوا قدراتهم او اصواتهم الخاصة

العثور على صوتك يعني ان تشارك في عمل يوظف مواهبك و يشعل حماسك.بمعنى العثور على قدراتك الاكثر ارتباطا بذاتك و صفاتك.فالصوت هو نقطة التقاء المواهب و الحماس و الوعي و الحاجة و بذلك ننتقل من الفاعلية الى النبالة.

### 1- من الفاعلية الى العظمة:

ادارة الذات + العمليات = فاعلية ذاتية او شخصية

ادارة الذات + العمليات + الناس + المؤسسات = نبالة مؤسسية.

الفاعلية تخص الموظفين و المرؤسين اما النبالة فتخص القادة و الرؤساء.

فالمؤسسات تتطلب مستوى من النبل و السمو لقيادة الاخرين .

### 2- القيادة الرباعية:

ان الادارة في عصر المعلومات لابد ان تنتقل من ادارة ايدي و اجسام الموظفين الى ادارة عقولهم و قلوبهم فبذلك اصبحت القيادة رباعية ( العقل - الجسد او اليد - القلب - الضمير) بدلا من ثنائية (قيادة الايدي و الاجسام) .

البعد العقلي : دافعه الاساسي التعلم و اعلى مظاهره الرؤية و يصلح لقياسه مؤشر الذكاء العقلي.

البعد الجسدي: دافعه الاساسي الحياة و اعلى مظاهره الالتزام و يصلح لقياسه مؤشر الذكاء الجسدي.

البعد العاطفي : دافعه الاساسي الحماس و اعلى مظاهره القلب و يصلح لقياسه مؤشر الذكاء العاطفي.

البعد الروحي : دافعه الاساسي الضمير و اعلى مظاهره التمييز و يصلح لقياسه مؤشر الذكاء

الروحي.

تختص العادة الثامنة بالقيادة و القيادة ذات شقين: 1 - قيادة الذات 2- قيادة المؤسسات

في كل شق منهما عليك ان تتعامل مع دائرة انسانية متكاملة, و في هذا الصدد هناك دائرتان:

أولاً: دائرة القيادة الرباعية الذات : من خلالها وبتفعيلها و تشغيلها عليك ان تبرز قدراتك اولا قبل ان تلهم الاخرين لكي يبرزوا قدراتهم.عناصرها اربعة ابعاد , هي:

1- عقل و دلائله انه عالم : العقل العالم هو القادر على وضع خطط استراتيجية ذكية.  
2- جسد و دلائله انه ملتزم : الالتزام عبارة عن امتزاج و اندماج الرؤية بالعهد الذي تقطعه الذات على نفسها.

3- قلب و دلائله الحماس : هو الرغبة القادرة على اقناع صاحبها و تزيين ما تصوره له .

4- ضمير و دلائله التميز : هي تقود صاحبها الى الابقاء على الثمين و الى التفريق بين الحق و الباطل .

ثانياً: دائرة القيادة الرباعية للمؤسسات : تعتمد على العقل والجسم وقلب وضمير فسلوك المؤسسات (السلوك التنظيمي ) لا يختلف كثيرا عن سلوك الافراد. وبهذا تتكون المؤسسات من اربعة مكونات اساسية تقابلها اربعة ادوار قيادية :

- 1- عقل : غرضه وضع رؤية و الدور القيادي الخاص به هو التخطيط .
- 2- جسم : هدفه تناسق البناء التنظيمي و الدور القيادي هو التنسيق .
- 3- قلب : هدفه التفويض و الدور القيادي الخاص به هو التمكين.
- 4- ضمير : هو ثقافة المؤسسة و الدور القيادي الخاص به هو نشر ثقافة العفو و الالهام.

( Covey,2004)

## 6.2: مفهوم الحوافز

هناك مجموعة من التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات ووجهات نظر العلماء والباحثين ومنها:

- عرف Schuler الحوافز على انها تحديد و تقدير اسهامات الافراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل و المتساوي للاجور و المكافآت المباشرة و غير المباشرة مقابل تلك الاسهامات . ( Schuler , 1995 , p 430 )

- عرف السلمي الحوافز على انها شيء خارجي موجود في المجتمع, او في محيط العمل, يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل اشباعا لرغبة يشعر بها .(السلمي, 1998, ص 327)

- عرفها ديل بيتش ( Dale beach ) بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها. ( www.startimes.com )

- عرف المجدوب الحوافز بأنها الوسائل او العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين. ( المجدوب, 2002، ص 342)

## 2.7: اهمية الحوافز

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عال من الاداء ولها اهمية في التأثير على مستوى الاداء، فالعامل يلزمه ان يكون متحفزا متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث انها يمكن ان توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين مما ينعكس ايجابا على الاداء العام وزيادة الانتاجية. كما انها تساعد على تحقيق التفاعل من الافراد والمؤسسة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما ملكوا من قوة لتحقيق الاهداف. كما وتعمل على منع شعور الانسان بالإحباط اذ ان تهيئة الاجواء المناسبة سواء كانت مادية او معنوية

لإشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص الإحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة .(التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، www.creativity.ps )

## 2.8: انواع الحوافز

يوجد العديد من الحوافز وهي مختلفة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض سواء من حيث طبيعتها او تأثيرها او الجهة المستفيدة منها، وفي هذا الاطار سيتم الحديث عن الحوافز المادية والمعنوية.

## 1. الحوافز المادية:

ويقصد بها الحوافز التي تاخذ الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي، وتعد من اقدم الحوافز، وتتميز بالسرعة الفورية واحساس الفرد بالنتيجة المباشرة اي انها ملموسة.(المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، [www.hardiscussion.com](http://www.hardiscussion.com)).

وتكون الحوافز المادية على اشكال مختلفة منها الاجور والمرتبات،العلاوات، المكافآت،التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، السكن، المواصلات، المزايا العينية كالاجهزة الالكترونية وبطاقات ومهمات السفر وحضور الحفلات.( علاء العكش، 2007، ص10)

وتلعب الحوافز المادية دوراً في اشباع الحاجات الفردية الاساسية باعتبارها من اهم العوامل واكثرها تأثيراً في اخلاص وولاء الفرد للعمل.

## 2. الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، فهناك حاجات إنسانية لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تحقق للإنسان إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والتي تزيد من شعوره بالرقي والفخر من عمله .(بانا ضمراوي، [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com))

وللحوافز المعنوية أشكال متعددة منها:الوظيفة المناسبة،المشاركة في اتخاذ القرارات، السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء مباشرة إلى رؤسائهم لوحات الشرف، الأوسمة والانواط،شهادات التقدير، الثناء والشكر شفويًا أو كتابيًا، الميداليات، الدروع .( محمد الحسن يوسف، 2010،ص25)

## 2.9: اثر الحوافز و الرضا الوظيفي

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات (عوض الله، 2011-2012، ص75).

**الاتجاه الأول :** هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد

**الاتجاه الثاني :** فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا.

**الاتجاه الثالث :** يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(خوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من

عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجه ... وقد يعتمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويضخم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعفُ ولاءه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتآمر.

## 2.10: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (أحمد السيد كردي، 2010)

- عرفت هاينز ( Haynes ) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. ( هاينز، 1989، ص271)

- عرف تومس جلبرت ( Thomas Gilbert ) و هو الذي وضع الفرق بين "السلوك و الأداء

- و الإنجاز " ( Behavior - Performance -Accomplishment ) . فالإنجازات هي المخرجات الإيجابية التي يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه، و التفاعل بين "السلوك" و "الإنجاز" هو ما يسميه جلبرت " بالأداء " . ( درة ,2008, ص 3-4 )
- عرف جيفري (Jeffery) الاداء من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل ، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل. (الطراونة , 2002، ص76)
- عرفه جوفمان (Goffman) بأنه كلّ النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعده في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين.
- (Deutschb& Krauss, 1965, p. 761)
- عرف وويلين وهانغر أن الأداء هو: النتيجة النهائية للنشاط
- (wheelen & Hunger, 2002, p243)
- عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (باجابر، ١٩٩٦م، ص ٢٤) .

## 11.2: أهمية الأداء

- تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافأته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، و تستهدف العملية غايات ثلاث، و التي تقع على ثلاثة مستويات :
- أ. على مستوى المؤسسة: و تتمثل في النقاط التالية:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.

- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

ب. على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسئولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهد و رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنوياً و مكافئتهم مالياً.

ج. على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. (السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة.2000).

وبهذا تتبلور أهمية الأداء الوظيفي في إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، و هذا يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقيّة، و يعد نظام الحوافز مربوطاً بأداء الفرد، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه، و الاستقرار الوظيفي لدى العاملين يزيد من كفاءة أدائهم، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم .

## 2.12: قياس الأداء

وتعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، كما أنه يظهرهم بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين تدفع المرؤوسون للعمل بنشاط وكفاءة قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير

الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبنيا على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل. ( عبد الكريم بن رزوق , 2009, ص 36-

(41)

يقسم لاندي وفار Landy and farr مقاييس الأداء إلى نوعين هما: المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) و المقاييس الحكمية (التقديرية) حيث تتمثل المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) في : الغياب، الدوران الوظيفي، دوران العمل، الشكاوي (التظلمات)، الحوادث، مقاييس الإنتاج، مقاييس الأداء المهنية، فهي مقاييس لا تتطلب تجريدا او تجميعا او استنتاجا من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الاقل. و تتكون هذه البيانات من اشياء يمكن عدّها او مشاهدتها او مقارنتها مباشرة بين موظف و اخر، وتشمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في انجاز المهمة، و معدل الانتاج و نسبة التالف، و هذه اشياء واضحة الى حد كبير، و تتحدد في حالات كثيرة قيمة اداء الفرد بالنسبة للمنظمة.

كما توجد مقاييس غير حكمية اخرى لا تمثل الاداء بشكل مباشر و لكنها تدخل بشكل واضح في اي تعريف للفاعلية الكلية كتسرب العاملين و التظلمات، و معدلات الغياب، و الحوادث .

اما المقاييس الحكمية (التقديرية) تعتبر أكثر وسائل قياس الأداء استخداما إلى حد كبير وتتقسم مقاييس أداء العمل الحكمية الى : المقاييس المعيارية أو المطلقة، مقاييس النسبة أو المقارنة، حيث تمثل تقديرات الاداء نوعا من المقاييس الحكمية، و تتطلب عملية تقدير الاداء قيام شخص باصدار حكم حول مستوى اداء شخص اخر. و تتضمن جمع معلومات و مدى اهمية هذه المعلومات و كيفية

استخدامها في اعداد بيان عن اداء الشخص الخاضع للتقييم, و عليه فان تقديرات الاداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد . ( Landy and farr,1987,p 19 - 43 )

## 2.13: نظريات الأداء

وهناك العديد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي و من خلال كتاب سوانسون الذي يبدي وجهات النظر حول الاداء في تنمية الموارد البشرية لتشخيص الاداء حيث يمتلك مكونين أساسيين هما: مستويات الأداء ومتغيرات الأداء, فإن سوانسون يؤكد أن الأنظمة السيئة تقهر على الأغلب أشخاصاً جيدين. هذه الفكرة كانت واضحة جداً في جهود تحسين الأداء في الحرب العالمية الثانية (دولي، 1945). مما يفسر فشل موظفين ذوي كفاءة عالية، عندما يقوم نظام العمل بتقييد أيدي أشخاص تنافسيين ومن ثم يعاقبهم لأنهم بذلوا قصارى جهدهم، فإنهم إما يستقيلون ويرحلون أو يستقيلون ويبقون، وبمثل ذلك، عندما يقيد نهج عمل جيد التصميم بسياسات وإجراءات تنظيمية تسمح بتوظيف موظفين تتقصم القدرة على أداء العمل، فليس هنالك أي قدر معقول من التدريب سوف يؤهل الموظفين إلى مستوى معايير الأداء المطلوبة (Swanson,1998)

اما نظرية غامبل سنة 1990 للاداء الفردي, والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: مكونات الأداء، ومحددات الأداء، ومتنبؤ محددات الأداء, والتي تهتم بالفرد وفي البداية، يقترح أن متنبئي محددات الأداء يقسمون إلى ثلاث مجموعات. حيث يمتاز متنبئوا المعرفة التقريرية والإجرائية بالقدرة، والشخصية، والاهتمامات، والتعليم، والتدريب، والخبرة، ومزيجاً من هذه المكونات. أما متنبئوا الحافز فيختلفون تبعاً لنظرية الحافز المستخدمة.

وبعد ذلك اقترح غامبل ثماني عناصر يفترض أن تكون مجتمعة كافية لوصف الأداء في

جميع الوظائف في قاموس عناوين مهنية, وهي كما يلي:

1. كفاءة الوظيفة المحددة
2. كفاءة الوظيفة غير المحددة
3. الاتصال الكتابي والشفوي
4. بذل الجهد
5. الحفاظ على الانضباط الشخصي
6. تسهيل أداء القرين والفريق
7. الرقابة
8. الإدارة/ الإشراف . (Swanson,1998)

وقدم كل من روملر و براش (1995) اطارا متكاملًا لتحقيق ميزة تنافسية بواسطة تعلم كيفية إدارة المؤسسات، وسير العمل، والأفراد بشكل فعال. وبدءاً من نظرة شمولية للمؤسسة، قاما بوضع نظرة نسبية وواضحة وبسيطة للهيكل التنظيمي، ومستويات سير العمل، والمترابطات. ويفترض نموذجهما أن الفشل التنظيمي هو ليس نتيجة قلة الرغبة أو الجهد، بل لقلة فهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء التنظيمي والعملية والفردية. وقد أطلق كلٌّ من روملر وبراش على هذه المتغيرات اسم "رافعات الأداء". وبفهم عميق وإدارة شاملة لهذه المتغيرات، لا بد أن تكون النتيجة أداءً ذا مستوى عالٍ

وبهدف توجيه إدارة المؤسسات كأنظمة، فقد قدم روملر وبراش مصفوفة من تسع خلايا،

حيث قاما بتحديد ثلاث مستويات للأداء:

• **المستوى التنظيمي** - يركز على علاقة المؤسسة بالسوق والهيكل الأساسي للمهام الأساسية التي

تتألف منها المؤسسة.

• **سير العمل** - كيف يتم إنجاز العمل حقاً.

• **الوظيفة/ الموظفون** – الأفراد الذين يقومون بوظائف مختلفة.

وفي كل واحد من هذه المستويات الثلاثة، هنالك ثلاثة متغيرات أدائية:

• **الأهداف** – معايير محددة تعكس توقعات الزبائن حول جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، والكمية،

والإطار الزمني، والتكلفة.

• **التصميم** – لا بد من أن يحتوي الهيكل على المكونات الضرورية، ويتم تشكيلها بطريقة تتيح تحقيق

الأهداف بكفاءة.

**الإدارة** – التطبيقات الإدارية التي تؤكد سريان الأهداف وتحقيقها. (Swanson, 1998)

ونظرية جلبرت لهندسة الاداء (1997) و التي ركزت على السلوكية, لقد عرض جلبرت عمله من

خلال سلسلة من النظريات التي يطلق عليها اسم "نظريات على مهل" وتتص نظريته الأولى على

الكفاءة البشرية هي دالة الأداء المؤهل, هذه النظرية تخبرنا أن وجود كميات كبيرة من العمل،

والمعرفة، والنتائج، من دون إنجاز ليس أداءً مؤهلاً. فالأداء كما يشير ليس ذاته النشاط بل هو دالة

قيمة الإنجاز لوحدة معينة من الجهد (على غرار عائد الاستثمار). ولهذا، فإن الأنظمة التي تكافئ

أشخاصاً ليسوا من ذوي الكفاءة تشجع إلى عدم الكفاءة في العمل. وبالمثل فإن المكافأة على إنجازات

من دون دراسة القيمة النسبية لتلك الإنجازات يؤدي إلى تبديد طاقات الأشخاص.

الأداء وحده لا يعطينا مقياساً للكفاءة، وفقاً لجلبرت. وفي سبيل قياس الكفاءة يقترح جلبرت

(1978) نظريته الثانية:

تخبرنا هذه النظرية عن إمكانية تحسين الأداء بمقدار الكفاءة لدينا وقدرتنا على تحسينها على

سبيل المثال، فببساطة معرفة أن شخصاً يستطيع إنتاج عشر قطع في اليوم يعطينا فكرة بسيطة عن

مدى كفاءته. فإن كان الأداء الأفضل لديه هو إنتاج عشر قطع، يكون هذا الشخص ذو أداء مثالي.

ومن ناحية أخرى، إن كان الأداء الأفضل لديه هو إنتاج عشرون قطعة، فذلك يعني أن هذا الشخص يعمل بنسبة 50% من أدائه المثالي ولديه القدرة على تحسين أدائه.

النظرية الثالثة تتعامل مباشرة مع هندسة السلوكيات البشرية لخلق الكفاءات. تركز فكرة جلبرت حول الأداء البشري بشكل واضح على علم النفس السلوكي. وتتمثل قوة عمله في أنه يركز على كلٍّ من الفرد والبيئة الفردية، على عكس نموذج غامبل الذي يركز فقط على الفرد. (Swanson,1998).

## 2. 14: اثر الحوافز على الأداء الوظيفي

ان نظام الحوافز يختلف من مؤسسة الى اخرى و ذلك حسب طبيعة و دور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير انها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما : ( حوافز مادية – حوافز معنوية ) كما ان هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها الى اقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا الموظف و المؤسسة.

ان الانسان في تقدمه ضمن عمله و لمواصلة العطاء و زيادة مستواه و رفع كفاءة انتاجه كما و نوعا بجانب التدريب و اكتساب الخبرة يحتاج الى حوافز العمل و التي تتمثل في الكسب المادي او في الكسب المعنوي و الذي يتمثل في التقدير او كلاهما معا بهدف حفز الموظف و دفعه لزيادة انتاجه كما و نوعا لاشباع حاجاته. ان الحوافز يجب ان تركز على مكافاة العاملين عن تميزهم في الاداء. و ان الاداء الذي يستحق الحافز و هو اداء غير عادي او ربما وفقا لمعايير اخرى تشير الى استحقاق الموظفين الى تعويض اضافي يزيد عن الاجر نتيجة لادائهم المتميز. (د. محمد بن علي العامري،

2011, الحافز و علاقته بالاداء الوظيفي, www.kenana.com online)

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية

وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود الخ، وهناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل.

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزيه الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية "من علاوات ومكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب وحصولهم على شهادات تقدير وترقيات في وظائفهم" يكسب حب الموظفين وولائهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً.

وللحوافز تأثير كبير جداً على مستوي الإنتاج وقابلية العمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

## 15.2: الدراسات السابقة :

### الدراسة الاولى:

بيرماتا والندري، وستري مانجونجايا، درمايتي اوتويو، 2015، اندونيسيا، هل الرضا الوظيفي معدل أم وسيط في العلاقة بين القيادة المتغيرة والالتزام بالتغيير؟، تكونت العينة من 539 موظف (ذكور = 259، إناث = 280) ، تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي وتحليل الانحدار ونموذج SEM (Lisrel) لمعرفة العلاقات بين المتغيرات. ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في الالتزام بالتغيير، وفي هذا السياق، على القائد أن يطور ويؤسس لرضا الموظف ورفاهيته من أجل تطوير التزامه بالتغيير. و اهم التوصيات ان الرضا الوظيفي مرتبط برفاهية الموظف فراحة الموظفة خلال التغيير التنظيمي ذات اهمية، حيث يشعر الناس خلال فترة التغيير بالضغط والقلق وانعدام الأمان، ونتيجة لذلك فإن إيجاد تغيير قيادي جيد يمكن أن يوفر شعوراً بالراحة والثقة بالنفس، و يعد أمراً ضروريا لنجاح المهام المنوطة بالفرد.

### الدراسة الثانية:

ينج شو، 2015، الولايات المتحدة، الرضا الوظيفي لدى الممرضات من الأقليات الاثنية والعرقية في الولايات المتحدة ، تكونت العينة من ممرضات مسجلات حيث يبلغ عددهن 2,596,599 وتضمنت: 82.3% ممرضات بيض، 3.9% هسبانية، 5.8% آسيوية، 5.6% سوداء، 0.34% سكان أصليون من هاواي وجزر المحيط الهادئ، 0.3% هنود امريكيون اصليون/الاسكا، و 1.8% اعراق مختلطة، وقد بلغ متوسط الاعمار بين 40 و 46 عام ، أجري تحليل مستعرض بأثر رجعي (retrospective cross-sectional analysis) باستخدام عينة مسح 2008 للممرضات المسجلات، وأجري اختبار الانحدار اللوجستي متعدد الحدود ( Multinomial logistic regression) لمقارنة الرضا الوظيفي بين الاعراق والمجموعات الاثنية، و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة غالبية الممرضات كن راضيات عن وظائفهن، وقد كانت نسبة الرضا الاعلى تعود للسكان الاصليين لهاواي والمحيط الهادئ بنسبة 88.8%، تلتها الممرضات البيض 81.6%،

الآسيويات 81%، الهسبانيات 78.9%، السود 76%، الاعراق المختلطة 75.7% والهنود الامريكيون الاصليون/الاسكا 74.3%. و بينت الدراسة أن احتمالية وجود رضا وظيفي أقل كانت عند السود والمرضات من الهنود الاصليين/الاسكا والمرضات من أعراق مختلطة مقارنة بالمرضات البيض. بينما جاءت أعلى نسبة حيادية بين المررضات الآسيويات (مقارنة بعدم الرضا) مقارنة بالمررضات البيض. لم يكن هناك دليل يؤكد وجود اختلاف في الرضا الوظيفي بين المررضات الهسبانيات، ممرضات من سكان هاواي والمحيط الهادئ الاصليون والمررضات البيض. و من اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة يجب اجراء المزيد من الدراسات لفهم العوامل المؤثرة في هذه الاختلافات حتى تتمكن المررضات وادارات المشافي من تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بمررضات من الاقليات.

### الدراسة الثالثة :

زونجمنج اويانج، جينيان سانج، بنج لي، جيانشي بينج، 2015، الصين، العدالة التنظيمية و عدم الأمان الوظيفي كوسطاء لتأثير الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي: دراسة من الصين، تكونت العينة من 420 موظفاً من شركة متخصصة في نظم المعلومات في مدينة شونكينج في الصين وتكونت من 231 رجلاً و189 امرأة، اجري التحليل الاحصائي AMOS 17.0 program , ومن اهم النتائج الاشخاص ذوو الذكاء العاطفي المرتفع يقيسون عوامل ايجابية مثل التوزيع، الاجراءات والتواصل الداخلي داخل المنظمة وبالتالي يقيمون العدالة التنظيمية بايجابية، بينما الاشخاص ذوو الذكاء العاطفي المنخفض يضحخ ظاهرة انعدام العدالة في المنظمة، الامان الوظيفي يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي ويسوي آثار الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، الاشخاص ذوو الذكاء العاطفي المنخفض يضحخون عوامل انعدام الامن الوظيفي وبالتالي الشعور بانعدام الامان، وبصورة مشابهة، تصورات منخفضة للعدالة التنظيمية تقود الفرد إلى عدم الثقة في الشركة،

يضعف التواصل النفسي بين الموظفين والمؤسسة ويزيد من شعور انعدام الامان الوظيفي بين الموظفين, ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هو ان يمكن تحسين رضا الموظفين الوظيفي في الجوانب التالية: 1) قدرات الموظفين على التحكم وإدارة مشاعرهم، وتدريب الموظفين على التكيف مع الضغوط بأساليب ايجابية. 2) يجب على الشركة ان تكون عادلة في تشكيل أنظمة المكافأة والامور الأخرى. 3) صناعة السياسات يجب أن تتضمن المشاركة العادلة للموظفين وبناء مناخ انسجامي داخل المنظمة. الامان الوظيفي للموظفين يجب أن يتم تحسينه لتعزيز التوافقية النفسية بين الموظفين والمنظمة.

#### الدراسة الرابعة:

جيرستي بيرغاييم، مورتن بيركلند نيلسون، كاثرين ميرنز، جارل عيد، 2015، النرويج، **العلاقة بين الاساس النفسي، والرضا الوظيفي وتصورات الامان في قطاع النقل البحري**, تكونت العينة من 486 من العمال الفيليبينيون الذكور من شركة شحن نرويجية، حيث كان متوسط اعمارهم هو 40.8 سنة حيث تراوحت اعمارهم بين 18 و62 عام، اجري التحليل الاحصائي باستخدام IBM SPSS program 20.0 , ومن اهم النتائج ان الاساس النفسي يرتبط ايجاباً بالمناخ الآمن في صناعة النقل البحري. هناك علاقة ذات دلالة بين الاساس النفسي ودور العمل تم بناؤها فيما يتعلق بتصورات المبحوثين حول السلامة, تأثير الاساس النفسي على الأمن والسلامة مشروط بالموقف الرسمي للمنظمة.

#### الدراسة الخامسة :

كيفن كاهيل، تاي ماكنمار، مارسي بيت-كاتسفيش، مونيك فالكور، 2015، الولايات المتحدة الامريكية, **ربط التحول في الاقتصاد الوطني بالتغير في الرضا الوظيفي، ومشاركة الموظفين**

وتوازن الحياة-العمل, تتكون العينة من أكثر من 2000 موظف من 9 منظمات أميركية كبيرة , التحليل متعدد المتغيرات المكون من نماذج منفصلة لكل من مقاييس المخرجات الثلاثة, تحليل الحساسية فيما يتعلق بمقاييس الاقتصاد الكلي. ومن اهم النتائج ان هناك علاقة حدسية بين الاداء الكلي للاقتصاد الكلي ومشاركة الموظفين, حالة الاقتصاد الكلي تؤثر على الرضا الوظيفي, اشراك الموظفين, والرضا فيما يتعلق بالموازنة بين الحياة والعمل, مما يبين أن عمل الموظف والتوجهات المتصلة بالعائلة تتأثر بعوامل تتعدى الوظيفة الفورية والمجالات الاسرية.

#### الدراسة السادسة :

كاوسليك شاودري, كيفن ريلي, دايفيد سبنسر , 2015, المملكة المتحدة , الرضا الوظيفي والعمر والثبات الوظيفي: نموذج الآثار الديناميكية العشوائية, تكونت العينة من 2815 عامل (1324 من الذكور, 1491 من الاناث) بمجموع ملاحظات بلغ 8825 بين 1996 و 2000, و 2002 و 2007, و لقد استخدم مقياس من 7 مستويات لقياس الرضا الوظيفي حيث طُلب إلى المبحوثين تقييم رضاهم الوظيفي بناء عليه, و من اهم النتائج تشير الدراسة إلى أنه ليس للعمر علاقة قوية بالرضا الوظيفي, كما وجدت الدراسة علاقة غير خطية بين الثبات الوظيفي والرضا الوظيفي, حيث تبين أن زيادة التثبيت الوظيفي تحسن من الرضا الوظيفي لغالبية الذكور والإناث.

#### الدراسة السابعة :

ديميتريوس بيلاسا, اثناسيوس كوستيليوس, لابروس درولياس, جورج اسبريديس, 2015, اليونان, الرضا الوظيفي, صراع الادوار واستقلال الموظفين في المنظمة المصرفية اليونانية, تكونت العينة من 344 موظف في البنوك اليونانية ومؤسسات الائتمان, منهم 144 ذكراً و 200 أنثى

تراوحت أعمارهم بين 22 و62 عام، و تم استخدام و الانحدار متعدد المتغيرات و برنامج Spss للتحليل الاحصائي، و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو ان صراع الادوار مرتبط سلبيا بالرضا الوظيفي، وأيضاً الاستقلال يتمتع بدور متوسط في العلاقة بين صراع الادوار والرضا الوظيفي، و من اهم التوصيات اخذ نتائج مثل هذه الدراسات على محمل الجدية وبعين الاعتبار من قبل المديرين والهيئات العليا حتى ترتفع نسبة الرضا الوظيفي بين موظفي البنوك اليونانية مما يزيد نسبة الانتاجية والرفاهية العامة.

#### الدراسة الثامنة :

هنا سليم , 2015, باكستان, أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والدور الوسيط للسياسات المنظماتية المتصورة , تكونت العينة من معلمين في قطاع الجامعات العامة في لاهور، باكستان، حيث تم توزيع 250 استبيان بين المعلمين وتم استرداد 217 استبيان، وللتحليل الاحصائي تم استخدام برنامج Spss , ومن اهم النتائج التي توصلت لها ان القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي والقيادة المعاملاتية تؤثر سلبيا على الرضا الوظيفي، و أن السياسة التنظيمية المتصورة تتوسط جزئياً العلاقة بين كل من أساليب القيادة والرضا الوظيفي، و من اهم التوصيات أن يعرف المسؤولون الجامعيون الفوائد الهامة وأخطاء أنماط القيادة المختلفة، كما قد تؤثر على تصورات السياسة التنظيمية، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، فهم بحاجة الى النظر في قدرات الموظفين وكشف إمكانات مرؤوسيههم من خلال ممارسة السلوك القيادي التحويلي أكثر وخلق بيئة محفزة وأقل سياسية من شأنها أن تؤدي إلى رضاهم الوظيفي.

#### الدراسة التاسعة :

سنج اوك لي، 2014، جامعة ولاية ايلينوي، الرضا الوظيفي لدى الشرطيين والمستويات التعليمية للرقباء: وجهة نظر ديموغرافية علائقية، تكونت عينة الدراسة من 601 شرطي و82 رقيب، تم

تحليل البيانات من خلال ثلاث مراحل هي : التحليل وحيد المتغير وثنائي المتغير و متعدد المتغيرات, ومن اهم النتائج كان المستوى التعليمي الضباطي ذا دلالة إحصائية فيما يتعلق الرضا الوظيفي، ولكنها دلالة سلبية، ولكن في الحقيقة فإن مستوى تعليم الضباط تأثير على الرضا الوظيفي، فعندما كان للضباط مستوى تعليميا أعلى، كان لديهم في الحقيقة مستوى رضا وظيفيا منخفضا, لم تجد الدراسة فروقا ذات دلالة في العلاقة بين تعليم الرقباء والرضا الوظيفي, هناك علاقة ذات دلالة بين المستويات الثلاثة المتعارضة لتعليم الضباط والرقباء مقارنة بالرضا الوظيفي, و من اهم التوصيات يجب اجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لربط البعد الزمني بالرضا الوظيفي وكيف أن الضباط والرقباء من مستويات تعليمية مختلفة يرتبطون ببعضهم بمرور الزمن.

#### الدراسة العاشرة :

ريتشل افيري، لوك سيميل، كريس فايف-شاو, 2015, الولايات المتحدة و استراليا, **توجهات تحقيق الموظف والشخصية كمؤشرات لجوانب الرضا الوظيفي**, تكونت العينة من 242 موظف حكومي بريطاني تراوحت بين 46 و55 عام , تم التحليل الاحصائي باستخدام التحليل الوصفي والارتباطات, و من اهم النتائج الانبساط تشارك علاقة ايجابية مع الرضا الوظيفي القائم على التنبؤ، بينما وجدت العلاقات الاقوى مع الرضا الشخصي من الأداء الوظيفي في المنهج العصابي والسيادي وبمشاركة كليهما لعلاقات ايجابية مع النتائج الرضائية, وتشير نتائج التحليل إلى أن المنهج السيادي استأثر بتغير فريد في الرضا الشخصي من الأداء الوظيفي يتعدى الانبساط والعصابية.

#### الدراسة الحادية عشر:

سعود بن محمد النمر, 1993, المملكة العربية السعودية, **الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام و الخاص**, تتكون من مجموعة من موظفي القطاعين العام و الخاص حيث تم اختيار

600 موظف من كل من القطاعين بطريقة عشوائية في المنظمات الحكومية و منظمات القطاع الخاص, لقد تم اجراء التحليل الاحصائي وفقا للاساليب الاحصائية المناسبة : استخدام المتوسطات الحسابية لمتغيرات الرضا الوظيفي في كلا القطاعين العام و الخاص, استخدام اختيارات لتحديد دلالة الفروق بين مستويات الرضا الوظيفي في القطاعين العام و الخاص, كما تم استخدام مربع كاي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية و الرضا الوظيفي, فقد تم استخدام حزم التحليل الاحصائية للعلوم الاجتماعية, و من اهم النتائج ان القطاع الخاص يبدو اكثر رضا عن العمل من الموظفين في القطاع العام, كذلك اسفرت الدراسة عن تفوق القطاع الخاص في درجة الرضا للعناصر المكونة للعوامل المالية (الراتب- المكافآت- البدلات- كفاية الراتب), بالنسبة للعوامل المستمدة من الوظيفة , فلم تظهر الدراسة درجة من الرضا في اي من القطاعين ما عدا عنصر بساطة الاجراءات, اذ يزيد متوسط الرضا عنها في القطاع الخاص عن نظيره في القطاع العام, اما فيما يتعلق بالعوامل المستمدة من علاقات العمل , فقد اظهر القطاع الخاص رضا يفوق زملائهم في القطاع العام عن عناصر (الاشرف- احترام و تقدير الرئيس), العوامل المستمدة من انظمة الوظيفة, فقد كان هناك تفوق في رضا الموظفين في القطاع العام عن معظم العناصر (ساعات الدوام - الاجازات -مواعيد الدوام) ماعدا الترقية التي لم تحظ برضا لدى الموظفين في القطاع العام مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص, اسفرت النتائج عن رضا الموظفين في القطاع العام عن العوامل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي (الضمانات الوظيفية- الاستقرار الوظيفي ), ومن اهم التوصيات اعادة النظر في سلم الرواتب للموظفين في القطاع الحكومي, بما يتناسب مع الاحتياجات المتزايدة للموظف و مقابلة الزيادة في التضخم, الاهتمام باجراءات التعيين وفقا لمجالات التخصص المختلفة في كلا القطاعين, اعطاء الموظف في كلا القطاعين حرية اكثر في الراي و المشاركة في اتخاذ القرارات, زيادة الاهتمام بتطوير العلاقات بين الرئيس و المرؤوس في القطاع العام, الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية

للموظفين في كلا القطاعين, زيادة فرص الترقية للموظف في القطاع العام, الاهتمام بالضمانات الوظيفية للموظف في القطاع الخاص.

### الدراسة الثانية عشر:

هالة الوداعي , 2008, اليمن, اثر الحوافز في الرضا الوظيفي, تتكون العينة من 245 العاملين في المناطق التعليمية, ومن اهم النتائج ان جميع محاور مقياس الحوافز باستثناء الاتصال و الادارة بالمشاركة مستوياتها متدنية, وجود علاقة طردية بين الحوافز و الرضا الوظيفي , وجود فروق دالة احصائيا بين الذكور و الاناث في مقياس الحوافز, ولمصلحة الذكور بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بينهم في مقياس الرضا الوظيفي, وتبين عدم وجود فروق دالة احصائيا بين العزاب و المتزوجين, كما لا توجد علاقة بين الحوافز و الرضا وكل من : المستوى الاداري, العمر, و مدة الخدمة, و من اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوافز عموما بدرجة اكبر مما هي عليه, دعم الرضا الوظيفي ليصل الى افضل حالاته .

### الدراسة الثالثة عشر:

محمد الحسن يوسف, 2010, السعودية, التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة, تتكون العينة من 134 من العاملين بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة, و تم استخدام معامل الارتباط, من اهم النتائج ان الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي تتقدم بدرجة قليلة, ان افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما و ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل, و من اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بصفة خاصة بتلك الانواع من الحوافز كالعلاوات السنوية و المكافآت و القروض و السلفيات, و بناء أنظمة حوافز فعالة, و الاهتمام بالجانب المعنوي

مثل ترشيح الموظفين المتميزين لدورات تدريبية و خطابات الشكر و التقدير مع التركيز على اهمية تصنيف الوظائف و تحديد الاجور و التحفيز الذاتي.

#### الدراسة الرابعة عشر:

عبد الله الجساسي, 2011, عمان, اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان, تتكون العينة من 290 رؤساء الاقسام و الموظفين في المديريات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية, تم استخدام معامل الفا كورنباخ, معامل الارتباط, ومن اهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف متغير العمر و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي, وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد الدراسة العاملين حول اثر الحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين, ومن اهم التوصيات ان يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الاداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى ادائهم, اقامة ورشات عمل و ندوات تبحث في كيفية زيادة تاثير التحفيز للعاملين في الوزارة, توفير فرص التدريب و التاهيل للعاملين بمايلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي, منح الحوافز في وقتها و عدم تاخيرها, سن اللوائح و القوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في وزارة التربية و التعليم, تشكيل لجان فرعية في المديريات العامة, اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار و في اللجان التي تناسب تخصصهم في العمل, اجراء المزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز و دورها في تحسين مستوى الاداء .

#### الدراسة الخامسة عشر:

علاء العكش, 2007, فلسطين, نظام الحوافز و المكافآت و اثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة, تتكون العينة من 368 موظفا العاملين بوظائف اشرافية

و يتلقون في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة, تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS, من اهم النتائج هناك اثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية, و جود خلل في طرق و اليات الترقية, و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز, ان نظام المكافآت غير فاعل و متدن, و معظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام المكافآت, ان الوزارات لا تستخدم اساليب المنافسة ( المسابقات و الاختبارات ) في منح الحوافز, الادارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الاداء كاساس لمنح الحوافز, لا يوجد انصاف في منح الحوافز

و المكافآت, و ذلك اثر سلبي على اداء الموظفين, من اهم التوصيات اعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي و تطويره بشكل يتناسب و توقعات الموظف العام, ان تمنح الحوافز و الترقيات وفقا للضوابط و المعايير التي حددها القانون, على الادارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجددين و المثابرين, يجب الربط بين نتائج تقييم الاداء السنوي في منح الحوافز و المكافآت, ان تعمل الادارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون و الاخاء بين زملاء العمل, اعادة هيكلة الوزارات على اسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل و الكفاءة .

#### الدراسة السادسة عشر:

الدكتور خالد أحمد الصرايرة, 2011, الاردن, الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها, تتكون العينة من 77 رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة, و تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, كما تم استخدام معامل ألفا وتحليل التباين الأحادي, لفحص ثبات الأداة وصدقها واختبار شيفيه للتحليل الاحصائي, ومن اهم النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة, وعدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات, أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات

التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء أقسامهم بشكل عام كان مرتفعاً، ان الأداء الوظيفي المطلوب من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية محدد وواضح، و من اهم التوصيات توخي أسباب القصور في أداء المهام الموكولة لعضو هيئة التدريس وإعلامه بها حتى يتسنى له معالجتها وتلافيها مستقبلاً، الاهتمام بمتطلبات الجودة الجامعية، وما تتضمنه من أدبيات ومفاهيم وأساليب لتطبيقها وتحسينها ، العمل وفقاً لمبدأ التخطيط الاستراتيجي والجودة الجامعية والاستفادة من التوجيهات التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة والمواصفة القياسية الدول (ISO 9001-200) ، الاهتمام بالتغذية الراجعة من عملية التقييم بهدف التحسين والتطوير المستمر للخدمة المقدمة وصولاً إلى التميز في الأداء، العمل على إيجاد هيئات اعتماد وضمان الجودة في كل جامعة تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتقييم أداء هذه الجامعات بأسلوب علمي موضوعي، ونشر نتائج ذلك بكل موضوعية وشفافية، استثمار الأداء المتميز بتمكين عضو هيئة التدريس من التفرغ العلمي والمشاركة في أعمال المؤتمرات والحلقات الدراسية والدورات التدريبية، إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على متغيرات هذه الدراسة وعلاقتها مع غيرها من المتغيرات مثل: التسرب الوظيفي، والتمكين الوظيفي، والدافعية للإنجاز، والحوافز، والعدالة التنظيمية، وعلى مجتمعات أخرى مثل الجامعات الخاصة، والكليات الجامعية، ومديريات التربية والتعليم.

#### الدراسة السابعة عشر:

د . محمد فالح عبد الله و د . عبد المعطي سليمان أبو الرب، 2012، الاردن، العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء " دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية"، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 623 مديراً، اختير مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة الوسطى في البنوك التجارية الأردنية، استخدمت المتوسطات الحسابية لتحديد متوسطات المتغيرات للرضا و الاداء، وأي منها أكبر من الآخر، ويمكن ترتيب المتوسطات الحسابية تصاعدياً أو

تتازلياً تم استخدام t. Test للمقارنة بين متوسطين، وتحديد فيما اذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطين، ويكون الفرق حسب مستوى المعنوية، عالي المعنوية أو منخفض المعنوية، وهذا يتحدد بمقدار الفرق بين المتوسطين، تم استخدام مربع كاي لقياس العلاقة الوصفية بين الرتب والصفات بين ظاهرتين أو أكثر وتستخدم فيها التكرارات ويظهر القياس فيها إذا كانت هناك علاقة بين الظاهرتين أو الصفتين أم لا، و من اهم النتائج اظهرت ان تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية سواء المتعلق منها بالرضا أو الأداء الوظيفي، و التي اظهرت أن هناك علاقة معنوية بين خصائص العينة ومتغيرات الأداء (مدى الاستمتاع في العمل، التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال الوظيفة، وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل، وتوافر وسائل الاتصال في العمل، وتوافر صندوق ادخار، ومدى تناسب الراتب مع حجم العمل، ومدى توافر البدائل الوظيفية خارج المصرف)، ومن اهم التوصيات أن الأنظمة والإجراءات الإدارية تعد من العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه الأنظمة والإجراءات واضحة ومرنة، كلما ساعدت على انسياب العمل بيسر وسهولة، وكلما كانت معقدة، كلما انعكس ذلك على العمل سلباً، تحديد وتوضيح الأهداف لمديري الإدارات تعد من الأمور المهمة في تحقيق الرضا لديهم، إحساس العاملين بانهم يقدمون إنجازات كبيرة للمنظمة، هذا يزيد من مستوى الرضا، على الإدارات المصرفية، أن تراعي هذه الإنجازات وتعطيها أهمية كبيرة، تدريب العاملين على استخدام وسائل تقنية متطورة تعد من الأمور المهمة التي تساعد على كيفية استخدام ذلك واستثماره للارتقاء بأدائهم وأداء منظماتهم، أن يتم إجراء المزيد من الدراسات لإظهار العلاقة بين الرضا والأداء في المستويات الإدارية الأخرى لما لها من الأهمية في مجال المصارف التجارية.

#### الدراسة الثامنة عشر:

محمد الطاهر قريشي ، لطيفة احمد السبتي, 2014, الجزائر, أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة, بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 150 مدراء وعمال اداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة, تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات, تم استخدام تحليل التباين للانحدار و هذا للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة, تحليل الانحدار المتعدد, وتحليل التباين الأحادي, واختبار T للعينات المستقلة, واختبار معامل الالتواء, ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة البحث, ومعامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث, ومن اهم النتائج أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعد العمل الجماعي (فرق العمل) في حين كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعد الرضا الوظيفي, بعد ضعف الاتصال وبعدي التحفيز والتدريب, و أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي : فرق العمل (العمل الجماعي), الرضا الوظيفي, الاتصال الفاعل, تحفيز العاملين, تدريب العاملين, ومن اهم التوصيات العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة, تنسيق العمل وتنظيمه لينجز بشكل جماعي, الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال لزيادة رضاهم الوظيفي, الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة, العمل على تفعيل عملية الاتصال بجامعة محمد خيضر وإتاحة المعلومات المناسبة للعاملين وفي الوقت المناسب, الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الامكان, العمل على تحقيق مبدأ العدالة في الترقية, إشراك العاملين في وضع سياسة العمل داخل الجامعة, الاهتمام بسماع آراء وأفكار واقتراحات العاملين.

## الدراسة التاسعة عشر:

سعاد عبد الكريم الوائلي و جهاد محمود علاء الدين, 2011, الاردن, الكفاءة الذاتية المدركة والممارسات التعليمية الكفوة كمتنبات بالرضا الوظيفي للمعلمين, يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدارس منطقة عمان التعليمية الثانية الحكومية التي تحتوي على الصفوف الأساسية العليا من السادس إلى العاشر الأساسي, ويبلغ عددهم (240) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من المدارس المختارة بشكل عشوائي, تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية, كما تم استخدام معامل ألفا والتحليل العاملي لفحص ثبات الأداة وصدقها, استخدم معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار المتعدد, واستخدام تحليل التباين المتعدد, ومن اهم النتائج أن المعلمين عينة الدراسة كانوا يتمتعون بكفاءة ذاتية جيدة مما انعكس بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي, فالمعلم الذي يتمتع بكفاءة ذاتية يشعر بانتماء عال إلى وظيفته يترتب عليه رضا وظيفي عال وممارسة تعليمية سواء سلوكية أو معرفية أو إنسانية مقبولة, و من اهم التوصيات العمل على توفير المكافآت الخارجية, إشراك العاملين في وضع سياسة العمل داخل المدرسة, الاهتمام بسماع آراء وأفكار واقتراحات المعلمين, عدم الفروق بين الجنسين في الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي.

## الدراسة العشرون:

د . محمد عماد سعاد, 2012, سورية, الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق", تكونت عينة البحث من 503 أفراد من العاملين في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق التي يبلغ إجمالي عدد العاملين فيها 608 أفراد بنسبة تمثيل بلغت 50.16%, تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية, كما تم استخدام معامل ألفا والتحليل العاملي لفحص ثبات الأداة وصدقها, استخدم معامل ارتباط

بيرسون ومعادلة الانحدار المتعدد، واستخدام تحليل التباين المتعدد، ومن اهم النتائج وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا المهني، ان عوامل الرضا التي تسهم إسهاماً في التميز المهني، أسلوب الإدارة، الدخل الشهري على الترتيب، وجود ارتباط بين الرضا المهني والعمر المهني ، وجود ارتباط بين الولاء التنظيمي والعمر المهني، عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في الرضا المهني، ومن اهم التوصيات ضرورة اهتمام المؤسسات عامة والصناعية خاصة بالتميز المهني، وأسلوب الإدارة، والدخل الشهري نظراً لدورها الواضح في موضوع الولاء التنظيمي، ضرورة قيام المؤسسة بإعادة النظر في نظام الحوافز والترقية لديها، ضرورة اهتمام المؤسسات عامة والصناعية خاصة بموضوع الرضا المهني وموضوع الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، ومراقبة مستواها مراقبة دورية ومستمرة، إجراء الدورات التدريبية وورشات العمل الخاصة بإيضاح دور الرضا المهني، والاهتمام بالأنشطة التي تدعم وتسهم في رفع مستوى الرضا المهني لدى العاملين، ضرورة معالجة المشكلات التي يمكن أن تظهر في أي مؤسسة على أسس علمية ونفسية .

#### الدراسة الحادية والعشرون:

د. عبد المعطي عساف، د. أيوب الصوالحة و د. مؤيد الفواعير، 2010، الأردن، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، يمثل العاملون في شركات الأدوية الأردنية (الإداريون، المسؤولون الفنيون، العاملون التنفيذيون)، أخذت عينة عشوائية طبقية شكلت 8% من إجمالي العاملين في هذه الشركات في منطقة أمانة عمان الكبرى فكانت ( 130 ) موظفاً، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن اهم النتائج هناك درجة عالية من الرضا من قبل العاملين عن متغيرات البيئة الداخلية، متغيرات البيئة الطبيعية، متغيرات الأمن والسلامة، متغيرات علاقات العمل، متغيرات الحوافز. كل هذه المتغيرات لها تأثير على الاستقرار أو الدوران الوظيفي للعاملين، و لها تأثير ملموس على مستويات الانتاج للعاملين، و ايضا لها تأثير ملموس على

المبادرة والإبداع وخصوصاً متغيرات الحوافز, ان الموقف العام من الإدارات العليا وأدوارها في بناء وتطوير بيئة العمل الملائمة كان إيجابياً، وهذا يعبر عن مناخ إيجابي عام يبرز مدى تعاون جميع فئات العاملين من أجل بناء بيئة عامة ملائمة, و من اهم التوصيات الاستمرار بالاهتمام بمتغيرات بيئة العمل الداخلية وتطويرها وتطويرها وأهداف المنظمات, الاهتمام بمتطلبات الرضا الوظيفي وقياسها باستمرار, معالجة مشكلة دوران العمل واغناء بيئة العمل بالعوامل الجاذبة, تشجيع المبدعين وإيجاد المناخ الداعم للإبداع, ضرورة تعاون الإدارات العليا بالمنظمات مع جميع العاملين من أجل إنجاح المنظمات, ضرورة مشاركة العاملين في دواعي التغيير والمساهمة في القرارات المهمة في المنظمة .

#### الدراسة الثانية والعشرون:

بشرى عبد العزيز العبيدي, 2013, العراق, دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات, بلغ 65 فردا العاملين في المصنع, التوزيع التكراري والنسب المئوية, الوسط الحسابي لعرض النتائج وتوضيح معدل إجابات أفراد العينة لمتغيرات البحث, الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية, معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لقياس الارتباط بين متغيرات البحث, الانحدار البسيط لمعرفة مقدار التغير المعتمد, ومن اهم النتائج ان الاحترام والتقدير والتعاون بين الرئيس والمرؤوسون من اجل تقديم أفضل الخدمات وذلك من خلال إعلام الرئيس المرؤوسين بمستجدات العمل وتقبل الرئيس للمقترحات التي يقدمها المرؤوسين والمرونة في تطبيق اللوائح التنظيمية وبالتالي سيتحمل المرؤوسين بالمقابل أعباء العمل والعمل بروح الفريق المتعاون و هذا ما يزيد من مستوى الرضا, ان العاملين متى ما كان لديهم وضوح جيد بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية وهذا يؤدي الى شعورهم بمتعة في تنفيذ العمل وخاصة عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله وبالتالي له تأثير على مستوى رضاه عن العمل وبالتالي تؤثر إيجاباً على

درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين, ومن اهم التوصيات التي توصل لها البحث القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة في المنظمة من خلال تحديد الحقوق والواجبات لكل عامل والشروط الخاصة بكل وظيفة مما يزيد من متعة العاملين بإشغالهم لوظائفهم وعدم الشعور بالضيق والملل, تحسين وتطوير نظام الحوافز (المادية والمعنوية ) وبما يحقق العدالة بين العاملين وان يراعي قدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية بحيث تكفل حث الافراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم وتشجيع المبدعين منهم ومحاسبة المقصرين والبحث في دوافع العاملين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزيدون من إنتاجيتهم, العمل على تحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية المتعددة داخل أو خارج المنظمة ,اعتماد معايير موضوعية ومناسبة لتقييم العاملين ومشاركة العامل في تقييمه واعلامه بالنتائج , اعتماد معايير تعتمد على الكفاءة والأقدمية والجدارة في ترقية العاملين, تحسين بيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل وتوفير عناصر الحماية والأمان من الأخطار المهنية.

#### الدراسة الثالثة والعشرون :

عبدالله عبد الرحمن النميان, 2003, السعودية, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية, بلغت العينة 363 ضباط وضباط صف منهم حوالي ( ١٠٠ ) من الضباط و( ٢٦٣ ) من صف الضباط, تم استخدام التحليل الاحصائي التكرارات والوسط الحسابي الوزن النسبي والانحراف المعياري والنسب المئوية, لاستجابات أفراد العينة عن جميع فقرات متغيرات الدراسة, تم تطبيق معاملات الارتباط, وتحليل التباين الأحادي, واختبار شيفيه, واختبار (ت), وتم احتساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور البحث, ومن اهم النتائج توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق, أن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم, أن الأداء العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وأن الرقابة الإدارية ذات فعالية, كلما زاد العمر يزداد مستوى

إدراك أفراد العينة, كلما ازداد عدد الأفراد الذين تمارس عليهم الرقابة يزداد مستوى الإدراك و كلما نقص عدد الدورات ينقص مستوى الإدراك لها, عدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث, ضعف مهارات الاتصال مع الجمهور, تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية, إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل (أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية) لإجراء الرقابة المباشرة, ومن اهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ايجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعذر استخدام المعايير الانتاجيه والوظيفيه الاخرى, الاهتمام بالحوافز المادية والمعنويه للعاملين باقسام ومراكز الشرطة, الاهتمام باجهزة الاتصال وضمان فاعليتها وذلك بتحديثها وصيانتها ووضعها تحت متناول الضباط و الافراد, ايجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال, الاهتمام بتشجيع وخلق اجواء المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي وتخصيص جوائز سنويه لمن يتقدمون على غيرهم, الاهتمام بتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية و الاهتمام بالتدريب والتوعيه, تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي, اعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقييم الأداء, تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوي, توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية.

#### الدراسة الرابعة و العشرون:

خالد محمد جناحي, 2006, البحرين, تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة على كل من الأداء والرضا الوظيفي (بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين), تتمثل العينة في العمالة الوطنية داخل هيئة تنظيم سوق العمل, حيث تتمثل في 170 فردا, تم استخدام التحليل الاحصائي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الفا للمصدقية لجميع متغيرات البحث, و معامل الارتباط البسيط لبيرسون و اسلوب تحليل الانحدار البسيط و المتعدد, ومن اهم النتائج ان بعض من المديرين داخل الهيئة على علم باهمية اسلوب فرق الادارة الذاتية الا ان درجة اقتناعهم بتطبيق هذا الاسلوب

ضعيفة, ان بعض من رؤساء الاقسام داخل الهيئة عل علم باهمية اسلوب فرق الادارة الذاتية الا ان درجة اقتناعهم بتطبيق هذا الاسلوب ضعيفة, ان اغلبية العاملين داخل الهيئة لا يرغبون في تحمل اي مسؤولية عن نتائج اسلوب فرق الادارة الذاتية داخل الهيئة, ان اغلبية العاملين داخل الهيئة لا يرغبون في تحمل اية مسؤولية عن نتائج اسلوب فرق الادارة الذاتية داخل الهيئة, ومن اهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة تنمية استخدام منهج الادارة الذاتية بشكل عام كاسلوب فعال لتحقيق الرضا الوظيفي و زيادة معدل الاداء الوظيفي للعاملين, يجب اختيار العناصر المناسبة للعمل بالفريق اي العناصر الراغبة في العمل الجماعي و ليس الفردي, تشجيع و تنمية روح الفريق و الدعم الاجتماعي له, و ضرورة حث الافراد على المشاركة في اتخاذ القرارات, زيادة الرضا الوظيفي للعاملين, و ذلك من خلال توافر قدر من الاستقلالية في العمل و في اتخاذ القرارات, و تناسب العائد المادي و المزايا مع الجهد في العمل, و رفع مستوى الاشراف, و توفير الجو المناسب من الظروف المادية الجيدة للعمل, رفع معدلات الاداء الوظيفي و ذلك من خلال زيادة كمية وجود الاداء, مع الالمام بكافة جوانب الوظيفة, و زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الوصول إلى عدد من النتائج و التوصيات في هذا البحث, أولاً بالنسبة للنتائج فإننا نسردها كما يلي مع مناقشتها :

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين في الدفاع المدني. وتتفق هذه النتائج مع دراسة هالة الوداعي(2008) التي تحمل عنوان اثر الحوافز على الرضا الوظيفي حيث كشفت عن وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي, كما وتتفق مع دراسة محمد حسن يوسف (2010) بعنوان التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة

المكرمة حيث أظهرت أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل و وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل، وكذلك مع دراسة عبد الله الجساسي، 2011، عمان، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان .

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين علاقات العاملين والأداء الوظيفي .لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد المعطي عساف ، أيوب الصوالحة و مؤيد الفواعير، 2010، الأردن، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، فقد أظهرت وجود رضا وظيفي لمتغيرات علاقات العمل، كما و تتفق مع دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي، 2013، العراق، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، حيث أظهرت النتائج أن الاحترام و التقدير و التعاون بين الرئيس و المرؤوسين من اجل تقديم أفضل الخدمات من خلال إعلام الرئيس المرؤوسين بمستجدات العمل و تقبل الرئيس للمقترحات التي يقدمها المرؤوسون و المرونة في تطبيق اللوائح يزيد من مستوى الرضا ، و تؤثر إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين. و تتفق أيضاً مع دراسة جيرستي بيرغايم، مورتن بيركلند نيلسون، كاثرين ميرنز، جارل عيد، 2015، النرويج، العلاقة بين الأساس النفسي، و الرضا الوظيفي و تصورات الأمان في قطاع النقل البحري، و من اهم النتائج أن الأساس النفسي يرتبط إيجاباً بالرضا الوظيفي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام العمل القائم و أداء العاملين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد المعطي عساف، د. أيوب الصوالحة و د. مؤيد الفواعير، 2010، الأردن، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، فبينت النتائج

وجود درجة عالية من الرضا من قبل العاملين عن متغيرات البيئة الداخلية، متغيرات البيئة الطبيعية، متغيرات الأمن والسلامة، متغيرات علاقات العمل، متغيرات الحوافز، و لها تأثير ملموس على مستويات الانتاجية للعاملين، و ايضا لها تأثير ملموس على المبادرة والإبداع وخصوصا متغيرات الحوافز. كما و تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد فالح عبد الله و د. عبد المعطي سليمان أبو الرب، 2012، الاردن، العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء " دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية "فقد اظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية سواء المتعلقة منها بالرضا أو الأداء الوظيفي، وبين خصائص العينة ومتغيرات الأداء (مدى الاستمتاع في العمل، التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال الوظيفة، وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل، وتوافر وسائل الاتصال في العمل، وتوافر صندوق ادخار، ومدى تناسب الراتب مع حجم العمل، وتتفق أيضا مع دراسة محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، 2014، الجزائر، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ومن أهم النتائج أظهرتها الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعد العمل الجماعي وجود ارتباط دال إحصائياً بين الأجور، والأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة محمد عماد سعدا، 2012، سورية، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق التي اشارت الى ارتباط الاجور بالرضا الوظيفي.

4- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً لشعور العاملين وتحملهم للمسؤولية لدى جهاز الدفاع المدني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعاد عبد الكريم الوائلي و جهاد محمود علاء الدين،

2011, الاردن, الكفاءة الذاتية المدركة والممارسات التعليمية الكفؤة كمتنبئات بالرضا الوظيفي للمعلمين، فالنتائج اظهرت أن افراد العينة كانوا يتمتعون بكفاءة ذاتية جيدة مما انعكس بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي, فالمعلم الذي يتمتع بكفاءة ذاتية يشعر بانتماء عال إلى وظيفته يترتب عليه رضا وظيفي عال وممارسة تعليمية سواء سلوكية أو معرفية أو إنسانية مقبولة، كما وتتفق مع ما اوصت به دراسة خالد محمد جناحي, 2006, البحرين, تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة على كل من الأداء والرضا الوظيفي (بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين ) استخدام منهج الادارة الذاتية بشكل عام كاسلوب فعال لتحقيق الرضا الوظيفي و زيادة معدل الاداء الوظيفي للعاملين

5- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر الرضا الوظيفي والحوافز على الأداء تعود لمتغير العمر بالسنوات . حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة خالد أحمد الصرايرة, 2011, الاردن, الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها, حيث أشارت أهم النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة , وعدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات, بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد عماد سعدا, 2012, سورية, الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق التي أشارت إلى وجود ارتباط بين العمر المهني والرضاء الوظيفي, كما وتتفق مع دراسة كاوسليك شاولدي, كيفن ريلي, دايفيد سبنسر, 2015, المملكة المتحدة, الرضا الوظيفي والعمر والثبات الوظيفي: نموذج الآثار الديناميكية العشوائية حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه ليس للعمر علاقة قوية بالرضا الوظيفي.

6- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين تعود لمتغير سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة خالد أحمد الصرايرة، 2011، الاردن، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، حيث اشارات اهم النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات، كما

و تتفق النتيجة المتعلقة بالمؤهل العلمي مع النتائج التي اظهرتها دراسة عبد الله الجساسي، 2011، عمان، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان فقد بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف المؤهل العلمي

7- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين تعود لمتغير الحالة الاجتماعية. تتفق هذه النتائج مع النتائج التي اظهرتها دراسة عبد الله الجساسي، 2011، عمان، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان فقد بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف الحالة الاجتماعية

## الفصل الثالث

### الدفاع المدني الفلسطيني

#### 1.3: نبذة تاريخية عن الدفاع المدني الفلسطيني

يقصد بالدفاع المدني مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الانقاذ البحري أو أي أخطار أخرى. (إدارة التخطيط في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني)

وتتبع مهام وواجبات الدفاع المدني الفلسطيني من خدمة الدولة ومواطنيها واحترام القيم الوطنية والاجتماعية والإنسانية ومن احكام القوانين الناظمة و ما يخص قوى الامن منها والتي ينظمها القانون رقم (3) لسنة 1998م بشأن الدفاع المدني وتتمثل في تنظيم وسائل الانذار من الغارات الجوية، الإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني وإنشاء الفرق المدنية السريعة لنجدة المناطق المنكوبة، وتنظيم وسائل إطفاء الحريق، وإنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني، وتنظيم عمليات الكشف عن القنابل والأغام التي لم تنفجر ورفعها، تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني، تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة والجراثيم، إقامة الخنادق والملاجئ العامة وتهيئة الملاجئ الخاصة بالمباني والمنشآت، المساهمة في تهيئة الأماكن التي لا تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية، إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق، تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل، تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، تقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية. يُعتبر جهاز الدفاع المدني في دول العالم

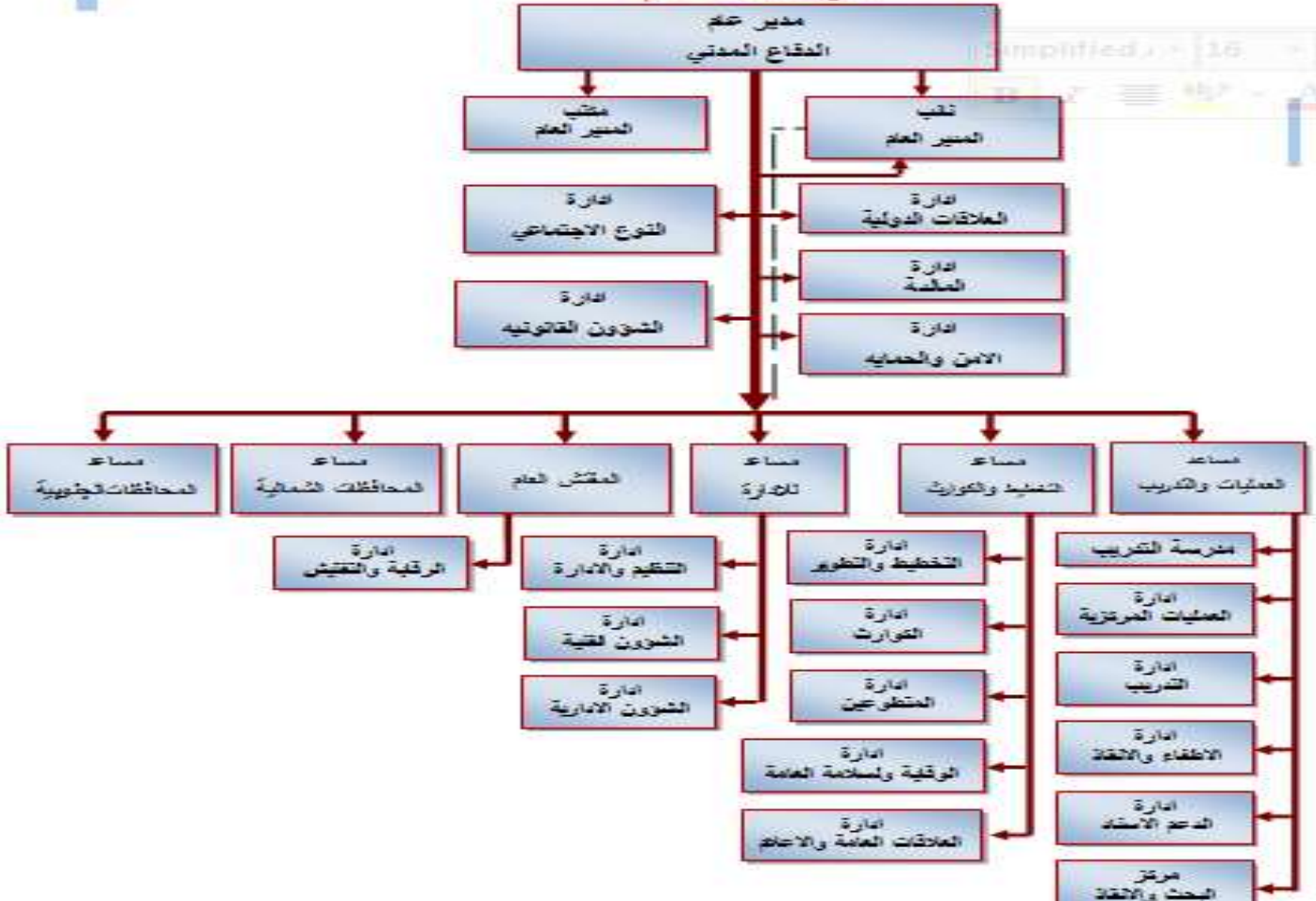
من أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بحماية للمجتمع نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي يتمتع بها بحكم النظام والقانون، وقد نشأ الدفاع المدني الفلسطيني الموجود حالياً بشكله ونظامه الحالي وبلونه الفلسطيني في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية وذلك بعد اتفاق إعلان المبادئ - أوصلو 1993 .

هناك انماط متنوعة للقيادة تساهم بشكل كبير في تعزيز عملية الرضا الوظيفي في المؤسسات وتترى الباحثه ان النمط المستخدم في جهاز الدفاع المدني هو نمط القيادة التحويلية الامر الذي كان له انعكاس واضح على عملية الرضا الوظيفي داخل جهاز الدفاع المدني. وسنتعرض فيما يلي بشكل موجز ملخص عن ابرز انماط القيادة.

### 2.3: هيكلية ومكونات الدفاع المدني الفلسطيني

يبلغ عدد افراد الدفاع المدني الفلسطيني الذين ستجرى عليهم الدراسة 1180 عنصراً مقسمين على المديرية العامة للدفاع المدني و المحافظات ، ويتكون الدفاع المدني من مجموعة من الادارات والمديريات والأقسام وفق الهيكلية التالية: (الادارة و التنظيم في جهاز الدفاع المدني)

### الهيكل العام



## أولاً: الموارد البشرية

يعتبر قسم الموارد البشرية من أهم الإدارات في الدفاع المدني، ومن أهم واجباته ترتيب وتنظيم كل ما يتعلق بالعاملين من حيث التنقلات والترقيات والعقوبات والإجازات ... الخ.

## ثانياً: العمليات

### ومن مهام ادارة العمليات

1. استقبال وإعداد التقارير الخاصة بالعمليات ( الدورية وغير الدورية ) ورفعها لمساعد المدير العام لشؤون العمليات والتدريب .
  2. رصد الاحتياجات الخاصة بالأمر التكنولوجية والربط الالكتروني لكافة المديريات العامة للدفاع المدني ومراكزه.
  3. التنسيق العالي مع مديريات الدفاع المدني ومراكزه وتوجيه الفرق المختلفة حسب الحوادث
  4. متابعة كافة خطوط الاتصالات ، وخطوط الطوارئ والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص
  5. جمع المعلومات بالأحداث وتصنيفاتها وتوفير احصائيات عن سير العمل ووقت الاستجابة للأحداث .
  6. توفير اعلى درجات الحماية لشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية في حالات الطوارئ .
  7. إعداد التقارير السنوية الخاصة بأعمال وإنجازات الدفاع المدني .
- من واجباته الأساسية العمل على تنسيق جهود كافة الإدارات والأقسام التابعة للدفاع المدني بشكل يعطي فعالية كبيره للجهاز في الميدان والإشراف المباشر على تنفيذ تعليمات وقرارات المدير فيما يخص العمليات الميدانية وتنسيق العمل بين الإدارات والأقسام وتلقي البلاغات من المواطنين على الأرقام المجانية وإحالتها للإدارة المختصة. (ادارة العمليات في جهاز الدفاع المدني)

## ثالثاً: العلاقات العامة

إدارة مهمتها ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، بهدف تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع وتعزيز انتماء وولاء منتسبيها للمؤسسة وتوثيق التعاون بين مؤسسات المجتمع المدني والدفاع المدني من أجل تقديم الخدمة الأفضل للمواطنين وتعزيز ثقافة سيادة القانون ومن مهام ادارة العلاقات العامة.

1. متابعة تنفيذ توجيهات المدير العام فيما يتعلق بالسياسة الخارجية للدفاع المدني وكذا علاقات التعاون المرتبطة بها.

2. التنسيق بين أنشطة المديرية وأنشطة المديريات والمصالح والأقسام المختلفة فيما يتعلق بتنفيذ برامج الدفاع المدني .
3. إعداد التقارير الدورية عن أنشطة المديرية وعن العلاقات الخارجية للدفاع المدني
4. الإعداد لأنشطة المدير العام خارج البلد .
5. متابعة تنفيذ أنشطة التعاون بالتنسيق مع مختلف المديريات والمصالح والأقسام المعنية بالدفاع المدني .
6. متابعة تنفيذ أنشطة التعاون بالتنسيق مع الجهات الخارجية المتعاونة وفقاً للبروتوكولات والمحاضر الموقع عليها .
7. الإعداد لاجتماعات اللجان المشتركة واجتماعات متابعة أنشطة الدفاع المدني .
8. إعداد مشاريع الاتفاقيات والبروتوكولات التي يعتمدها الدفاع المدني إبرامها .
9. الإعداد لمشاركة المنظمة في المؤتمرات والمجالس التنفيذية للمؤسسات الموازية .
10. متابعة الصفحة الالكترونية الخاصة بالدفاع المدني .
11. متابعة تصميم النشرات والبروشورات الإعلامية .
12. استقبال الوفود ومرافقتهم .
13. التواصل مع الوزارات والمؤسسات في المجالات الاعلامية الخاصة بالدفاع المدني .
14. الناطق الإعلامي باسم الدفاع المدني في الأحداث وحالات الطوارئ .
15. التنسيق مع الهيئات الصحفية والتلفزيونية لعقد البرامج لضباط الدفاع المدني .
16. صياغة الخطط الإعلامية الخاصة بالدفاع المدني .
17. التواصل الجماهيري من خلال تنفيذ المسرحيات أو من خلال مواقع التواصل الاجتماعي . (العلاقات العامة في جهاز الدفاع المدني)

#### رابعاً: الشؤون الإدارية

تعمل إدارة الشؤون الإدارية على توفير الدعم اللوجستي لإدارات وأقسام الدفاع المدني على جميع المستويات، والإشراف على الإنشاءات التي تحتاجها الدفاع المدني، وتحديد الاحتياجات العامة للدفاع المدني، كما أنها المسؤولة عن صيانة ما تقدمه من احتياجه من أجل المحافظة على المنشآت أو المعدات بصورة تمكنها من تقديم أفضل خدمة . (الدائرة الفنية في جهاز الدفاع المدني)

## خامساً: الإدارة المالية

ادارة متخصصة رافقت نشأة الدفاع المدني منذ اللحظة الأولى ، ويعنى بإدارة الشؤون المالية وتأمين الاحتياجات الضرورية ومن أهم واجباتها:

1. إستلام الأموال وإدارتها بمهنية عالية وحسب النظام المعمول به في فلسطين .
2. دارة المدفوعات والنفقات بطريقة مثالية وتطبيق مبدأ تحليل التكلفة والعائد.
3. إدارة النفقات التشغيلية للدفاع المدني وتأمين الاحتياجات اليومية على المدى القصير.(الادارة المالية في جهاز الدفاع المدني)

## سادساً: ادارة النوع الاجتماعي

وهي ادارة تعمل على مراعاة النوع الاجتماعي للوصول إلى مجتمع فلسطيني يقوم على العدل والمساواة للجميع وتكافؤ الفرص وفق التشريعات الوطنية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان وتحقيقاً لذلك تم اعتماد مبدأ الكفاءة كأساس للتعيين في المسميات الوظيفية القيادية حيث تم تعيين عدد من العناصر النسائية في مناصب قيادية متقدمة ادارية وميدانية ومهمتها:

1. إدارة ومتابعة مهمات وشؤون أقسام ادارة النوع الاجتماعي بما يحقق المصلحة العامة للدفاع المدني وينسجم مع خطته الإستراتيجية والإدارية .
2. تنفيذ كافة التعليمات والقرارات والمهام الصادرة عن مدير عام الدفاع المدني .
3. تقديم الخطط والدراسات الخاصة بتطوير العمل ورفع مستوى الكادر والخدمة التي يقدمونها .
4. تمثيل المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في المؤسسات الرسمية والمحافل المحلية والدولية اعتماداً على رؤية وتعليمات المدير العام ، وما ينسجم مع رؤية الدفاع المدني الفلسطيني.
5. المشاركة في اجتماعات مدراء الإدارات مع المدير العام بما يساهم في إثراء التخطيط وتطوير الأداء للدفاع المدني .
6. العضوية الفعالة والعمل بانسجام مع اللجنة الاستشارية لوحدات النوع الاجتماعي في الأجهزة الأمنية.
7. إطلاع مدير عام الدفاع المدني على سير عمل الادارة والتطورات ومحاضر الاجتماعات.
8. القيام بأية مهمات مستجدة بتكليف من السيد المدير العام .

9. التطبيق الفعال لمنظور النوع الاجتماعي ضمن الخطط والسياسات والموازنات للدفاع المدني.(وحدة النوع الاجتماعي في جهاز الدفاع المدني)

#### سابعاً: ادارة الشؤون القانونية

1. متابعة كافة الأعمال القانونية الخاصة في الدفاع المدني .
2. تقديم الاستشارات القانونية لكافة الإدارات وقيادة الدفاع المدني .
3. إعداد الأبحاث القانونية ومشاريع القوانين الخاصة بمهام الدفاع المدني بالتعاون مع الجهات المختصة.
4. متابعة الدعاوي القضائية ورفع الشكاوي وإعداد المذكرات والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
5. إبداء الرأي القانوني حول الاستشارات وتوضيح النصوص القانونية لإدارات الدفاع المدني والقيادة.
6. دراسة أي عقود أو اتفاقيات مع الجهات المحلية والعربية والدولية .
7. تدقيق عقود العطاءات قبل توقيعها من قبل الجهات المختصة.
8. متابعة حسن تطبيق القوانين والقرارات والأنظمة والتعليمات من ادارات الدفاع المدني .
9. تمثيل الدفاع المدني أمام المحاكم والجهات القضائية والإدارية في مختلف الدعاوي. (ادارة الشؤون القانونية في جهاز الدفاع المدني)

#### ثامناً: ادارة الاطفاء والانتقاذ

1. وضع الخطط والبرامج الملائمة لتنظيم اقسام الاطفاء والانتقاذ بالمحافظات.
2. الإشراف والتأكد من جاهزية أقسام الاطفاء والانتقاذ من حيث كفاءة الأفراد والمعدات.
3. التنسيق مع كافة الإدارات المركزية وخاصة إدارة التخطيط والتدريب لعقد الدورات التنشيطية الداخلية والخارجية ورفع كفاءة الكادر.
4. رفع التقارير والتوصيات إلى مساعد مدير عام الدفاع المدني للعمليات والتدريب .
5. ضمان جاهزية فرق الاطفاء والانتقاذ للتدخل الفوري في حالة أي طارئ.(ادارة الاطفاء والانتقاذ في جهاز الدفاع المدني)

#### تاسعاً: ادارة التدريب

1. متابعة خطط جهات التدريب في المؤسسات التدريبية المعنية بالخدمات الانسانية في فلسطين وتقييم خططها التدريبية بما يتناسب مع الخطة التدريبية العامة للدفاع المدني.
2. إعداد الاحتياج التدريبي والخطة التدريبية السنوية لجهاز الدفاع المدني .
3. مراسلة جهات التدريب خارج الدفاع المدني بتلك الدورات واختيار المرشحين لها من الدفاع المدني وفقا للمعايير المتفق عليها.
4. متابعة المرشحين للتدريب خارج الدفاع المدني مع جهات التدريب المختصة وتقييمها.
5. إدخال البيانات الخاصة بالمرشحين مع جهات التدريب الخارجية وتسجيلها وتوثيقها ضمن البرنامج الالكتروني.
6. إعداد التقارير اللازمة عن تنفيذ البرامج الخارجية التي تعقد خارج الدفاع المدني وتقييمها وعرضها على جهات الاختصاص بالدفاع المدني.
7. التدريب المجتمعي بالتنسيق مع الإدارات المتخصصة الأخرى.
8. تدريب المتطوعين على اعمال الدفاع المدني.
9. تنسيق مواضيع الدورات الخارجية بما ينسجم مع الخطة التدريبية العامة.( ادارة التدريب في جهاز الدفاع المدني)

#### **عاشرا: ادارة التخطيط والتطوير**

1. دراسة وإعداد الخطط التطويرية حول حاجة الدفاع المدني من المعدات ومواصفاتها الفنية.
2. دراسة وإعداد الخطط حول حاجة الدفاع المدني من المباني والإنشاءات والقوى البشرية.
3. متابعة خطط الإدارات المتخصصة لانسجامها مع الخطة الإستراتيجية والخطط التطويرية في الدفاع المدني.
4. تحديد الأولويات من المشاريع المرتبطة بالبرامج التطويرية.
5. التعاون مع الإدارات المتخصصة من خلال مساعد المدير لإصدار الخطط الوطنية لمواجهة الكوارث والخطط الخاصة بالطوارئ.
6. تحليل التقارير الدورية والسنوية التي تحتوي انجازات ونشاطات الدفاع المدني.
7. نقطة الاتصال مع المانحين.
8. اعداد تكاليف الجدوى الاقتصادية لتوفير التمويل اللازم للمشاريع و الأولويات.

9. تحليل تقارير المتابعة من إدارة الرقابة والتفتيش لتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وصياغة برامج للحد والسيطرة على هذه الانحرافات.

10. المشاركة في ورشات العمل والتدريبات والمؤتمرات وعرض خطط الدفاع المدني. (إدارة التخطيط والتطوير في جهاز الدفاع المدني)

#### احد عشر: ادارة الكوارث

1. متابعة الهيئات والمنظمات المحلية والدولية والتواصل معها للبقاء على اطلاع بالمستجدات بما يختص بمواجهة الكوارث والحد من مخاطرها.
2. إجراء التنسيق والتعاون الدائم مع كافة الجهات الرسمية والأهلية محليا بشأن كل ما يتعلق بإدارة الكوارث ومواجهتها والحد من آثارها.
3. إجراء التنسيق والتعاون الدائم مع كافة الجهات الرسمية والأهلية الدولية بشأن كل ما يتعلق بإدارة الكوارث ومواجهتها والحد من آثارها.
4. المشاركة في إعداد الخطط الوطنية الشاملة وخطط الطوارئ لإدارة الكارثة واعداد قاعدة بيانات خاصة بالمخاطر .
5. إعداد ومتابعة الاتفاقيات الدولية والمحلية الثنائية والمتعددة الأطراف والخاصة بالحماية المدنية في حالات الكوارث وتفعيل تلك الاتفاقيات.
6. المشاركة في الورشات والندورات والمؤتمرات والتدريبات الخاصة بمجال التخفيف من آثار الكارثة (المحلية والاقليمية والدولية ) .( ادارة الكوارث في جهاز الدفاع المدني )

#### اثنا عشر: إدارة امن الجهاز

إدارة أمن الجهاز إحدى الجهات الرقابية في الدفاع المدني ، عملها متكامل تعمل جاهدة للرقى بالمؤسسة وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية في أداؤها من خلال ترسيخ قواعد الانضباط في نفوس وسلوك منتسبي الدفاع المدني ، وأن يكون الدفاع المدني محصن يسوده نظام محاسبي فاعل ويقدم الخدمة المثلى بمهنية عالية. ومن مهامها

1. ابداء الراي في الاجازات الخارجية
2. التنسيق : وهي من اجل تسهيل مرور وخروج الشخص للخارج سواء من اجل دورات أو سفر لغرض

3. تصاريح : منح تصاريح من اجل إغراض الصلاة أو تحويلات للعلاج في الداخل أو لحضور ورش عمل
4. الدورات : فحص المرشحين للدورات الداخلية والخارجية وعمل التنسيق الامني اللازم
5. بحوثات أمنييه : تعمل بشكل دوري للأفراد ككل من اجل السلامة الأمنية .
6. مشاكل : حل المشاكل الداخلية والخارجية للأفراد ومتابعتها
7. القروض : متابعه القروض مع اللجنة والموافقة عليها أو عدم الموافقة.
8. ملف غزه : العمل على الأفراد الذين تم وقف رواتبهم ومتابعة الإجازات الخارجية.
9. المحاكم : متابعه قضايا الأفراد مع المحاكم والعمل على تسيرهم.
10. سلاح : متابعه السلاح من الأفراد والعمل على مصادرتها
11. بريد يومي : تسليم البريد اليومي للجهة المعنية والحرص على تسليم البريد للسيد العميد من قبل إدارة الأمن والحماية وتسجيل كشف يومي بكل البريد والجهة المرسله
12. كشوف الدوام: العمل على كشف دوام كل شهر لكادر الأمن والحماية
13. خدمات طبية وتحويلات : متابعه ملفات الأفراد المرضى مع الخدمات الطبية والتحويلات إلى المستشفيات والعمل على تصاريح لمن يحولون لمستشفيات القدس والداخل
14. كاميرات : متابعه حركه الموظفين والحركة الخارجية للمقر مع تسجيل كل شي
15. مراسلات خارجية : مراسله الاجهزة الامنيه بخصوص الأفراد الذين لهم قضايا معهم
16. أمور أمنييه : متابعه القضايا الامنيه والعمل عليها بشكل دوري
17. جوازات السفر : العمل مع وزاره الداخلية على تجديد أو فقدان أو عمل جواز سفر جديد
18. حسن السلوك : العمل على إصدار حسن سلوك لأفراد الدفاع المدني
19. تنقلات : متابعه التنقلات بين المحافظات والإدارات
20. الاستيعاب : العمل على الأفراد الذين يريدون الالتحاق من جهاز آخر إلى جهاز الدفاع المدني والعمل على المسح الأمني لهم ومتابعه انه لا يوجد بحقهم أية مخالفات انضباطية وأخلاقية .
21. شؤون الأفراد : العمل مع أفراد الأمن والحماية ومتابعه قضاياهم لدى الجهات المختصة.
22. الأرشيف : العمل على ارشفه الأوراق اليومية التي تخص كادر الدفاع المدني في ملفاته.

إدارة\_الامن في جهاز الدفاع المدني)

ثلاثة عشر : ادارة المتطوعين

1. تنظيم وتدريب وإعداد فرق المتطوعين وتنسيق عملها في كافة المحافظات.
2. بناء قاعدة بيانات متكاملة وتفصيلية عن جميع فرق المتطوعين وأرقام هواتفهم ومواقع تواجدهم أو مراكزهم.
3. العمل على تفعيل فرق المتطوعين واستغلال طاقاتهم لصالح عمل الدفاع المدني .
4. العمل على توفير الحد الأدنى من العتاد والعهدة لهذه الفرق لضمان نجاحها في عملها كجنود احتياط للدفاع المدني الفلسطيني.
5. تحديد كافة الاحتياجات وتحديد أولوياتها وحصر وتحليل المصادر اللازمة للتمويل لتنفيذها.
6. التعاون والتنسيق مع مكتب المدير العام وكافة الإدارات المتخصصة في الدفاع المدني في تطوير عمل وقدرات فرق المتطوعين في الوطن.
7. التعاون والتنسيق مع كافة الإدارات وخاصة الإطفاء والإنقاذ وغرف العمليات لضمان إلية صحيحة لعمل فرق الأزمات.
8. تجهيز التقارير الدورية والسنوية بنشاطات وإنجازات فرق المتطوعين في جهاز الدفاع المدني.
9. رفع كفاءة وقدرات الفرق للوصول إلى أفضل النتائج المتوقعة. ( إدارة المتطوعين في جهاز الدفاع المدني)

#### اربعة عشر: إدارة السلامة العامة والوقاية

1. رفع التقارير والدراسات بما يختص بالإدارة الموجودة لمساعد المدير العام لشؤون التخطيط والكوارث .
2. نشر الوعي المجتمعي وثقافة السلامة العامة .
3. التنسيق مع باقي الإدارات والمحافظات
4. إعداد البرامج التثقيفية.
5. المشاركة بالفعاليات والمهرجانات الدولية والمحلية حسب الأوامر .
6. ضمان تطبيق شروط السلامة العامة حسب اللوائح التنفيذية واجراءات العمل في كافة المنشآت والمرافق التي نص عليها القانون .
7. اصدار تصاريح السلامة العامة والوقاية للمنشآت والمساعد الكهربائية.(إدارة السلامة و الوقاية العامة في جهاز الدفاع المدني)

## خمسة عشر: المفوض السياسي

إن مفوضية التوجيه السياسي للدفاع المدني هي احد اذرع هيئة التوجيه السياسي والوطني المنتشرة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية منذ إقامة السلطة الوطنية على ارض الوطن ومن مهامها رفع الروح المعنوية لمنتسبي الدفاع المدني وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها. (المفوض السياسي في جهاز الدفاع المدني)

## ستة عشر : ادارة الرقابة والتفتيش

1. القيام بالزيارات البروتوكولية والمفاجئة والتطويرية .
2. كتابة تقارير بهذه الزيارات وتقارير نقاط بنقاط الضعف والقوة، حيث ترفع الى مدير الادارة (المالي والاداري )
3. عمل احصائيات بالمعدات والاليات وحالتها ، وتحديد الاحتياجات .
4. متابعة شكاوي العاملين في الدفاع المدني من اجل العمل على حلها .
5. متابعة شكاوي المواطنين عن جودة الخدمة التي يقدمها الدفاع المدني وذلك من خلال الشكاوي التي ترد الى الادارة عن طريق الهاتف او من خلال الموقع الالكتروني ، ومتابعة راي الناس من خلال استطلاعات الراي .( ادارة الرقابة والتفتيش في جهاز الدفاع المدني )

## سبعة عشر :وحدة الدعم و الاسناد

ادارة وحدة الدعم الاسناد من الادارات حديثة العهد في الدفاع المدني حيث تم انشاء هذه الادارة في العام 2008

## مهام ادارة الاسناد:

1. توفير الدعم لمراكز الدفاع المدني في حالات الطوارئ وامداد هذه المراكز بالافراد والمعدات.
2. إعداد وتجهيز فريق البحث والانقاذ الوطني والاشراف على تدريباته والمحافظة على جاهزيته.
3. المراكز التابعة لقسم الاسناد :
4. 1- اسناد الوسط في الرام
5. 2- اسناد الشمال
6. 3- اسناد الجنوب.( وحدة الدعم و الاسناد في جهاز الدفاع المدني)



## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
  - صدق الأداة
  - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على وصفٍ دقيقٍ للخطوات والإجراءات المتبعة من قبل الباحثة في تحديد منهجية البحث، ومجتمع البحث وعينتها، إلى جانب تحديد أداة البحث وكذلك مع خطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات البحث والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل نتائج وبيانات هذا البحث، والخطوات والإجراءات التي قامت بها الباحثة.

#### 1. منهج البحث:

اتخذت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (تحليل الانحدار) طريقة لتحقيق بحثها، وهذا يعود لملاءمة المنهج لطبيعة البحث. وهذا المنهج قائم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، فإنه يقوم على دراسة المعطيات والظواهر بشكل واقعي ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كمياً يبين فيه حجم الظاهرة ومقدارها إلى جانب أنه يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً وافياً بهدف استخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل البحث.

#### 2. مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع جميع العاملين في الدفاع المدني، وقد بلغ وعددهم (1180) عاملاً في مديريات الدفاع المدني في محافظات الضفة الغربية.

#### 3. عينة البحث:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على أسلوب المعاينة الإحصائي، لأن مجتمع البحث محدد، حيث تم تقسيم مجتمع البحث واختيار عينة عشوائية طبقية بحيث تكون ممثلة لعدد العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني حيث تمثلت العينة العشوائية الطبقية في كل من ( المديرية العامة للدفاع المدني ، مديرية رام الله والبيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم). ولتحديد حجم العينة قيد البحث، تم استخدام معادلة ستيفن تامبسون والتي هي على النحو التالي:

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

N

**حجم المجتمع**

Z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D

نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتحديد هامش الخطأ ب  $\pm 5\%$  وحجم المجتمع ب 1180 وهو عدد العاملين، وبالتعويض في المعادلة بلغ حجم العينة 320 عاملا في مديريات الدفاع المدني في عناقيد البحث. حيث تم توزيع (292) استبانة موزعة على المناطق سابقة الذكر والتي تشكل ما نسبته 24.5 % من مجتمع البحث والتي تمثل عينة البحث.

**جدول رقم (1) يبين توزيع العينة**

النسبة المئوية للاستبانة القابلة للتحليل	عدد الاستبانة المستردة القابلة	عدد الاستبانة الموزعة	المديرية
26%	75	80	المديرية العامة
36%	105	120	رام الله والبيرة
9.9%	29	30	طولكرم
9.5%	28	30	أريحا
9.5%	28	30	ضواحي القدس
9%	27	30	بيت لحم
100%	292	320	

الجدول (2): توزيع عينة البحث حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %	
الجنس	ذكر	256	87.7	
	أنثى	36	12.3	
العمر	اقل من 20 عام	5	1.7	
	20-30	169	57.9	
	31-40	90	30.8	
	41-50	26	8.9	
	اكثر من 51 عام	2	.7	
المؤهل العلمي	اعدادي	43	14.7	
	ثانوي	109	37.3	
	دبلوم	33	11.3	
	بكالوريوس	97	33.2	
	دراسات عليا	10	3.4	
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	107	36.6	
	5-10	73	25.0	
	11-15	67	22.9	
	16-20	31	10.6	
	اكثر من 21 سنة	13	4.5	
الرتبة	جندي	33	11.3	
	ضابط صف	129	44.2	
	ملازم	25	8.6	
	ملازم اول	53	18.2	
	نقيب	33	11.3	
	رائد	13	4.5	
	مقدم	3	1.0	
	عقيد	1	.3	
	عميد	1	.3	
	الحالة الاجتماعية	اعزب	83	28.4
متزوج		205	70.2	
مطلق		2	.7	
ارمل		2	.7	
طبيعة العمل	ميداني	نعم	139	47.6
		لا	153	52.4
	اداري	نعم	168	57.5
		لا	124	42.5
	فني	نعم	7	2.4
		لا	285	97.6
المجموع		292	100.0	

#### 4. أداة البحث:

تم اعتماد الإستبانة كأحد أدوات البحث وهي مجموعة من الفقرات، والهدف من ذلك جمع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، فالاستبانة لها إجابات قياسية محددة بشكل يجعل من السهل تجميع البيانات وتنظيمها، وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة وتطويرها كأداة لجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث وقامت الباحثة بمراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في الرضا الوظيفي و اثره على الاداء وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** ويشتمل على المعلومات الأولية عن الذي قام بتعبئة الإستبانة

**الجزء الثاني:** ويشتمل على (96) فقرة، موزعة على مجالات ، وتم الإستجابة على هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، حيث يبدأ بدرجة كبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم قليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

#### أ. صدق الأداة:

يقصد بالصدق ان الاداة تقيس ما اعدت لقياسه (العساف، 2005) حيث قامت الباحثة بعرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة، حيث بلغ عددهم (4) محكمين وبيين (ملحق 2) أسماءهم، حيث طُلب من المحكمين تحكيم الإستبانة وصياغة فقراتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت له، إما بالموافقة على الفقرات أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة الإبقاء على بعض الفقرات، وحذف اخرى وردت مضامينها في فقرات أخرى، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 90% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، ويكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، حيث أصبحت أداة البحث في صورتها النهائية (ملحق 1). ولايجاد صدق الاتساق الداخلي تم حساب بين معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجالات التابعة لها.

1- ارتباط الدرجات بمجال الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		م	الرضا الوظيفي		م	الرضا الوظيفي		م
.681**	Pearson Correlation	9	.323**	Pearson Correlation	5	.717**	Pearson Correlation	1
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.726**	Pearson Correlation	10	.643**	Pearson Correlation	6	.410**	Pearson Correlation	2
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.791**	Pearson Correlation	11	.589**	Pearson Correlation	7	.597**	Pearson Correlation	3
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.847**	Pearson Correlation	12	.768**	Pearson Correlation	8	.717**	Pearson Correlation	4
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	

الرضا الوظيفي		م
.617**	Pearson Correlation	13
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	
.710**	Pearson Correlation	14
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	
.517**	Pearson Correlation	15
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	

يلاحظ ان معامل الارتباط اكبر من 0.30 لجميع الفقرات و دالة احصائياً عند الفا اكبر او يساوي 0.01

## 2- ارتباط الدرجات بمجال النمط الإداري

النمط الإداري		م	النمط الإداري		م	النمط الإداري		م
.611**	Pearson Correlation	9	.433**	Pearson Correlation	5	.813**	Pearson Correlation	1
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.654**	Pearson Correlation	10	.789**	Pearson Correlation	6	.555**	Pearson Correlation	2
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.811**	Pearson Correlation	11	.678**	Pearson Correlation	7	.678**	Pearson Correlation	3
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.797**	Pearson Correlation	12	.834**	Pearson Correlation	8	.888**	Pearson Correlation	4
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	

النمط الإداري		م
.876**	Pearson Correlation	13
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	
.879**	Pearson Correlation	14
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	

يلاحظ ان معامل الارتباط اكبر من 0.30 لجميع الفقرات و دالة احصائياً عند الفا اكبر او يساوي

0.01

### 3- ارتباط الفقرات بمجال التمكين

التمكين		م	التمكين		م	التمكين		م
.771**	Pearson Correlation	9	.681**	Pearson Correlation	5	.567**	Pearson Correlation	1
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.610**	Pearson Correlation	10	.726**	Pearson Correlation	6	.681**	Pearson Correlation	2
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.612**	Pearson Correlation	11	.791**	Pearson Correlation	7	.654**	Pearson Correlation	3
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.807**	Pearson Correlation	12	.847**	Pearson Correlation	8	.701**	Pearson Correlation	4
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	

يلاحظ ان معامل الارتباط اكبر من 0.30 لجميع الفقرات و دالة احصائياً عند الفا اكبر او يساوي 0.01

### 4- ارتباط الفقرات بمجال بيئة العمل

بيئة العمل		م	بيئة العمل		م	بيئة العمل		م
.791**	Pearson Correlation	9	.323**	Pearson Correlation	5	.765**	Pearson Correlation	1
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.843**	Pearson Correlation	10	.643**	Pearson Correlation	6	.779**	Pearson Correlation	2
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.610**	Pearson Correlation	11	.589**	Pearson Correlation	7	.643**	Pearson Correlation	3
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.688**	Pearson Correlation	12	.768**	Pearson Correlation	8	.689**	Pearson Correlation	4
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	

بيئة العمل		م
.802**	Pearson Correlation	13
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	
.714**	Pearson Correlation	14
.000	Sig. (2-tailed)	
289	N	

يلاحظ ان معامل الارتباط اكبر من 0.30 لجميع الفقرات و دالة احصائياً عند الفا اكبر او يساوي 0.01

### 5- ارتباط الفقرات بمجال الحوافز

الحوافز		م	الحوافز		م
.678**	Pearson Correlation	5	.681**	Pearson Correlation	1
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N	
.830**	Pearson Correlation	6	.799**	Pearson Correlation	2
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N	
.749**	Pearson Correlation	7	.711**	Pearson Correlation	3
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N	
.863**	Pearson Correlation	8	.885**	Pearson Correlation	4
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N	

يلاحظ ان معامل الارتباط اكبر من 0.30 لجميع الفقرات و دالة احصائياً عند الفا اكبر او يساوي 0.01

### 6- ارتباط الفقرات بمجال الأداء

الاداء		م	الاداء		م	الاداء		م
.791**	Pearson Correlation	25	.323**	Pearson Correlation	13	.880**	Pearson Correlation	1
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.843**	Pearson Correlation	25	.643**	Pearson Correlation	14	.609**	Pearson Correlation	2
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.610**	Pearson Correlation	26	.589**	Pearson Correlation	15	.693**	Pearson Correlation	3
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.778**	Pearson Correlation	27	.768**	Pearson Correlation	16	.889**	Pearson Correlation	4
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	

.841**	Pearson Correlation	28	.323**	Pearson Correlation	17	.705**	Pearson Correlation	5
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.743**	Pearson Correlation	29	.643**	Pearson Correlation	18	.701**	Pearson Correlation	6
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.780**	Pearson Correlation	30	.589**	Pearson Correlation	19	.843**	Pearson Correlation	7
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
الإداء		م	الإداء		م	الإداء		م
.611**	Pearson Correlation	31	.323**	Pearson Correlation	20	.555**	Pearson Correlation	8
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
.673**	Pearson Correlation	32	.643**	Pearson Correlation	21	.669**	Pearson Correlation	9
.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
289	N		289	N		289	N	
			.589**	Pearson Correlation	22	.803**	Pearson Correlation	10
			.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
			289	N		289	N	
			.768**	Pearson Correlation	23	.859**	Pearson Correlation	11
			.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
			289	N		289	N	
			.323**	Pearson Correlation	24	.885**	Pearson Correlation	12
			.000	Sig. (2-tailed)		.000	Sig. (2-tailed)	
			289	N		289	N	

يلاحظ ان معامل الارتباط اكبر من 0.30 لجميع الفقرات و دالة احصائياً عند الفا اكبر او يساوي 0.01

### ب. ثبات الأداة:

يعرف كارمينز و زيلر (1991) الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، حيث قامت الباحثة باستخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة البحث ومجالاتها.

الجدول (3): معاملات الثبات لأداة البحث ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1.	الرضا الوظيفي	15	0.94
2.	النمط الإداري	14	0.94
3.	التمكين	12	0.96
	بيئة العمل	14	0.96
1.	الحوافز	8	0.96
2.	الاداء	32	0.96

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة للأنماط القيادية تراوحت بين (0.92 - 0.97) وهي معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض البحث.

5. إجراءات البحث:

- تم إجراء البحث وفق الخطوات الآتية:
- تم إعداد أداة البحث بصورتها النهائية.
- وتم تحديد أفراد عينة البحث.
- والحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة البحث واسترجاعها. حيث قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة والتمثل في العاملين في مديريات الدفاع المدني في الضفة الغربية، وقامت بتقسيم مجتمع البحث الى طبقات تمثلت في مديريات الدفاع المدني في كل محافظة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع، حيث تم استرجاع 292 استبانة وهي التي شكلت عينة البحث النهائية.
- قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## 6. المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ إجابات أفراد العينة وجرى ترميزها وإدخال البيانات للحاسوب وتمت معالجة البيانات بالطريقة الإحصائية وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. وتم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test) لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس.

3. وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة ، والحالة الاجتماعية.

4. اختبار شيفية للمقارنات البعدية.

5. واستخدم معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لحساب الإتساق الداخلي لفقرات أداة البحث.

6- واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient).

7- الانحدار المتعدد الخطي بالأسلوب المتدرج (Stepwise Regression) واختبار (ت) لتحديد معادلة الانحدار.

## الفصل الخامس

### نتائج البحث

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

## الفصل الخامس

### نتائج البحث

قامت الباحثة في هذا الفصل بعرض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيس ونصه:

ما درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي مديرية الدفاع المدني الفلسطيني؟

وتم الإجابة عن سؤال البحث، باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة البحث، وإعتمدت الباحثة في هذه البحث المقياس التالي لتقدير درجة الممارسة:

#### جدول رقم (4) الحدود الدنيا والعليا للمقياس الخماسي

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
اقل من 36%	أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 36% - 52%	من 1.8 إلى اقل من 2.6	منخفضة
52.1% - 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
68.1% - 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفعة
84.1% - 100%	من 4.2 إلى 5	مرتفعة جداً

واعتمدت الباحثة في تفسير نتائج البحث على حدود الأرقام، حيث استخدمت مقياس خماسي في الإجابة على فقرات الاستبانة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي تم حساب المدى (5-1 = 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا الآتي:

- أولاً: تكون درجة الموافقة ضعيفة جداً عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (1.8) درجة.
- ثانياً: تكون درجة الموافقة ضعيفة عندما يكون المتوسط الحسابي من (1.8) إلى اقل من (2.6) درجة.
- ثالثاً: تكون درجة الموافقة متوسطة عندما يكون المتوسط الحسابي من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة.
- رابعاً: تكون درجة الموافقة مرتفعة عندما يكون المتوسط الحسابي من (3.4) إلى أقل (4.2) درجة.

خامساً: تكون درجة الموافقة مرتفعة جداً عندما يكون المتوسط الحسابي من (4.2) إلى (5) درجة.

درجة الرضا الوظيفي:

• الرضا الوظيفي الداخلي:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال الرضا الوظيفي

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	فهم رسالة جهاز الدفاع المدني.	4.10	1.11	مرتفعة
2	الاقتدار بالعمل في جهاز الدفاع المدني.	4.05	1.16	مرتفعة
3	فهم رؤية جهاز الدفاع المدني.	3.97	1.12	مرتفعة
4	احترام القوانين الداخلية في جهاز الدفاع المدني.	3.81	1.19	مرتفعة
5	التعاون بين الزملاء في العمل.	3.63	1.23	مرتفعة
6	احترام المجتمع للعاملين في جهاز الدفاع المدني.	3.62	1.16	مرتفعة
7	مرونة تنفيذ الرئيس المباشر للوائح التنظيمية.	3.49	1.12	مرتفعة
8	متعة الموظفين أثناء اداء واجباتهم.	3.26	1.18	متوسطة
9	اخذ المدير باقتراحات الموظفين.	3.17	1.32	متوسطة
10	العدالة من المدير في التعامل مع الموظفين.	3.13	1.36	متوسطة
11	تقدير المدير للاداء المميز.	3.07	1.35	متوسطة
12	ملائمة العمل للقدرات الوظيفية للموظفين.	3.03	1.16	متوسطة
13	مناسبة الواجبات المكلف بها الموظفين مع مؤهلاتهم.	2.82	1.19	متوسطة
14	اتفاق طبيعة العمل مع التخصص للموظفين.	2.82	1.21	متوسطة
15	حصول الموظفين على حقوقهم.	2.65	1.25	متوسطة
	<b>مجال الرضا الوظيفي الداخلي</b>	<b>3.37</b>	<b>1.20</b>	<b>متوسطة</b>

تشير نتائج البحث في الجدول (5) إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال الرضا الوظيفي الداخلي، قد أتت بمتوسط (3.37) وانحراف معياري (1.20)، وبنسبة مئوية بلغت (67.49) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في الدفاع المدني.

وبقراءة نتائج الجدول رقم (5) نلاحظ ان فقرة فهم رسالة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وفقرة الافتخار بالعمل في جهاز الدفاع المدني حصلتا على الترتيب الاول والثاني بدرجة مرتفعة لكليهما وبنسبة مئوية 82.0% و 81.0% على التوالي. في حين حصلت الفقرات مناسبة الواجبات المكلف بها الموظفين مع مؤهلاتهم، اتفاق طبيعة العمل مع التخصص للموظفين و الفقرة حصول الموظفين على حقوقهم على درجة متوسطة. اما باقي الفقرات فقد حصلت على درجة كبيرة.

• النمط الاداري:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال النمط الاداري

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الدرجة
16	وضوح اجراءات العمل.	3.36	1.15	متوسطة
17	مناسبة ساعات ومواعيد العمل.	3.35	1.26	متوسطة
18	مناسبة نظام الاجازات في الجهاز.	3.20	1.35	متوسطة
19	وضوح نظام توزيع واجبات العمل واضحا.	3.09	1.19	متوسطة
20	عقد الدورات اللازمة لتطوير الأداء	2.99	1.21	متوسطة
21	مناسبة نظام الضمان الصحي.	2.95	1.26	متوسطة
22	وضوح نظام الترقيات المعمول به.	2.81	1.41	متوسطة
23	تقييم الاداء بشكل دوري.	2.80	1.25	متوسطة
24	وضوح نظام توزيع الدورات التدريبية.	2.71	1.28	متوسطة
25	تحليل الاحتياجات التدريبية للموظف.	2.71	1.18	متوسطة
26	الشفافية في تقييم اداء الموظفين.	2.69	1.31	متوسطة
27	تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	2.61	1.30	متوسطة
28	وضوح نظام الحوافز المعمول به.	2.31	1.28	ضعيفة
29	دقة بموعد الترقيات في الوقت المناسب.	2.09	1.30	ضعيفة
	مجل النمط الاداري	2.83	1.26	متوسطة

تشير نتائج البحث في الجدول ( 6 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال النمط الإداري، قد أتت بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (1.26)، وبنسبة مئوية بلغت (56.65%) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال النمط الإداري.

وبقراءة النتائج في الجدول رقم (6) نلاحظ ان كل من الفقرات وضوح اجراءات العمل، مناسبة ساعات ومواعيد العمل، مناسبة نظام الاجازات في الجهاز، وضوح نظام توزيع واجبات العمل واضحاً جاءت بدرجة مرتفعة. في حين حصلت باقي الفقرات على درجة متوسطة. وكانت درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال النمط الإداري متوسطة.

تشير نتائج البحث في الجدول رقم ( 7 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال التمكين، قد أتت بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (1.26)، وبنسبة مئوية بلغت (63.70%) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال التمكين.

وبقراءة النتائج في الجدول رقم (7) نلاحظ ان كل من فقرة استقلالية الموظفين في العمل دون ضغط جاءت بدرجة متوسطة.

مجال التمكين:

جدول رقم ( 7 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لمجال التمكين

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
30	مراعاة المدير للظروف الاجتماعية للموظفين.	3.38	1.26	متوسطة
31	استماع المدير لمقترحات الموظفين.	3.32	1.22	متوسطة
32	تشجيع المدير الموظفين على مواجهة التحديات.	3.30	1.26	متوسطة
33	تفويض المدير للموظفين ببعض الصلاحيات.	3.30	1.17	متوسطة
34	اطلاع المدير الموظفين على كافة المستجدات ذات العلاقة بالعمل.	3.29	1.27	متوسطة
35	تشجيع المدير الموظفين للتعبير عن افكارهم.	3.16	1.34	متوسطة
36	اخذ المدير بمقترحات الموظفين.	3.14	1.29	متوسطة
37	منح المدير فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين.	3.14	1.27	متوسطة
38	اللقاءات الدورية بين المدير والموظفين.	3.09	1.27	متوسطة
39	اتباع المدير للعمل الجماعي في اتخاذ القرارات	3.08	1.31	متوسطة
40	مراعاة المدير لقدرات الموظفين عند توزيع السلطات والصلاحيات.	3.07	1.23	متوسطة
41	استقلالية الموظفين في العمل دون ضغط.	2.99	1.26	متوسطة
	مجال التمكين	2.83	1.26	متوسطة

• بيئة العمل:

جدول رقم ( 8 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لمجال

بيئة العمل

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
42	مناسبة الاضاءة في مكان العمل.	3.21	1.25	متوسطة
43	مناسبة النظافة في مكان العمل.	3.10	1.32	متوسطة
44	توفير متطلبات السلامة العامة في العمل	2.99	1.34	متوسطة
45	مناسبة التدفئة في مكان العمل.	2.99	1.34	متوسطة
46	مناسبة التهوية في مكان العمل.	2.99	1.30	متوسطة
47	مناسبة مكان تناول الطعام اثناء العمل.	2.93	1.37	متوسطة
48	مناسبة وجبات الطعام المقدمة للموظفين	2.86	1.31	متوسطة
49	مناسبة مكان اداء الصلاة.	2.78	1.41	متوسطة
50	مناسبة المبيت في مكان العمل.	2.78	1.39	متوسطة
51	مناسبة التكيف في مكان العمل.	2.77	1.42	متوسطة
52	مناسبة مكان الاستراحة للموظفين.	2.73	1.37	متوسطة
53	مناسبة المرافق الصحية في مكان العمل	2.73	1.42	متوسطة
54	توفير الادارة كافة الاحتياجات اللازمة للعمل.	2.63	1.25	متوسطة
55	توفر وسائل النقل للموظفين.	2.20	1.34	ضعيفة
56	مجال بيئة العمل	2.83	1.34	متوسطة
57	الدرجة الكلية لمجال الدرجة الرضا الوظيفي	2.9	1.26	متوسطة

تشير نتائج البحث في الجدول ( 8 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني

الفلسطيني في مجال بيئة العمل، قد أتت بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (1.34)، وبنسبة مؤوية بلغت

(56.6%) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال بيئة

العمل.

وبقراءة النتائج في الجدول رقم (8) نلاحظ ان كل الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. في حين حصلت باقي الفقرات على درجة متوسطة. باستثناء فقرة توفر وسائل النقل للموظفين جاءت بدرجة.

ويشير الجدول (7) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال الرضا الوظيفي الكلي (الرضا الوظيفي الداخلي، النمط الإداري، التمكين، وبيئة العمل)، قد أتت بمتوسط (2.9) وانحراف معياري (1.26)، وبنسبة مئوية بلغت (61.13%) وهذا يدل على درجة متوسطة لدى العاملين في الدفاع المدني.

#### • الحوافز:

جدول رقم ( 9 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لمجال الحوافز

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	مناسبة الراتب مع حجم العمل.	2.40	1.28	ضعيفة
2	منح شهادات تقدير للمتميزين في العمل.	2.31	1.25	ضعيفة
3	مناسبة الراتب مع متطلبات العمل.	2.25	1.33	ضعيفة
4	مناسبة الراتب مع الرتبة العسكرية.	2.22	1.26	ضعيفة
5	العدالة في توزيع الحوافز .	2.14	1.21	ضعيفة
6	توفر نظام للحوافز في جهاز الدفاع المدني.	2.10	1.23	ضعيفة
7	منح ترقية استثنائية للمتميزين في العمل.	1.97	1.23	ضعيفة
8	منح المكافآت المالية للموظفين المتميزين.	1.95	1.14	ضعيفة
	<b>الدرجة الكلية لمجال الحوافز</b>	<b>2.17</b>	<b>1.08</b>	<b>ضعيفة</b>

حيث تشير نتائج البحث كما في الجدول ( 9 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال الحوافز، قد أتت بمتوسط (2.17) وانحراف معياري (1.08)، وبنسبة موافقة بلغت (43.33%) وهي درجة ضعيفة.

وبقراءة النتائج في الجدول رقم (9) نلاحظ ان جميع الفقرات حصلت باقي الفقرات على درجة ضعيفة. وكانت درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال الحوافز ضعيفة.

• الاداء:

جدول رقم ( 10 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لمجال

الاداء

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الدرجة
1	اقدم خدماتي الى الجمهور بجودة عالية	4.16	.95	مرتفعة
2	لدي القدرة على تحمل مسئولية الاعباء اليومية المختلفة في العمل	4.09	1.03	مرتفعة
3	لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة	4.08	1.04	مرتفعة
4	احاول تحسين ادائي باستمرار.	4.07	1.06	مرتفعة
5	ادرك ماهية حقوقي و واجباتي الوظيفية	4.06	1.09	مرتفعة
6	اهيئ نفسي للتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4.06	1.10	مرتفعة
7	اصحح الاخطاء التي قد اقع فيها اثناء قيامي بعملتي	4.05	.96	مرتفعة
8	ابذل المزيد من الجهد في العمل.	4.04	1.04	مرتفعة
9	ادرك اهمية التعامل مع المؤسسات الاخرى	4.00	1.07	مرتفعة
10	اقوم بانجاز الاعمال التي اكلف بها على اكمل وجه.	4.00	1.06	مرتفعة
11	احرص على تطوير قدراتي و مهاراتي باستمرار	3.97	1.07	مرتفعة
12	احرص على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة عند ادائي لواجباتي الوظيفية	3.95	1.06	مرتفعة
13	انظم مهام وواجبات الوظيفة	3.95	1.04	مرتفعة
14	ادرك اهمية تنفيذ القرارات و التعليمات الخاصة بالعمل	3.90	1.03	مرتفعة
15	اقدر قيمة ترتيب الاعمال حسب الاهمية	3.89	1.12	مرتفعة
16	الاستجابة للتوجيهات	3.85	1.05	مرتفعة
17	أهتم بالتنسيق والتعاون مع الاخرين عند اداء واجباتي الوظيفية	3.82	1.05	مرتفعة
18	استطيع القيام باكثر من مهمة في وقت واحد	3.82	1.05	مرتفعة
19	لدي فرصة بالتقدم والترقي في العمل	3.78	1.10	مرتفعة
20	اشترك في اتخاذ القرار	3.40	1.27	مرتفعة
21	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	3.33	1.26	متوسطة

متوسطة	1.24	3.26	تساهم الادارة في تنمية مهارات الموظفين	22
متوسطة	1.23	3.24	سهولة تنفيذ الخطة	23
متوسطة	1.17	3.23	شمولية التدريب في الجهاز	24
متوسطة	1.29	3.23	وجود خطة استراتيجية واضحة للجهاز	25
متوسطة	1.21	3.22	مراعاة الفروق الفردية في التدريب	26
متوسطة	1.18	3.20	مراعاة الاحتياجات التدريبية في الجهاز	27
متوسطة	1.19	3.17	اتفاق الخطة مع الاهداف المنشودة	28
متوسطة	2.20	3.16	مراعاة التدرج في التدريب	29
متوسطة	1.26	3.14	مراعاة قدرات المتدربين في الجهاز	30
متوسطة	1.24	3.13	مرونة التخطيط بما يواكب المستجدات	31
متوسطة	1.30	3.06	شمولية التخطيط في الجهاز	32
مرتفعة	.81	3.66	الدرجة الكلية لمجال الاداء	

حيث تشير نتائج البحث كما في الجدول رقم ( 10 ) إلى أن مستوى الاداء لدى العاملين في

جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، قد أتى بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.81)، وبنسبة بلغت

(73.13%) وهذا يدل على مستوى مرتفع في الاداء الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الفرعية:

- هل هناك اثر للرضا الوظيفي (التمكين , النمط الاداري , بيئة العمل ) على الاداء ( الكفاءة والفاعلية) لدى العاملين في مديريات الدفاع المدني الفلسطيني في عينة البحث؟

وتم إدخال جميع المتغيرات في معادلات الانحدار لتقصي تاثير الرضا الوظيفي (التمكين , النمط الاداري , بيئة العمل ) على الاداء لدى العاملين في مديريات الدفاع المدني في عينة البحث ، واستخدمت طريقة الانحدار المتدرج Stepwise في تحليل الانحدار، وتمتاز هذه الطريقة في أنها تقوم باختبار التباين المضاف من أي متبني إلى معادلة الانحدار، على اعتبار أنه آخر متغير دخل

المعادلة في كل مرة يتم فيها إدخال متغير جديد، وذلك لتلافي وجود نفس التباين أو جزء منه في أكثر من متغير مما يجعل هذه الطريقة ملائمة لأغراض البحث.

• تحليل الانحدار:

جدول رقم ( 11 ) يبين معادلات الانحدار للتنبؤ بتأثير الرضا الوظيفي (التمكين , النمط الاداري , بيئة العمل ) على الاداء لدى العاملين في مديريات الدفاع المدني الفلسطيني في عينة البحث للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار.

جدول ( 11 ) معام الانحدار للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار

النموذج	المتغيرات التي دخلت المعادلة	معامل الانحدار المعياري	قيمة t لمعامل الانحدار	قيمة F	Sig	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adj
النموذج (1)	الرضا الوظيفي الداخلي	0.66	15.08	227.4	0.00	0.44	0.43
النموذج (2)	الرضا الوظيفي الداخلي	0.54	7.7	118.07	0.00	0.45	0.44
	النمط الاداري	0.15	2.2				
النموذج (3)	الرضا الوظيفي الداخلي	0.49	7.06	85.5	0.00	0.47	0.46
	النمط الاداري	0.04	0.38				
	التمكين	0.22	3.4				

وبين الجدول رقم ( 11 ) المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار وهي (الرضا الوظيفي الداخلي، والنمط الاداري، والتمكين)، ومعامل التحديد المعدل (التباين المفسر) Adjusted R square فاقتراب القيمة من 1 يعني فائدة أكثر لمعادلة الانحدار بالتنبؤ لقيمة المتغير التابع وكذلك يكون المتغير المستقل ذو أهمية في تفسير التباين بين القيم الفعلية (بالانت،2006)، حيث بلغ للنموذج الأول 43% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملائمة وثبات النموذج وان معادلة الانحدار او التنبؤ جيدة، وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج والتي تظهر في ملحق رقم (3) هي (0.00) وهي أقل

من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي الداخلي) على الانحدار.

ويبين الجدول رقم ( 11 ) أيضاً معامل التحديد المعدل (Adjusted R square) والذي بلغ للنموذج الثاني 44% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملائمة وثبات النموذج وأن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة ومقبولة وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج هي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي الداخلي، والنمط الإداري) على الانحدار.

ويبين الجدول رقم ( 11 ) أيضاً معامل التحديد المعدل (Adjusted R square) والذي بلغ للنموذج الثالث 46% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملائمة وثبات النموذج وأن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة ومقبولة وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج هي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي الداخلي، والنمط الإداري، والتمكين) مما يشير إلى أن الانحدار ككل دال إحصائياً أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي الداخلي، والنمط الإداري، والتمكين)، على الانحدار ويتضح من الجدول رقم (11) أنه:

- يوجد تأثير إيجابي بين الرضا الوظيفي الداخلي والاداء وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة  $\text{sig} = (0.00)$  وهي أقل من 0.05 في النموذج الأول.

- توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والنمط الإداري والاداء وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة  $\text{sig} = (0.00)$  وهي أقل من 0.05 في النموذج الثاني.

- توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي الداخلي والتمكين والاداء وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة  $\text{sig} = (0.00, 0.00, 0.00)$  على التوالي وهي أقل من 0.05 في النموذج الثالث.

وهذا يعني أن لهذه المتغيرات الثلاث (الرضا الوظيفي الداخلي والنمط الإداري والتمكين) أثر كبير ذو دلالة إحصائية على الاداء، بينما بقية المتغيرات ( بيئة العمل) لم تستطع أن تفسر أي شيء من التباين في الاداء لذلك لم تدخل هذه المتغيرات في معادلة الانحدار.

• هل هناك اثر للحوافز بشقيها المادي والمعنوي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟

وتم إدخال جميع المتغيرات في معادلات الانحدار لتقصي اثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الاداء لدى العاملين في مديريات الدفاع المدني في عينة البحث ، واستخدمت طريقة الانحدار المتدرج Stepwise في تحليل الانحدار، وتمتاز هذه الطريقة في أنها تقوم باختبار التباين المضاف من أي متبئ إلى معادلة الانحدار، على اعتبار أنه آخر متغير دخل المعادلة في كل مرة يتم فيها إدخال متغير جديد، وذلك لتلافي وجود نفس التباين أو جزء منه في أكثر من متغير مما يجعل هذه الطريقة ملائمة لأغراض البحث.

تحليل الانحدار:

جدول رقم ( 12 ) يبين معادلات الانحدار للتنبؤ باثر للحوافز (المادية والمعنوية) على الاداء لدى العاملين في مديريات الدفاع المدني في عينة الدراسة للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار.

جدول ( 12 ) معامل الانحدار للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار

النموذج	المتغيرات التي دخلت المعادلة	معامل الانحدار المعياري	قيمة t لمعامل الانحدار	قيمة F	sig	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adj
النموذج (1)	الحوافز	0.42	8.07	65.2	0.00	0.184	0.181

وبين الجدول رقم ( 12 ) المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار وهي (الحوافز)، ومعامل التحديد المعدل (التباين المفسر) Adjusted R square والذي بلغ للنموذج الأول 18.1% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملائمة وثبات النموذج وان معادلة الانحدار او التنبؤ

جيدة، وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج هي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الإنحدار دال إحصائياً بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الحوافز) على الإنحدار.

- توجد علاقة ايجابية بين الحوافز والاداء وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة sig = (0.00) وهي أقل من 0.05 في النموذج الأول. وهذا يعني أن لمتغير الحوافز أثر ذو دلالة إحصائية على الاداء.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في تأثير درجة الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

الجدول (13): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس

الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	
0.1	290	1.6	.92	3.00	256	ذكر	الرضا الوظيفي
			.83	2.74	36	انثى	
0.006	290	2.7	1.11	2.23	255	ذكر	الحوافز
			.65	1.71	36	انثى	
0.5	287	0.65	.82	3.67	255	ذكر	الاداء
			.71	3.57	36	انثى	

يتضح من الجدول رقم ( 13 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة البحث من العاملين في الدفاع المدني ، تعزى لمتغير الجنس في مجالات الرضا الوظيفي والاداء.

يتضح من الجدول ( 13 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة البحث من العاملين في الدفاع المدني ، تعزى لمتغير الجنس في مجال الحوافز. حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

الجدول رقم ( 14 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المجال	
1.49	3.09	5	اقل من 20 عام	درجة الرضا الوظيفي
.91	3.00	169	30- 20	
.88	2.86	90	40-31	
.89	3.10	26	50-41	
.56	3.53	2	اكثر من 51 عام	
.91	2.97	292		
1.44	2.05	5	اقل من 20 عام	الحوافز
1.11	2.16	168	30- 20	
1.04	2.07	90	40-31	

.96	2.54	26	50-41	
1.06	2.25	2	أكثر من 51 عام	
1.08	2.17	291		
1.57	3.53	5	أقل من 20 عام	الاداء
.75	3.66	168	30- 20	
.89	3.60	90	40-31	
.70	3.89	26	50-41	
.93	3.72	2	أكثر من 51 عام	
.81	3.66	291	المجموع	

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.566	.740	.612	4	2.447	بين المجموعات	درجة الرضا الوظيفي
		.827	287	237.404	خلال المجموعات	
			291	239.851	المجموع	
.404	1.007	1.168	4	4.670	بين المجموعات	الحوافز
		1.159	286	331.590	خلال المجموعات	
			290	336.260	المجموع	
.603	.685	.450	4	1.801	بين المجموعات	الاداء
		.658	286	188.077	خلال المجموعات	
			290	189.878	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير العمر.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

الجدول ( 16 ): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الرتبة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	7.766	8	.971	1.180	.311
	خلال المجموعات	232.076	282	.823		
	المجموع	239.842	290			
الحوافز	بين المجموعات	7.674	8	.959	.826	.580
	خلال المجموعات	326.452	281	1.162		
	المجموع	334.126	292			
الاداء	بين المجموعات	6.992	8	.874	1.344	.222
	خلال المجموعات	182.720	281	.650		
	المجموع	189.712	292			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول ( 16 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الرتبة.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي ( One-Way ANOVA). ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

الجدول ( 17 ): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة افراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.143	1.733	1.414	4	5.658	بين المجموعات	درجة الرضا الوظيفي
		.816	287	234.194	خلال المجموعات	
			291	239.851	المجموع	
.080	2.104	2.403	4	9.613	بين المجموعات	الحوافز
		1.142	286	326.648	خلال المجموعات	
			290	336.260	المجموع	
.699	.550	.363	4	1.450	بين المجموعات	الاداء
		.659	286	188.427	خلال المجموعات	
			290	189.878	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

( $\alpha$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة ،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول رقم ( 18 ) تبين ذلك.

الجدول ( 18 ): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ، طولكرم، اريحا، ضواحي القدس، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	.143	3	.048	.057	.982
	خلال المجموعات	239.709	288	.832		
	المجموع	239.851	291			
الحوافز	بين المجموعات	8.197	3	2.732	2.390	.069
	خلال المجموعات	328.063	287	1.143		
	المجموع	336.260	290			
الاداء	بين المجموعات	1.116	3	.372	.566	.638
	خلال المجموعات	188.762	287	.658		
	المجموع	189.878	290			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول ( 18 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء

لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ، طولكرم، اريحا، ضواحي القدس، بيت لحم لجهاز

الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

## النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ، طولكرم، اريحا، ضواحي القدس، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول رقم ( 19 ) تبين ذلك.

الجدول ( 19 ): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة ، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	6.025	4	1.506	1.843	.121
	خلال المجموعات	233.681	286	.817		
	المجموع	239.706	290			
الحوافز	بين المجموعات	3.390	4	.847	.728	.573
	خلال المجموعات	331.693	285	1.164		
	المجموع	335.083	292			
الاداء	بين المجموعات	1.045	4	.261	.395	.812
	خلال المجموعات	188.268	285	.661		
	المجموع	189.313	292			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

( $\alpha$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة، طولكرم، اريحا، ضواحي القدس، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

## ملخص نتائج البحث:

خلص البحث الى العديد من النتائج نلخصها على النحو التالي:

- تشير نتائج البحث في الجدول (5) إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال الرضا الوظيفي الداخلي، وبنسبة مئوية بلغت (67.49) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني.
- تشير نتائج البحث في الجدول ( 6 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال النمط الاداري، قد أتت بنسبة مئوية بلغت (56.65) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني في مجال النمط الاداري .
- تشير نتائج البحث في الجدول ( 7 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال التمكين، قد أتت بنسبة مئوية بلغت (63.70) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال التمكين .
- وتشير نتائج البحث في الجدول ( 8 ) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال بيئة العمل، قد أتت بنسبة مئوية بلغت (56.68) وهذا يدل على درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني في مجال بيئة العمل .
- يشير الجدول (8) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال الرضا الوظيفي الكلي والذي يشمل كل من (الرضا الوظيفي الداخلي، النمط الاداري، التمكين، وبيئة العمل)، قد أتت بنسبة مئوية بلغت (61.13) وهذا يدل على درجة مرتفعة لدى العاملين في الدفاع المدني .

- أما نتائج البحث كما في الجدول ( 9 ) تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مجال الحوافز، قد أتت بنسبة مئوية بلغت (43.33) وهي درجة متوسطة .

- وفي الجدول رقم ( 10 ) تشير النتائج إلى أن مستوى الاداء لدى العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، قد أتى بنسبة مئوية بلغت (73.13) وهذا يدل على مستوى مرتفع في الاداء الوظيفي لدى العاملين في الدفاع المدني .

- وبين الجدول رقم ( 11 ) المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار وهي (الرضا الوظيفي الداخلي، والنمط الاداري، والتمكين)، ومعامل التحديد المعدل (التباين المفسر) Adjusted R square والذي بلغ للنموذج الأول 43% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملائمة وثبات النموذج وان معادلة الانحدار او التنبؤ جيدة، وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج والتي تظهر في ملحق رقم (3) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي الداخلي) على الانحدار .

- ويتضح من الجدول وجود تاثير ايجابي بين الرضا الوظيفي الداخلي وكل من الاداء و النمط الاداري والتمكين والاداء. وهذا يعني أن لهذه المتغيرات الثلاث (الرضا الوظيفي الداخلي والنمط الاداري والتمكين) أثر كبير ذو دلالة إحصائية على الاداء، بينما بقية المتغيرات ( بيئة العمل) لم تستطع أن تفسر أي شيء من التباين في الاداء لذلك لم تدخل هذه المتغيرات في معادلة الانحدار .

- بين الجدول رقم ( 12 ) المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار وهي (الحوافز)، ومعامل التحديد المعدل (التباين المفسر) Adjusted R square والذي بلغ للنموذج الأول

18.1% وهي قيمة مقبولة وتدل على ملائمة وثبات النموذج وان معادلة الانحدار او التنبؤ جيدة، وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج هي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الانحدار دال إحصائياً بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الحوافز) على الانحدار. ويبين الجدول انه يوجد تأثير ايجابي بين الحوافز وهذا يعني أن لمتغير الحوافز أثر ذو دلالة إحصائية على الاداء.

- يتضح من الجدول ( 13 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات افراد عينة البحث من العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الجنس في مجالات الرضا الوظيفي والاداء. بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني، تعزى لمتغير الجنس في مجال الحوافز. حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

- يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

- يتضح من الجدول ( 16 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة، طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير الرتبة.

- يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة البحث في درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبيرة

،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير  
المؤهل العلمي.

- يتضح من الجدول ( 17 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة البحث في  
درجة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة  
،طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير  
الحالة الاجتماعية.

- يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة البحث في درجة  
تأثير الرضا الوظيفي على الاداء لموظفي المديرية العامة و مديرية رام الله والبييرة،  
طولكرم، ضواحي القدس، اريحا، بيت لحم لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، تعزى لمتغير  
عدد سنوات الخدمة.

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج

تم الوصول إلى عدد من النتائج نسردها كما يلي مع مناقشتها :

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود انحدار إيجابي دال إحصائياً بين الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين في الدفاع المدني .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة هالة الوداعي(2008) التي تحمل عنوان اثر الحوافز على الرضا الوظيفي حيث كشفت عن وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي، كما وتتفق مع دراسة محمد حسن يوسف (2010) بعنوان التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة حيث اظهرت ان افراد العينة راضون عن بيئة العمل و وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل، وكذلك مع دراسة عبد الله الجاساسي، 2011، عمان، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ،

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود انحدار إيجابي دال إحصائياً بين علاقات العاملين، والأداء الوظيفي .

لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد المعطي عساف، أيوب الصوالحة و مؤيد الفواعير، 2010 ، الأردن، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، فقد اظهرت وجود رضا وظيفي لمتغيرات علاقات العمل ، كما وتتفق مع دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي ، 2013، العراق، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، حيث اظهرت النتائج ان الاحترام والتقدير والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تقديم أفضل الخدمات من خلال إعلام الرئيس المرؤوسين بمستجدات العمل وتقبل الرئيس للمقترحات التي يقدمها المرؤوسين والمرونة في تطبيق اللوائح يزيد من مستوى الرضا، و تؤثر ايجابا على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتتفق ايضا مع دراسة جيرستي بيرغيم، مورتن بيركلند نيلسون، كاثرين ميرنز، جارل عيد، 2015، النرويج، العلاقة بين الاساس النفسي، والرضا الوظيفي وتصورات الامان في قطاع النقل البحري، ومن اهم النتائج ان الاساس النفسي يرتبط ايجاباً بالرضا الوظيفي.

### 3- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظام العمل القائم وأداء العاملين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد المعطي عساف، د. أيوب الصوالحة و د. مؤيد الفواعير، 2010، الأردن، دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، فبينت النتائج وجود درجة عالية من الرضا من قبل العاملين عن متغيرات البيئة الداخلية، متغيرات البيئة الطبيعية، متغيرات الأمن والسلامة، متغيرات علاقات العمل، متغيرات الحوافز، و لها تأثير ملموس على مستويات الانتاجيو للعاملين، و ايضا لها تأثير ملموس على المبادرة والإبداع وخصوصا متغيرات الحوافز. كما و تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد فالح عبد الله و د. عبد المعطي سليمان أبو الرب، 2012، الاردن، العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء " دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية "فقد اظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية سواء المتعلق منها بالرضا أو الأداء الوظيفي، وبين خصائص العينة ومتغيرات الأداء (مدى الاستمتاع في العمل، التعرف إلى شخصيات مرموقة من خلال الوظيفة، وقدرة المرؤوسين على استخدام تقنيات العمل، وتوافر وسائل الاتصال في العمل، وتوافر صندوق ادخار، ومدى تناسب الراتب مع حجم العمل، وتتفق ايضا مع دراسة محمد الطاهر قرشي، لطيفة احمد السبتى، 2014، الجزائر، أثر التمكين الإداري

في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ومن اهم النتائج أظهرتها الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعده العمل الجماعي وجود ارتباط دال إحصائياً بين الأجور، والأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الدفاع المدني.

وتتفق هذه النتيجة ايضا مع دراسة محمد عماد سعاد, 2012, سورية , الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق التي اشارت الى ارتباط الاجور بالرضا الوظيفي

4- وجود انحدار إيجابي دال إحصائياً لشعور العاملين وتحملهم للمسؤولية لدى جهاز الدفاع المدني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعاد عبد الكريم الوائلي و جهاد محمود علاء الدين, 2011, الاردن, الكفاءة الذاتية المدركة والممارسات التعليمية الكفوة كمتنبئات بالرضا الوظيفي للمعلمين، فالنتائج اظهرت أن افراد العينة كانوا يتمتعون بكفاءة ذاتية جيدة مما انعكس بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي, فالمعلم الذي يتمتع بكفاءة ذاتية يشعر بانتماء عال إلى وظيفته يترتب عليه رضا وظيفي عالي وممارسة تعليمية سواء سلوكية أو معرفية أو إنسانية مقبولة، كما وتتفق مع ما اوصت به دراسة خالد محمد جناحي, 2006, البحرين, تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة على كل من الأداء والرضا الوظيفي (بالنظر الى هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين ) استخدام منهج الادارة الذاتية بشكل عام كاسلوب فعال لتحقيق الرضا الوظيفي و زيادة معدل الاداء الوظيفي للعاملين

5- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة لتأثير الرضا الوظيفي والحوافز على الأداء تعود لمتغير العمر بالسنوات .

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة خالد أحمد الصرايرة , 2011, الاردن, الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها, حيث اشارت اهم النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة, وعدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات, بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد عماد

سعدا, 2012, سورية, الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق التي اشارت الى وجود ارتباط بين العمر المهني والرضا الوظيفي, كم وتتفق مع دراسة كاوسليك شاوردي, كيفن ريلي, دايفيد سبنسر, 2015, المملكة المتحدة, الرضا الوظيفي والعمر والثبات الوظيفي: نموذج الآثار الديناميكية العشوائية حي اظهرت نتائج الدراسة إلى أنه ليس للعمر علاقة قوية بالرضا الوظيفي.

6- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين تعود لمتغير سنوات الخبرة, طبيعة العمل, المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة خالد أحمد الصرايرة, 2011, الاردن, الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها, حيث اشارات اهم النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة, وعدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات, كما و تتفق النتيجة المتعلقة بالمؤهل العلمي مع النتائج التي اظهرتها دراسة عبد الله الجساسي, 2011, عمان, اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان فقد بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف المؤهل العلمي.

7- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين تعود لمتغير الحالة الاجتماعية .

تتفق هذه النتائج مع النتائج التي اظهرتها دراسة عبد الله الجساسي, 2011, عمان, اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان فقد بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف الحالة الاجتماعية.

## ثانيا : التوصيات

هناك ضرورة ملحة لممارسة أسلوب الرضا الوظيفي والحوافز على أداء العاملين من قبل المديرين في جهاز الدفاع المدني وخاصة أن هذا النمط يناسب ما يواجههم من تحديات وصعوبات في ظل البيئة المتغيرة المعقدة التي يحياها الشعب الفلسطيني ويتم ذلك من خلال:

1- زيادة الوعي والاهتمام بأساليب الرضا الوظيفي والحوافز لما له من اثر ايجابي لتنمية سلوك المرؤوسين .

2- تضمين برامج تدريبية خاصة بعملية صنع القرارات المختلفة وممارسة العدالة عند التكليف بالمهمات أو الترشيح للدورات أو عند منح الامتيازات.

3- عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع العاملين لزيادة الانتاجية، بل يتعين استخدام وسائل أخرى بالإضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الإنتاجية، فبالرغم من أن الموظفين يقدرون المال كوسيلة رئيسة للتحفيز، إلا أن الاعتراف بأهميتهم كأفراد وبأهمية العمل الذي يمارسونه لا يقل أهمية عن ما يحصلون عليه من مكافآت مادية.

4- تضمين برامج تدريبية خاصة بالرضا الوظيفي والحوافز وبيان أهميتها ودورها على أداء العاملين للمديرين ورؤساء الأقسام والأفراد المتوقع ترشحهم إلى منصب الإدارة أو رئاسة الأقسام وذلك لرفع قدراتهم ومهاراتهم.

5- تعزيز شعور المشاركة والشراكة والملكية بين الموظف والمؤسسة وصولاً للتمكين وتحرير الفعل وذلك من خلال منح الموظف درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل، ومنحه كافة الصلاحيات التي تمكنه من انجاز مسؤوليات العمل المكلف فيها والتجاوز عن بعض الأخطاء غير المقصودة، مع إكفاء روح الابتكار والإبداع لديه.

6- توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطاؤه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلبي على الآخرين .

7- تفعيل دور العاملين في عملية صنع القرار خصوصاً لمن مضى عليهم فترة زمنية طويلة في العمل ولديهم مؤهلات علمية وخبرات عملية دون النظر الى الجنس او عينة الحالة الاجتماعية بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم.

8- تشكيل لجنة متخصصة من المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للوقوف عند نتائج البحث وخصوصاً ما يتعلق بالمستويات المنخفضة لاستجابة العينية لمعالجتها.

9- توجيه الباحثين نحو المحافظات التي لم تشملها عينة البحث لاعداد بحوث مرتبطة بالرضا الوظيفي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. اشوك ، شاندا وكوبرا شلبا(2002) : استراتيجية الموارد البشرية , ترجمة : عبد الحكيم الخزامي , مصر.
2. بن رزوق ، عبد الكريم (2009): ” أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش تانسيفت الحوز ونياباتها الإقليمية” ، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، المغرب.
3. الجريد ، عارف (2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف , السعودية.
4. الجساسي، عبد الله (2011): اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، عمان.
5. جناحي , خالد ( 2006 ) : تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة على كل من الأداء والرضا الوظيفي (بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين )، البحرين.
6. الخرشة، حمود(2007) :إدارة الموارد البشرية ، الاردن .

7. الزعبي، مروان (2011): الرضا الوظيفي ( مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته، أساليب زيادته في العمل )، الاردن.
8. الزعبي، مروان (2010): تطوير صورة أردنية لمقياس الرضا الوظيفي ، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية ، مجلد 3، العدد 2 ، الاردن .
9. سعاد، محمد ( 2012 ) : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق "، سوريا.
10. الصرايرة ، خالد (2011) : الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية،الاردن.
11. صلاح الدين ، عبد الباقي(2004):السلوك التنظيمي. مصر.
12. صليحة، شامي(2010) : " المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (تسيير المنظمات )، غير منشورة ، اشراف : د/ اونيس عبد المجيد ، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة
13. الطراونة، محمد أحمد(2002): "إدارة الوقت والأداء الوظيفي : دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الاردن.
14. عبد الله ، محمد و عبد المعطي سليمان أبو الرب ( 2012 ) : العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء " دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية"، الاردن.
15. عباس ، سهلية محمد (2003) إدارة الموارد البشرية ،عمان:دار وائل، الاردن
16. العبيدي ، بشرى ( 2013 ) : دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، الاردن.

17. عساف ،عبد المعطي واخرون (2010) : دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، الاردن.
18. العكش ،علاء ( 2007 ) : نظام الحوافز و المكافات و اثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين.
19. عوض الله، ميرفت (2012):اثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية الدنمارك، فلسطين .
20. قريشي ،محمد ولطيفة السبتى ( 2014 ) : أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
21. المجدوب ، فاروق(2002) :الادارة العامة ، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان .
22. المساعدة ،عبد الحميد (١٩٩٨): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، الاردن.
23. النمر ، سعود(1993) : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام و الخاص، السعودية.
24. النميان ،عبد الله(2003) :الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، السعودية .
25. الوائلي ، سعاد و جهاد علاء الدين (2011) : الكفاءة الذاتية المدركة والممارسات التعليمية الكفوة كمتنبئات بالرضا الوظيفي للمعلمين، الاردن.
26. الوداعي، هالة (2008) :اثر الحوافز في الرضا الوظيفي، اليمن.

27. يوسف، محمد(2010): التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت

القطاع الصناعي بمكة المكرمة،السعودية.

28. إدارة التخطيط والتطوير في جهاز الدفاع المدني.

29. قانون الدفاع المدني الفلسطيني رقم 3 لسنة 1998.

30. ايمان، حجار (2013-2014): القيادة الادارية واثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير

منشورة، جامعة اكلي مهند اولحاج، الجزائر.

1. Alain Meigant, **Ressources Humaines Déployer la stratégie**, édition liaisons, SA, Pais, 2000,p226.
2. Afab Hira Idrees Waqas. **Study of job satiasfaction** . International journal of business and social science , October 2012 .
3. Avery, R. E., Smillie, L. D., & Fife-Schaw, C. R. (2015). **Employee achievement orientations and personality as predictors of job satisfaction facets**. *Personality and Individual Differences*, 76, 56-61.
4. Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). **Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
5. Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). **The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry**. *Safety science*, 74, 27-36.
6. Chaudhuri, K., Reilly, K. T., & Spencer, D. A. (2015). **Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model**. *Economics Letters*, 130, 13-16.
7. Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsoupes, M., & Valcour, M. **Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction**, (2015).
8. Claude Lévy, Leboyer , **La Motivation au Travail: Modèle Et Stratégie** ,3 édition D'organisation , Paris , 2006 ,PP: 41 -42.
9. Fiedler, F, E (1976). **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York McGraw – Hill **Book**.
10. Filder , et.al , **Improving leadership Effectiveness** , New York, Jehn wiley and sons, 1976.
11. Herzberg , F.Mausner,B& Snyderman, B.B (1959) .**The Motivation to Work (2<sup>nd</sup> ed )** . **New York: John Wiley& Sons**
12. Herzberg , F.Mausner,B& Snyderman, B.B (1959) .**The Motivation to Work (2<sup>nd</sup> ed )** . **New York: John Wiley& Sons**
- 13.HERZBERG Frédéric / VORAZ Charles ,adapt. **Le travail et la nature de l'homme - Paris** : Entreprise moderne d'édition - 1978 – p213
- 14.HERZBERG Frédéric / VORAZ Charles ,adapt. **Le travail et la nature de l'homme - Paris** : Entreprise moderne d'édition - 1978 – p213

15. Lee, S. U. (2014). **Police Officer Job Satisfaction and Officer-Sergeant Educational Levels: A Relational Demography Perspective**
16. Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul , **Les Théories L'organisation Et De L'entreprise**, édition Marketing , paris, 1999, p 87.
17. Murray, Richard A, (1999). **Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at university of north Carolina at chapel hill. Master mem: information & library science: univ.of north Carolina.available**
18. Nelson, J. Ron (2000). "Sources of Occupational Stress for Teacher's Emotional and Behavioral Disorders , *Journal of Emotional and Behavioral Disorder*.9(2), 123
19. Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). **Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.**
20. peng , Y .(2014). **Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library & information science research* , show more**
21. Richard A . Swanson , El wood F. Holton 3 , **Fondation of human resource developments,1998**
22. Scamel,R.W. and Stead ,B.N.A , **Study of type and Tenure as it pertains Job**
23. Shackletor, V. 1995. **Business Leadership, London: Routledge.**
24. Stephen Covey, **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness**
25. Saleem, H. (2015). **The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.**
26. Tharrington, Donnie Everetle,1993- perceived **Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction.(Leadership behavior) DATA , 53 / 07.P. 2198.**
27. Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). **Is Job Satisfaction a Moderator or Mediator on the Relationship between Change Leadership and Commitment to Change?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 104-111**
28. Xue, Y. (2015). **Racial and ethnic minority nurses' job satisfaction in the US. *International journal of nursing studies*, 52(1), 280-287.**

## المواقع الإلكترونية :

1. اسس الرضا الوظيفي و اساليب قياسه , اكااديمية علم النفس .www.acofps.com.
2. التحفيز و الرضا الوظيفي , مجلة التدريب و التقنية , رقم 28 , 2012 .  
www.altadreeb.net/articleDetails.php?id=787&issueNo=28
3. التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، www.creativity.ps،
4. مفهوم الرضا الوظيفي , المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
5. د. محمد بن علي العامري, 2011, الحافز و علاقته بالاداء الوظيفي ,  
www.kenana online.com
6. مقال احمد السيد كردي , تمكين العاملين , تنمية الموارد البشرية , كنانة اون لاين  
www.kenanaonline.com
7. . منتدى ستار تايمز للبحوث الدراسية .www.startimes.com.
8. موقع السيد كردي , موقع الاسلام و التنمية , 2010.
9. موقع الدفاع المدني السعودي .  
(2016-05-14) <http://www.998.gov.sa/Ar/AboutUs/Pages/Concept.aspx>

الملاحق

## الاستبانة :

الموظف المحترم .....

تحية الوطن و بعد .....

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي والحوافز و اثرهما على الاداء , دراسة تطبيقية على العاملين في جهاز الدفاع المدني", و ذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة و بناء المؤسسات , علما ان جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لاغراض البحث العلمي و سيتم التعامل معها بسرية تامة.

لذا يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة وفق ما ينطبق عليك مقدرة و شاكرة حسن التعاون.

وتقبلوا فائق الاحترام و التقدير

الباحثة : ميسون يوسف

### **اولا: المعلومات الشخصية**

الرجاء وضع اشارة ( X ) في المكان المناسب :

1. الجنس ذكر  انثى

2. العمر اقل من 20 عام  20-30  30-40  40-41  اكثر من 51 عام

3. الرتبة جندي  ضابط صف  ملازم  ملازم اول   
نقيب  رائد  مقدم  عقيد  عميد

4. المؤهل العلمي اعدادي  ثانوي  لوم  بكالوريوس   
دراسات عليا

5. الحالة الاجتماعية اعزب  متزوج  مطلق  ارمل

6. عدد سنوات الخدمة اقل من 5 سنوات  5-10  10-11  11-16  16-20   
اكثر من 21 سنة

7. طبيعة العمل ميداني  اداري  فني

## ثانياً: محاور الدراسة

يرجى وضع اشارة ( X ) في المربع الذي يتوافق مع رأيك.

أ. المحور الأول : درجة الرضا الوظيفي وتشمل(النمط الاداري، التمكين ، بيئة العمل).

م	الفقرة	غير راض على الاطلاق (1)	غير راض (2)	راض الى حد ما (3)	راض (4)	راض جداً (5)
الرضا الوظيفي(هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله نتيجة لما يحصل عليه فعلا في هذا العمل مما يدفعه إلى العمل والإنتاج وتحسين أدائه وزيادة ولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها)						
1.	الافتخار بالعمل في جهاز الدفاع المدني.					
2.	احترام القوانين الداخلية في جهاز الدفاع المدني.					
3.	فهم رؤية جهاز الدفاع المدني .					
4.	فهم رسالة جهاز الدفاع المدني .					
5.	احترام المجتمع للعاملين في جهاز الدفاع المدني.					
6.	مرونة تنفيذ الرئيس المباشر للوائح التنظيمية .					
7.	حصول الموظفين على حقوقهم.					
8.	اتفاق طبيعة العمل مع التخصص للموظفين.					
9.	مناسبة الواجبات المكلف بها الموظفين مع مؤهلاتهم.					
10.	ملائمة العمل للقدرات الوظيفية للموظفين.					
11.	متعة الموظفين أثناء اداء واجباتهم .					
12.	التعاون بين الزملاء في العمل.					
13.	تقدير المدير للاداء المميز.					
14.	اخذ المدير باقتراحات الموظفين.					
15.	العدالة من المدير في التعامل مع الموظفين.					

م	الفقرة	غير راض على الاطلاق (1)	غير راض (2)	راض الى حد ما (3)	راض (4)	راض جداً (5)
النمط الاداري ( السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف , و الوظائف التي يقوم بها المدير من خلال تنظيم العمل بين المجموعات , و تحديد علاقات العمل و ابداء الاهتمام بالاهداف , و بالعاملين و حاجاتهم)						
1.	وضوح اجراءات العمل .					
2.	مناسبة ساعات ومواعيد العمل .					
3.	مناسبة نظام الاجازات في الجهاز.					
4.	وضوح نظام الترقيات المعمول به.					
5.	دقة بموعد الترقيات في الوقت المناسب.					
6.	وضوح نظام الحوافر المعمول به.					
7.	مناسبة نظام الضمان الصحي .					
8.	وضوح نظام توزيع واجبات العمل واضحاً.					
9.	تقييم الاداء بشكل دوري.					
10.	الشفافية في تقييم اداء الموظفين .					
11.	تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
12.	تحليل الاحتياجات التدريبية للموظف.					
13.	عقد الدورات اللازمة لتطوير الأداء					
14.	وضوح نظام توزيع الدورات التدريبية .					
<b>التمكين (يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة اتخاذ القرار )</b>						
1.	اللقاءات الدورية بين المدير والموظفين.					
2.	اطلاع المدير الموظفين على كافة المستجدات ذات العلاقة بالعمل.					
3.	تفويض المدير للموظفين ببعض الصلاحيات.					
4.	منح المدير فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين.					
5.	مراعاة المدير لقدرات الموظفين عند توزيع السلطات والصلاحيات.					

م	الفقرة	غير راض على الاطلاق (1)	غير راض (2)	راض الى حد ما (3)	راض (4)	راض جداً (5)
6.	مراعاة المدير للظروف الاجتماعية للموظفين.					
7.	استقلالية الموظفين في العمل دون ضغط.					
8.	استماع المدير لمقترحات الموظفين.					
9.	اخذ المدير بمقترحات الموظفين.					
10.	تشجيع المدير الموظفين للتعبير عن افكارهم.					
11.	تشجيع المدير الموظفين على مواجهة التحديات.					
12.	اتباع المدير للعمل الجماعي في اتخاذ القرارات					
بيئة العمل (كل الظروف المحيطة بالموظف في مكان عمله او في وقت عمله من ظروف مكانية او زمانية , و تشمل ثقافة العمل و هيكل المؤسسة )						
1.	توفير الادارة كافة الاحتياجات اللازمة للعمل.					
2.	مناسبة التهوية في مكان العمل.					
3.	مناسبة الاضاءة في مكان العمل .					
4.	مناسبة التدفئة في مكان العمل .					
5.	مناسبة التكييف في مكان العمل .					
6.	مناسبة المرافق الصحية في مكان العمل .					
7.	مناسبة المبيت في مكان العمل .					
8.	مناسبة النظافة في مكان العمل .					
9.	توفير متطلبات السلامة العامة في العمل .					
10.	مناسبة مكان تناول الطعام اثناء العمل .					
11.	مناسبة وجبات الطعام المقدمة للموظفين .					
12.	مناسبة مكان الاستراحة للموظفين .					
13.	مناسبة مكان اداء الصلاة.					
14.	توفر وسائل النقل للموظفين .					

م	الفقرة	غير راض على الاطلاق (1)	غير راض (2)	راض الى حد ما (3)	راض (4)	راض جداً (5)
<b>ب. المحور الثاني: الحوافز</b> ( تشمل الحوافز المادية و التي تاخذ طابع مالي او نقدي كالايجور التشجيعية و العلاوات السنوية و المكافآت و المعنوية مثل اعطاء الالوسمة , الشهادات التقديرية , نشر اسماء المبدعين , التكريم )						
1.	توفر نظام للحوافز في جهاز الدفاع المدني.					
2.	منح المكافآت المالية للموظفين المتميزين.					
3.	منح ترقية استثنائية للمتميزين في العمل.					
4.	منح شهادات تقدير للمتميزين في العمل.					
5.	مناسبة الراتب مع حجم العمل.					
6.	مناسبة الراتب مع متطلبات العمل.					
7.	مناسبة الراتب مع الرتبة العسكرية.					
8.	العدالة في توزيع الحوافز.					
<b>ج. المحور الثالث: الاداء ويشمل الكفاءة والفاعلية</b> ( اداء الاعمال بطريقة صحيحة , و هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال )						
الفقرات	درجة قليلة جداً (1)	درجة قليلة (2)	درجة متوسطة (3)	درجة كبير (4)	درجة كبيرة جداً (5)	
1.	اقوم بانجاز الاعمال التي اكلف بها على اكمل وجه.					
2.	احاول تحسين ادائي باستمرار.					
3.	ابذل المزيد من الجهد في العمل.					
4.	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الاعباء اليومية المختلفة في العمل					
5.	اهيئ نفسي للتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل					
6.	ادرك ماهية حقوقي و واجباتي الوظيفية					
7.	لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة					
8.	انظم مهام و واجبات الوظيفة					
9.	استطيع القيام باكثر من مهمة في وقت واحد					
10.	اقدر قيمة ترتيب الاعمال حسب الاهمية					
11.	اشترك في اتخاذ القرار					

درجة كبيرة جداً (5)	درجة كبير (4)	درجة متوسطة (3)	درجة قليلة (2)	درجة قليلة جداً (1)	الفقرات
					12. احرص على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة عند ادائي لواجباتي الوظيفية
					13. احرص على تطوير قدراتي و مهاراتي باستمرار
					14. اقدم خدماتي الى الجمهور بجودة عالية
					15. تساهم الادارة في تنمية مهارات الموظفين
					16. مراعاة الاحتياجات التدريبية في الجهاز
					17. مراعاة قدرات المتدربين في الجهاز
					18. مراعاة التدرج في التدريب
					19. وجود خطة استراتيجية واضحة للجهاز
					20. شمولية التخطيط في الجهاز
					21. مرونة التخطيط بما يواكب المستجدات
					22. اتفاق الخطة مع الاهداف المنشودة
					23. سهولة تنفيذ الخطة
					24. أهتم بالتنسيق والتعاون مع الاخرين عند اداء واجباتي الوظيفية
					25. ادرك اهمية تنفيذ القرارات و التعليمات الخاصة بالعمل
					26. اصحح الازخطاء التي قد اقع فيها اثناء قيامي بعملي
					27. لدي فرصة بالتقدم والترقي في العمل
					28. شمولية التدريب في الجهاز
					29. مراعاة الفروق الفردية في التدريب
					30. المشاركة الفعالة في الاجتماعات
					31. الاستجابة للتوجيهات
					32. ادرك اهمية التعامل مع المؤسسات الاخرى

## اسماء المحكمين

م	الاسم	الكلية
1	د/ عزمي الاطرش	مدير معهد التنمية الريفية المستدامة
2	أ.د/ عبد الناصر القدومي	رئيس جامعة الاستقلال
3	أ.د/ نيا ب جرار	محاضر في جامعة القدس المفتوحة
4	د/ نافذ ايوب	محاضر في جامعة القدس المفتوحة