

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل/دراسة ميدانية"

سمير سليمان عبد الجمل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1427هـ/2006م

"مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل/دراسة ميدانية"

إعداد

سمير سليمان عبد الجمل

بكالوريوس زراعة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف الرئيس: د. مروان سعيد جلعود

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية الريفية - بناء مؤسسات وإدارة قوى بشرية - جامعة القدس

1427 هـ / 2006 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
التنمية الريفية / بناء مؤسسات

إجازة الرسالة

مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية
وعلاقته بدافعية العمل/دراسة ميدانية

إعداد: سمير سليمان عبد الجمل
الرقم الجامعي: 20320136

د. مروان سعيد جلعود المشرف الرئيس:

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 15/06/2006 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور مروان جلعود التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: الدكتور محمود احمد ابو سمره التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: الدكتور عبد الفتاح الشملة التوقيع:

القدس - فلسطين

1427 هـ / 2006 م

الإهداء

إلى من علمني مكارم الأخلاق ، أبي العالي.....
إلى منبع الحنان واعز الناس ، أمي الحنون.....
إلى شريكة حياتي ، زوجتي الغالية.....
إلى فلذات كبدي وأحبائي آلاء وسليمان ومحمد وثائر.....
إلى أخي وأخواتي.....
إلى وزير التربية والتعليم العالي
إلى مدير التربية والتعليم الأستاذ محمد عمران القواسمة.....
إلى أصدقائي وزملائي في الدراسة وفي العمل.....
إلى أرواح من قضاوا وهم يدافعون عن الكرامة والوطن.....
إليهم جميعا اهدي هذا البحث المتواضع.....

الباحث :سمير سليمان عبد الجمل

الفصل الأول

تصميم البحث

1.1 خلفية الدراسة

تعد التربية العنصر الأساسي في بناء الإنسان، إذ أن الهدف الرئيس للتربية هو تكوين أفراد للمجتمع بشخصيات إنسانية اجتماعية تؤثر في المجتمع وتتأثر به، متوافقة مع طبيعة هذا المجتمع مستثمرة إمكاناته بتطويرها وحل مشكلاته، وسد حاجاته، كما أنها تعد العنصر الفاعل في دفع حركة المجتمع وتطويره باتجاه تحقيق أهدافه الاستراتيجية. (صالح، 1978).

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين والدارسين في جميع المجالات، سواء كانت تربوية، أو اقتصادية، أو اجتماعية نظراً للعلاقة القوية بين الرضا الوظيفي والإنجاز وبلوغ الأهداف الذي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها

ويؤدي الرضا عن العمل إلى قيام الشخص بعمله بطريقة تتجاوز المهام الرسمية وتؤدي إلى المسؤولية الموكلة إليه بطريقة مبتكرة وذاتية ومتجددة. (عسكر، 1983).

ونتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم لتحقيق مطالب المؤسسة، فإن ذلك سيؤدي إلى التوافق والانسجام بين المؤسسة ومصادرها البشرية. (عسكر، والعريان، 1982).

والرضا يعبر عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ولهذا يتم التعبير عنه بعدة مصطلحات أخرى مثل الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، وكذلك الرضا عن العمل وهذه المشاعر إما أن تكون إيجابية أو سلبية. (نشوان، 1986).

ودرجة الرضا عن العمل إما أن تظل كامنة في وجدان الشخص، وقد تظهر على سلوكه الخارجي. (محمد، 1996).

إن رضا الموظف عن عمله يُعتبر مؤشراً على مدى توافقه مع واقعه. (الخضري وسلامة، 1982، الناجي والمحبوب، 1993، أحمد، 1991)، فالأشخاص الأقل رضاً عن وظائفهم يعتبرون عادة أقل تكيفاً مما هو معتاد. (Bass & Barrett).

ولما كان الرضا عن الوظيفة يشير إلى تطابق بين ما يسعى الفرد لتحقيقه من وظيفته وبين درجة إشباعه لما يسعى له (Lawler، وسيلافي)، فإن رضا العامل عن وظيفته يُعد دليلاً على توافقه مع بيئة عمله، وقد يكون لهذا التوافق تأثيره في الحد من تقاعسه عن عمله أو تركه له كما أن حالات الرضا من بين العوامل المطلوبة لفهم قضايا تنظيمية عديدة كالإلزام والتسرب أو ترك العمل.

(Whaley & Hegstrom, 1992, Muddy, Porter, Steers, 1982).

ويرى (الدعيس، 2003) أن الرضا الوظيفي يؤثر في درجة فاعلية المؤسسة الجامعية، مما يستلزم على الإدارة توفير العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والحد من العوامل التي تؤدي إلى انخفاضه أو انعدامه عند العاملين.

وقد أشار (هزايمة، 1991) الموجود في (قواسمة، 1992) إلى أن الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد في الإنتاج، فالرضا عن العمل من الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد

الشعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مرؤوسيه، ينتج بينه وبين من يعمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا ينعكس إيجابياً على أداء الفرد ، ولهذا اهتم كثير من العلماء والباحثين بدراسة رضا العاملين عن المهنة.

وقد نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل في المنظمة ومساهمة ذلك في زيادة الإنتاج. إن العلاقة بين الحاجات الإنسانية (التوافق المهني) و الرضا الوظيفي هي علاقة وثيقة، حيث أن في إشباعها يتم إثارة الدوافع لدى الفرد نحو عمله وأدائه على الوجه الأكمل. وهذا يتطلب مساعدته ليبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية. (طه،1988).

إن تقدم الأمم وتطورها يتم من خلال مؤسساتها وبخاصة التعليمية منها (الجامعات، المعاهد والمدارس) فهي مركز انطلاق المفكرين، والمبدعين، وأصحاب العقول، والمصلحين والعلماء والأدباء، والفنانين، ورجال السياسة، وصناعة القادة والرجال، صناع المجد لأمتهم.

ولما كانت هذه الدراسة تبحث في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعيه العمل، فإن ذلك يعطيها أهمية خاصة حيث أن مجتمع الدراسة المقصود يعتبر ذا أهمية في المجتمع، لأنه يقع على عاتق هذه الطبقة في المجتمع تقديم خدمات لفئة ذات أهمية، وهي فئة الطلبة والمعلمين، الطلبة الذين يمثلون ثلثي المجتمع الفلسطيني والمعلمون الذين ينشئون الأجيال.

وقد اختار الباحث هذا الموضوع نظراً لشعوره بأهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وما يولده الشعور بالرضا عن العمل من رفع لمعنويات الموظف، وزيادة دافعيته و حبه للعمل، حيث أن الباحث يعمل رئيساً لقسم الشؤون الإدارية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وحيث أن العديد من الدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد لاحظ الباحث بحكم موقعه الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل أهمية الدور الذي يقوم به الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم، وكذلك أهمية شعور الموظف وإحساسه بالرضا عن عمله وما لذلك من أثر في زيادة دافعية العمل لدى هؤلاء الموظفين، مما يجعلهم يقدمون الخدمات للمواطنين بأحسن صورة لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وكذلك التعرف على الأسباب التي تحول دون تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى العاملين ووضع الحلول والمقترحات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية لزيادة دافعيتهم نحو العمل.

3.1 أسئلة الدراسة

ولتحديد مشكلة الدراسة تم صياغة الأسئلة التالية :

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ؟.
- ما مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ؟.
- هل توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة : (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية) ؟.
- هل توجد فروق في دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة : (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية) ؟.
- هل توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية والدافعية إلى العمل لديهم؟.

4.1 فرضيات الدراسة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وهي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى

لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمديرية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية).
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل لديهم.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :-

- ١ - مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.
- ٢ - مستوى دافعية العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.
- ٣ - أثر بعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية في مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.
- ٤ - العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعتهم للعمل.
- ٥ - وضع الحلول والمقترحات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية لزيادة دافعتهم نحو العمل.

6.1 أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي :-

- ١ - نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعتهم للعمل، من خلال التعرف على العوامل التي تحد من مستوى

- الرضا الوظيفي ودافعية العمل، من أجل وضع الآليات المناسبة لرفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة دافعية العمل لدى الموظفين.
- ٢ - قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية في الضفة الغربية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٣ - من المأمول أن تُطلع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على حجم الضرر الناتج عن تجاهل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم على إنجازهم ودافعتهم للعمل.
- ٤ - هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين على حد علم الباحث والتي تناولت مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل لديهم ، مما يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

7.1 حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي :-

- ١ - تقتصر الدراسة على موظفي مديريات التربية والتعليم في الخليل، و رام الله ، ونابلس بحيث تمثل مديرية الخليل منطقة الجنوب، ومديرية رام الله منطقة الوسط، ومديرية نابلس منطقة الشمال.
- ٢ - تتحدد نتائج الدراسة بالمجالات التي يتم تناولها في الدراسة، وهي مجال الرضا عن الإدارة، والأنظمة والقوانين والتعليمات، الراتب والحوافز، العلاقة مع الزملاء، الأمن الوظيفي، الاستقرار في العمل، المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية، ظروف وطبيعة العمل، والوضع الصحي للموظف.

- ٣ - تتحدد نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي أجريت فيها وهي في الفترة من شهر كانون أول 2005/ وحتى نهاية آذار 2006/.
- ٤ - تتحدد نتائج الدراسة بجدية الاستجابة عن أسئلة الدراسة.
- ٥ - تتحدد نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات.
- ٦ - تتحدد نتائج الدراسة بالإجراءات التي تم اتباعها.
- ٧ - تتحدد نتائج الدراسة بالمصطلحات الواردة في الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، بحيث يتناول الجزء الأول من هذا الفصل الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي ودوافع العمل وأهمية الموارد البشرية، وأما الجزء الثاني فيتناول النظريات التي تم تناولها من قبل العلماء، والتي تتناول التفسيرات حول الأسباب التي تدفع الإنسان إلى أن يسلك سلوكاً معيناً دون غيره، حيث أن جميع النظريات التي تبحث في مجال الرضا الوظيفي تركز بشكل رئيس على الدافعية لدى الإنسان كأساس لتحريك سلوكه وتوجيهه التوجيه السليم، لأن أي سلوك أو عمل يقوم به الفرد يتم من خلال دافع داخلي لديه وأي عمل يقوم به الفرد يكون لديه دافع يُحركه للقيام به، ويكون مقتنعاً به ويدافع عنه وعن استمراريته، ويساعد على إنجاحه، والجزء الثالث من هذا الفصل يتناول الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت حول موضوعي الرضا الوظيفي ودافعية العمل.

2.2 الأدب التربوي

يتناول هذا الجزء من هذا الفصل الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي ودوافع العمل إضافة إلى أهمية الموارد البشرية، والتي تمثل العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة.

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

لقد اختلف العلماء في تحديد تعريف الرضا الوظيفي، نظراً لارتباطه بمتغيرات عدة تؤثر عليه ولهذا ينظر إلى تعريف وتحديد مفهوم الرضا حسب العامل المؤثر على الشخص، فهناك عوامل

تتعلق بالفرد نفسه وما يدور حوله في بيئته وبيئته، وأخرى تتعلق ببيئة العمل، ونظرة المجتمع للفرد، الإشراف، الأجر، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والسياسات في المؤسسة. (محمد، 1996).

ومن التعريفات التي تطرق إليها الباحثون :

فقد عرف هيربرت (Herbert, 1980) الرضا بأنه : " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، والناجم عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة".

أما سوبر (Super, 1953) فيقول أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته، وميوله، وسمات شخصيته، وكما يتوقف على موقعه العملي، وعلى الدور الذي يلعبه في عمله ضمن خبراته.

ويعرف بلوك (Bullock, 1953) الموجود في (أبو العسل، 1993) الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه يعد محصلة للعديد من الخبرات المحببة، وغير المحببة المرتبطة بالعمل، ويعتمد بدرجة على النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، ولهذا فإن العامل قد يحب بعض أشكال العمل ويكره غيرها بنفس القوة".

أما دسلر (Dessler, 1982) فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه : "درجة تحقيق الشخص للاحتياجات المهمة كالصحة، والتضحية، والفداء، والمحبة، والتقدير أثناء الوظيفة، أو نتيجة الوظيفة".

أما هوي ومسكل (Hoy and Miskel, 1978) الموجود في (المغيدي، 1996) فيعرفان الرضا الوظيفي بأنه : "الحالة الوجدانية السارة المترتبة على تقويم الشخص لوظيفة باعتبارها محققة له الوظيفة وميسرة لها".

وقد عرف (عباس، 1978) الموجود في (أبو العسل، 1993) الرضا الوظيفي بأنه : "درجة الإشباع التي تتحقق لدى الإنسان والناجمة عن حاجاته الأساسية وهي حاجته إلى المأكل

والمشرب، والمسكن، وحاجته إلى الانتماء، وميله إلى الاحترام، وأخيراً احتياجه إلى تحقيق ذاته".

ويعرف (عبد العزيز القوسي، 1956) الموجود في (ظاظا، 1992) الرضا عن العمل بأنه: "درجة الحماسة التي يظهرها العامل نحو عمله، وهو في حالة من الارتياح، والاعتباط في العمل تعبر عن حالة نفسية يعيشها العامل ويحس بها".

أما (عبد الخالق، 1982) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مفهوم مركب وله أوجه، حيث يرى بعض الكتاب أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة لهذا الرضا، كما يعطي الآخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية، مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، وآخرون يرجعون مستوى هذا الرضا إلى موقف المرؤوسين مع رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون إليه".

وعليه يرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو حالة يجد فيها الشخص تحقيقاً لكل رغباته وما يطمح في الوصول إليه، بدءاً من إشباع حاجاته الأساسية، ويجد فيها منفذاً لقدراته وميوله وعلاقاته الاجتماعية.

ويتداخل مفهوم الرضا الوظيفي في معناه ودلالاته مع مفهومي الروح المعنوية والارتباط بالوظيفة، فالمفاهيم الثلاثة تشير إلى أوضاع وجدانية إيجابية يمكن أن يخبرها العاملون في أعمالهم، وتختلف عن بعضها في وجوه كما ميزها (Lock, 1976)، من ذلك :

- (١) إن الروح المعنوية أكثر توجهاً للمستقبل، بينما الرضا أكثر ارتباطاً بالحاضر والماضي في توجهه.
- (٢) الروح المعنوية عادة لها مرجعية جامعية مبنية على إحساس بهدف مشترك وتوافق بين أهداف الفرد والجماعة، بينما يشير الرضا بمفهومه التقليدي إلى تقييم الوضع الوظيفي من قبل الفرد المعني بمفرده.
- (٣) يتميز الرضا عن الارتباط بالوظيفة بأن الفرد المرتبط بوظيفة هو من يجد فيها، ومن تتجسد قيمه فيها، ومن يتأثر مزاجه ومشاعره بخبراته الوظيفية ومن تملك وظيفته عليه عقله.

٤) ومن ثم فإن الشخص المرتبط جداً بوظيفته قد يكون أشد رضاً بها أو أشد استياء منها ، في حين قد يكون الشخص غير المرتبط أقل تطرفاً من ردود فعله الوجدانية نحو نفس الخبرات أو ما يماثلها.

تعتبر الروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، ولذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين. ويمكن الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما بين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سبباً لها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسئولاً عن تدهور الروح المعنوية. وقد حرص الإسلام على الروح المعنوية في الصف غاية الحرص كما في غزوة أحد بعد الهزيمة من المشركين، يقول تعالى (ولا تهنأوا ولا تحزنأوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين). (آل عمران 139: 1426هـ).

وهكذا يختلف الرضا الوظيفي عن الروح المعنوية كما يتميز عن الارتباط بالوظيفة، من حيث أنه استجابة فردية لا جماعية. فقد تكون الروح المعنوية للجماعة عالية، على الرغم من استياء العضو منها. والعكس قد يكون صحيحاً أيضاً، وبالمثل يتميز الرضا عن الارتباط بالوظيفة فالأفراد المرتبطون جداً بوظائفهم يؤدون عملهم بجدية، وتتأثر مشاعرهم بشكل أقوى بخبراتهم الوظيفية. والأفراد من ذوي الارتباط بالوظيفة من المحتمل أن يشعروا برضا عال أو استياء من وظائفهم، تبعاً لدرجة نجاحهم في وظائفهم، بينما قد يُخبر الأفراد غير المرتبطين بوظائفهم استجابات أقل شدة.

وتتشترك هذه المفاهيم بخاصية واحدة هي أنها مؤشر على مستوى دافعية الفرد نحو العمل. (Muchinsky, 1987, Rabinowitz, 1977, & Locke, 1976).

يعرف (رشوان، 1997) الروح المعنوية بأنها : "اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، وبمعرفة المؤسسات التي يعملون بها".

ويقول (مرسي، 1975) "إن الروح المعنوية هي تعبير عن حالة الجماعة من حيث وضوح أهدافها، وتماسكها، وتعاونها واستعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي اعتداء، وكل ذلك يكون ثابتاً من نفس الفرد والجماعة، فمن مظاهر تقدم الروح المعنوية الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية واستمرار القوى العاملة دون تغييرها، وقلة المتظلمات والشكاوى، وتلعب الحوافز الإيجابية بشقيها المادي والمعنوي في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد".

ويعرف (النشواتي، 1983) الروح المعنوية بأنها: "الجو العام الذي يسود المنظمة والنتائج من اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل، وتتحدد درجة الروح المعنوية بالمرتفعة والمنخفضة حسب الجو المحيط بالفرد، فإذا كانت الظروف المحيطة تتسم بالحماسة، والتفاؤل تجاه الأعمال، فإن الروح المعنوية تكون مرتفعة، أما إذا ساد جو التشاؤم وعدم الاستقرار وعدم الرضا، فإن الروح المعنوية تكون منخفضة".

إن الروح المعنوية، والرضا عن العمل، والاتجاه النفسي نحو العمل، كلها مصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته، كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية. (شاويش، 2004).

ويبين (خاطر، وآخرون، 2001) أن الروح المعنوية هي ظاهرة نفسية كباقي الظواهر النفسية لا يمكن قياسها مباشرة، ولكن عن طريق مؤشرات خاصة بها، وأن من أهم المؤشرات التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية ما يلي :-

- زيادة الإنتاج بشرط ثبات كل الظروف المحيطة بالعمل والعاملين (الظروف المادية وغير المادية).
- ثبات العمالة، أي دوران العمل أو التوظيف في المؤسسة، ولكن بشرط عدم وجود ضغوط على العاملين للبقاء في وظائفهم.
- انخفاض معدل الشكاوى، بشرط وجود منافذ مفتوحة أمام الشكاوى.

2.2.2. أهمية الموارد البشرية :

لقد بدأ استخدام اصطلاح الموارد البشرية في مجال الإدارة في سنة (1950 م)، وقد تبنت الإدارة العامة بعض الفلسفات الجديدة لعلماء السلوكيات أمثال: ماكليان (Macclellan) وماكريجور (Macgregor) و بليك (Blake)، وموتون (Mouton)، وهيرزبيرغ (Herzberg)، وأرجيريس (Argyris)، والذين كانوا قد ركزوا مجهوداتهم جانب الأفراد بالمنظمات. (أبو علفه، 2005).

كما أجريت العديد من الدراسات والأبحاث على بعض الشركات الأجنبية، وقد أوضحت هذه الدراسات أن الشركات التي استمرت على مر السنين وحققَت نجاحاً كبيراً لديها سياسات قوى بشرية جيدة، وإن تلك التي لم تستمر وفشلت في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياستها في مجال القوى البشرية، وإن علاقات العمل فيها سيئة وغير سليمة، وتوضيحاً لأهمية الموارد البشرية نذكر ما يلي :-

- ١ -الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية (Human Resources Accounting).
- ٢ -الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الموظفين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالتقانات.
- ٣ -الإدارة الجيدة للموارد البشرية تتواءم وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- ٤ -الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل مرنة وراغبة في العمل.
- ٥ -الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

وقد بينت (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1997) أن من مهام إدارة الموارد البشرية هو دفع العاملين وحفزهم ، حيث يتم من خلال هذه المهمة دراسة الدافعية الإنسانية لدى العاملين في المنظمة، وبناءً على النتائج يتم وضع برنامج سليم للحوافز المادية والمعنوية، تتمكن المنظمة من خلاله إيجاد دافعية إيجابية لدى العاملين، وإيجاد روح معنوية عالية، ورغبة في العمل والأداء الجيد، وبالتالي الوصول إلى إنتاجية مرتفعة.

إن الإدارة الفاعلة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفضيلية للإدارة إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين :
العنصر التنظيمي والعنصر البشري (الإنساني). فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة. أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين الإداريين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم أو تنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله، ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة. (سليمان، 1978).

لقد قام كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة العوامل بين الرضا والأداء، باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وتوصلوا بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه له، ويزداد إقبالاً عليه، كما يزداد انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، فترتفع إنتاجيته وأداؤه، أما الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، فان حماسه لهذا العمل يقل، ويقل إقباله عليه ومن ثم يقل أداؤه. (أبو العسل، 1993).

وكلما ارتقى الفرد في سلم الحاجات زادت رغبته وقويت اهتماماته في التعاون والمساعدة والعطاء، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية يصحبها ارتفاع في مستوى إنتاجه كما وكيفاً وتوافقاً مع عمله، وترى رو (Roe, 1958) أن إشباع الحاجات النفسية هي غاية في الأهمية لتحقيق التوافق المهني ورضا الفرد عن مهنته.

وتصبح قوة هذه الحاجات ذات أهمية في إشباعها ابتداءً من الاختبار المهني. (Roe, 1958) وقد استنتج هيرزبرغ (Herzberg, 1959) أن ارتفاع مستوى الرضا يصاحبه إنتاجية عالية وأكدت ذلك دراسات كل من ليكرت (Likert) وشوارتز وزملائه (Schwartz, & et al, 1963)، وتايلر ووايز (Tayler & Weiss, 1972)، كما أكدوا أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل فزيادة دافعية العاملين لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل. (العمرى، 1991).

3.2.2. مفهوم الدوافع والحوافز :

إن فلسفة الدافعية تقوم على أنه ليس هناك سلوك عبثي للإنسان، بل أن سلوكه هادف وموجه تجاه تحقيق حاجة له، والمشكلة تكمن في كيفية توجيه هذا السلوك لما تريده إدارة المنظمة فالدافع يجب أن يتقبل مبدئياً الحافز وأن يكون هناك ارتباط بين الحاجات الإنسانية للشخص وبين الحوافز إذ لا يمكن للدافع أن يحرك داخل الإنسان حاجة غير موجودة أو حاجة لا يقتنع الدافع نفسه بها. (العتيبي، 2005)

ويشير (العبد الله، والخليفي، 2001) بأن الدوافع هي عبارة عن كل ما يشعر به الفرد ويفكر فيه ويعمله وهذا يعني أنها وراء كل نشاط يقوم به الفرد، كما أن الدافعية من العوامل الهامة والمؤثرة في عملية التفاعل في غرفة الدراسة، فمعظم المدرسين يأملون أن يجعلوا كل تلميذ قادراً على استخدام ما لديه من طاقات وقدرات في أداء ما يطلب منه من أنشطة أكاديمية وغيرها في المدرسة وخارجها.

لقد بينت العديد من الدراسات في مجال دافعية العمل عدداً من الاختلافات المحددة بين الأشخاص ذوي الدافعية العالية للإنجاز وبين الآخرين الذين يكونون مدفوعين أكثر بعوامل نفسية، مثل الحاجة لتجنب الفشل ، منها :-

أ - إن الأفراد ذوي الدافعية العالية يميلون إلى أن يختاروا المشاكل التي تتحدى قدراتهم في حين يختار الأفراد ذوو الدافعية المنخفضة المشكلات السهلة أو المشكلات الصعبة (غير المعقولة).

ب- يميل الأشخاص ذوو الدافعية العالية إلى العمل طويلاً لحل المشكلات الصعبة ويفضلون العمل مع الأشخاص المثابرين، بينما يميل الأشخاص منخفضو الإنجاز إلى العمل مع أشخاص يحبونهم ويصادقونهم. (Woolfolk & Nicolish, 1980).

ويشير أتكينسون (Atkinson, 1964) إلى أن من لديه حاجة للنجاح يختار في العادة أعمالاً متوسطة الصعوبة، لأنها تقدم تحدياً يفي بإشباع حاجته للنجاح، بينما يختار الشخص الذي لديه حاجة لتجنب الفشل أعمالاً إما صعبة جداً أو سهلة جداً ، وإن معرفة هذه الحقيقة ضرورية جداً خصوصاً إذا أردنا أن نؤطر الوضع النفسي المسؤول عن علاقة الموظف بعمله. إضافة إلى الحاجة للنجاح والحاجة لتجنب الفشل كأساس لاختيار الأعمال المراد القيام بها، يمكن التمييز

بين نوعين آخرين من الدافعية والتي تمثل أيضاً منطلقاً لقيام الفرد بسلوك معين، وهذان النوعان هما ما أطلق عليهما الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية، ويتضح الفرق بين النوعين من تصرفات الفرد، فعندما يتصرف الفرد وفق الدافعية الداخلية فإن ذلك يعني أنه يؤدي العمل نتيجة لما يحققه له من إشباع ذاتية، وقد بين كل من كيني و نلسون (Keaveney & Nelson, 1993) بأن للدافعية الداخلية علاقة إيجابية بالرضا عن العمل في مقابل الدافعية الخارجية وتتبدى عندما يؤدي الفرد عملاً معيناً بانتظار مردود يحصل عليه نظير هذا العمل، أما سبنس وهيلميرج (Spence & Helmric, 1983) فقد أظهر أن الاعتماد على أحد هذين النوعين فقط له انعكاسات ونتائج لا يمكن إغفالها، ففي الوقت الذي يفترض أن يرتبط الفرد عاطفياً بعمله وينجذب ذاتياً إليه كمحصلة للدافعية الداخلية فإنه لا يمكن التقليل من أهمية الحوافز الخارجية وحرمان الموظف من الحصول على مردود نظير قيامه بهذا العمل. فإن ارتباط الموظف بعمله نظير ما يحصل عليه من مردود مادي يعد أمراً مشروعاً لكن الاعتماد على الدافعية الخارجية وحدها فقط يجعل ارتباط الموظف بعمله ارتباطاً مؤقتاً ويصبح حجم الجهد مرهوناً بحجم العائد، وعلى العكس عندما يكون العمل مؤسساً على الدافعية الداخلية التي تجعل من الصعب على الفرد أن يتخلى عن عمله حتى لو لم يحصل على مردود كافٍ.

يعتبر (العديلي، 1993) الدافع أحد خصائص السلوك الإنساني، وتعرف الدوافع بأنها : القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه، والتي يسعى الإنسان دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب، بمعنى أن دوافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.

ويعرف (القريوتي، 2000) الدوافع بأنها : الحاجات Needs، والرغبات Wants، والغرائز Impulses الداخلية لدى الفرد، حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فالدوافع هي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحدد اتجاه ذلك العمل.

لقد حدد ما يهر (Maehar, 1984) علاقة الدافعية بالسلوك من خلال تبين أحد أو مجمل الخصائص الآتية :-

1) اتجاه السلوك Direction: ويعني تفضيل الفرد لسلوك معين من بين مجموعة من البدائل السلوكية، فعندما تكون فرصة الاختيار متاحة يكون انتقاء الفرد لنشاط معين محصلة لمستوى دافعيته في ذلك النشاط.

2) المثابرة Persistence : وتعني الفترة الزمنية التي يمنحها الفرد لإنجاز عمل معين، فكلما زاد الوقت الممنوح لعمل معين كان ذلك إشارة إلى مستوى عالٍ من الدافعية لهذا العمل والعكس صحيح عندما لا يعطي الفرد عمله وقتاً كافياً فيتركه بعد فترة وجيزة من بداية القيام به.

3) الاستمرارية Continuation : وتعني عدم اكتفاء الفرد بما حصل عليه من معلومات أو معرفة بالعمل، أو القيام بالعمل في حدود ما رسم له فقط، بل يبادر إلى الاستزادة من مصادر أخرى إضافية حول العمل كمحاولة للوصول به إلى مستويات أفضل مما رسم له في الأصل.

4) النشاط Activity : وهي درجة الحيوية أو الحدة التي يؤدي بها الفرد عمله، فعندما نرى شخصاً يسير بخطى مسرعة وهو في طريقه للعمل يدلنا ذلك، على الأقل، على رغبة الفرد في الوصول إلى مكان العمل على عكس الفرد الذي يسير بشكل متناقل ويصل إلى عمله متأخراً.

5) الأداء Performance : الأداء هو المحصلة النهائية للسلوك. فعادة ما ترتبط الدافعية بأداء أعلى ونتائج أفضل.

يرى (Rudolf Steiner) الموجود في (العتيبي، 2005) أن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك وينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب الإنسان فيها. فالدافعية تعني بكل بساطة خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه لتحقيق شيء ما، ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية، وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

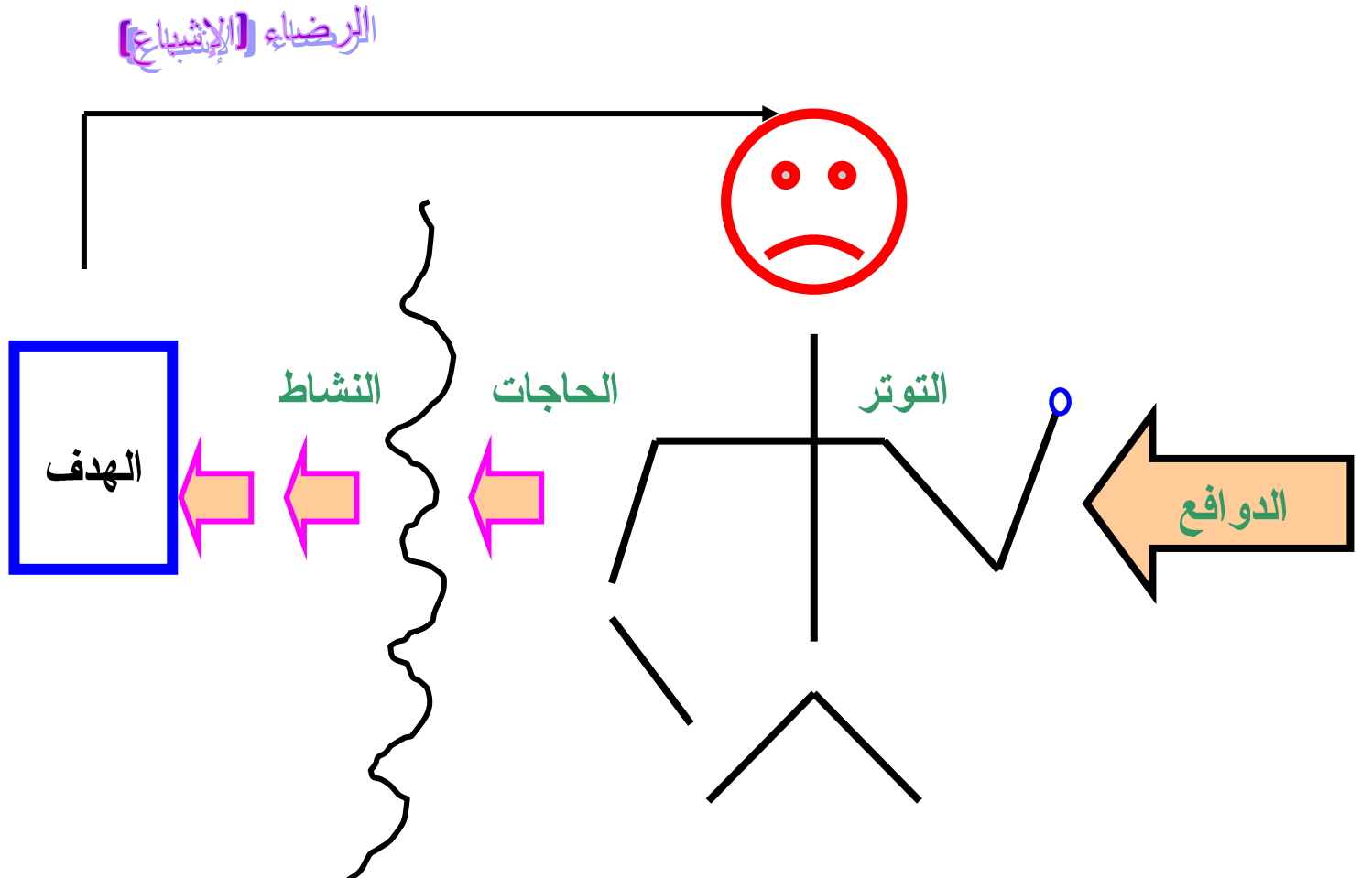
١ - الحافز (Incentive) : هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الإنسان أي في بيئة الإنسان وليس بداخله.

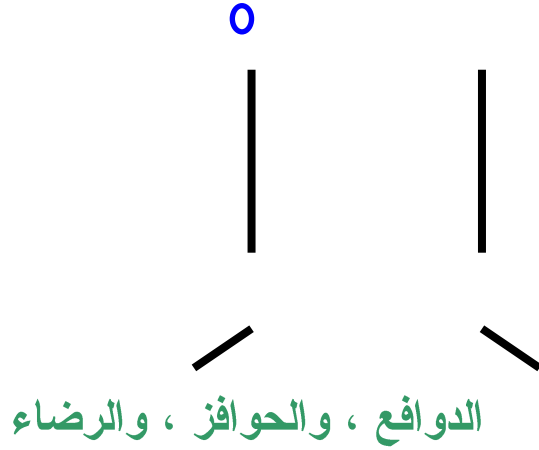
٢ - الدافع (Motive) : هو إحساس عاطفي أو رغبة أو نبضة أو باعث داخل الإنسان لتحقيق حاجة.

٣ - الحاجة (Need) : حالة أو موقف يطلب فيه شيء ضروري أو مرغوب.

إن العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة هي أن الحافز موجه لاستثارة الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز واقتنع بها الدافع فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

ويرى الباحث بأن الحوافز لا تخلق الدوافع أو توجد لها، لكن الحوافز تعمل على استثارة الدوافع الموجودة لدى الفرد العامل، مما يُولد شعوراً بالرضا عن العمل لدى الفرد. ويوضح الشكل (1.1) النموذج العام لعملية الدافع الأساسية.





شكل 1.1 : رسم كاريكاتيري لعمليات الدوافع والحوافز والرضا لدى الإنسان.(العديلي، 1993).

4.2.2. الدوافع و الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي :

يشير (العديلي، 1993) بأن الإدارة المعاصرة قد اهتمت بدوافع وحوافز العاملين ورضاهم الوظيفي وأولتها أهمية خاصة، كما أنها استفادت من تجارب وبحوث ودراسات علم النفس الإداري والصناعي والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، ففي ميدان الدوافع عكس الكثير من المختصين نماذج الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، وقد كان لثمرة هذه البحوث آثار إيجابية على إنتاجية الموظفين والعاملين وأدائهم ورضاهم الوظيفي.

وتلعب الحوافز دوراً كبيراً في زيادة الإنتاجية، ورفع درجة الرضا الوظيفي، والروح المعنوية لدى الأفراد، فقد قسم العلماء الحوافز إلى نوعين :-

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

فالحوافز المعنوية تنتظر إلى الإنسان على أنه مكون من المشاعر والأحاسيس، وأما الحوافز المادية والتي لها الدور الكبير فتنتظر إلى الإنسان على أنه كائن اقتصادي، وهناك تقسيم ثالث وهو حوافز الخدمات الاجتماعية.

وقد أكد فردريك تايلور - والذي يعتبر أبو الإدارة - على النواحي المادية مثل زيادة الأجر والمكافآت، والعلاوات المالية المختلفة.(زويليف، والقريوتي، 1984).

و تعمل الحوافز المادية على المساعدة في إشباع حاجات الفرد الأساسية، التي لولاها لا يستطيع الإنسان تلبية متطلباته اليومية لسد احتياجاته، وهذا ما أكد عليه أبراهام ماسلو في نظرية سلم الحاجات. (Maslow, 1970).

وتعتبر النقود أهم الحوافز المادية التي تزيد من درجة الرضا الوظيفي، وتساعد في رفع الإنتاجية، وقد أظهر وليام وايت (William, 1955) أهمية الحوافز المادية حيث أن الأجر المرتفع يدل على أهمية العمل وخطورته في المنظمة، وينعكس على مركزه الاجتماعي وبالتالي على درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، وعند إجراء المقارنة بين دخل الفرد في المؤسسة وبين دخل الأفراد في المنظمات الأخرى، فإذا كان دخله أقل انعكس ذلك على رضاه عن العمل .

أما الحوافز المعنوية فتأخذ صوراً متعددة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة، أو تسلمه وسام، أو عمل حفل على شرف العامل، أو وضعه على قائمة الشرف، أو تحسين المسمى الوظيفي. (القريوتي، 1993).

وتشجع جميع الحوافز السابقة الفرد على زيادة إنتاجيته، وعطائه، وولائه للمؤسسة، ويشعر أنه موضع اهتمام وتقدير المسؤولين، ويخف التوتر، والاضطراب، وعدم الشعور بالظلم، ويزداد التوافق والانسجام بين العاملين، مما يساعد في رفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الرضا لدى العاملين.

والقسم الآخر من الحوافز هي حوافز الخدمات الاجتماعية المتنوعة، والتي هي عبارة عن حوافز غير مباشرة، والتي تشبع حاجات ذاتية لدى الفرد، بحيث تُشعر الإدارة العاملين أنها ترفع مصالحهم الشخصية من خلال هذه الحوافز، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً متعددة مثل إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية، حل مشكلة السكن لدى العاملين، عن طريق السكن أو التأجير وصندوق الادخار، أو صندوق مساعدات بمنح القروض والمساعدات في حالات معينة، مثل الزواج، أو المرض، كذلك تقديم الخدمات الصحية، والخدمات التعاونية، مثل إنشاء المكتبات وإنشاء النوادي للموظفين وأسرهم، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

وتعتبر الأمور السابقة حافزاً للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة حب العاملين وارتباطهم بالمؤسسة وغيبتهم عليها، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج.(عقيلي، 1996).

5.2.2. العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين :

يشير (عسكر، 1983) بأن هناك عدة عوامل لها الأثر المباشر في درجة الرضا الوظيفي وأخرى تؤثر بشكل غير مباشر، ومن هذه العوامل ما يلي :

- المردود الاقتصادي الكافي والمتناسب مع متطلبات الحياة.
- الضمان الوظيفي الذي يكفل للعامل حياة كريمة في حالة العجز عن تأدية المهام الوظيفية أو بعد التقاعد.
- ظروف العمل المناسبة والمساعدة على الإنتاج مثل الإضاءة، والتهوية، والتحكم في الجو.
- العلاقات الاجتماعية والتعاونية بين الزملاء والمجتمع المحيط.
- الإلمام بكل ما يجري في المؤسسة عن طريق المطبوعات الدورية.
- التقدير المعنوي للجهود المبذولة، وذلك بتفهم الظروف الشخصية، والاحترام المتبادل وإعطاء الأهمية للمقترحات والآراء.
- وجود فرص للنمو المهني سواء من خلال الندوات أو المحاضرات.
- الاستقلالية ، وتتمثل في إعطاء الحرية قدر الإمكان والابتعاد عن المراقبة القريبة.
- وجود فرص للنمو العلمي في مجال التخصص، لزيادة قدرات الموظف، وزيادة تحصيله العلمي.
- وجود الإداري والقائد المتفهم لطبيعة عمل الموظف، والملم بأساليب التعامل البشري.

ويذكر فليبو (Flippo) الموجود في (ياسين، 1990) عوامل عدة لها الأثر في درجة الرضا الوظيفي وهي : الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل المحيطة، تقدير العمل المنجز القيادة العادلة والكفاءة، والفرص المتاحة للترقية.

ويشير (نشوان، 1982) إلى أن الحوافز والدوافع التالية تزيد من رضا الموظف عن عمله وهي : الأجر وملحقاته، العمل الثابت، فرص الترقية والتقدم، شروط العمل الجيد، العلاقات

الطبية بين العاملين، الرقابة والإدارة الجيدتان، الاعتراف بأهمية الفرد، الاهتمام بالعمل، ساعات عمل مقبولة، المزايا العينية.

وقد أشارت دراسات عدة إلى النتائج التالية والتي تبين آثار الرضا الوظيفي لدى العاملين :

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.
- يتعلم الموظفون الذين هم راضون عن عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
- نسبة الحوادث أقل.
- نسبة المتظلمات أقل.
- الموظفون الذين هم راضون يبدون روح المواطنة الاجتماعية، مثل مساعدة زملائهم ومساعدة العملاء، والتعاون معهم.(حريم، 1997).

ويعتقد الباحث أن أهم العوامل التي لها الأثر المباشر في الرضا الوظيفي هي عبارة عن كل العوامل مجتمعة، لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أن غياب إحداها يحدث إرباكاً وقلقاً، وعدم توازن نفسي لدى الموظف، وسوف يعرضها الباحث مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظره :

- الضمان الوظيفي (الأمن الوظيفي) بحيث يشعر الموظف بأنه مطمئن على نفسه وعلى وظيفته من فقدان نتيجة أي طارئ، أو سبب معين، والاهتمام بالحالة الصحية للموظف.(عسكر، 1983).
- وجود الإدارة أو القيادة الديموقراطية والتي تهدف بالأساس إلى إيجاد نوع من التوافق بين مطالب المؤسسة، ومطالب العاملين وتحقيق رغباتهم.(عسكر، 1983).
- حصول الموظف على مستحقاته المالية أولاً بأول، والتي تضمن له العيش الكريم وتتلاءم مع الجهد المبذول من قبله.
- العدالة في خلق فرص الحوافز والمكافآت وعدم التمييز بين العاملين.(ياسين، 1990).
- العلاقات الاجتماعية والتكافل بين الزملاء داخل المؤسسة وما لها من أثر في تحقيق التكافل والتعاون بين الزملاء، وسد احتياجاتهم بطريقة مرتبة وجيدة.(نشوان، 1982).
- ملائمة الوظيفة مع المؤهلات العلمية التي يحملها الموظف، لأن ذلك يزيد من درجة الرضا، وبخلافه يحدث الاضطراب لدى الموظف.
- تكافؤ الفرص للترقية والتقدم بين جميع الموظفين، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- فتح آفاق أمام العاملين للتقدم العلمي والتطوير في مجال العمل.(عسكر، 1983).

3.2 الأدب التربوي المتعلق بنظريات الرضا الوظيفي

لقد تم وضع نظريات عدة من قبل العلماء والباحثين، لتفسير ما لدى الإنسان من دوافع تساعد في زيادة درجة الرضا لدى الفرد، لتحقيق النجاح والتقدم للمؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد ومن هذه النظريات :

1.3.2. نظريات ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية :

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات الدافعية لدى الإنسان ولكن جميعها تتميز بأنها حصيللة جهود الدارسين والباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس، والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في مهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسة العامة، ومن النظريات الرئيسة في هذا المجال ما يلي :-

(1) نظرية X ونظرية Y (دوجلاس ما كر يجور) (Douglas McGregor)

أ) نظرية X

لقد تم وصف سلوك الإنسان بهذه النظرية من خلال وصف سلبي تقليدي، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- ١ - إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- ٢ - إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- ٣ - يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- ٤ - يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
- ٥ - تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

٦ - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات، فقد اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة، فسلكت طريقاً ذي شقين، اتخذت القوة (سياسة العصا) شعاراً لها في إدارة جهود الأفراد من ناحية وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها، بينما التزمت باللين والتراخي، وجعلت شعارها في إدارة جهود العاملين، للتسامح وإرضاء رغبات العاملين (سياسة الجزرة) من ناحية أخرى.

لقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة، ومن بيوتنا، ومن الصناعة لحد معين، فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان، بل أنها كانت أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.

ب) نظرية Y

تخالف هذه النظرية الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، تلك الافتراضات التي حجب النور عن الجانب الإنساني للإنتاج وتناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل، وهي مفتاح السلوك الإنساني، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- ١ - تتنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يُخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.
- ٢ - ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس، وتحمل المسؤوليات وتوجههم نحو أهدافها، بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانيتهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهاً يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، وبهذا تستبدل الإدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف.
- ٣ - إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً، ولهذا ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين وراقبتهم.
- ٤ - آمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب.

لقد أشاعت فروض النظرية الحديثة أسلوب القيادة والإشراف الديموقراطي، الذي يسمح للأفراد بحرية العمل.(القيوتي، 2000).

(2) نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (A. H. Maslow)

تقوم هذه النظرية على افتراضات نظرية ، فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات.

ويفترض ماسلو وجود الحاجات لدى كل فرد، وأنه كلما كان إشباع الحاجة ضعيفاً أو غير موجود ازدادت درجة إلحاحها وقوتها، وسيطرتها، وأهميتها على الحاجات الإنسانية، وبالتالي تكتسب القوة الدافعة، وهكذا يحدث كلما أشبعت حاجة، وهذه الحاجات هي :

- الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات التي تضمن استمرارية الإنسان في الحياة، مثل الطعام، والشراب، والجنس، والراحة، وهي أقوى هذه الحاجات.
- حاجات الأمن والسلامة : وتأتي في الدرجة الثانية، وتوفر للإنسان الحماية من الأخطار المحيطة به، سواء منها الصحية أو الاقتصادية.
- الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجات التي يحتاج إليها الإنسان كونه مخلوقاً اجتماعياً يعيش ضمن جماعة إنسانية، كالحب، والصداقة، والانتماء، والقبول من الآخرين.
- حاجات تقدير الذات : وهي حاجات إذا قام الفرد بإشباعها يشعر بأنه ذو قيمة وأهمية مثل حاجة الاحترام من الآخرين، المكانة، الامتتان.
- حاجة تحقيق الذات : وهي الحاجة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيباً أو مهندساً، أو مديراً، وتأتي في آخر الحاجات وبعد إشباع الحاجات السابقة.(عقيلي، 1996).

(3) نظرية ذات العاملين لفردريك هيرزبرغ(Herzberg)

تُركز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، حيث قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية، لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يُؤدونها، وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى فئتين من العوامل سُمي الفئة الأولى العوامل الدافعة (Satisfiers-Motivating Factors) والفئة الثانية العوامل الوقائية (Dissatisfiers- Hygeine Factors).

– العوامل الدافعة (Satisfiers- Motivating Factors) وتشمل العوامل التالية :

- الشعور بالإنجاز (Achievements).
- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دورهم في التنظيم (Recognition).
- أهمية العمل نفسه (Importance of work) وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.
- الرغبة في تحمل المسؤولية (Sense of responsibility) وتحكم الشخص في وظيفته.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة (Advancement Possibilities).
- التطور والنمو الشخصي (Personal Growth and Development).

– أما العوامل الوقائية (Dissatisfiers-Hygiene Factors) فتشمل العوامل التالية :

- سياسة الشركة وإدارتها (Policy and Management Style).
- نمط الإشراف (Supervision).
- العلاقات مع الرؤساء Superior – (subordinate Relationship).
- ظروف العمل (Work Conditions).
- الراتب (Salary).
- المركز الاجتماعي (Social Status).
- الأمن الوظيفي (Job Security).
- التأثيرات على الحياة الشخصية (Effects on Personal Life).

يلاحظ بأن هيرزبرغ قد قسم الحاجات إلى مجموعتين فقط وليس إلى خمس مستويات كما أشار ماسلو، تمثل العوامل الأولى العوامل الصحية أو البيئية التي تتساوى مع الحاجات الأساسية وأما

المجموعة الثانية وهي الدوافع التي تتساوى مع المستويات العليا عند ماسلو. (الأزهري، 1993).

4) نظرية الوجود والانتماء والنمو لـ ألدرفر (Al derfer)

هذه النظرية تقلص الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات وهي :

- حاجة الوجود : وهي تمثل حاجة الأمن عند بورتر، والحاجات الفسيولوجية عند ماسلو وهي المتطلبات الأساسية لحياة الإنسان.
- حاجة الانتماء : وتمثل حاجة التقدير عند ماسلو، والحاجة للعضوية عند بورتر، مثل إقامة علاقات ووجود اتصالات بينه وبين الآخرين.
- الحاجة للنمو : وتمثل حاجة تحقيق الذات عند ماسلو وبورتر.

والجديد في هذه النظرية هو عدم التركيز على التسلسل عند حفز العاملين، لأنه يمكن أن يكون أثر وألوية في إشباع حاجة دون الأخرى حسب البيئة. (القريوتي، 1993).

5) نظرية التنظيم الإنساني -ليكرت (Likert)

لقد بين ليكرت أربعة أنظمة من الإدارة :

- النظام الذي يحكم عن طريق السلطة والإجبار، دون اعتبار حاجات العاملين.
- النظام التسلسلي الخير، الذي يأخذ بالاعتبار حاجات العاملين.
- النظام الاستشاري، الذي يأخذ رأي العاملين في المهام الموكلة لهم، ولكن مع استمرار حق الإدارة بقبول أو رفض المقترحات المقدمة من قبل العاملين.
- نظام المشاركة الذي يُعتبر مثالياً، حيث يشارك الجميع بالأمور الخاصة بالمؤسسة ويشارك العاملون في اتخاذ القرارات لأقصى حد. (عسكر، والعريان، 1982).

هذا وقد صنف ليكرت الدوافع الإنسانية في العمل والتي تزيد من درجة الرضا لديهم إلى الفئات التالية :

- دوافع اقتصادية.
- دوافع الأمان والطمأنينة.
- دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية.
- دوافع الفضول وحب الاستطلاع.
- دوافع الرغبة في الإبداع.

ويؤكد ليكرت أن الجماعات ذات الأداء الجيد يرتبط أفرادها بعلاقات جيدة مع بعضهم، ومع رؤسائهم، ويحب الزملاء بعضهم، ويتعاطفون مع بعضهم. (حريم، 1997).

٦) نظرية "Z" - أوتشي (William Ouchi).

لقد أثبتت التجارب العملية لتطبيق النظرية اليابانية في الإدارة عدم فعاليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان، بسبب اختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات خارج اليابان وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها، فقد لاحظ العالم أوتشي أن إنتاجية معظم الشركات اليابانية ازدادت إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية، وذلك عقب الحرب العالمية الثانية، وأن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو استثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب المضني للعامل، ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معاً بكفاءة وتعاون أكثر، ومن أجل معالجة مشكلة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان قام بوضع نظرية (Z) في الإدارة عام 1981.

لقد اعتبر أوتشي منظمات الأعمال الغربية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة.

إن فلسفة الإدارة في النوع (Z) من المؤسسات تقوم على إلهام مجموعة المديرين بأن نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم خلال العمل ينطلق بشكل كبير من قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة، كما أن عملية اتخاذ القرارات في هذا النوع من الإدارة في الغالب تتم بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية.

وتتم خطوات التحول على دفعات وليس دفعة واحدة، وفيما يلي استعراض لخطوات التحول :

- ١ - تفهم إدارة المنظمة لأسلوب الإدارة اليابانية.
- ٢ - تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية.
- ٣ - شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة.
- ٤ - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.
- ٥ - إعادة تنظيم وتصميم العمل.
- ٦ - اطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحول.
- ٧ - توفير نظام خدمة وظيفية مناسب وذلك من خلال :-

- أ - تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ب - إقرار نظام للترقية.
- ج - إقرار نظام المشاركة في الأرباح.
- د - التركيز على الحوافز المعنوية.
- ٨ - تشجيع مجالات المشاركة.
- ٩ - تنمية العلاقات الشمولية.
- 10 - بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى. (العتيبي، 2005).

2.3.2. نظريات ترى الخبرات السابقة كأساس للنواب والعقاب :

ترى هذه النظريات أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تعتمد على خبرته السابقة، وفيها تلازم مع أنواع السلوك المختلفة، سواء كان ذلك ثواباً أو عقاباً، حيث أنه إذا ما تعرض الفرد لخبر سار أو تلقى ثواباً على عمل معين، فإن احتمال استجابته بنفس الطريقة سيتعزز، وعلى العكس فإن تعرضه لخبر سيء، أو لعقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل لأنه سيحاول تلافي حدوث تلك الخبرات عن طريق تجنب السلوك المؤدي إليها. وتتفاوت فعالية المثير على إحداث السلوك المرغوب حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وحسب قوة الأثر الذي يتركه، وعلى مدى اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد. (عاشور، 1986)، ومن هذه النظريات :-

* نظرية التعزيز والتدعيم - سكينر (Skinner)

تتهج هذه النظرية المدخل التاريخي لتفسير الدافعية، حيث أن الدافعية لدى الفرد تعتمد على خبراته السابقة، فإذا تعرض الفرد لخبرة سابقة أو تلقى ثواباً على عمل معين، فإن احتمال استجابته بنفس الطريقة سيعزز، وعلى العكس من ذلك إذا تعرض الفرد لخبرة سيئة فإن احتمال تكراره لنفس السلوك أقل. (القيوتي، 1993).

ويعاب على هذه النظرية أن سلوك الإنسان يحدد من قبل عوامل خارجية فقط، ويغفل الإنسان وقيمه واتجاهاته. (حريم، 1997).

3.3.2. النظريات المعرفية :

يقوم المدخل المعرفي في تفسير الدافعية على إدراك قصور تفسير القوى الدافعية من خلال الاعتماد فقط على دراسة متغيرات الدعم الخارجي، لأنها لا تقدم بالرغم من أهميتها تفسيراً متكاملًا للسلوك الإداري، ولذلك تقدم النظريات المعرفية، مدخلاً أو بُعداً إضافياً، لتفسير سلوك الإنسان، وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره، وتوقعاته، وخبراته ومن هذه النظريات ما يلي :-

(1) نظرية التوقع (فروم وبورتر ولولر) (Vroom, Porter and Lawler)

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

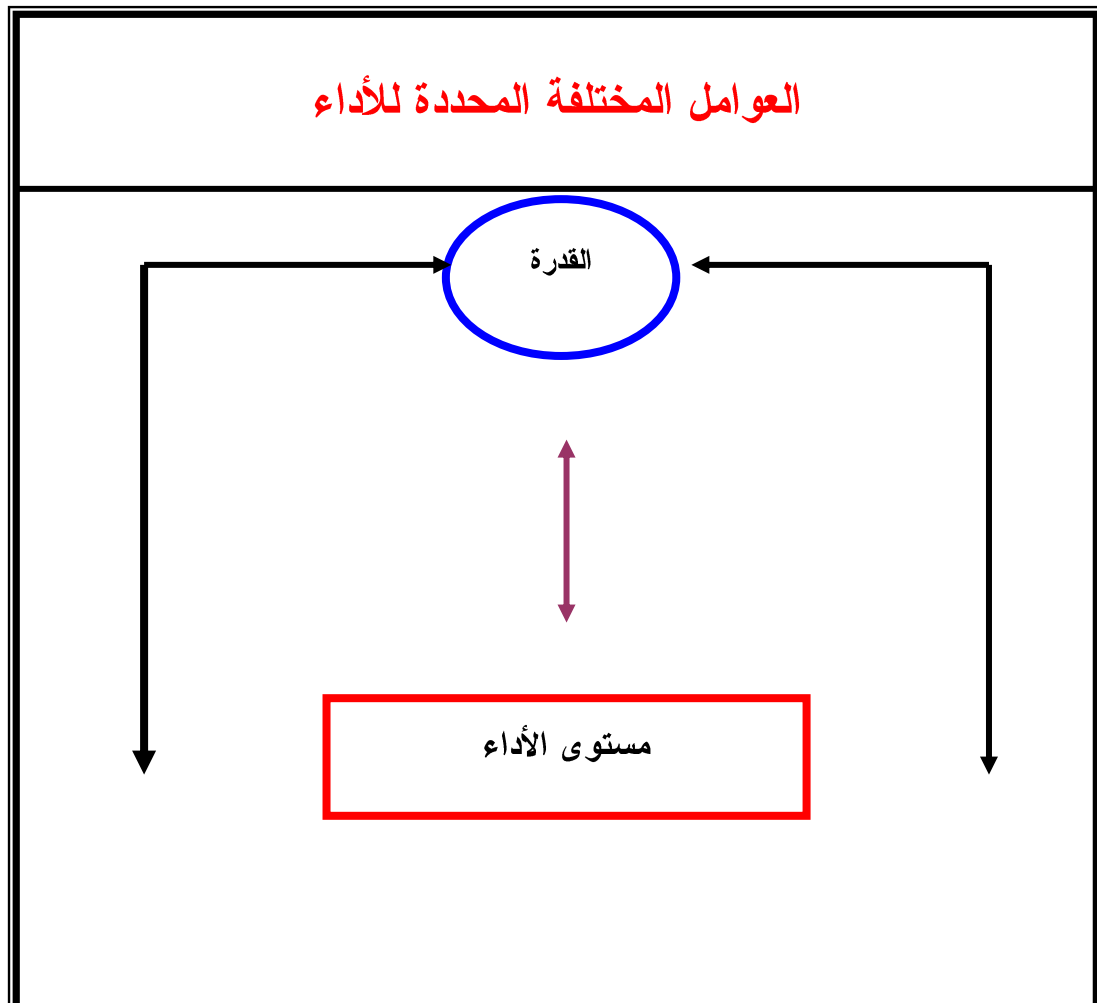
- أن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل، ثم يفضلون بعض النتائج عن البعض الآخر.
- أي تفسير للسلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن لا يضع في اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها، وإنما أيضاً مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها (أي اندماج الفرد في النتائج له أثر كبير على رضائه).

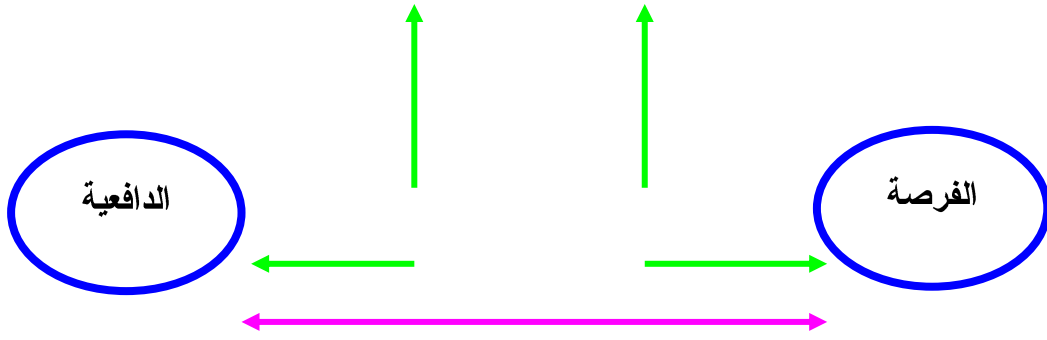
وقد استخدم فروم مصطلح التكافؤ ليعبر عن التوجه الفعال نحو ناتج محدد، فالتكافؤ قيمة الفائدة المتوقعة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أو بين هذا وذاك وفقاً لدرجة التقبل من جانب الفرد، وعليه فالتوقع جنباً إلى جنب مع التكافؤ هما اللذان يحددان الدافعية أو الطاقة للعمل وتعترف النظرية بأن الأداء والتوقع، تختلف درجة تواجدهما عند الأفراد. (عسكر، 1983).

وقد أكد فروم على أن استمرارية الأداء، وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقات الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يدركه ويعتقد أنه يستحقه، وكما يوضح الشكل (1.2) فالتركيز هنا على ثلاثة أنواع من العلاقات هي :-

- ١ -العلاقة بين الجهد المبذول والأداء، أي أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ٢ -العلاقة بين الأداء والمكافأة، حيث يعتقد الفرد أن الوصول لمستوى أداء سيؤدي إلى الحصول على نتيجة يرغب بها.
- ٣ -العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة بالفرد.

ومن هنا فإن الأداء هو محصلة القدرة مضروبة بالرغبة في العمل، ويضاف إلى ذلك توفر الفرصة للفرد لأن يظهر هذه القدرات الكامنة لديه ويعكس هذه الرغبات، إذ قد لا يتاح للأفراد القادرين والراغبين في العمل الفرصة المناسبة لإظهار مواهبهم، ويبين الشكل (1.2) العوامل المحددة للأداء.(القريوتي، 2000).





شكل 1.2 : العوامل المحددة للأداء. (Stephen , 1997).

(2) نموذج بورتر ولولر (Porter and Lawler)

يمثل هذا النموذج إعادة صياغة لنموذج نظرية فروم، بحيث يتم وصف رضا العامل عن عمله ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد أو النتائج المحققة للعامل، فإذا كانت العوائد الفعلية تزيد أو تعادل الجهد المبذول فإن الرضا سيتحقق ويعاد تكرار الجهد والنشاط أما إذا كان يعتقد العامل بأن العائد غير منصف فينشأ عدم رضا، وتوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. (حريم، 1997).

أما نظرية بورتر في الحاجات فقد صنفت الحاجات إلى ما يلي :

- الحاجة إلى الأمن : مثل الدخل المادي المناسب، التقاعد، التثبيت في الخدمة، التأمين.
- الحاجة إلى الانتساب : مثل الانتساب إلى جماعة عمل رسمية.
- الحاجة إلى تقدير الذات : وتشمل أمور مثل المكانة والمركز، واللقب، والترقيات.

- الحاجة إلى الاستقلال : وتشمل ضبط الفرد لموقف عمله وتأثيره في النظام ومشاركته في القرارات الهامة.
- الحاجة إلى تحقيق الذات : مثل الشعور بالنجاح، وعمل الفرد ضمن أقصى إمكاناته وجهده.

ويلاحظ أن نظرية بوريتو تختلف عن نظرية ماسلو بإلغاء الحاجات الفسيولوجية وإضافة حاجات الاستقلال.(الطويل، 1998).

(3) نظرية الحاجات(ماكلياند) (McClelland)

تفترض هذه النظرية أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية، تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع، وينعكس هذا على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي والتي يمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها، وبذل الأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة جهوداً أكبر من غيرهم، لأنهم يرون في ذلك إنجازاً خاصاً لأنفسهم، وإرضاءً لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع نقدية، وتركز هذه النظرية على ثلاث حاجات هي :

- ١ - الحاجة للإنجاز والتميز والتفوق Need for achievements.
- ٢ - الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة Need for power.
- ٣ - الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين Need for affiliation.(القريوتي، 2000).

(4) نظرية المشاركة في تحقيق الأهداف (لوك)(Locke)

تقوم هذه النظرية على الوعي الشخصي لدى الفرد بنواياه ورغباته وتنظيم سلوكه وتصرفاته فالشخص الذي يؤمن بهدف معين فإنه سوف يسلك ويتصرف لبلوغ ذلك الهدف في ضوء إمكانياته، ويلاحظ أن الهدف يؤثر في جهد الفرد ومستوى أدائه، كما يؤثر في اختيار الفرد لأنماط السلوكية التي تساعد في تحقيق الهدف، مع الأخذ في الاعتبار عنصر الزمن وأسلوب العمل والعائد المتوقع من الهدف.

وقد حددت النظرية العوامل التي لها الأثر في قبول الهدف من قبل الفرد وتخلق الدافعية المناسبة تجاهه وهي :

- خبرة الفرد السابقة، وما حصل عليه من منافع جراء تحقيقه لأهداف مشابهة.
- التكامل بين الهدف والحاجة، لأن ذلك يسهم في قبول الهدف لصلته بحاجات الفرد.
- العائد المتوقع من تحقيق الهدف مقارنة مع الجهد والزمن والتكلفة.
- صعوبة تحقق الهدف مقارنة بالإمكانات المتاحة لدى الفرد.
- وضوح الهدف وتحديده.
- وضوح سبل الوصول إلى تحقيق الهدف.
- ربط الهدف بالأداء مباشرة.
- مشاركة الفرد في وضع الهدف ، لأن المشاركة تخلق شعوراً إيجابياً نحو السعي إلى تحقيقه.(عقيلي، 1996).

5) نظرية العدالة والمساواة (آدمز)(Adams)

ترتبط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة التي يعمل بها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقاً لمستوى الأداء، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية هي الطريق السليم الواجب عليه اتباعه، والعكس صحيح تماماً.(القيوتي، 2000).

وتتم المقارنة من قبل الأفراد بين مجهوداتهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فيتولد بداخله توتر وباعث يدفعه لتقليل التوتر وتصويب عدم المساواة، وتشمل العوائد على الراتب، المزايا، المنافع، المركز والترقية. أما المدخلات أو الجهود فتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص التي يبذلها الفرد ويكرسها للعمل، والعوائد والمدخلات تتوقف على إدراك الفرد، وتعتبر عملية التوفيق والمساواة بين نسبة المدخلات، والعوائد تستخدم لتفسير الدافعية لدى العمل. وقد أكدت النظريات السابقة على العدالة والمساواة في توزيع الحوافز والمكافآت، وخلق فرص متساوية

للتقدم والتطور لدى جميع العاملين، وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وعلى المديرين أيضاً أن يوكلوا للموظفين أعمالاً تُوفر لهم الشعور بالمساواة، والتحدي، والتنويع وفرصاً متنوعة لإشباع الحاجات.(حريم، 1997).

4.2 الخلاصة : تعليق عام على الأدب التربوي

بعد استعراض الأدب التربوي تبين لدى الباحث أن موضوعي الرضا الوظيفي ودافعية العمل من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام العلماء والمختصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تعددت النظريات التي تفسر موضوع الدافعية، والعوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي.

ويلاحظ من خلال استعراض النظريات السابقة بأنها أولت اهتماماً كبيراً للمسؤول المباشر عن العمل، وهو المدير، الذي بدوره يقوم بزيادة إمكانية تحقيق الرضا لدى العاملين، وزيادة الإنتاج ويتم ذلك من خلال، تحديد الأهداف تحديداً واضحاً لا لبس فيه، وزيادة الاهتمام بقدرات العاملين وكفاءاتهم، وكذلك الاهتمام بالفروق الفردية بين الموظفين، وكذلك إعطاء أهمية كبيرة للجانب الإنساني في التعامل مع العاملين، لأن ذلك له أثر مباشر على حاجاتهم، وقدراتهم وأهدافهم، وتعزيز دافعيتهم للعمل، وعلى المديرين أيضاً أن يكونوا قدوةً ونموذجاً، ليكونوا مؤثرين في زيادة رضا العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، وإطلاع العاملين على نتائج عملهم ليزيد ذلك من ولائهم للمؤسسة، ويزيد من تقّتهم بأنفسهم .

كما يلاحظ من النظريات السابقة أن الرضا الوظيفي يتأثر بـقيم الفرد وثقافته واتجاهات ه والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وهذا يختلف من فرد لآخر ومن مجتمع إلى آخر، ومن بيئة إلى أخرى، ولهذا يصعب المفاضلة بين هذه النظريات واعتماد واحدة دون الأخرى.

لقد أفاد الباحث من هذه النظريات في تحديد مجالات الرضا الوظيفي، وفي صياغة فقرات الاستبانة، من خلال التعرف على مجالات الرضا الوظيفي والتعرف على العوامل التي تنثير الدافعية لدى الفرد.

5.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات التي أجريت في فلسطين وفي الدول العربية حول موضوع الرضا الوظيفي وموضوع دافعية العمل، كما يتناول أيضاً قسماً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي استعراضاً موجزاً لهذه الدراسات :

1.5.2. الدراسات العربية :

لقد تم تقسيم هذا الجزء إلى قسمين :

القسم الأول : يتناول هذا القسم الدراسات التي أجريت في فلسطين والدول العربية حول الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية بشكل عام، ومجال الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم بشكل خاص.

القسم الثاني : ويتناول هذا القسم الدراسات التي أجريت في فلسطين والدول العربية حول دافعية الإنجاز ودافعية العمل في المؤسسات التعليمية.

1.1.5.2. دراسات حول الرضا الوظيفي:

ـ أجرى (أبو هنطش، 1989) دراسة بعنوان (الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية)، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع، وذلك عن طريق معرفة العلاقة بين عدة متغيرات منها : المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل الأكاديمي، ونوع الكلية .
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. حاملو شهادة الدكتوراة والبيكالوريوس كانوا أقل رضا.
2. كان للعمر والجنس والمؤهل الأكاديمي بمستوياتها المختلفة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
3. كان متوسط الرضا للعاملين يساوي 72.7%.

٤. تبين أن جماعة العمل تشكل أكبر مصدر للرضا الوظيفي.
٥. تبين أن عنصر الراتب كان له أثر على الرضا الوظيفي، حيث بلغ متوسط الرضا 60%.
٦. أنه كلما زاد العمر والخبرة، زادت درجة الرضا الوظيفي.

__ كما أجرى (أبو العسل، 1993) دراسة بعنوان (الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية)، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد حدد الباحث مجالات الرضا وهي : مجال الرضا عن سياسة الإدارة والعلاقة مع الرؤساء في العمل، العلاقة مع الزملاء، ظروف العمل وطبيعته، الراتب والحوافز المكانة الاجتماعية، الأمن الوظيفي، العلاقة مع المراجعين. وأظهرت الدراسة نتائج تفيد بأن درجة رضا الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم مقبولة، كذلك وأن أعلى درجات رضاهم كانت في المجالات التالية مرتبة تنازلياً : العلاقة مع الزملاء، المكانة الاجتماعية، الأمن الوظيفي، سياسة الإدارة والعلاقة مع الرؤساء في العمل، العلاقة مع المراجعين، الراتب والحوافز. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لرضا الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمؤهلهم العلمي. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في رضا الإداريين تعزى للعمر ومسمى الوظيفة. كما أظهرت الدراسة أن رؤساء الأقسام أكثر رضا من العاملين .

__ وأجرى (العمرى، 1994) دراسة أشارت إلى اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم وذلك من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي في المجالات التالية :

- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الأمانة في العمل.
- الراتب.
- توفير الظروف الملائمة للعمل.
- والترقية.

وبيان أثر كل من الجنس ، ومكان العمل على مجالات الرضا الوظيفي الخمسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة الأردنية ممن يحملون شهادة الثانوية العامة كحد أدنى ويعملون كإداريين في الجامعة، حيث بلغ عددهم (795) عاملاً وعاملة استجاب منهم (278) عاملاً وعاملة إلى ما نسبة 35% من العاملين. وتكونت أداة الدراسة من قسمين : الأول يشتمل على المتغيرات المستقلة (الجنس، ومكان العمل)، والثاني يشتمل على استبانته مكونة من (54) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات.

تراوحت متوسطات مجالات الرضا الوظيفي بين (2.64 و 3.66)، حيث احتل مجال الترقية المرتبة الأولى من حيث الرضا، ثم تلاه مجال توفير الظروف الملائمة للعمل، وكان مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المرتبة الثالثة، ثم مجال الأمان في العمل كان في المرتبة الرابعة وكان مجال الراتب في المرتبة الأخيرة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في مجالات الرضا الوظيفي الخمسة باستثناء مجال الراتب. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير مكان العمل على أي مجال من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة باستثناء مجال توفير الظروف الملائمة للعمل.

_ كما أجرى (حكيم، 1995) دراسة لتحديد العوامل الأساسية لحفز أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في جامعة الملك عبد العزيز ومعرفة درجة رضاهم الوظيفي وأثر كل من المتغيرات التالية : السن، التأهيل التربوي، الجنسية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في كليات المعلمين على درجة الرضا الوظيفي .

تكون مجتمع الدراسة من (994) عضو هيئة تدريس، في حين كان عدد أفراد عينة الدراسة (605) فرداً.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام لأعضاء هيئة التدريس وبين المتغيرات التالية : السن، عدد سنوات الخبرة، والتأهيل التربوي. بينما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام والمتغيرات التالية : الجنسية، الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في كليات المعلمين.

- وأجرى (سلامة، 1995) دراسة بعنوان (الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية).

هدفت الدراسة إلى بحث الأوضاع الوظيفية لأعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وعلى وجه الخصوص مستوى الروح المعنوية بما تشمل من العوامل المؤثرة فيها، وكذلك البحث عن أثر متغيرات : الجنس، وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، والراتب، ومكان العمل، وطبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية .

تكونت عينة الدراسة من 193 فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وهي جامعات (النجاح الوطنية، القدس، بيرزيت، بيت لحم، الخليل). والذين بلغ عددهم في العام الدراسي 94/93 (960) فرداً، وبذلك بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة 20% حيث تم اختيارهم بطريقة طبقية منتظمة.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب لا تؤثر على الروح المعنوية في حين كان لمتغير سنوات الخدمة أثر ذو دلالة في هذه الجامعات. وأن أنظمة الترقية المتبعة في الجامعات الفلسطينية تحتاج إلى إعادة النظر فيها ولا تتسم بالوضوح والعدالة حيث قد تتدخل عوامل غير موضوعية للتأثير في قرارات الترقية، وكذلك كشفت الدراسة عن وجود صعوبات بنشر الإنتاج العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

كما أجرى (محمد، 1996) دراسة بعنوان (الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد)، وهدفت إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي من خلال تسعة أبعاد ، وهي : الراتب، وفرص الترقية، وظروف العمل وطبيعته، والإشراف والتوجيه الفني والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع، والعلاقات مع الزميلات، العلاقات مع الإدارة، العلاقات مع الطالبات، والقوانين والأنظمة. كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة رضا العاملات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد متوسطة بشكل عام، وكان أعلى درجات الرضا في مجال العلاقات مع الزميلات والمكانة الاجتماعية، وتقدير المجتمع، وكان الرضا أقل من المتوسط في مجال القوانين والأنظمة والراتب، وفرص الترقية، ودلت الدراسة على وجود اختلاف في درجة الرضا تعزى إلى

المركز الوظيفي وذلك لصالح الإداريات، وكذلك أثر للتفاعل بين المؤهل العلمي والمركز الوظيفي على مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع وذلك لصالح الإداريات أيضا.

_ وأجرى (قرواني، 1997) دراسة تحت عنوان (النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم).

وقد حاولت الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

١. الكشف عن واقع الأنماط القيادية لإداريي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية .
٢. الكشف عن طبيعة العلاقات بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية ورضا العاملين الوظيفي فيها .
٣. معرفة النمط القيادي الأكثر قدرة على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للجامعات.
٤. الكشف عما إذا كان لمتغيرات النمط القيادي (العمر، وسنوات الخبرة، والدخل، والمستوى التعليمي، والجنس) أثره على رضا العاملين الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. يوجد تأثير للنمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
٢. لا يوجد تأثير لمتغيرات النمط القيادي (العمر، وسنوات الخبرة، والدخل، والمستوى التعليمي، والجنس) على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
٣. لا يوجد تأثير لطبيعة العمل (أكاديمي، إداري) على الرضا للعاملين في الجامعات الفلسطينية لصالح جامعتي بيت لحم والخليل.

_ كما أجرى (همشري، 1998) دراسة تحت عنوان (الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن)، وكان الهدف من الدراسة التعرف إلى درجة الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن، وقد اتبع الباحث أسلوب البحث الشامل ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن.

وقد كشفت الدراسة عن نتائج تفيد عن رضا أفراد الدراسة عن العمل في المكتبة المتخصصة ولكن بدرجة متوسطة، وكشفت عن مصادر عدم الرضا عن العمل، خاصة فيما يتعلق بالإدارة

والحوافز، والمستفيدين. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في الرضا عن العمل تعزى إلى نوع المؤسسة، والتخصص، وسنوات الخبرة، والعمر. ودلت الدراسة أيضاً أن الإناث أكثر رضا عن مهنة المكتبات من الذكور، وأن الحاصلين على شهادات الدراسات العليا كانوا أكثر رضا عن مجال الإدارة من زملائهم الآخرين الحاصلين على شهادات البكالوريوس أو ما دونها.

_ وأجرى (أبو ساكور، 1999) دراسة بعنوان (مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات الرضا لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل حسب مجالات مختلفة. وهدفت الدراسة أيضاً إلى قياس درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة وجامعة الخليل وفقاً لعدة متغيرات هي: الجامعة التي يعمل بها الموظف، والجنس، والخبرة العملية، والراتب، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

وقد شملت الدراسة (40) موظفاً وموظفة في جامعة الخليل و(99) موظفاً وموظفة في جامعة القدس المفتوحة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي العام في جامعة القدس المفتوحة كانت متوسطة عن جميع مجالات الرضا في الدراسة، وقد حاز مجال المركز الاجتماعي، والمكانة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء أعلى درجات الرضا، وحاز مجال الراتب والحوافز على أقل درجات الرضا. وأوضحت النتائج أن موظفي منطقة الخليل التعليمية، يتمتعون بدرجة رضا وظيفي أعلى من بقية زملائهم في باقي مناطق ومراكز جامعة القدس المفتوحة في فلسطين.

كما أشارت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي في جامعة القدس المفتوحة أعلى منها في جامعة الخليل. في حين أشارت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي في كل من جامعة القدس المفتوحة وجامعة الخليل لا تختلف باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي. بينما اختلفت درجة الرضا الوظيفي باختلاف المسمى الوظيفي حيث أن مديري الدوائر أكثر رضا عن عملهم من غيرهم. وتبين وجود علاقة سلبية غير دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي، وكل

من الخبرة العملية والعمر، وعلاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي، والراتب في كلتا الجامعتين .

_ كما أجرت (العسيلي، 1999) دراسة للكشف عن النمط القيادي السائد في رئاسة كل من جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر المتغيرات التالية : المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري في اختلاف النمط القيادي في الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من (118) عضواً منهم (61) عضواً في جامعة الخليل و(57) عضواً في بوليتكنك فلسطين.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في بوليتكنك فلسطين أكثر رضا عن عملهم من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل. وأوضحت الدراسة انه يوجد اختلاف لمستوى الرضا الوظيفي في جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي حيث أن حملة شهادة الدكتوراه أكثر رضاً من حملة الماجستير. وكذلك بالنسبة لمتغير الخبرة أثبتت الدراسة أن ذوي الخبرة الطويلة اظهروا رضاً وظيفياً أعلى من زملائهم. وبالنسبة لمتغير الراتب أوضحت النتائج أن ذوي الراتب المرتفع أكثر رضاً وظيفياً من الرواتب المتوسطة والمتدنية. كما أشارت الدراسة إلى عدم اختلاف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بوليتكنك فلسطين باختلاف المؤهل العلمي والخبرة. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

_ وأجرى (مساعدة، 1999) دراسة هدفت إلى قياس، وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ستة مجالات مختلفة.

وهدف الدراسة أيضاً إلى معرفة علاقة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك بالمتغيرات التالية : المسمى الوظيفي، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل والراتب الشهري. تكون مجتمع الدراسة من (1484) فرداً تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (31%) من أفراد المجتمع أي (460) موظفاً وموظفة .

وتبين من النتائج أن هناك انخفاضاً عاماً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية : الراتب الشهري، الاستقرار الوظيفي، الحوافز والترقيات، وظروف العمل.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيرات : مسمى الوظيفة والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل من متغيري الجنس، ومكان العمل.

_ كما أجرى (المشعان، 2002) دراسة بعنوان (العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت).

هدفت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروقاً في الرضا الوظيفي والاضطرابات النفسية الجسمية بين المتفائلين والمتشائمين من موظفي وموظفات القطاع الحكومي بدولة الكويت .

تكونت عينة الدراسة من (718) من الموظفين والموظفات في القطاع الحكومي بواقع (350) من الذكور و(368) من الإناث، وقد استخدم الباحث المقاييس التالية : مقياس الرضا الوظيفي إعداد كوبر وزملائه (Cooper, Sloan & Williams, 1988)، تعريب عويد المشعان (1998)، مقياس الاضطرابات النفسية الجسمية، إعداد فون سيرسن (Vonerssen) باللغة الألمانية ومقياس يورش وفينس جيرلاد (Ulrich & Ritzerlad) تعريب آدم العتيبي(1997)، مقياس القائمة العربية للتفاؤل والتشاؤم، تأليف عبد الخالق (1996) .

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق جهرية بين الذكور والإناث، حيث أن الذكور أكثر رضاً وظيفياً وأكثر تفاؤلاً من الإناث، في حين أن الإناث أكثر تشاؤماً واضطراباً نفسياً وجسماً من الذكور. كذلك أن هناك ارتباط موجب دال إحصائياً بين الرضا الوظيفي والتفاؤل، في حين توجد ارتباطات سالبة ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والتشاؤم وبين التفاؤل والتشاؤم، وبين التفاؤل والاضطرابات النفسية الجسمية.

_ وأجرت (عريقات، 2003) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها).

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة والتابعة لبلدية القدس في محافظة القدس للعام الدراسي 2002/2003، والبالغ عددهم (190) مديراً ومديرة، و(1842) معلماً ومعلمة.

أما عينة الدراسة بلغ عددها (342) عضواً منهم (31) مديراً ومديرة و(311) معلماً ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية متوسطة إلى (3) درجات حسب مقياس ليكرت، من وجهة نظر العاملين فيها. ودلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى متغيرات : الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي والخبرة العملية. ودلت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطة إلى (3) درجات حسب مقياس ليكرت، من وجهة نظرهم ونظر مديريهم. وتوجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحديثة في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميها من وجهة نظر العاملين فيها.

_ كما أجرت (الخاجة، 2003) دراسة بعنوان (الرضا الوظيفي لدى العاملات في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية /دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- (١) الكشف عن أوضاع المرأة في مجالات العلاقات العامة.
- (٢) التعرف على أسباب الرضا وعدم الرضا عن العمل، والمعوقات التي تواجهها وتؤثر بالتالي على درجة رضائها عنه.
- (٣) التعرف على اتجاهات العاملات في مجال العلاقات العامة نحو العلاقات العامة وارتباط ذلك باتجاهات الإدارة العليا نحو الوظيفة.

٤) بيان الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية، وتأثير استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإماراتية وارتباط ذلك على تحقيق الارتياح والشعور بالرضا عن العمل بين العاملات في العلاقات العامة.

بلغ عدد العاملات في العلاقات العامة (130) امرأة موزعات على المؤسسات المختلفة في دولة الإمارات العربية.

استعانت الباحثة بصحيفة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة بعد إجراء اختبارات الصدق والثبات لها حيث استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة ثلاثة شهور.

صاغت الباحثة فرضيات دراستها في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية ، وأولهما : "تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية ". وثانيهما " أن استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإماراتية يؤدي إلى شعور العاملات في مجال العلاقات العامة بالرضا عن العمل ". كما استخدمت الباحثة في الدراسة أساليب إحصائية متعددة بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- 1) إن اتجاهات العاملات في العلاقات العامة بصورة عامة إيجابية نحو وظيفة العلاقات العامة ، وأنهن يدركن تماماً احتياجاتها ومتطلباتها الوظيفية.
- 2) هناك إدراك أيضاً لوجود أوضاع سلبية لوظيفتهن تسيء إليها وتؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي عند المبحوثات، وأحد الأسباب المؤدية لذلك اتجاهات الإدارة العليا نحو الوظيفة.
- 3) إن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل تفوق أهميتها العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف المادية الطبيعية.
- 4) أكدت الدراسة وجود علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسة وبين شعور المبحوثات بالرضا عن العمل، فقد تبين أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية، وهذه العوامل هي شعور الممارسات بالأمن والاستقرار في العمل والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، ومشاركتهن في اتخاذ القرارات.

2.1.5.2. دراسات حول الدافعية :

_ أجرى (عبد الخالق، والنيال، 1992) دراسة بعنوان (الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية وتلميذاتها بدولة قطر/دراسة عاملية مقارنة).

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الدافع للإنجاز وسمات الشخصية الآتية : القلق، العصبية الانبساط، وذلك على عينة من التلاميذ (ن= 110) والتلميذات (ن = 110) في الصف السادس الابتدائي في دولة قطر. وقد وضع الباحثان مقياس الدافع للإنجاز للأطفال، ومرتألفه بعدة مراحل، وتضم صيغته النهائية 20 عبارة، ويتسم المقياس باتساق داخلي مرتفع، وصدق مضمون لا بأس به واستخرجت من الارتباطات بين بنوده عوامل متسقة. كما استخدم مقياس القلق من وضع الباحثين، فضلاً عن مقياس العصبية والانبساط من قائمة أيزنك للشخصية. وأسفرت النتائج عن ظهور فروق جوهرية بين الجنسين في كل من القلق والعصبية فقط (للبنات متوسط أعلى). أما معاملات الارتباط الجوهرية فكانت بين كل من : الدافعية للإنجاز والعصبية (+م)، القلق والعصبية (+م)، العصبية والانبساط (-س) لدى الأولاد. وارتباط جوهرية عند البنات بين الدافعية للإنجاز والقلق (-س)، القلق والعصبية (+م)، العصبية والانبساط (-س). وكشف التحليل العاملي للمصفوفة الارتباطية عن عاملين لدى الأولاد : الدافع للإنجاز والعصاب، الانبساط مقابل العصبية، وعاملين عند البنات : العصبية مقابل الانبساط، الدافع للإنجاز مقابل القلق، وقد نوقشت النتائج على ضوء الدراسات السابقة الأجنبية والعربية وبعض خواص المجتمع القطري.

_ كما أجرت (استيتية، 1994) دراسة بعنوان (أثر متغيرات الخبرة التعليمية والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وقطاع العمل على مستوى الدافعية نحو التعليم المستمر لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات الخبرة التعليمية، والجنس، والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية، والعمل على مستوى الدافعية نحو التعليم المستمر لدى كلية التربية في الجامعة الأردنية. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من جميع الطلبة المستجدين في كلية التربية للعام الدراسي (91/90) وقد روعي في عملية الاختيار تمثيل العينة لمتغيرات الدراسة.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الجنس على دافع زيادة فرص التفاعل المباشر (وذلك لصالح الذكور) ودافع استغلال أوقات الفراغ بشكل جيد (وذلك لصالح الإناث). كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري الخبرة التعليمية ونوع العمل على دافع الحصول على لقب دكتور/دكتورة، ودافع الحصول على وظيفة أعلى، وتحسين الحالة الاقتصادية على مستوى الدافعية نحو التعليم المستمر.

_ وأجرت (العمران، 1995) دراسة بعنوان (دافعية الإنجاز وعلاقته بالتحصيل الدراسي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من الطلبة في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بدولة البحرين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي لدى عينة مكونة من (377) طالباً وطالبة في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بدولة البحرين، والتعرف على العلاقة بين دافعية الإنجاز وبعض المتغيرات الديموغرافية للعينة مثل العمر، ومجمع الأسرة، والجنس، والمرحلة الدراسية، والمنطقة الجغرافية، وأثر ترتيب الطفل في الأسرة.

بينت نتائج الدراسة ما يلي :

- (١) يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين دافعية الإنجاز والعمر لجميع الفئات الفرعية ما عدا الطلاب في المرحلة الابتدائية.
- (٢) يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي لدى الطلاب في المدينة فقط، ولدى الطلاب ذوي الترتيب الأول في الأسرة.
- (٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مقياس دافعية الإنجاز لصالح الإناث، وكذلك بين الطلاب في القرية والطلاب في المدينة على المقياس نفسه لصالح طلاب المدينة ، ووجدت فروق بين الطلاب في المرحلة الابتدائية والطلاب في المرحلة الإعدادية لصالح الطلاب في المرحلة الإعدادية، ووجدت فروق بين الطلاب ذوي الترتيب الأسري المختلف في الأسرة على دافعية الإنجاز لصالح الطلاب ذوي الترتيب الأول.
- (٤) لا يوجد ارتباط قوي دال إحصائياً بين دافعية الإنجاز ومجمع الأسرة.

٥) أهم منبئات دافعية الإنجاز لدى أفراد العينة هي العمر، المنطقة الجغرافية، المرحلة الدراسية والجنس.

_ وفي دراسة أجراها (قطامي، وقطامي، 1996) بعنوان (أثر درجة الذكاء والدافعية للإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلات لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة).

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير درجة الذكاء، ودافعية الإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلات، لدى الطلبة الذكور المتفوقين في سن المراهقة في مدينة عمان للعام الدراسي 1990/1991، وقد ضمت عينة الدراسة (538) طالباً يمثلون طلبة من ثلاث فئات عمرية وهي: 12، 13، 14.

أشارت نتائج الدراسة، إلى أن درجات الذكاء (درجة كلية) هي من أكثر العوامل قدرة على تفسير تباين مستوى أسلوب تفكير حل المشكلة (العشوائي، المنتظم) بينما تدنت درجة تفسير العوامل الأخرى المشمولة بالدراسة.

_ وأجرى (الشناوي، 1997) دراسة هدفت إلى تعريف طبيعة العلاقة بين أبعاد موقع الضبط الداخلية والخارجية ودافعية الإنجاز لدى طلبة وطالبات الفرقة الثالثة بكلية التربية بجامعة الزقازيق وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ارتباطية بين موضع الضبط الداخلي ودافعية الإنجاز، في حين لم توجد مثل هذه العلاقة بين الضبط الخارجي ودافعية الإنجاز.

_ كما أجرت (الصياح، 1997) دراسة هدفت إلى دراسة أثر فعالية برنامج تدريبي لزيادة دافعية الإنجاز لدى طلبة الصف الثاني الإعدادي في القطر العربي السوري، وقد تمكنت الباحثة من تحقيق هذا الهدف باستخدام برامج دافعية وأخرى تعليمية معدة لهذا الغرض.

فقد كان مستوى دافعية الإنجاز قبل تطبيق البرنامج يساوي لدى المجموعة الضابطة (130/79.36) أما لدى التجريبية فكان يساوي (130/81.46)، وقد أصبح مستوى هذه الدافعية إثر تطبيق البرنامج لدى التجريبية يساوي (130، 75، 104) بينما أصبح يساوي لدى الضابطة (130/79.60) وبذلك تكون قيمة (ت) المحسوبة التي تشير إلى الفرق بينها هي (17.3) وذلك لصالح المجموعة التجريبية.

_ وأجرى (الشعراوي، 1999) دراسة بعنوان (سمات الشخصية والدافع للإنجاز الأكاديمي وعلاقتها بالرضا عن الحياة في المرحلة الجامعية).

هدفت الدراسة إلى بحث الفروق بين الجنسين وبين المستويات الدراسية من الأولى إلى الرابعة في الرضا عن الحياة في المرحلة الجامعية، وكذلك تحديد العلاقة بين سمات الشخصية، والدافع للإنجاز الأكاديمي من ناحية، والرضا عن الحياة في المرحلة الجامعية من ناحية أخرى.

وقد تكونت عينة الدراسة من (721) طالباً وطالبة بكلية التربية بجامعة المنصورة طبق عليهم الباحث مقاييس سمات الشخصية، والدافع للإنجاز الأكاديمي، والرضا عن الحياة في المرحلة الجامعية، وهي من إعداد الباحث.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- (١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الجنسين في أبعاد : الرضا عن الذات والرضا عن الأقران لصالح الذكور.
- (٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة في المستويات الدراسية المختلفة في بعد الرضا عن الأساتذة لصالح طلاب الفرقتين الأولى والثانية .
- (٣) يوجد تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين الجنس والمستوى الدراسي في تباين درجات الطلبة في أبعاد : الرضا عن الذات، وعن الأقران، والأساتذة، والمواد الدراسية.
- (٤) يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات سمات الشخصية : الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والثبات الانفعالي، والاجتماعية من ناحية ودرجات الرضا عن الحياة بأبعاده من ناحية أخرى.
- (٥) يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات الدافع للإنجاز الأكاديمي : الثقة بالنجاح، والاهتمام بالتميز، وتفضيل مواقف الإنجاز، والدرجة الكلية للدافع للإنجاز من ناحية ودرجات الرضا عن الحياة بأبعاده من ناحية أخرى.

_ كما أجرت (الأحمد، 1999) دراسة بعنوان (العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز ومركز الضبط/دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة جامعة دمشق في كليتي التربية والعلوم).

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين عامل دافعية الإنجاز وكل من عامل الضبط سواء لدى أفراد العينة ككل، أم لدى الذكور والإناث المشمولين فيها، كما سعت إلى تحديد الفروق بين طلبة كلية العلوم، وطلبة كلية التربية المتعلقة بالضبط الداخلي والضبط الخارجي ودافعية الإنجاز وإلى تحديد الفروق كذلك في هذه المتغيرات الثلاثة بين الذكور والإناث في الكليتين المذكورتين.

وتألفت عينة البحث من (200) طالب وطالبة، نصفهم من الذكور والنصف الآخر من الإناث حيث طبق عليهم مقياس مركز عينة الضبط لدى (جوليان روتار) واختبار الدافع لدى (هيرمانز).

وجرت المعالجة الإحصائية للنتائج باستخدام المعادلة العامة لمعامل الارتباط واختبار (ت) (T, test) للتحقق من صدق الفرضيات التي انطلق منها البحث .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز، وكل من الضبط الداخلي، والضبط الخارجي سواء لدى أفراد عينة البحث ككل، أم لدى الذكور والإناث المشمولين في هذه العينة.
- عدم توافر فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة كلية التربية، وطلبة كلية العلوم سواء فيما يتعلق بالضبط الداخلي أم الخارجي، أم دافعية الإنجاز.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، سواء فيما يتعلق بالضبط الداخلي أم الضبط الخارجي، أم دافعية الإنجاز.

_ وأجرى (العمر، 2000) دراسة تحت عنوان (علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين بدولة الكويت).

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى دافعية العمل لدى الموظفين في القطاع الحكومي ومقارنته بدافعية الموظفين في القطاعات الخاصة والمؤسسات شبه الحكومية، بالإضافة إلى تعرف أثر متغيرات كل من الجنس وسنوات الخبرة والمسميات الوظيفية وطبيعة المهنة على دافعية الموظف نحو العمل، وقد استخدمت الدراسة (2600) موظف كعينة للدراسة .

وقد بينت النتائج بأن دافعية الموظفين كانت متوسطة المستوى بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية. وقد تفوق الموظفين في القطاع الخاص على الموظفين في القطاع العام في مستوى الدافعية في الوقت الذي توسطت المؤسسات الحكومية بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي كما أظهرت الدراسة بأن مستوى الدافعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث في حين لم تظهر أية فروق دالة بين الموظفين الإداريين والفنيين، كما بينت الدراسة أن دافعية الموظفين ترتفع مع زيادة سنوات الخبرة وكذلك مع ارتفاع المرتب والمسميات الوظيفية .

_ وأجرت (القدومي، 2000) دراسة بعنوان (العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلمها والضبط المدرسي فيها).

هدفت الدراسة التعرف على علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية، ودافعية معلمهم، ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم. وتكونت عينة الدراسة من (427) مستجيباً منهم (85) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية حكومية، وخاصة في منطقة عمان الأولى و (342) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى أفراد العينة، تعزى لسمات المديرين الشخصية.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمات، تعزى لسمات المديرين الشخصية.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين، تعزى لسمات المديرين الشخصية.

_ كما أجرى (الصافي، 2001) دراسة بعنوان (المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بمدينة أبها).

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ المدرسي السائد في المدرسة الثانوية وكل من دافعية الإنجاز ومستوى الطموح لدى الطلاب من الجنسين (بنين وبنات).

قام الباحث بوضع مقياس المناخ المدرسي للمرحلتين المتوسطة والثانوية ليناسب الاستخدام مع البيئة السعودية. وقد استخدم الباحث مقياس دافعية الإنجاز إعداد (لن Lynn) ومقياس مستوى الطموح إعداد (كاميليا عبد الفتاح). وقد تم اختيار عينة الدراسة من بين مدارس مدينة أبها حيث بلغت العينة (160) طالباً وطالبة، وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين متوسطات درجات طلاب وطالبات المدارس ذات المناخ المدرسي المفتوح ومتوسطات درجات طلاب وطالبات المدارس ذات المناخ المدرسي المغلق في كل من دافعية الإنجاز ومستوى الطموح لصالح طلاب وطالبات المدارس ذات المناخ المدرسي المفتوح .

_ وأجرى (العبد الله، والخليفة، 2001) دراسة تحت عنوان (أثر كل من الاتجاهات نحو الدراسة ودافعية الإنجاز وعادات الاستذكار على الأداء الأكاديمي لدى عينة من طالبات قطر). وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة الوظيفية (التنبئية) Functional Relationship بين الأداء الأكاديمي (كما يقيسه المعدل التراكمي العام) وكل من الاتجاهات نحو الدراسة، دافعية الإنجاز، وعادات الاستذكار لدى عينة تطوعية مكونة من 242 طالبة قطرية، منهم 98 طالبة من التخصص العلمي (تربيه) و 144 طالبة من التخصص الأدبي (تربيه) بجامعة قطر. وقد استخدمت أداتان في هذه الدراسة هما : اختبار الدافع للإنجاز للراشدين ومقياس عادات الاستذكار والاتجاهات نحو الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

1-إن الأداء الأكاديمي ارتبط في عموميه بشكل إيجابي بكل متغيرات الدراسة : دافعية الإنجاز، وعادات الاستذكار، والاتجاهات نحو الدراسة، وذلك بالنسبة للعينة الكلية وطالبات التخصص العلمي وطالبات التخصص الأدبي كل على حده . العلاقات الوحيدة التي لم تكن دالة إحصائية كانت بين الأداء الأكاديمي وكل من دافعية الإنجاز وتجانب التأخير، وقد كانت هذه العلاقة غير دالة إحصائية فقط لعينة طالبات التخصص العلمي.

2-إن الأداء الأكاديمي ارتبط بشكل إيجابي، متوسط في حجمه تقريباً، بمتغير طرق العمل، أحد متغيرات عادات الاستذكار، أكثر من ارتباطه بمتغير دافعية الإنجاز ومتغيرات الاتجاهات نحو الدراسة، وذلك بالنسبة للعينة الكلية وطالبات التخصصين العلمي والأدبي كل على حده.

3-إن الأداء الأكاديمي قد تم التنبؤ به من خلال كل المتغيرات المتنبئة (متغير دافعية الإنجاز، متغيرات عادات الاستذكار، ومتغيرات الاتجاهات نحو الدراسة) بمجموعها

وأن حجم أثر هذا التنبؤ كان أقوى لعينة طالبات التخصص الأدبي (22%) مقارنة بحجم أثره لعينة طالبات التخصص العلمي (16%).

4- إن المتغير الوحيد الذي تتبأ بالأداء الأكاديمي للعينة الكلية وعينة طالبات التخصص العلمي كل على حده هو متغير طرق العمل حيث بلغ حجم إسهامه أو أثره الفريد (5.17%) بالنسبة للعينة الكلية و (7.67%) بالنسبة لعينة طالبات التخصص العلمي، أما بالنسبة لعينة طالبات التخصص الأدبي، فلم يكن فقط متغير طرق العمل هو المؤثر الوحيد على الأداء الأكاديمي، بل كذلك متغير دافعية الإنجاز حيث بلغ حجم أثر دافعية الإنجاز بمفرده (6.30%) بينما بلغ حجم أثر طرق العمل بمفرده (4.07%).

5- إن حجم الأثر غير المتنبأ به، يمتد من 78% إلى 84% وبشكل تفصيلي أكثر فإن حجم الأثر غير المتنبأ به هو 83% بالنسبة للعينة الكلية، 84% بالنسبة لعينة طالبات التخصص العلمي، و78% بالنسبة لعينة طالبات التخصص الأدبي.

_ كما أجرت (الزعبي، 2003) دراسة تحت عنوان (ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية).

هدفت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

1. ما مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية؟.
2. ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية؟.
3. هل تختلف الدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية باختلاف ضغوط العمل، وسنوات الخبرة في العمل، والمساندة الاجتماعية ونوع الجامعة؟.

تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً، والذي شمل جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعددهم (372) رئيس قسم .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

١. مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.
٢. مستوى الدافعية نحو العمل لدى أفراد عينة الدراسة عال.
٣. يعود مصدر الفقرات التي تشكل مستوى الدافعية العالية لدى أفراد العينة (مرتبة تنازلياً) إلى الدافعية المستندة إلى الحاجة إلى :1- تحقيق الذات 2- الاستقلالية 3- التقدير والاحترام 4- الانتساب 5- الأمن .

2.5.2. الدراسات الأجنبية :

يتناول هذا القسم الدراسات الأجنبية التي أجريت حول الرضا الوظيفي ودافعية العمل في المؤسسات التعليمية :-

- أجرى كينب (1981 ، Kenep) الموجود في (أبو العسل، 1993) دراسة حول الرضا الوظيفي بعد خمس سنوات من التخرج وأشارت نتائج الدراسة إلي أن الرضا الوظيفي يتأثر بإتقان العمل، والمكانة التي يكتسبها الشخص أكثر من عنصر الراتب والمكافآت والحوافز وكذلك إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والتحصيل العلمي.

- وأجرى باكارك وميتشل (Bachark & Mitchell, 1983) الموجود في (القيسي، 1996) دراسة عن مصادر عدم الرضا عند مديري المدارس ومديري التربية في الولايات المتحدة.

وقد تم استخدام الدليل الوظيفي (J.D.I) كما تم استخدام استبانة أخرى تتضمن معلومات شخصية عن مديري المدارس ومديري التربية. وقد تم تطبيق المقياس على عينة البحث المكونة من (113) مدير مدرسة ومدير تربية بينهم (100) مدير مدرسة و(13) مدير تربية للعام الدراسي (1984/1983) حيث استجاب (63) مدير مدرسة بنسبة (63%) و (10) مدراء تربية بنسبة (74.6%). وقد حددت هذه الدراسة ستة عوامل لمعرفة أثرها على الرضا الوظيفي ، بعضها عوامل تنظيمية كدرجة البيروقراطية، والسلوك الإشرافي، قوة اتخاذ القرار وماهية متطلبات العمل، وبعضها عوامل شخصية كالعمر، والخبرة، والتثبيت.

وقد دلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ١ - إن الروتين العالي الذي هو من أهم سمات الأسلوب البيروقراطي والسلوك الإشرافي السلبي لهما علاقة إيجابية عالية مع عدم الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومديري التربية على السواء حيث ظهر أنهما يرتبطان إيجابياً.
- ٢ - توجد علاقة عكسية بين حجم العمل وعدم الرضا ، فكلما زاد حجم العمل ، قل عدم الرضا لديهم، وكذلك العلاقة عكسية بالنسبة لسنوات الخدمة وعدم الرضا، فكلما زادت الخدمة قل عدم الرضا.
- ٣ - إن العمر والتثبيت لم يكونا متنبئين بعدم الرضا عند مديري التربية، وإن العمر كان متنبئاً ضعيفاً بعدم الرضا لدى مديري المدارس.

- وأجرى لونج (Long, 1990) دراسة بعنوان (الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس المتوسطة نسبة إلى بعض العوامل الدافعة والوقائية المنتخبة في مدينة كونكتكت) وكان الغرض من هذه الدراسة :

- أ / تقويم الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة.
- ب / تحديد أي المتغيرات لها ارتباط بالعمل (كالعامل في الوظيفة الحالية، فرص الترقية الأجر الحالي، الإشراف، زملاء العمل) له دلالة معنوية لرضا المديرين الوظيفي .
- ج / اختبار المتغيرات المتنبأ بها نسبة إلى نظرية (هيرزبرغ) ذات العاملين الدافعة والوقائية. وقد استخدمت الدراسة الطريقة المسحية، وتألقت العينة من (85) مدير مدرسة متوسطة استجاب عن المقياس (76) مديراً أي بنسبة (89.4%).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هؤلاء المديرين راضون عن عملهم وأن هناك ارتباطاً مهماً بين المتغيرين المستقلين : طبيعة العمل ، والراتب من جهة، والرضا الوظيفي لهؤلاء المديرين من جهة أخرى. والمقارنة مع نظرية (هيرزبرغ) التي نصت على أن العوامل الوقائية لا تسهم في الرضا الوظيفي بل تمنع الاستياء من الوظيفة. كما نصت النظرية على أن الأجر الحالي سوف لن يساهم في الرضا الوظيفي. فاكتشفت الدراسة أن متغير الأجر والراتب المتنبأ به كان له تأثير كبير على الرضا الوظيفي عند مديري المدارس المتوسطة.

- كما أجرى فرازر (Frazer, 1991) الموجود في (الشعراوي، 1999) دراسة هدفت تحديد العوامل المساهمة في الرضا عن الحياة لدى عينة تكونت من (206) من الطلاب الذين

يدرسون اللغة الإنجليزية كلغة ثانية في ولاية أونتاريو Ontario بكندا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الأكثر إسهاماً في الرضا عن الحياة هي : النجاح في إنجاز المهام والتدعيم، والاهتمام بالتعلم التعاوني، وخبرات العمل السابقة، وقد وجد أن الطلاب الذين يتلقون التدريب يرتفع لديهم الدافع للإنجاز والرضا عن الحياة.

- وأجرى كل من اسبينوول وتايلور (Aspinwall & Taylor, 1992) دراسة تنبؤية للتوافق النفسي من خلال متغيرات : التفاؤل، والدافع للإنجاز والأداء الأكاديمي لدى طلاب الجامعة على مدى عامين. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن صفة التفاؤل كان لها الإسهام الأكبر في التنبؤ بالتوافق النفسي. كما قام الباحثان بالكشف عن العلاقة بين سمة العصبية (حدة المزاج) والرضا عن الحياة، والتوافق، والمشاركة في الأنشطة الجامعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة بين تلك السمة والجوانب الثلاثة.

- وأجرى براون (Brown, 1993) دراسة حول الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين بعد عشر سنوات وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من المشرفين في المدارس ومقارنة المستوى الحالي للرضا الوظيفي بالمستوى الذي كان سائداً عام 1982.

وقد أظهرت الدراسة نتائج كان أهمها : أن العينة قد عبرت عن عدم رضاها عن سياسات (التظلم التعليمي، وعن فرص التطور والرقى للمشرف)، كما بينت الدراسة اثر كل من الجنس الشهادة، الخبرة السابقة، والرغبة في البقاء مع الوظيفة لخمس سنوات قادمة على مستوى الرضا الوظيفي، كذلك هناك رضا واقتناع بفرص الترقية والفرص المتاحة لتوجيه آخرين في العمل، ومستوى الإشراف والأمان الوظيفي .

- كما أجرى جنزن (Genzen, 1993) دراسة هدفت إلى دراسة الأسلوب والتوجيه والقيادة والرضا الوظيفي لمشرفات المدارس العامة في أوهايو، وقد دلت بعض نتائج الدراسة إلى وجود عدم رضا لدى عينة الدراسة حول الأمان الوظيفي والتعويض، كما عبر عن عدم رضا حول الراتب والأمور الدينية.

- كما أجرى كاو (Kao, 1994) دراسة هدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي عند معلمي رياض الأطفال، وتحديد العوامل التي يؤكد عليها المعلمون لتحسين مستوى رضاهم عن العمل، وأنها متصلة بالرضا الوظيفي.

وقد دلت النتائج على أن معلمي رياض الأطفال راضون عن عملهم بنسبة (51.9%) ورؤية الأطفال ينمون كان أهم مصادر الرضا.

وكان هناك مجموعة من الأسباب ترتبط بشكل متكرر بمربي الأطفال ولها ارتباط بدرجة الرضا وهي عدم كفاية الوقت، وعدم وجود دعم مادي ومعنوي، أعمال الورق، أحجام الصفوف النظرة العامة للمعلمين، وكذلك الحالة الاجتماعية، سن مبدأ العمل والتعليم، مجتمع الروضة.

- وأجرى رتز (Rhets, 1995) دراسة بهدف التعرف على الرضا الوظيفي للمشرفين على تطوير طواقم التمرير في المستشفيات التعليمية، وذلك من خلال تحديد الكفاءة المهنية للمشرفين القائمين على تطوير طواقم المرضين، وتحديد أسباب الرضا وعدمه، وبلورة علاقات بين العناصر الفردية والتنظيم، وبين الرضا عن العمل. وأظهرت الدراسة نتائج أهمها:

أن درجة الرضا كانت متوسطة، وأن المشرفين كانوا على درجة كبيرة من الرضا بالمتغيرات التالية : الإبداع، الخدمة الاجتماعية، المقدرة على تحمل المسؤولية، تحقيق الفائدة القصوى من العمل. كما أظهرت عدم الرضا بالمتغيرات التالية : سياسات الإدارة ومبادئها، مبدأ التعويض الأمان، درجة التعليم، السن، التطور، وكذلك عدم وجود علاقة بين مدة الإشراف وبين تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الطاقم.

- كما أجرى لو (Law, 1996) دراسة للعوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وضغط العمل لرؤساء دوائر شؤون الطلبة في الجامعات والكليات في تايوان.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العناصر التالية لدى مسؤولي شؤون الطلبة في تايوان (الخصائص المهنية، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، ضغط العمل).

وأظهرت الدراسة أن الاهتمام الوظيفي ووضوح العمل والاستقلال والإبداع والعمل والمساندة عوامل لها تأثير إيجابي على الرضا عن العمل. كما أظهرت الدراسة أن الإجهاد يتناسب عكسياً مع الوضوح والاحتمال والالتزام، ويتناسب طردياً مع ضغط العمل، بشكل ملحوظ مع أبعاد الرضا عن العمل.

- وأجرى بور تتسك ي وجيلكي (Portinsky & Gilkey, 1996) الموجود في (الشعراوي، 1999) دراسة هدفت بحث علاقة مكونات الثقة بالذات : الفرد، والمودة، تقدير الذات، والصحة الجسمية، والتوافق في المرحلة الجامعية. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (102) طالبة بإحدى الجامعات الخاصة. وقد بينت نتائج الدراسة أن التوافق الجيد للطلبات يتم تدعيمه بارتفاع مستوى الثقة بالذات.

- كما أجرى جو لدن (Golden, 1996) الموجود في (الصافي، 2001) دراسة عن أثر تفاعل سلوك المدرس واتجاه التلميذ نحو المدرسة على دافعيه الإنجاز ومستوى الطموح لدى التلاميذ وتكونت عينة الدراسة من (300) تلميذاً وتلميذة بالصف الخامس مختارين من عشر مدارس ابتدائية بمدينة جينسفيل بنيويورك، وقد اتضح من نتائجها أنه كلما كان سلوك المدرس مركزاً على التلميذ والمادة الدراسية معاً كان اتجاه التلميذ إيجابياً نحو المدرسة وترتفع دافعيته للإنجاز، كما أوضحت أن إنتاجية الفصل تتأثر بمستوى الطموح لدى التلاميذ.

- وأجرى جودج وبوردو وبوسويل (Judge, Bordeau & Boswell, 1997) دراسة بحثت علاقة سمات الشخصية ببعض عوامل النجاح الداخلية (الرضا الوظيفي، والرضا عن الحياة، والرضا عن المهنة)، والقدرات المعرفية، وبعض العوامل الخارجية للنجاح مثل الحوافز والمستوى الوظيفي للفرد. وذلك على عدد من المديرين في أمريكا وأوروبا. وقد انتهت الدراسة إلى أن العصبية ترتبط بانخفاض درجة العوامل الداخلية للنجاح. وأن القدرات المعرفية ترتبط بعوامل النجاح الخارجية، ولا ترتبط بالعوامل الداخلية.

- كما أجرى ناب وماجي (Knapp & Magee, 1997) دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين الرضا عن أحداث الحياة والمعدلات التراكمية للتحصيل لدى طلاب الجامعة، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا عن أحداث الحياة والتحصيل الأكاديمي، ويقل الرضا عن الحياة بزيادة العمر.

- وأجرى بويد (Boyd , 1998) الموجود في (الصافي، 2001) دراسة عن المناخ التنظيمي ودافعيه الإنجاز لدى التلاميذ، وقد كان الهدف من ذلك يتمثل في أن هناك علاقة إيجابية بين انفتاحية المناخ المدرسي ودافعيه الإنجاز لدى التلاميذ من المحتمل أن تكون في أعلى حالاتها في تلك النظم المدرسية ذات المناخ المفتوح، واتضح من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة

إرتباطية موجبة بين المدارس ذات المناخ المفتوح ودافعيه الإنجاز لدى التلاميذ، وأن المناخ التنظيمي للمدارس الحضرية أكثر انفتاحاً عن المناخ التنظيمي للمدارس غير الحضرية.

- كما أجرى لو (Lu , 1999) دراسة بعنوان (الدافعية نحو العمل ، ضغط العمل ، وصالح الموظفين). وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عوامل الضغط الوظيفي (متطلبات العمل والحريات، والصراع بين الأفراد)، والتوتر (الرضا الوظيفي، والصحة العقلية). وأثر كل من المتغيرات الوسيطة :دافعية العمل (الداخلية مقابل الخارجية) والدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين، والأصدقاء، والأسر). وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات المنزلية مع أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، مؤلفة من (300) عامل في إحدى مدن تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن دافعية العمل ارتبطت ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي الكلي. في حين أن الدافعية الخارجية ارتبطت إيجابياً مع الإحباط.
2. أن هناك علاقة سلبية بين كل من دعم المشرفين ، والدعم الأسري مع الإحباط والقلق واعراض صعوبة النوم. كان التفاعل بين (متطلبات العمل والدافعية الخارجية)، و(الحرية في العمل والدافعية الداخلية) عاملاً تنبئياً لصعوبة النوم والقلق.

- وأجرى إيفانز (Evans, 2001) دراسة بعنوان (البحث بتعمق في البعد المعنوي والرضا الوظيفي والدافعية بين المهنيين التربويين).

وهدفت الدراسة إلى معرفة ما يؤثر على الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة بين المختصين التربويين وما الذي يعزز فهم المعنويات والرضا الوظيفي والدافعية بينهم، وتفسير طبيعة تأثير القيادة على هذه الاتجاهات. وقد تشكلت عينة الدراسة من أساتذة الجامعات، ومعلمي المدارس. وكشفت النتائج عما يلي :

١. إن معنويات معلمي المدارس، ورضاهم الوظيفي، ودافعتهم أقل تأثراً بالعوامل الخارجية مثل: (الراتب، والسياسة التربوية، والإصلاحات، وظروف الخدمة) من العوامل الداخلية الخاصة بالوظيفة.
٢. ظهور مستويات مختلفة من المعنويات، والرضا الوظيفي، والدافعية بين معلمي المدارس يعزى الجزء الأكبر منها إلى تأثير القيادة على عمل المعلمين.

٣. أظهرت عينة الأكاديميين من أساتذة الجامعات مستويات أعلى من المعنويات، والرضا الوظيفي، والدافعية مقارنة بمعلمي المدارس.

6.2 الخلاصة : تعليق عام على الدراسات السابقة

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الرضا الوظيفي والدافعية إلى العمل بشكل خاص والدافعية بشكل عام قد حظيا باهتمام الباحثين حيث تناولت دراسات عديدة الرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية عدة، وكذلك موضوع الدافعية لدى فئات كثيرة على مستوى الطلبة والمعلمين والمشرفين والعاملين في مجالات حياتية مختلفة.

استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسة.

ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها.

ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرد لها في بحث علاقة الرضا الوظيفي بدافعية العمل لدى الإداريين بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للإداريين وعلاقة ذلك بالدافعية إلى العمل من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث اختلاف مجتمع الدراسة وعينتها، والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية ، بالإضافة إلى مكان إجراء الدراسة.

ومن هنا فالدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث المجال في حين تختلف عنها من حيث المحاور الرئيسة والعينة المختارة.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل، إيماناً من الباحث بأهمية توافر مستوى عال من الرضا الوظيفي للإداريين وتأثير ذلك في فاعلية العمل الإداري وجدواه ثم مساهمته العالية في الارتقاء بمستوى العمليات الإدارية والخدمات الفنية المقدمة من كافة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ولا ينسى أهمية ذلك بالدافعية إلى العمل .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١.٣ منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث إعدادها، وتطويرها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لقياس درجة الرضا لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقة ذلك بدافعيتهم للعمل.

2.3 وصف منهجية الدراسة

أجريت هذه الدراسة ما بين كانون أول من عام 2005 وآذار من عام 2006 واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراساتها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع وصفاً دقيقاً ويُعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً، وقد قام الباحث بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستتلفة (ملحق رقم 2)، كما قام الباحث بتحليل ومعالجة مخرجات الاستتلفة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بواسطة حزمة spss الإحصائية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2005/12/31) وقد تم استثناء ثلاثة أشخاص من كل مديرية وهم مدير التربية ونائبية باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا في كل مديرية حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين (1059) موظفاً وموظفةً موزعين على (13) مديرية، وقد تم حصر مجتمع الدراسة حسب المديريات الموجودة في الضفة الغربية ووفقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة وكما يوضح ذلك الجداول (1.3-أ إلى 1.3-د) . والشكلين (1.3 و 2.3) يوضحان عدد ونسب الإداريين في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية:

جدول 1.3 - أ : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية والجنس.

المجموع	الجنس		المديرية
	إناث	ذكور	
105	26	79	جنوب الخليل
117	31	86	الخليل
78	22	56	بيت لحم
56	24	32	القدس
65	20	45	ضواحي القدس
29	12	17	أريحا
95	27	68	رام الله

72	23	49	قلقيلية
73	17	56	سلفيت
79	28	51	طولكرم
77	16	61	قباطية
84	24	60	جنين
129	42	87	نابلس
1059	312	747	المجموع
%100	29.5	70.5	النسبة المئوية

جدول 1.3 ب : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية والوظيفة.

المجموع	الوظيفة					المديرية
	آذنة	فنيين	موظف إداري	مشرف تربوي	رئيس قسم	
105	12	0	39	39	15	جنوب الخليل
117	15	5	33	49	15	الخليل
78	9	0	25	29	15	بيت لحم
56	8	0	13	20	15	القدس
65	7	2	20	21	15	ضواحي القدس
29	3	0	3	11	12	أريحا
95	9	2	32	37	15	رام الله
72	9	0	22	26	15	قلقيلية
73	8	2	22	26	15	سلفيت
79	7	3	27	27	15	طولكرم
77	9	3	20	30	15	قباطية

84	8	3	26	32	15	جنيين
129	13	4	42	55	15	نابلس
1059	117	24	324	402	192	المجموع
%100	11	2.3	30.6	38	18.1	النسبة المئوية

جدول 1.3 - ج: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية والمؤهل العلمي.

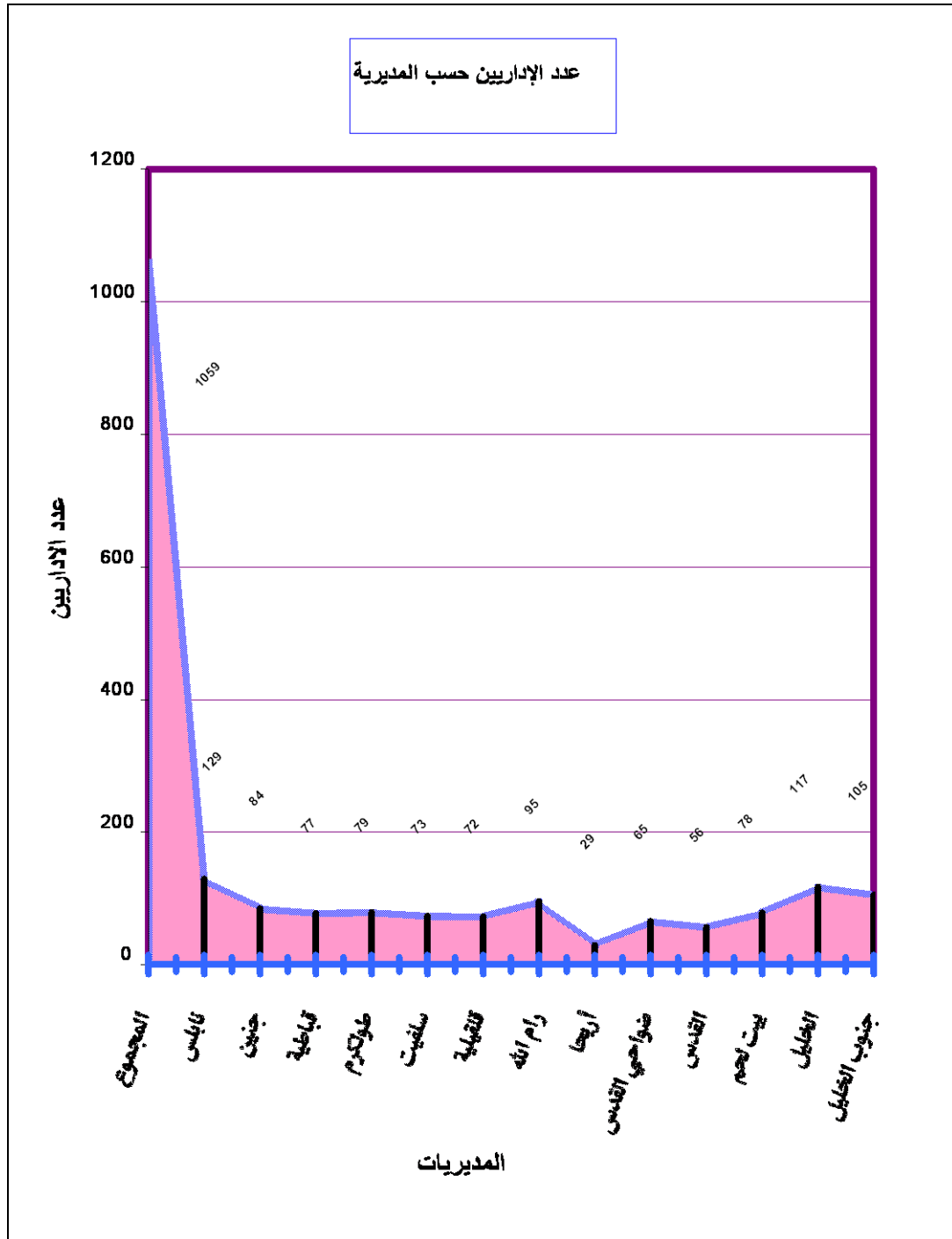
المجموع	المؤهل العلمي				المديرية
	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوي فما دون	
105	17	54	22	12	جنوب الخليل
117	15	60	25	17	الخليل
78	18	32	19	9	بيت لحم
56	15	24	8	9	القدس

65	13	35	10	7	ضواحي القدس
29	2	19	5	3	أريحا
95	18	52	16	9	رام الله
72	14	35	14	9	قلقيلية
73	18	41	7	7	سلفيت
79	13	43	13	10	طولكرم
77	16	44	8	9	قباطية
84	12	54	9	9	جنين
129	29	66	21	13	نابلس
1059	200	559	177	123	المجموع
%100	18.9	52.8	16.7	11.6	النسبة المئوية

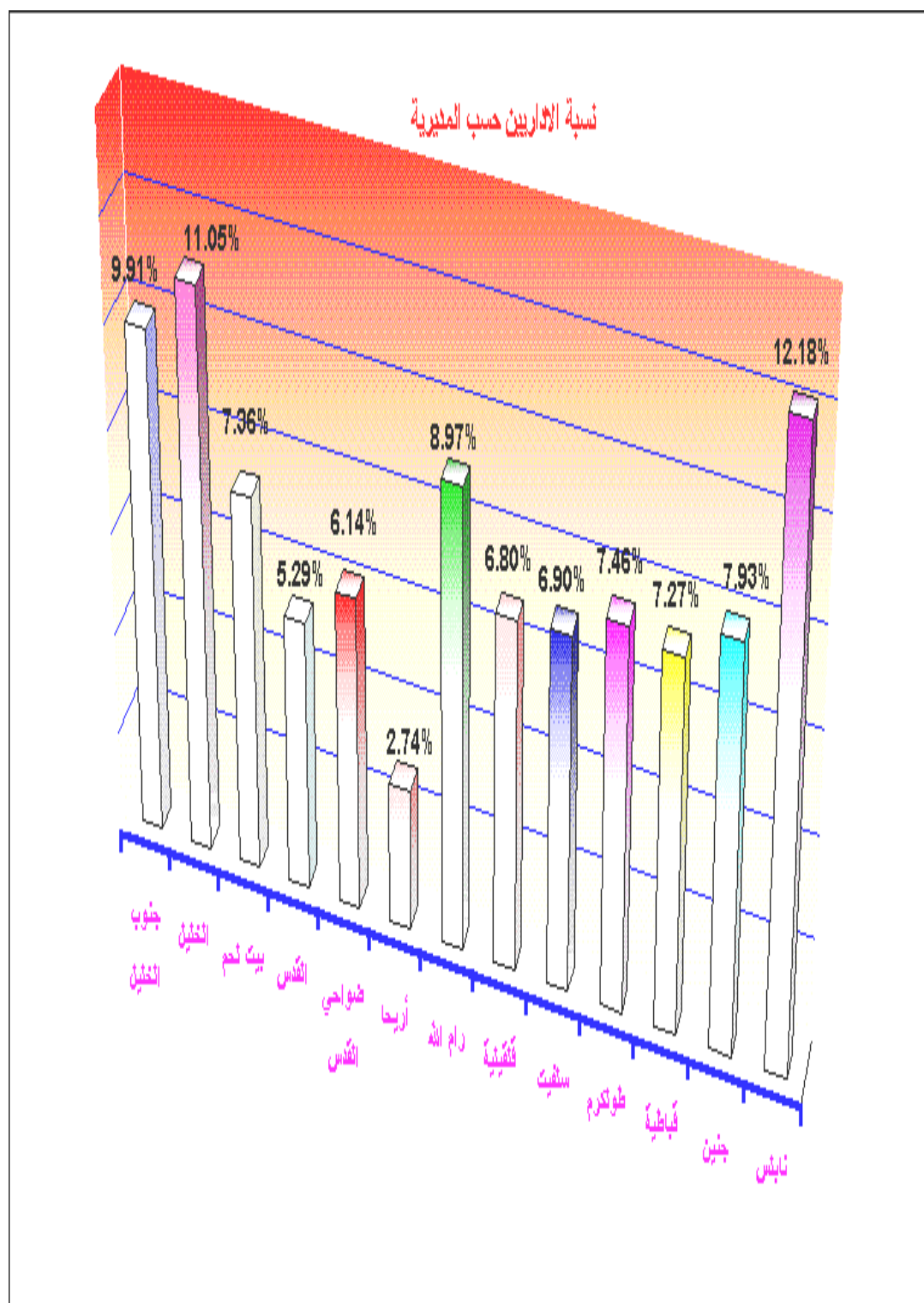
جدول 1.3-د : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية وسنوات الخبرة.

	سنوات الخبرة	
--	--------------	--

المديرية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر	المجموع
جنوب الخليل	11	44	25	25	105
الخليل	16	40	30	31	117
بيت لحم	6	24	32	16	78
القدس	9	16	3	28	56
ضواحي القدس	12	22	17	14	65
أريحا	7	15	2	5	29
رام الله	16	33	9	37	95
قلقيلية	13	34	8	17	72
سلفيت	12	33	15	13	73
طولكرم	11	32	10	26	79
قباطية	12	42	8	15	77
جنين	14	35	11	24	84
نابلس	7	52	28	42	129
المجموع	146	422	198	293	1059
النسبة المئوية	13.8	39.8	18.7	27.7	%100



شكل 1.3.: وصف مجتمع الدراسة (عدد الإداريين في كل مديرية).



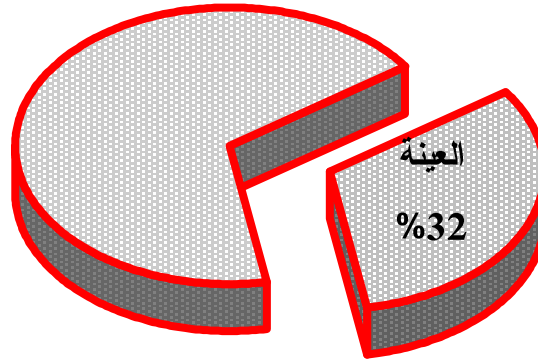
شكل 2.3.: وصف مجتمع الدراسة (نسبة الإداريين حسب المديرية).

4.3 عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية عنقودية تكونت من الإداريين في ثلاث مديريات هي (مديرية التربية والتعليم في الخليل، مديرية التربية والتعليم في رام الله، ومديرية التربية والتعليم في نابلس)، بحيث تمثل مديرية نابلس منطقة الشمال، ومديرية رام الله تمثل منطقة الوسط، ومديرية الخليل تمثل منطقة الجنوب، وبلغ عدد أفراد العينة (341) موظفاً وموظفة أي ما نسبته (32 %) من حجم المجتمع الكلي وفق الشكل (3.3)، وهي عينة ممثلة إحصائياً.

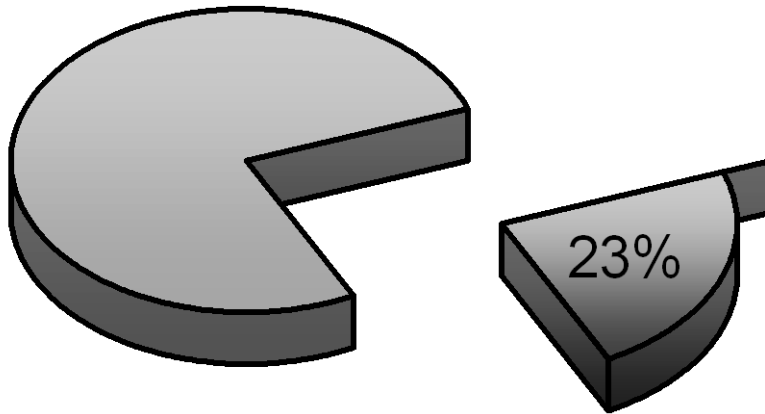
وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع (245) استبانة أي ما نسبته (72%) من حجم العينة الموزعة، وما نسبته (23%) من حجم مجتمع الدراسة، وكما يوضح ذلك الشكل (4.3).

حجم العينة الدراسية من حجم مجتمع الدراسة



شكل 3.3: حجم العينة الدراسية الموزعة من حجم المجتمع الكلي.

حجم العينة المستردة من حجم المجتمع الكلي



شكل 4.3: حجم العينة الدراسية المستردة من حجم المجتمع الكلي.

جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.

الرقم	المتغيرات	العدد	القيم الناقصة
1	الجنس	242	3
2	الوظيفة	244	1
3	المؤهل العلمي	244	1
4	سنوات الخبرة	244	1
5	المديرية التي يعمل بها الموظف	241	4

وقد شملت خصائص العينة الديموغرافية للدراسة كل من المتغيرات التالية :

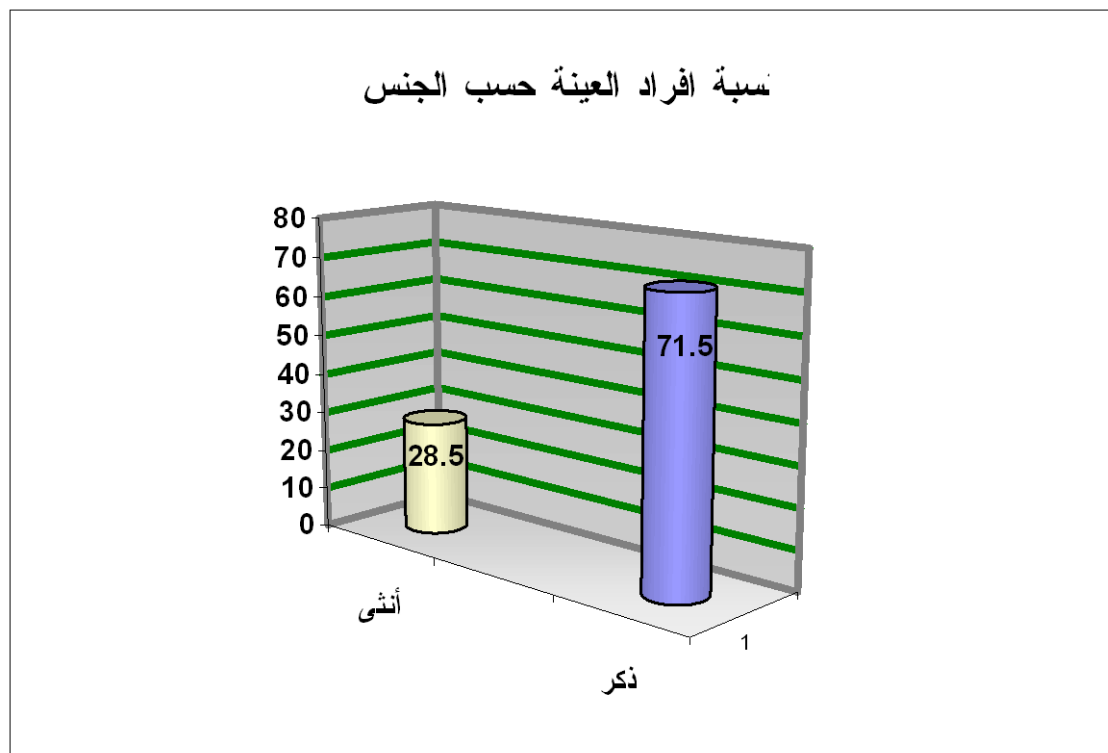
(الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية التي يعمل بها الموظف) كما هو موضح في جدول (3.3)، والذي يبين خصائص العينة الديموغرافية للدراسة .

جدول 3.3 : خصائص العينة الدراسية.

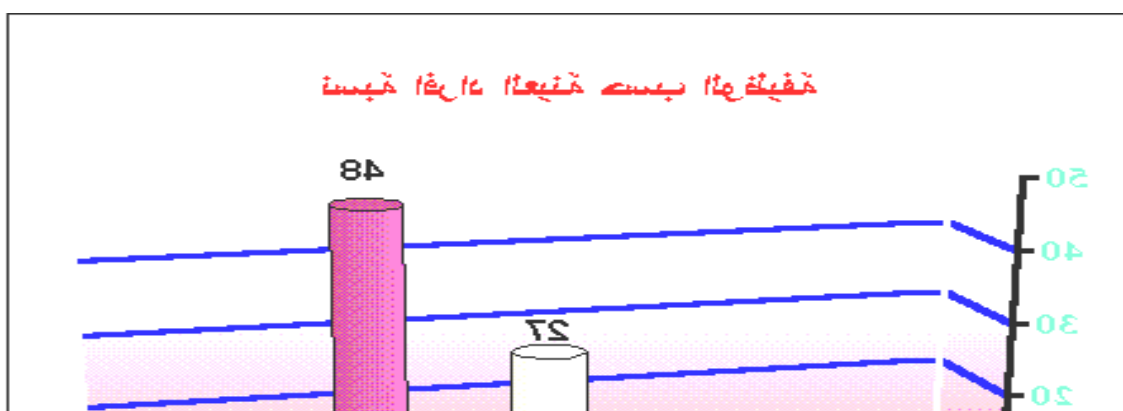
القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
3	71.5	173	ذكر
	28.5	69	أنثى
1	13.9	34	رئيس قسم
	48.0	117	موظف إداري
	27.0	66	مشرف تربوي
	7.0	17	فنيين
	4.1	10	آذنة
	9.8	24	ثانوي فمادون

1	20.1	49	دبلوم	المؤهل العلمي
	54.9	134	بكالوريوس	
	15.2	37	دراسات عليا	
1	15.6	38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	42.2	103	من 5-10 سنوات	
	16.0	39	11-15 سنة	
	26.2	64	16 سنة فأكثر	
4	40.7	98	الخليل	المديرية
	33.6	81	رام الله	
	25.7	62	نابلس	

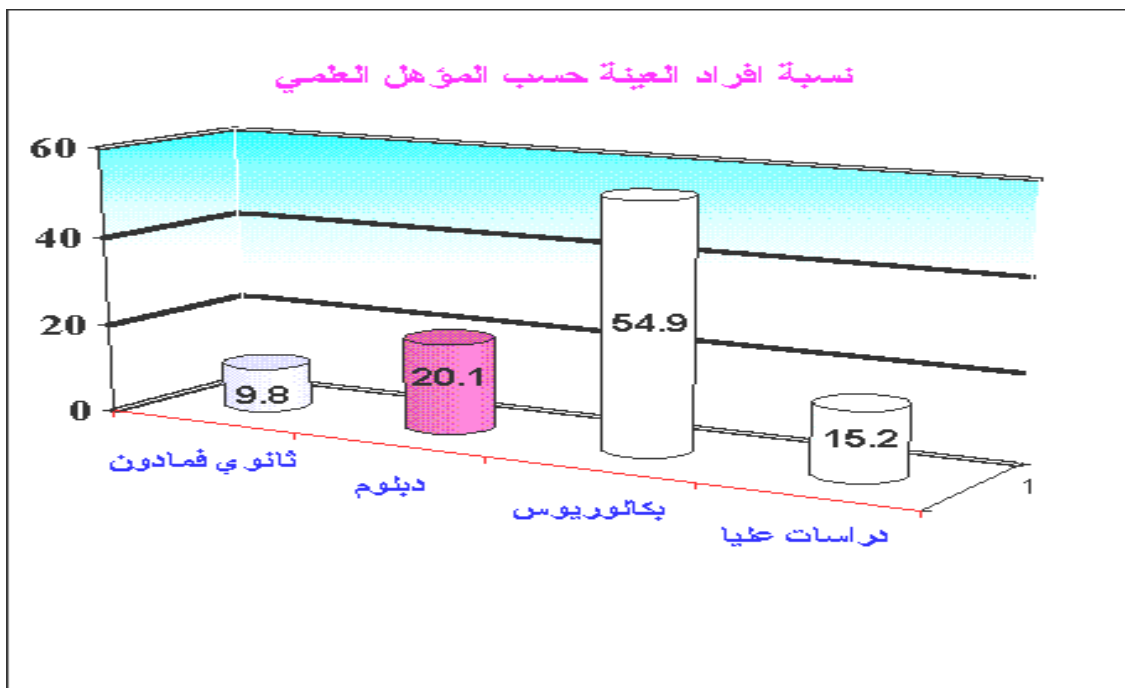
تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) أن (71.5 %) من العاملين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية من عينة الدراسة هم من الذكور مقابل (28.5 %) من الإناث، أما فيما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الإداريين فقد كان (13.9 %) منهم رؤساء أقسام، (48 %) منهم موظفين إداريين، (27 %) مشرفين تربويين، ولقد أكد (7 %) منهم أنهم فنيين، أخيراً كان (4.1 %) منهم آذنه. أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لأفراد العينة، فقد كان (9.8 %) ثانوي فما دون (20.1 %) من حملة الدبلوم، (54.9 %) من حملة البكالوريوس، (15.2 %) من حملة الدراسات العليا. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لأفراد العينة فقد أكد (15.6 %) أن سنوات خبرتهم دون 5 سنوات، (42.2 %) منهم سنوات خبرتهم تتراوح من 5-10 سنوات، (16.0 %) منهم سنوات خبرتهم تتراوح من 11-15 سنة، أخيراً أكد (26.2 %) منهم أن سنوات خبرتهم فوق 16 سنة. أما فيما يتعلق بالمديرية لأفراد العينة فقد أكد (40.7 %) منهم أنهم من مديرية الخليل، (33.6 %) منهم من مديرية رام الله، وأخيراً أكد (25.7 %) منهم أنهم من مديرية نابلس، ويوضح تلك النسب الأشكال من (5.3 إلى 9.3) مرتبة حسب تسلسل المتغيرات الديموغرافية للدراسة.

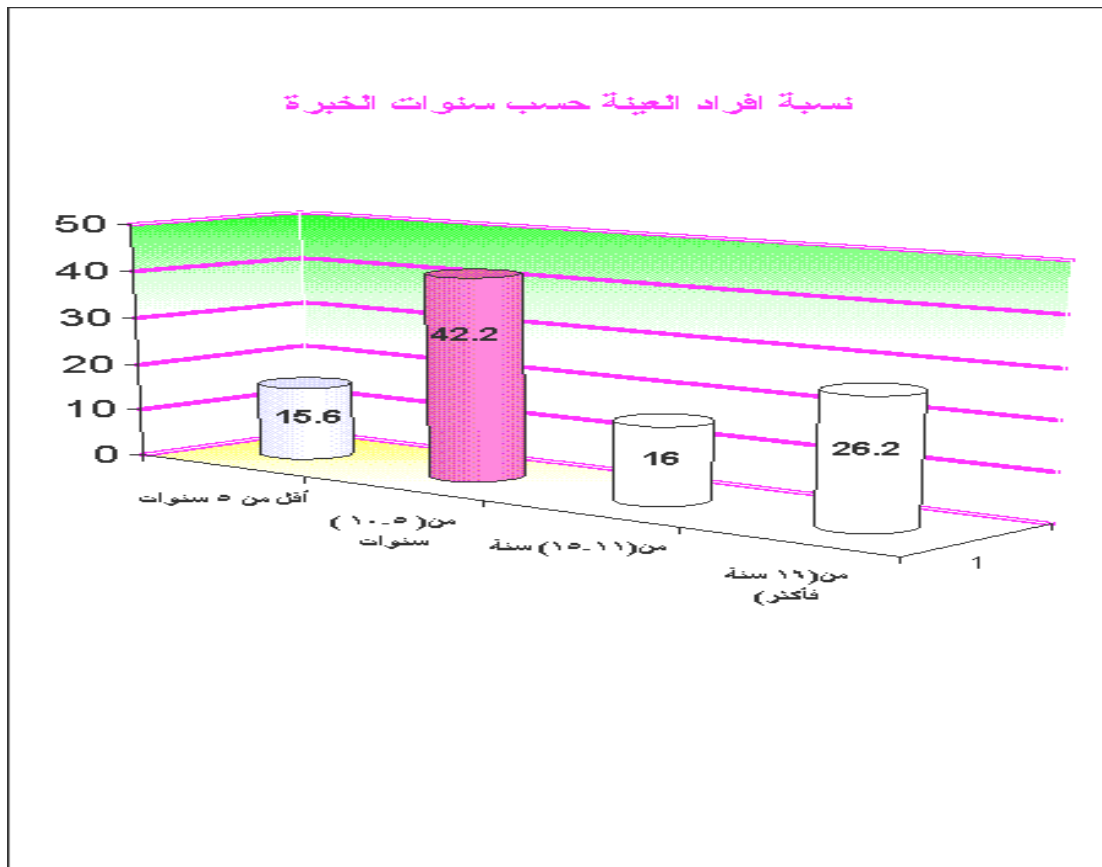


شكل 5.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير الجنس.



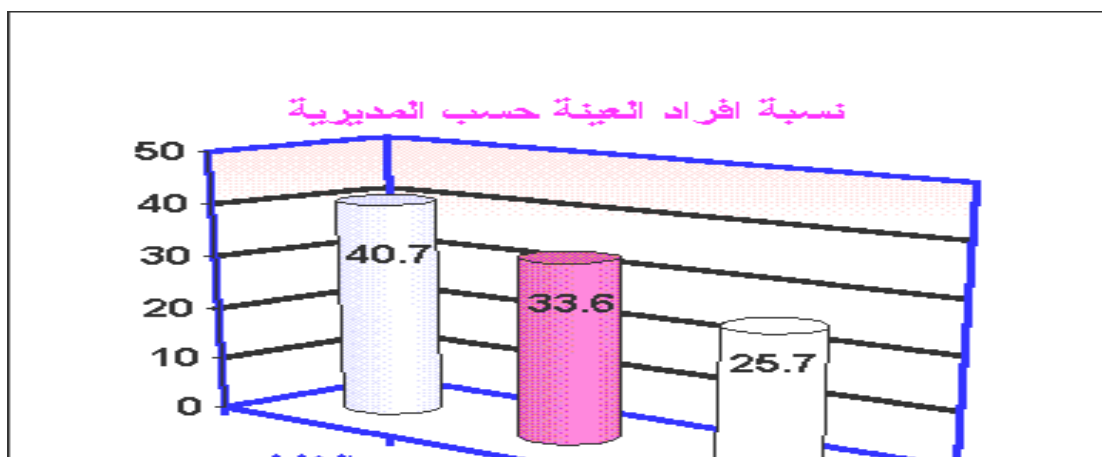
شكل 6.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.





شكل 7.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

شكل 8.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



شكل 9.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير المديرية.

5.3 أداة الدراسة

قام الباحث بالاستعانة باستبانة (أبو ساكور ، 1999) لقياس مستوى الرضا الوظيفي مع إجراء بعض التعديلات وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وقد تعرف الباحث من خلال هذه الاستبانة على بعض الفقرات المتعلقة بكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي، حيث قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة.

وبالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة وخبرة الباحث كرئيس قسم للشؤون الإدارية قام الباحث بصياغة الجزء الثاني من الاستبانة والتي تقيس دوافع العمل لدى الإداريين، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

1.5.3. القسم الأول : ويحتوي هذا الجزء على متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي :

(الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية التي يعمل بها الموظف).

٢.٥.٣ . القسم الثاني : ويتكون من جزأين :

- الجزء الأول : و يقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم، ويتكون من ثمانية محاور رئيسية و (77) فقرة.
- الجزء الثاني: و يقيس دوافع العمل لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم ويتكون من (25) فقرة.

وقد بلغ مجموع فقرات الاستبانة (102) فقرة، وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين (ملحق 2.3)، وقد تناولت الاستبانة فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة ، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة كما في الجدول(4.3) .

جدول 4.3: محاور الدراسة الرئيسية

الرقم	المحور	عدد الفقرات
أولاً : قياس مستوى الرضا الوظيفي ويتكون من المحاور التالية :		
1	الرضا عن الإدارة.	23
2	الرضا عن الأنظمة والقوانين.	8
3	الرضا عن ظروف وطبيعة العمل.	9

4	الرضا عن الراتب والحوافز.	13
5	الرضا عن العلاقة مع الزملاء.	9
6	الرضا عن الأمن الوظيفي والاستقرار في العمل.	6
7	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية	5
8	الرضا عن الوضع الصحي	4
ثانياً : قياس دوافع العمل		
25		
المجموع		
102		

وقد تم تنقيح هذه الفقرات بمساعدة الأستاذ المشرف على البحث وبعض المختصين للتأكد من صياغتها وشمولها للفرضيات بشكل عام.

وقد تكون سلم الاستجابات من خمسة اتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي :

- أوافق بشدة - حيث تدل على أن الموظف راض جداً عن عمله وروحه المعنوية مرتفعة ولديه دوافع قوية للعمل.
- أوافق - وتدل على أن الموظف راض عن عمله ،ولديه دوافع للعمل .
- غير متأكد -وتدل على أن الموظف غير متأكد من الإجابة، ومتشكك بها.
- لا أوافق - حيث تدل على أن الموظف غير راض عن عمله وروحه المعنوية منخفضة ولا توجد لديه دوافع قوية للعمل.
- لا أوافق بشدة - وتدل على أن الموظف غير راض جداً عن عمله وروحه المعنوية منخفضة جداً ودوافعه للعمل ضعيفة جداً.

6.3 صدق الأداة

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري، وذوي الخبرة في جامعة القدس، وجامعة الخليل ، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بوليتكنك فلسطين وعدد من ذوي الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي وفي مديريات التربية والتعليم، حيث بلغ عدد المحكمين (15) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في الإدارة والتربية

(ملحق 1.3) و(ملحق 3.3)، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (102) فقرة (ملحق 2.3).

وقد طلب الباحث من المحكمين وضع الكلمات التالية :

- تنتمي للمجال : وتعني أن العبارة تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، وموافق عليها من قبل المحكم، وتقيس ما وضعت لقياسه .
- لا تنتمي للمجال : وتعني أن العبارة لا تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، ويجب حذفها أو استبدالها، ولا تقيس ما وضعت لقياسه.
- تحتاج إلى تعديل : وتعني أن الصياغة اللغوية غير سليمة وتحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- لا تحتاج إلى تعديل : وتعني أن الصياغة اللغوية سليمة، وموافق عليها من قبل المحكم ولا تحتاج إلى تعديل.
- واضحة : وتعني أن العبارة واضحة، لا غموض فيها، وموافق عليها من قبل المحكم، ولا تحتاج إلى تعديل .
- غير واضحة : وتعني أن العبارة غير واضحة فيها غموض، و تحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- التعديل الذي تراه مناسباً : وهي التعديلات المقترحة من قبل المحكم للعبارات التي اعتبرت لا تنتمي للمجال، أو تحتاج إلى تعديل، أو غير واضحة .

7.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت ما بين (0.95 و 0.60) وقد حصل المجال المتعلق بالرضا عن الإدارة على أعلى معامل ثبات، في حين كان أدنى معامل ثبات في يتعلق بالأمن الوظيفي، وقد بلغت درجة الرضا بشكل عام حسب

كرونباخ ألفا (0.96) و (0.84) حسب التجزئة النصفية. أما فيما يتعلق بدافعية العمل فقد بلغت قيم الثبات حسب معادلة ألفا (0.90) مقابل (0.82) حسب التجزئة النصفية، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

8.3 إجراءات الدراسة

_ بعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بأخذ موافقة المشرف على البحث ومراجعة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم (ملحق 5.3).

_ قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في كل من نابلس، ورام الله، والخليل، حيث تم توزيع (341) استبانة، وقام الباحث بالرد على استفسارات المبحوثين من خلال الهاتف، وقد استغرقت عملية جمع الاستبانات من الميدان حوالي 50 يوماً، وقد تم بعد ذلك إدخال البيانات إلى الحاسب من أجل تحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات.

9.3 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية :

1.9.3. المتغيرات المستقلة :

(١) الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى).

(٢) الوظيفة ولها خمس مستويات :

- | | | |
|-------------|---------------|-----------|
| أ. رئيس قسم | ب. موظف إداري | ج. مشرف . |
| د. فني | هـ. آذن | |

٣) المؤهل العلمي وله أربع مستويات :

- أ. ثانوي فما دون ب. دبلوم متوسط ج. بكالوريوس.
د. دراسات عليا .

٤) سنوات الخبرة ولها أربع مستويات :

- أ. أقل من 5 سنوات ب. من 5 - 10 سنوات
ج. من 11-15 سنة هـ. 16 سنة فأكثر.

٥) المديرية ولها ثلاثة مستويات :

- أ. الخليل ب. رام الله ج. نابلس.

2.9.3. المتغيرات التابعة :

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقة ذلك بدافعية العمل، وبالتالي فإن المتغيرين التابعين هما : (الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، ودافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية)، وذلك عن مجال الرضا الوظيفي بمستوياته الثمانية، ومجال دوافع العمل وحسب المتغيرات التالية : (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، والمديرية التي يعمل بها الموظف).

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات ، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة لا أوافق درجتين والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة.

وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل بالاتجاه الموجب .

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمعامل الإحصائي (T- TEST)، (one way anove) (تحليل التباين الأحادي) ومعادلة الثبات كرونباخ الفا، وطريقة التجزئة النصفية، واختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الرضا الوظيفي ودافعية العمل، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS (Statistical Packages for Social Sciences).

11.3 الصعوبات التي واجهت الدراسة

واجهت الباحث العديد من الصعوبات أخرت إنجاز الدراسة عن الوقت الذي توقعه الباحث لإنجازها ويمكن إجمال تلك الصعوبات فيما يلي :

- ١ - صعوبات في عملية الحصول على الدراسات السابقة الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- ٢ - صعوبات في عملية إقناع عدد من الموظفين من كبار السن بأهمية الدراسة، وبالتالي إقناعه بتعبئة الاستبانة بكل دقة وأمانة.
- ٣ - صعوبات تتعلق بعملية توزيع الاستبانة ، بسبب الإغلاقات وبعد المسافات.
- ٤ - صعوبات تتعلق بعملية استرجاع الاستبانة بسبب الإغلاقات أيضاً، وخوف الموظفين من تعبئة استبانات الدراسة وبالتالي صعوبة إقناعهم .

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة وعلاقته بدافعية العمل لديهم، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها .

1.4 أسئلة الدراسة

1.1.4. الإجابة عن السؤال الأول :

"ما مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية؟".

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات نابلس ورام الله والخليل، وذلك عن كل فقرة من فقرات الإستبانة وحسب كل مجال من مجالات الرضا، وذلك كما هو واضح من الجداول (1.4 - 2.4) .

جدول 1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز مظاهر الرضا الوظيفي حسب مجالات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الرضا
0.65	3.38	الرضا عن العلاقة مع الزملاء.
0.79	3.29	الرضا عن الإدارة
0.82	3.16	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
0.75	3.02	الرضا عن الأنظمة والقوانين
0.84	3.01	الرضا عن ظروف وطبيعة العمل
0.38	2.92	الرضا عن الأمن الوظيفي
0.96	2.82	الرضا عن الوضع الصحي
0.77	2.17	الرضا عن الراتب والحوافز
0.58	2.98	مستوى الرضا بشكل عام

يتضح من الجدول (1.4) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية دون المتوسط، حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك (2.98) وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولقد كانت أبرز هذه المظاهر هي العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي (3.38) تلاها في المقام الثاني الرضا عن الإدارة بمتوسط حسابي (3.29)، تلاها في المقام الثالث الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.16)، تلاها في المقام الرابع الرضا عن الأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي (3.02)، تلاها في المقام الخامس الرضا عن ظروف وطبيعة العمل بمتوسط حسابي (3.01)، تلاها في المقام السادس الرضا عن الأمن الوظيفي بمتوسط حسابي (2.92)، تلاها في المقام السابع الرضا عن الوضع الصحي بمتوسط حسابي (2.82)، أخيراً تلاها في المقام الثامن الرضا عن الراتب والحوافز بمتوسط حسابي (2.17).

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حول الرضا الوظيفي في فقرات الدراسة .

نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتقبل رئيسك المباشر استفسارك عن العمل	4.16	0.86
يتقبل رئيسك المباشر الأفكار الجديدة البناءة	3.78	1.04
تتوفر المحبة والاحترام بين الزملاء	3.62	0.98
يراعي رئيسك المباشر احتياجاتك الخاصة	3.61	1.09
يتوفر التعاون والتعاطف والتسامح بين الزملاء	3.60	1.04

1.06	3.58	يمتلك رئيسك المباشر قدرة عالية في اتخاذ القرارات
0.99	3.57	يتعاون الزملاء في القيام ببعض الأعمال
0.99	3.55	توجد علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء
1.06	3.50	يتقبل رئيسك المباشر النقد البناء في العمل
1.05	3.46	يتبادل الزملاء المعلومات والخبرات
1.03	3.44	يتوفر التنافس الشريف بين الزملاء
1.00	3.44	تتوفر درجة عالية من التفاهم بين الموظف والمسؤول
1.06	3.43	تتوفر نظرة إيجابية لدى المجتمع إلى المهنة
1.08	3.42	يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد
1.07	3.41	يتغير الاستقرار الوظيفي بتغير المسؤول
1.11	3.38	التطور والتقدم الوظيفي يتم بناءً على المحسوبة
1.05	3.37	توفر الإدارة معاملة جيدة واحترام متبادل
1.12	3.35	تعمل الإدارة على تدريب الموظف الجديد في العمل
1.17	3.32	يتقبل الزملاء الملاحظات فيما بينهم
1.15	3.30	تتوفر قدرة لدى المدير في مواجهة الظروف الطارئة في العمل
1.17	3.27	تتوفر عدالة في توزيع المهام بين العاملين
1.10	3.27	تتوفر إمكانية إقامة علاقات اجتماعية
1.21	3.27	تناسب العمل مع المؤهلات العلمية للموظفين
1.11	3.26	يتوفر اتصال وتواصل بين الإدارة والموظفين
1.29	3.24	مناسبة موقع العمل
1.10	3.22	تعزز الإدارة لدى العاملين الشعور بالاحترام وتقدير الذات
1.11	3.21	تتوفر مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار
1.19	3.20	تعمل الإدارة على تشجيع روح المبادرة لديك
1.03	3.19	سهولة تطبيق الأنظمة والتعليمات
1.11	3.19	وضوح الأنظمة والتعليمات والقوانين
1.08	3.16	تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين
1.14	3.15	يشعر العاملون بالسعادة لدى القيام بالعمل
1.07	3.14	سهولة الاطلاع على الأنظمة والتعليمات والقوانين
1.25	3.13	المسؤوليات في العمل واضحة
1.23	3.11	الوظيفة توفر حالة نفسية جيدة للموظف
1.13	3.11	تمارس الإدارة تفويض السلطة للآخرين
1.12	3.09	توفر الإدارة للموظف المكانة الملائمة داخل المديرية
1.14	3.09	يشعر العاملون بإشباع حاجات التقدير والاحترام
1.09	3.08	يتم الاستغناء عن العاملين وفق اللوائح والقوانين
1.11	3.07	تتوخى الإدارة النزاهة في التعامل مع جميع الموظفين
1.18	3.07	الوسائل والأدوات المطلوبة للعمل كافية

1.15	3.06	تطبق الإدارة الأنظمة والقوانين بمرونة
1.27	3.05	التخطيط للعمل يتم بطريقة مسبقة
1.15	3.04	تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل
1.05	3.02	توفر الإدارة للموظف الشعور بالاستقلالية
1.07	3.02	تتم التفقات بين العاملين وفق اللوائح والقوانين
1.18	2.98	تطبق الإدارة الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة
1.19	2.97	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين
1.25	2.93	توفر التدريب المهني والمشاركة في المؤتمرات والندوات
1.16	2.88	توفر دعم معنوي للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات
1.24	2.88	مراعاة الوظيفة للحالة الصحية للموظف .
1.25	2.85	الظروف الفيزيائية (الإضاءة ، التهوية ،...) ملائمة
1.21	2.85	يوفر العمل للعاملين فرصة لتحقيق الذات
1.21	2.85	تناسب حجم العمل مع الوقت المخصص للعمل
1.08	2.84	يمكن فقدان الوظيفة بخلافات مع المسؤولين
1.06	2.83	ملاءمة الأنظمة والتعليمات والقوانين لحاجات الموظفين
1.21	2.77	وسائل السلامة والأمان متوفرة
1.08	2.76	توفر مستحقات عادلة للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات
1.10	2.75	توفر حماية قانونية للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات
1.04	2.66	تتم التعيينات وفق اللوائح والقوانين
1.22	2.65	الوظيفة توفر رعاية صحية لأفراد أسرة الموظف
1.30	2.62	سلم الرواتب المعمول به منصف للجميع
1.25	2.59	نظام التأمين الصحي نظام فعال
1.09	2.53	يتأثر العمل بالظروف السياسية والاقتصادية المحيطة
0.98	2.45	يوجد تقدير من الزملاء لأعمال زملائهم
1.26	2.38	وجود حوافز إضافية (تعليم الأبناء /تعليم الزوجة ...)
1.20	2.37	نظام الترقيات واضح ومحدد
1.22	2.22	كفاية الراتب لسد المتطلبات الأسرية والمعيشية
1.13	2.15	تناسب الراتب مع الموقع الوظيفي
1.13	2.14	الحصول على الراتب في الوقت المحدد
1.16	2.13	هناك عدالة في توزيع الرواتب
1.18	2.11	تناسب الراتب مع الجهد المبذول
1.05	1.95	توفر عدالة في نظام الترقيات
1.06	1.91	يتلاءم الراتب مع رواتب الموظفين في المؤسسات الأخرى
0.96	1.79	توفر الحوافز المادية والمعنوية
0.98	1.69	الزيادة السنوية في سلم الرواتب مرضية
0.95	1.68	ملاءمة الراتب مع جدول غلاء المعيشة

0.58	2.98	مستوى الرضا بشكل عام
------	------	----------------------

عند ملاحظة استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية فقد كانت أعلى شيء في الفقرة الأولى الخاصة بالرضا عن الإدارة والتي ترى أن الرئيس يتقبل استفسارات الموظفين عن العمل بمتوسط حسابي (4.16)، تلاها في المقام الثاني تقبل الرئيس المباشر الأفكار الجديدة البناءة بمتوسط حسابي (3.78)، تلاها في المقام الثالث توفر المحبة والاحترام بين الزملاء بمتوسط حسابي (3.62)، تلاها في المقام الرابع يراعي الرئيس احتياجات الموظفين الخاصة بمتوسط حسابي (3.61)، أخيراً تلاها في المقام الخامس توفر التعاون والتعاطف والتسامح بين الزملاء بمتوسط حسابي (3.60).

في حين كانت أقل مظاهر الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية هي ملائمة الراتب مع جدول غلاء المعيشة بمتوسط حسابي (1.68)، والزيادة السنوية في سلم الرواتب مرضية بمتوسط حسابي (1.69)، توفر الحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي (1.79)، تلائم الرواتب مع رواتب الموظفين في المؤسسات الأخرى بمتوسط حسابي (1.91) أخيراً توفر عدالة في نظام الترقيات بمتوسط حسابي (1.95).

2.1.4. الإجابة عن السؤال الثاني :

"ما مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية؟".

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات نابلس ورام الله والخليل، وذلك عن كل فقرة من فقرات دوافع العمل، وكما هو واضح في الجدول (3.4).

جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حول مستوى دافعية العمل في فقرات الدراسة .

نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
احترام الموظف وتقديره لذاته يدفعه للعمل بقوة	4.29	0.75
الرغبة في الحصول على الخبرات تدفع الموظف	4.21	0.75

		للمعمل بقوة
0.90	4.19	الود والاحترام والتفاهم بين الزملاء والمسؤولين يدفع الموظف للمعمل بقوة
0.84	4.16	شعور الموظف بالارتياح عند قيامه بالعمل يوفر له دافعاً قوياً للمعمل
0.90	4.09	توفير الوسائل والأدوات يدفع الموظف للمعمل بقوة
0.87	4.09	امتلاك الموظف الثقة بالنفس يدفعه للإنجاز
0.94	4.02	الرغبة في التميز تدفع الموظف للمعمل بقوة
1.03	4.00	الوازع الأخلاقي يدفع الموظف للمعمل بقوة
0.99	3.95	التخلص من الملل والفراغ يدفع الموظف للمعمل بقوة
1.05	3.93	شعور الموظف بالمتعة في العمل يدفعه للمعمل بقوة
1.03	3.93	الرغبة في الإنجاز تدفع الموظف للمعمل بقوة
0.97	3.92	النمو المهني يدفع الموظف للمعمل بقوة
0.98	3.91	التنافس بين الزملاء يدفع الموظف للمعمل بقوة
1.04	3.89	الامتيازات الممنوحة للموظف تدفعه للمعمل بقوة
1.08	3.89	يعمل الموظف بجد حين يقدر المسؤولون إنجازاته
1.01	3.88	شعور الموظف بالمسؤولية يدفعه للمعمل بقوة
1.02	3.81	الرغبة في الحصول على المكافآت تدفع الموظف للمعمل بقوة
1.05	3.78	رغبة الموظف في الحصول على الترقية تدفعه للمعمل بقوة
1.08	3.76	يخلص الموظف في العمل بتوفر حوافز مقدمة من الإدارة
1.07	3.68	الرغبة في الحصول على رضا المسؤولين تدفع الموظف للمعمل بقوة
1.17	3.52	يحفزني المسؤول المباشر على العمل
1.28	3.50	يعمل الموظف بإخلاص في ظروف العمل الجيدة
1.27	3.39	يعمل الموظف خوفاً من العقاب
1.10	3.39	تتوفر دوافع ذاتية للعمل لدى الموظف
1.18	3.30	توفر الإدارة دوافع قوية للعمل لدى الموظف
0.57	3.86	الدافعية بشكل عام

عند ملاحظة استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم نحو مستوى دافعية العمل لديهم فقد كانت هذه الدافعية بشكل عام فوق المتوسط بمتوسط حسابي (3.86) وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولقد كانت أبرز جوانب الدافعية احترام الموظف وتقديره لذاته يدفعه للعمل بقوة بمتوسط حسابي (4.29)، تلاها في المقام الثاني الرغبة في الحصول على الخبرات التي تدفع الموظف للعمل بقوة بمتوسط حسابي (4.21)، تلاها في المقام الثالث الود والاحترام والتفاهم بين الزملاء والمسؤولين يدفع الموظف للعمل بقوة بمتوسط حسابي (4.19)، تلاها في المقام الرابع شعور الموظف بالارتياح عند قيامه بالعمل يوفر لديه دافعاً قوياً للعمل بمتوسط حسابي (4.16)، تلاها في المقام الخامس توفير الوسائل والأدوات يدفع الموظف للعمل بقوة، وامتلاك الموظف الثقة بالنفس يدفع الموظف للعمل بقوة بمتوسط حسابي (4.09)، تلاها في المقام السادس الرغبة في التميز يدفع الموظف للعمل بقوة بمتوسط حسابي (4.02)، أخيراً تلاها في المقام السابع الوازع الأخلاقي يدفع الموظف للعمل بقوة بمتوسط حسابي (4.00).

في حين كانت أقل دوافع العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، توفير الإدارة دوافع قوية للعمل لدى الموظف بمتوسط حسابي (3.30).

2.4 فرضيات الدراسة

1.2.4. عرض نتائج الفرضية الأولى :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية) " .

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح في الجداول من (4.4 – 15.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا عن الإدارة	ذكر	173	3.35	0.81	172	1.78	0.07
	أنثى	69	3.15	0.74	68		
الرضا عن الأنظمة والقوانين	ذكر	173	3.07	0.76	172	1.87	0.06
	أنثى	69	2.87	0.72	68		
الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	ذكر	173	3.07	0.86	172	1.60	0.1
	أنثى	69	2.89	0.78	68		
الرضا عن الراتب والحوافز	ذكر	173	2.18	0.81	172	0.25	0.27
	أنثى	69	2.15	0.68	68		
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	ذكر	173	3.41	0.65	172	1.20	0.23
	أنثى	69	3.30	0.64	68		
الرضا عن الأمن الوظيفي	ذكر	173	2.91	0.40	172	-0.80	0.43
	أنثى	69	2.95	0.36	68		
الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية	ذكر	173	3.18	0.82	172	0.81	0.59
	أنثى	69	3.11	0.81	68		
الرضا عن الوضع الصحي	ذكر	173	2.88	0.97	172	1.80	0.08
	أنثى	69	2.64	0.90	68		
مستوى الرضا بشكل عام	ذكر	173	3.02	0.60	172	1.60	0.12
	أنثى	69	2.88	0.55	68		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى الجنس في مجالات الدراسة وعلى المستوى الكلي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت متوسط استجابات الذكور على المستوى الكلي (3.02) مقابل (2.88) لدى الإناث.

جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة .

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا عن الإدارة	رئيس قسم	34	3.28	0.79
	موظف إداري	117	3.32	0.75
	مشرف تربوي	66	3.20	0.89
	فنيين	17	3.18	0.63
	آذنة	10	3.85	0.71
	المجموع	244	3.30	0.79
الرضا عن الأنظمة والقوانين	رئيس قسم	34	2.95	0.71
	موظف إداري	117	3.11	0.75
	مشرف تربوي	66	2.91	0.67
	فنيين	17	2.67	0.78
	آذنة	10	3.46	0.96
	المجموع	244	3.02	0.75

الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	رئيس قسم	34	34	2.92
	موظف إداري	117	2.98	0.85
	مشرف تربوي	66	3.12	0.71
	فنيين	17	2.71	0.88

0.87	3.69	10	آذنة	الرضا عن الراتب والحوافز
0.84	3.02	244	المجموع	
0.90	2.31	34	رئيس قسم	
0.76	2.15	117	موظف إداري	
0.62	2.05	66	مشرف تربوي	
0.67	2.02	17	فنيين	
1.04	2.98	10	آذنة	
0.77	2.17	244	المجموع	
0.74	3.14	34	رئيس قسم	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
0.63	3.36	117	موظف إداري	
0.58	3.51	66	مشرف تربوي	
0.63	3.29	17	فنيين	
0.63	3.84	10	آذنة	
0.65	3.38	244	المجموع	
0.36	3.03	34	رئيس قسم	
0.36	2.91	117	موظف إداري	
0.39	2.91	66	مشرف تربوي	الرضا عن الأمن الوظيفي
0.38	2.93	17	فنيين	
0.63	2.75	10	آذنة	
0.38	2.92	244	المجموع	

0.96	3.03	34	رئيس قسم	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
0.80	3.21	117	موظف إداري	
0.79	3.20	66	مشرف تربوي	
0.68	2.85	17	فنيين	

0.72	3.38	10	آذنة	الرضا عن الوضع الصحي
0.81	3.16	244	المجموع	
0.93	2.92	34	رئيس قسم	
0.96	2.82	117	موظف إداري	
0.94	2.64	66	مشرف تربوي	
0.90	2.72	17	فنيين	
0.74	3.78	10	آذنة	
0.96	2.82	244	المجموع	
0.63	2.96	34	رئيس قسم	مستوى الرضا بشكل عام
0.59	2.99	117	موظف إداري	
0.53	2.94	66	مشرف تربوي	
0.44	2.82	17	فنيين	
0.66	3.52	10	آذنة	
0.58	2.98	244	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.52)، تلاه في المقام الثاني الموظفون الإداريين بمتوسط حسابي (2.99)، تلاه في المقام الثالث رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (2.96)، تلاه في المقام الرابع المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (2.94) أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (2.82).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن الإدارة فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.85)، تلاه في المقام الثاني الموظفون الإداريين بمتوسط حسابي (3.32)، تلاه في المقام الثالث رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.28)، تلاه في المقام الرابع المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.20) أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (3.18).

وفيما يتعلق بمستوى الرضا عن الأنظمة والقوانين فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.46)، تلاه في المقام الثاني الموظفون الإداريين بمتوسط حسابي (3.11)، تلاه في المقام

الثالث رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (2.95)، تلاه في المقام الرابع المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (2.91)، أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (2.67).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن ظروف وطبيعة العمل فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.69)، تلاه في المقام الثاني المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.12)، تلاه في المقام الثالث الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (2.98)، تلاه في المقام الرابع رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (2.92)، أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (2.71).

وفيما يتعلق بمستوى الرضا عن الراتب والحوافز فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (2.98)، تلاه في المقام الثاني رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (2.31)، تلاه في المقام الثالث الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (2.15)، تلاه في المقام الرابع المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (2.05)، أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (2.02).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.84)، تلاه في المقام الثاني المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.51)، تلاه في المقام الثالث الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (3.36)، تلاه في المقام الرابع الفنيين بمتوسط حسابي (3.29)، أخيراً رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.14).

وفيما يتعلق بمستوى الرضا عن الأمن الوظيفي فقد كان الأعلى لدى رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.03)، تلاه في المقام الثاني الفنيين بمتوسط حسابي (2.93)، تلاه في المقام الثالث المشرفين التربويين والموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (2.91)، أخيراً الآذنة بمتوسط حسابي (2.75).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.38)، تلاه في المقام الثاني الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (3.21)، تلاه في المقام الثالث المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.20)، تلاه في المقام الرابع رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.03)، أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (2.85).

أخيراً فيما يتعلق بمستوى الرضا عن الوضع الصحي فقد كان الأعلى لدى الآذنة بمتوسط حسابي (3.78)، تلاه في المقام الثاني رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (2.92)، تلاه في المقام الثالث

الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي(2.82) ، تلاه في المقام الرابع الفنيين بمتوسط حسابي (2.72) أخيراً المشرفين التربويين بمتوسط حسابي(2.64) .

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب الوظيفة، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا عن الإدارة	بين المجموعات	3.96	4	0.99	1.60	0.18
	داخل المجموعات	147.79	239	0.62		
	المجموع	151.76	243			
الرضا عن الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	5.90	4	1.48	2.74	0.03
	داخل المجموعات	129.02	239	0.540		
	المجموع	134.93	243			

0.03	2.67	1.82	4	7.28	بين المجموعات	الرضا عن ظروف وطبيعة العمل
		0.68	239	162.98	داخل المجموعات	
			243	170.26	المجموع	
0.00	3.82	2.177	4	8.70	بين المجموعات	الرضا عن الراتب والحوافز
		0.570	239	136.21	داخل المجموعات	
			243	144.91	المجموع	
0.01	3.45	1.39	4	5.57	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
		0.40	239	96.36	داخل المجموعات	
			243	101.92	المجموع	
0.29	1.3	0.18	4	0.734	بين المجموعات	الرضا عن الأمن الوظيفي
		0.15	239	34.88	داخل المجموعات	
			243	35.61	المجموع	
0.32	1.19	0.78	4	3.12	بين المجموعات	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
		0.66	239	157.42	داخل المجموعات	
			243	160.54	المجموع	

0.01	3.36	2.96	4	11.85	بين المجموعات	الرضا عن الوضع الصحي
		0.88	239	210.69	داخل المجموعات	
			243	222.54	المجموع	
0.03	2.70	0.88	4	3.54	بين المجموعات	مستوى الرضا بشكل عام
		0.33	239	78.33	داخل المجموعات	
			243	81.87	المجموع	

يتضح من الجدول (6.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في مجالات الدراسة المتعلقة بالرضا عن الأنظمة والقوانين، والرضا عن ظروف وطبيعة العمل، والرضا عن الراتب والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن الوضع الصحي، وعلى المستوى الكلي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ وهي دالة إحصائية .

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول (7.4).

من جهة أخرى أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق بين استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في مستوى الرضا الوظيفي حسب الوظيفة في مجالات الدراسة المتعلقة بالرضا عن الإدارة، والرضا عن الأمن الوظيفي، والرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائية.

جدول 7.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية ، لمتوسط تقديرات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة.

المقارنات	الوظيفة	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	موظف إداري	مشرف تربوي	فنيين	أذنه
الرضا عن الأنظمة والقوانين	رئيس قسم	2.95		—			
	موظف إداري	3.11		—			
	مشرف تربوي	2.91		—			*-0.56
	فنيين	2.67		—			
	أذنه	3.46	*0.56	—			
الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	رئيس قسم	2.92		—			
	موظف إداري	2.98		—			
	مشرف تربوي	3.12		—			
	فنيين	2.71		—			*-0.98
	أذنه	3.69		—		*0.98	
الرضا عن الراتب والحوافز	رئيس قسم	2.31		—			
	موظف إداري	2.15		—		*-0.83	
	مشرف تربوي	2.05		—		*-0.96	
	فنيين	2.02		—		*-0.96	

			-		2.98	أذنه	
--	--	--	---	--	------	------	--

		*-0.38	-		3.14	رئيس قسم	الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل
*-0.71			-		3.36	موظف إداري	
			-		3.51	مشرف تربوي	
					3.29	فنيين	
					3.84	أذنه	
					2.92	رئيس قسم	الرضا عن الوضع الصحي
*-0.056					2.82	موظف إداري	
*1.14					2.64	مشرف تربوي	
*-1.14					2.72	فنيين	
					3.78	أذنه	
					2.96	رئيس قسم	مستوى الرضا بشكل عام
*-0.053					2.99	موظف إداري	
*-0.058					2.94	مشرف تربوي	
*-0.71					2.82	فنيين	
					3.52	أذنه	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي كانت ما بين الآذنة والمسميات الوظيفية الأخرى، فقد كان الفارق في المتوسطات الحسابية بين الموظفين الإداريين والآذنة (0.053)، وبين المشرفين التربويين والآذنة (0.058)، أخيراً بلغ متوسط الفروق بين الفنيين والآذنة (0.71) .

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهلات العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا عن الإدارة	ثانوي فمادون	24	3.46	0.87
	دبلوم	49	3.31	0.72
	بكالوريوس	134	3.31	0.73
	دراسات عليا	37	3.04	0.96
	المجموع	244	3.29	0.78
الرضا عن الأنظمة والقوانين	ثانوي فمادون	24	3.00	0.90
	دبلوم	49	3.20	0.81
	بكالوريوس	134	2.98	0.67
	دراسات عليا	37	2.85	0.75
	المجموع	244	3.00	0.74
الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	ثانوي فمادون	24	3.04	1.05
	دبلوم	49	3.16	0.79
	بكالوريوس	134	2.98	0.76
	دراسات عليا	37	2.87	0.98
	المجموع	244	3.00	0.83
الرضا عن الراتب والحوافز	ثانوي فمادون	24	2.49	0.89
	دبلوم	49	2.25	0.83
	بكالوريوس	134	2.11	0.65
	دراسات عليا	37	1.98	0.86
	المجموع	244	2.15	0.75
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	ثانوي فمادون	24	3.52	0.64
	دبلوم	49	3.41	0.61

0.65	3.34	134	بكالوريوس
0.68	3.36	37	دراسات عليا
0.64	3.38	244	المجموع

0.46	2.94	24	ثانوي فمادون	الرضا عن الأمن الوظيفي
0.37	2.92	49	دبلوم	
0.39	2.93	134	بكالوريوس	
0.35	2.87	37	دراسات عليا	
0.38	2.92	244	المجموع	
0.86	3.05	24	ثانوي فمادون	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
0.76	3.37	49	دبلوم	
0.80	3.10	134	بكالوريوس	
0.85	3.11	37	دراسات عليا	
0.81	3.15	244	المجموع	
1.05	3.13	24	ثانوي فمادون	الرضا عن الوضع الصحي
0.98	2.78	49	دبلوم	
0.89	2.81	134	بكالوريوس	
1.02	2.64	37	دراسات عليا	
0.95	2.81	244	المجموع	مستوى الرضا بشكل عام
0.69	3.12	24	ثانوي فمادون	
0.57	3.05	49	دبلوم	
0.51	2.96	134	بكالوريوس	
0.68	2.82	37	دراسات عليا	
0.57	2.98	244	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية الثانوي فما دون بمتوسط حسابي (3.12)، تلاه في المقام الثاني حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (3.05)، ومن ثم حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.96)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (2.82).

أما المجال المتعلق بمستوى الرضا عن الإدارة فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية الثانوي فما دون بمتوسط حسابي (3.46)، تلاه في المقام الثاني والثالث حملة الدبلوم والكالوريوس بمتوسط حسابي (3.31)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (3.04).

أما مستوى الرضا عن الأنظمة والقوانين فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم بمتوسط حسابي (3.20)، تلاه في المقام الثاني الثانوي فمادون بمتوسط حسابي (3.00)، تلاه في المقام الثالث حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.98)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (2.85).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن ظروف وطبيعة العمل فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم بمتوسط حسابي (3.16)، تلاه في المقام الثاني الثانوي فمادون بمتوسط حسابي (3.04)، تلاه في المقام الثالث حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.98)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (2.87).

أما مستوى الرضا عن الراتب والحوافز فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية الثانوي فما دون بمتوسط حسابي (2.49)، تلاه في المقام الثاني حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.25)، تلاه في المقام الثالث حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.11)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (1.98).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن العلاقة مع الزملاء فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوي فمادون بمتوسط حسابي (3.52)، تلاه في المقام الثاني حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (3.41)، تلاه في المقام الثالث حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (3.36)، وأخيراً حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.34).

أما فيما يختص بمستوى الرضا عن الأمن الوظيفي فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوي فمادون بمتوسط حسابي (2.94)، تلاه في المقام الثاني حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.93)، تلاه في المقام الثالث حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.92)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (2.87).

أما مستوى الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم بمتوسط حسابي (3.37)، تلاه في المقام الثاني حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (3.11)، تلاه في المقام الثالث حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.10) وأخيراً حملة الثانوي فمادون بمتوسط حسابي (3.05).

أخيراً فيما يتعلق بمستوى الرضا عن الوضع الصحي فقد كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوي فمادون بمتوسط حسابي (3.13)، تلاه في المقام الثاني حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.81)، تلاه في المقام الثالث حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (2.64).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (9.4).

جدول 9.4: نتائج تحليل التباين الأحادي ، لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا عن الإدارة	بين المجموعات	3.17	3	1.06	1.73	0.16
	داخل المجموعات	146.45	240	0.61		
	المجموع	149.61	243			
الرضا عن الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	2.76	3	0.92	1.71	0.17
	داخل المجموعات	129.25	240	0.54		
	المجموع	132.00	243			

0.42	0.94	0.65	3	1.95	بين المجموعات	الرضا عن ظروف وطبيعة العمل
		0.69	240	166.44	داخل المجموعات	
			243	168.39	المجموع	

0.05	2.66	1.48	3	4.44	بين المجموعات	الرضا عن الراتب والحوافز
		0.56	240	133.61	داخل المجموعات	
			243	138.05	المجموع	
0.64	0.56	0.23	3	0.70	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
		0.42	240	100.21	داخل المجموعات	
			243	100.90	المجموع	
0.88	0.22	3.28	3	0.09	بين المجموعات	الرضا عن الأمن الوظيفي
		0.15	240	35.57	داخل المجموعات	
			243	35.67	المجموع	
0.21	1.51	0.98	3	2.95	بين المجموعات	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
		0.65	240	156.03	داخل المجموعات	
			243	158.98	المجموع	
0.28	1.30	1.16	3	3.48	بين المجموعات	الرضا عن الوضع الصحي
		0.90	240	214.93	داخل المجموعات	

			243	218.41	المجموع	
0.15	1.78	0.58	3	1.73	بين المجموعات	مستوى الرضا بشكل عام
		0.32	240	77.59	داخل المجموعات	
			243	79.32	المجموع	

يتضح من الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في مجالات الدراسة المتعلقة بالرضا عن الإدارة والرضا عن الأمن الوظيفي، والرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية، والرضا عن الأنظمة والقوانين، والرضا عن ظروف العمل وطبيعة العمل، والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا عن الوضع الصحي، وعلى المستوى الكلي، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائية .

من جهة أخرى أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في مستوى الرضا الوظيفي حسب المؤهلات العلمية في مجال الدراسة المتعلق بالرضا عن الراتب والحوافز، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية .

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول (10.4).

جدول 10.4 : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في مستوى الرضا عن الراتب والحوافز حسب متغير المؤهل العلمي.

المقارنات	المؤهلات العلمية	المتوسط الحسابي	ثانوي فمادون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الرضا عن الراتب	ثانوي فمادون	2.49	—	—	—	0.51*
	دبلوم	2.25	—	—	—	—

والحوافز	بكالوريوس	2.11	-	-	-
	دراسات عليا	1.98	-0.51*	-	-

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10.4)، أن الفروق كانت مع حملة الثانوي فمادون والدراسات العليا، لصالح الثانوي فمادون وبفارق (0.51) وسط حسابي.

جدول 11.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا عن الإدارة	أقل من 5 سنوات	38	3.47	0.60
	5-10 سنوات	103	3.33	0.76
	11-15 سنة	39	3.36	0.75
	16 سنة فأكثر	64	3.09	0.93
	المجموع	244	3.29	0.79
الرضا عن الأنظمة والقوانين	أقل من 5 سنوات	38	3.14	0.68
	5-10 سنوات	103	3.03	0.76
	11-15 سنة	39	3.04	0.77
	16 سنة فأكثر	64	2.92	0.76
	المجموع	244	3.02	0.75
الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	أقل من 5 سنوات	38	3.04	0.87
	5-10 سنوات	103	3.00	0.82
	11-15 سنة	39	3.08	0.86
	16 سنة فأكثر	64	2.98	0.86

0.84	3.01	244	المجموع	
0.89	2.26	38	أقل من 5 سنوات	الرضا عن الراتب والحوافز
0.71	2.13	103	5-10 سنوات	
0.77	2.25	39	11-15 سنة	
0.82	2.11	64	16 سنة فأكثر	
0.78	2.17	244	المجموع	
0.57	3.55	38	أقل من 5 سنوات	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
0.72	3.29	103	5-10 سنوات	
0.61	3.39	39	11-15 سنة	
0.56	3.45	64	16 سنة فأكثر	
0.64	3.39	244	المجموع	

0.45	2.93	38	أقل من 5 سنوات	الرضا عن الأمن الوظيفي
0.38	2.92	103	5-10 سنوات	
0.39	2.97	39	11-15 سنة	
0.34	2.87	64	16 سنة فأكثر	
0.38	2.92	244	المجموع	
0.68	3.31	38	أقل من 5 سنوات	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
0.82	3.14	103	5-10 سنوات	
0.81	3.25	39	11-15 سنة	
0.89	3.04	64	16 سنة فأكثر	
0.82	3.16	244	المجموع	
1.03	3.00	38	أقل من 5 سنوات	الرضا عن الوضع الصحي
0.97	2.88	103	5-10 سنوات	
0.89	2.78	39	11-15 سنة	
0.93	2.63	64	16 سنة فأكثر	
0.96	2.82	244	المجموع	
0.56	3.11	38	أقل من 5 سنوات	مستوى الرضا بشكل عام
0.56	2.97	103	5-10 سنوات	

0.57	3.03	39	15-11 سنة
0.64	2.88	64	16 سنة فأكثر
0.58	2.98	244	المجموع

يتضح من الجدول (11.4) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.11)، تلاه في المقام الثاني من 15-11 سنة بمتوسط حسابي (3.03)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (2.97)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (2.88).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن الإدارة فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.47)، تلاه في المقام الثاني من 15-11 سنة بمتوسط حسابي (3.36)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (3.33)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (3.09).

أما فيما يختص بمستوى الرضا عن الأنظمة والقوانين فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.14)، تلاه في المقام الثاني من 15-11 سنة بمتوسط حسابي (3.04)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (3.03)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (2.92).

وفيما يتعلق بمستوى الرضا عن ظروف وطبيعة العمل فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 15-11 سنة بمتوسط حسابي (3.08)، تلاه في المقام الثاني الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.04)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (3.00)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (2.98).

أما مستوى الرضا عن الراتب والحوافز فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (2.26)، تلاه في المقام الثاني من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (2.25)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (2.13)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (2.11).

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا عن العلاقة مع الزملاء فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.55)، تلاه في المقام الثاني 16 سنة فما فوق بمتوسط حسابي (3.45)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (3.39)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (3.29).

أما فيما يختص بمستوى الرضا عن الأمن الوظيفي فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (2.97)، تلاه في المقام الثاني الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (2.93)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (2.92)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فما فوق بمتوسط حسابي (2.87).

أما مستوى الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.31)، تلاه في المقام الثاني الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (3.25)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (3.14)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فما فوق بمتوسط حسابي (3.04).

أخيراً فيما يتعلق بمستوى الرضا عن الوضع الصحي فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.00)، تلاه في المقام الثاني الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (2.88)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فما فوق بمتوسط حسابي (2.63).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (12.4).

جدول 12.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا عن الإدارة	بين المجموعات	4.28	3	1.43	2.31	0.08
	داخل المجموعات	148.26	240	0.62		
	المجموع	152.54	243			

الرضا عن الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	1.27	3	0.42	0.75	0.52
	داخل المجموعات	134.43	240	0.56		
	المجموع	135.7	243			
الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	بين المجموعات	0.29	3	0.10	0.14	0.94
	داخل المجموعات	172.04	240	0.72		
	المجموع	172.33	243			
الرضا عن الراتب	بين المجموعات	0.88	3	0.29	0.48	0.70

		0.60	240	145.24	داخل المجموعات	والحوافز
			243	146.11	المجموع	
0.15	1.79	0.73	3	2.20	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
		0.41	240	98.47	داخل المجموعات	
			243	100.67	المجموع	
0.58	0.66	0.10	3	0.288	بين المجموعات	الرضا عن الأمن الوظيفي
		0.15	240	35.21	داخل المجموعات	
			243	35.50	المجموع	

0.36	1.07	0.72	3	2.15	بين المجموعات	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
		0.67	240	160.24	داخل المجموعات	
			243	162.39	المجموع	
0.21	1.52	1.39	3	4.17	بين المجموعات	الرضا عن الوضع الصحي
		0.91	240	218.94	داخل المجموعات	
			243	223.10	المجموع	
0.25	1.38	0.47	3	1.40	بين المجموعات	مستوى

		0.34	240	81.25	داخل المجموعات	الرضا بشكل عام
			243	82.65	المجموع	

يتضح من الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في مجالات الدراسة وعلى المستوى الكلي حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً .

جدول 13.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.

المجالات	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا عن الإدارة	الخليل	98	3.30	0.78
	رام الله	81	3.07	0.80
	نابلس	62	3.55	0.72
	المجموع	241	3.28	0.79

الرضا عن الأنظمة والقوانين	الخليل	98	2.97	0.75
	رام الله	81	2.91	0.69
	نابلس	62	3.19	0.77
	المجموع	241	3.00	0.74
الرضا عن ظروف وطبيعة العمل	الخليل	98	3.02	0.85
	رام الله	81	2.91	0.71
	نابلس	62	3.11	0.97
	المجموع	241	3.00	0.84
الرضا عن الراتب والحوافز	الخليل	98	2.21	0.76
	رام الله	81	1.98	0.57

0.96	2.36	62	نابلس	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
0.77	2.17	241	المجموع	
0.67	3.39	98	الخليل	
0.60	3.39	81	رام الله	
0.67	3.38	62	نابلس	
0.64	3.39	241	المجموع	
0.41	2.93	98	الخليل	الرضا عن الأمن الوظيفي
0.38	2.90	81	رام الله	
0.34	2.93	62	نابلس	
0.38	2.92	241	المجموع	
0.79	3.09	98	الخليل	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
0.81	3.08	81	رام الله	
0.84	3.34	62	نابلس	
0.81	3.15	241	المجموع	
0.97	2.82	98	الخليل	الرضا عن الوضع الصحي
0.86	2.69	81	رام الله	
1.04	2.98	62	نابلس	
0.96	2.82	241	المجموع	
0.60	2.98	98	الخليل	مستوى الرضا بشكل عام
0.48	2.84	81	رام الله	
0.65	3.14	62	نابلس	
0.58	2.98	241	المجموع	

يتضح من الجدول (13.4) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس بمتوسط حسابي (3.14) تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (2.98)، تلاه في المقام الثالث إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (2.84).

أما في المجال المتعلق بمستوى الرضا عن الإدارة فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس بمتوسط حسابي (3.55)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (3.30)، تلاه في المقام الثالث إداري مديرية رام الله بمتوسط حسابي (3.07).

وفيما يتعلق بمستوى الرضا عن الأنظمة والقوانين فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس أيضاً بمتوسط حسابي (3.19)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (2.97)، تلاه في المقام الثالث إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (2.91).

أما في المجال المتعلق بمستوى الرضا عن ظروف وطبيعة العمل فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس أيضاً بمتوسط حسابي (3.11)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (3.02)، تلاه في المقام الثالث إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (2.91).

أما في المجال المختص بمستوى الرضا عن الراتب والحوافز فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس أيضاً بمتوسط حسابي (2.36)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (2.21)، تلاه في المقام الثالث إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (1.98).

أما في المجال المتعلق بمستوى الرضا عن العلاقة مع الزملاء فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرتي الخليل ورام الله بمتوسط حسابي (3.39)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية نابلس بمتوسط حسابي (3.38).

أما مستوى الرضا عن الأمن الوظيفي فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرتي نابلس والخليل بمتوسط حسابي (2.93)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (2.90).

أما في المجال المتعلق بمستوى الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس بمتوسط حسابي (3.34)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (3.09)، تلاه في المقام الثالث إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (3.08).

أخيراً فيما يتعلق بمستوى الرضا عن الوضع الصحي فقد كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرية نابلس بمتوسط حسابي (2.98)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية الخليل بمتوسط حسابي (2.82)، تلاه في المقام الثالث إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (2.69).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (14.4).

جدول 14.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا عن الإدارة	بين المجموعات	8.11	2	4.05	6.81	0.00
	داخل المجموعات	141.77	238	0.60		
	المجموع	149.88	240			

الرضا عن الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	2.98	2	1.49	2.74	0.06
	داخل المجموعات	129.52	238	0.54		
	المجموع	132.50	240			
الرضا عن ظروف وطبيعة	بين المجموعات	1.35	2	0.68	0.96	0.38

		0.70	238	166.80	داخل المجموعات	العمل
			240	168.15	المجموع	
0.01	4.60	2.68	2	5.35	بين المجموعات	الرضا عن الراتب والحوافز
		0.58	238	138.34	داخل المجموعات	
			240	143.69	المجموع	
0.99	0.012	0.005	2	0.009	بين المجموعات	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
		0.42	238	99.52	داخل المجموعات	
			240	99.53	المجموع	
0.80	0.22	0.003	2	0.003	بين المجموعات	الرضا عن الأمن الوظيفي
		0.15	238	35.08	داخل المجموعات	
			240	35.08	المجموع	

0.11	2.25	1.47	2	2.95	بين المجموعات	الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية
		0.65	238	155.75	داخل المجموعات	
			240	158.70	المجموع	
0.21	1.58	1.43	2	2.87	بين المجموعات	الرضا عن الوضع الصحي

		0.91	238	216.44	داخل المجموعات	
			240	219.30	المجموع	
0.01	4.57	1.51	2	3.03	بين المجموعات	مستوى الرضا بشكل عام
		0.33	238	78.70	داخل المجموعات	
			240	81.72	المجموع	

يتضح من الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في الرضا عن الأنظمة والقوانين، والرضا عن ظروف وطبيعة العمل، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن الأمن الوظيفي، والرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية، والرضا عن الوضع الصحي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً .

من جهة أخرى أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب المديرية في مجال الدراسة المتعلق بالرضا عن الراتب والحوافز، ومجال الدراسة المتعلق بالرضا عن الإدارة ، وعلى المستوى الكلي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ وهي دالة إحصائياً.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (15.4)

جدول 15.4 : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المديرية.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	الخليل	رام الله	نابلس
الرضا عن	الخليل	3.30	-	-	-

الإدارة	رام الله	3.07	-	-	-0.48*
	نابلس	3.55	-	*0.48	-
الرضا عن	الخليل	2.21	-	-	-
الراتب	رام الله	1.98	-	-	-0.38*
والحوافز	نابلس	2.36	-	*0.38	-
درجة الرضا	الخليل	2.98	-	-	-
بشكل عام	رام الله	2.84	-	-	-0.29*
	نابلس	3.14	-	*0.29	-

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي كانت ما بين إداري مديرية نابلس وإداري مديرية رام الله لصالح إداري مديرية نابلس الذين كانت درجة الرضا لديهم أعلى من المديرية الأخرى.

2.2.4. عرض نتائج الفرضية الثانية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى دافعية العمل لدى إداري مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة : (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ت، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من الجداول من (16.4 – 24.4).

جدول 16.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" لمستوى دافعية العمل لدى إداري مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات	قيمة ت	مستوى الدلالة
-------	-------	---------	----------	-------	--------	---------------

الإحصائية		الحرية	المعياري	الحسابي		
0.13	-1.54	172	0.58	3.82	173	ذكر
		68	0.55	3.94	69	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت متوسط استجابات الذكور نحو ذلك (3.82) مقابل (3.94) لدى الإناث.

جدول 17.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس قسم	34	3.79	0.64
موظف إداري	117	3.90	0.59
مشرف تربوي	66	3.86	0.50
فنيين	17	3.73	0.52
آذنة	10	3.74	0.77
المجموع	244	3.86	0.57

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أن مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (3.90)، تلاه في المقام الثاني المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.86)، تلاه في المقام الثالث رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.79)، تلاه في المقام الرابع الآذنة بمتوسط حسابي (3.74)، أخيراً الفنيين بمتوسط حسابي (3.73) .

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب الوظيفة، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (18.4).

جدول 18.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي ، لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.765	4	0.19	0.58	0.68
داخل المجموعات	79.3	239	0.33		
المجموع	80.07	243			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية نحو دافعية العمل حسب الوظيفة حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي غير دالة إحصائية.

جدول 19.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهلات العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي فمادون	24	3.55	0.81
دبلوم	49	3.88	0.54
بكالوريوس	134	3.88	0.52
دراسات عليا	37	3.91	0.55
المجموع	244	3.86	0.57

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أن مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا بمتوسط

حسابي(3.91)،تلاه في المقام الثاني حملة البكالوريوس والدبلوم بمتوسط حسابي(3.88) وأخيراً الثانوي فما دون بمتوسط حسابي(3.55)، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (20.4).

جدول 20.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.39	3	0.80	2.50	0.06
داخل المجموعات	76.70	240	0.32		
المجموع	79.10	243			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية نحو دافعية العمل حسب المؤهلات العلمية حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائية.

جدول 21.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	38	3.95	0.58
5-10 سنوات	103	3.85	0.68
11-15 سنة	39	3.80	0.42
16 سنة فأكثر	64	3.86	0.47
المجموع	244	3.86	0.58

يتضح من الجدول (21.4) أن مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الإداريين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.95)، تلاه في المقام الثاني الذين سنوات خبرتهم من 16 سنة فما فوق بمتوسط حسابي (3.86)، تلاه في المقام الثالث الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي (3.85)، وأخيراً الإداريين الذين سنوات خبرتهم من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (3.80).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (22.4).

جدول 22.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي، لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.49	3	0.16	0.49	0.69
داخل المجموعات	79.85	240	0.33		
المجموع	80.34	243			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم نحو دافعية العمل حسب سنوات الخبرة ، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 23.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	98	3.87	0.51
رام الله	81	3.82	0.57
نابلس	62	3.87	0.68
المجموع	241	3.86	0.58

يتضح من الجدول (23.4) أن مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان الأعلى لدى الإداريين الذين يعملون في مديرتي الخليل ونابلس بمتوسط حسابي (3.87)، تلاه في المقام الثاني إداريي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (3.82) .

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقاً دالة إحصائية نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (24.4).

جدول 24.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.120	2	0.06	0.18	0.84
داخل المجموعات	79.25	238	0.33		
المجموع	79.37	240			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات إداريي مديريات التربية والتعليم نحو دافعية العمل حسب المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ وهي غير دالة إحصائية.

3.2.4. عرض نتائج الفرضية الثالثة :

"لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل لديهم".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار بيرسون وذلك كما هو واضح من الجدول (25.4).

جدول 25.4 : معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل لديهم.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	245	2.98	0.58	*0.30	0.000
دافعية العمل		3.86	0.57		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل، بحيث كلما زاد مستوى الرضا زادت الدافعية للعمل والعكس صحيح، حيث وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائياً مقداره (0.30) ويمكن وصف قوة هذه العلاقة بأنها ضعيفة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقة ذلك بدافعية العمل لديهم، والتعرف فيما إذا كان لكل من الجنس والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف أثر على مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى الموظفين، والتعرف أيضا فيما إذا كان هنالك

ارتباط دال إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل لديهم.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة لهذه الدراسة.

2.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

" ما مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية؟".

أظهرت الدراسة نتائج تفيد بأن مستوى الرضا الوظيفي العام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان دون المتوسط ، وذلك عن جميع مجالات الرضا في الدراسة بشكل عام.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو هنطش، 1989)، والتي أظهرت أثر الراتب على الرضا الوظيفي.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو العسل، 1993)، والتي حاز فيها مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء على أعلى درجات الرضا.

واتفقت النتائج مع دراسة جنزن (Genzen, 1993) ، والتي أظهرت عدم رضا أفراد العينة عن الأمن الوظيفي والتعويض.

كما اتفقت النتائج مع دراسة (العمرى، 1994)، والتي بينت أن مجال الرضا عن الراتب حاز على أقل درجات الرضا.

واتفقت النتائج مع دراسة (محمد، 1996)، والتي أظهرت بأن مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء حاز على أعلى درجات الرضا.

كما اتفقت الدراسة مع دراسة (مساعدة، 1999)، والتي أظهرت بأن هناك انخفاضاً عاماً لمستوى الرضا الوظيفي في مجال الراتب الشهري.

و اتفقت الدراسة مع دراسة (ابو ساكور، 1999) ، والتي حاز فيها مجال الراتب على أقل درجات الرضا.

في حين اختلفت النتائج مع دراسة (حكيم، 1995)، والتي أظهرت بأن مجال الرضا عن الراتب قد حاز على أعلى درجات الرضا.

كما اختلفت النتائج مع دراسة (محمد، 1996)، والتي أظهرت بأن درجة رضا العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد متوسطة بشكل عام ، وأن درجة الرضا عن الأنظمة والقوانين كانت أقل من المتوسط.

واختلفت النتائج مع دراسة (همشري، 1998)، والتي أظهرت بأن درجة رضا أفراد الدراسة عن العمل في المكتبة المتخصصة متوسطة.

كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو ساكور، 1999)، والتي أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي العام في جامعة القدس المفتوحة كانت متوسطة.

كما اختلفت النتائج مع دراسة (عريقات، 2003)، والتي أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطة.

و اختلفت النتائج مع دراسة (الخاجة، 2003)، والتي أظهرت أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل تفوق في أهميتها العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف المادية الطبيعية.

كما اختلفت النتائج مع دراسة رتز (Rhets, 1995) ، والتي بينت أن درجة الرضا الوظيفي للمشرفين كانت متوسطة.

وتعزى هذه النتائج إلى الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي عاشها ويعيشها الشعب الفلسطيني، وما أفرزته المحسوبية في بعض التعيينات، في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، كما

أن تعدد مراكز القوى في الوزارات والمؤسسات أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي العام لدى معظم الموظفين، حيث أن الترقّيات والتعيينات تتم على أسس غير مدروسة.

وحول ارتفاع مستوى الرضا عن العلاقة بين الزملاء، فقد يعود ذلك إلى العلاقات الاجتماعية القوية السائدة داخل المجتمع الفلسطيني وهذا ما يميزه عن باقي المجتمعات العربية، وذلك بسبب الأزمات والنكبات التي عانى ويعاني منها المواطن الفلسطيني، حيث أن الهم مشترك والعدو واحد، وصفة التعاون والتعاطف هي سمة قوية لدى الشعب الفلسطيني، وهذا ما استمدته من دينه ومن عاداته وتقاليده.

أما عدم الرضا عن الراتب والحوافز، فقد يعود السبب في ذلك إلى انخفاض الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بما يحتاجه لسد متطلباته المعيشية، حيث أن السلطة الوطنية الفلسطينية تعتمد في تغطيتها لرواتب الموظفين على الإعانات والمساعدات الخارجية، وأن قلة الوظائف وارتفاع عدد الموظفين أدى إلى انخفاض راتب الموظف، وعدم ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة أيضاً من الأسباب المهمة التي أوجدت عدم رضا عن الراتب والحوافز، حيث أن الأسعار في ارتفاع مستمر والراتب ساكن في مكانه، كذلك فإن انعدام الحوافز بنوعها (المادي والمعنوي) يشعر العاملين بعدم الرضا وأنهم يبذلون جهداً لا يتلاءم مع الراتب الممنوح لهم.

3.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"ما مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية "

أظهرت الدراسة نتائج تفيد بأن مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كانت فوق المتوسط.

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعبي، 2003)، والتي بينت أن مستوى دافعية العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية عالية.

واختلفت النتائج مع دراسة (العمر، 2000) ، والتي بينت بأن دافعية الموظفين كانت متوسطة المستوى بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية.

وتعزى هذه النتائج إلى أن الدافعية هي قوة داخلية موجودة لدى الفرد تثير السلوك وتحركه ومعظم أفراد عينة الدراسة (أفراد الشعب الفلسطيني) نشأوا على قيم وأخلاق يحكمها الوازع الديني والأخلاقي، حيث أن جميع الموظفين يعملون وتتولد لديهم دوافع قوية للعمل إيماناً منهم بأن العمل عبادة، وعملاً بقول رسولنا الكريم عليه الصلاة والسلام "إن الله يحب من أحكم إذا عمل عملاً أن يتقنه"، فكل شخص يعمل يجزم ويقر بأن العمل عبادة، ويجب القيام به بكل أمانة وإخلاص، وعلاوة على ذلك فإن معظم طبقات الشعب الفلسطيني هي من طبقة العمال الذين تقطعت بهم السبل بسبب الإجراءات الإسرائيلية الغاشمة، ومعظم القطاعات الموجودة في فلسطين هي قطاعات خدماتية، وهو القطاع الوحيد الذي بقي أمام أفراد الشعب للعمل فيه من أجل سد لقمة العيش.

4.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية) ".

*متغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس على المستوى الكلي.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (العمرى، 1994)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية وفق متغير الجنس.

كما اتفقت مع دراسة (سلامة، 1995)، والتي أظهرت إلى أن متغير الجنس لا يؤثر على الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

واتفقت مع دراسة (قرواني، 1997)، والتي بينت عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

كما اتفقت مع دراسة (مساعدة، 1999)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وفق متغير الجنس.

في حين اختلفت النتائج مع دراسة (ابوهنطش، 1989)، والتي بينت وجود تأثير لمتغير الجنس في قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Brown, 1993)، والتي بينت أثر متغير الجنس على الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين .

كما اختلفت النتائج مع دراسة (همشري، 1998)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن وفق متغير الجنس، حيث كانت الإناث أكثر رضا عن مهنة المكتبات من الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي لا تميز بين الذكور والإناث، وحجم العمل واحد لكلا الجنسين، كما أن نظام الرواتب لا يميز أيضاً ما بين الذكور والإناث.

* متغير الوظيفة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الوظيفة على المستوى الكلي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو العسل، 1993)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في رضا الإداريين وفق متغير مسمى الوظيفة.

كما اتفقت النتائج مع دراسة (مساعدة، 1999)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفق متغير مسمى الوظيفة.

واتفقت أيضاً مع دراسة (عريقات، 2003)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفق متغير الوظيفة.

وتعزى هذه النتائج إلى أن الشعور بالرضا هو شعور فردي نابع من الشخص نفسه، حيث أن الإنسان بطبعه طموح، ويرغب دائماً بالأفضل، فكلما تطور الشخص وحصل على مرتبة وظيفية أعلى طمح إلى مرتبة أعلى منها.

وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن الاختلاف في الوظيفة يؤدي بدوره إلى اختلاف في المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الشخص، مما يؤدي بدوره إلى اختلاف في الشعور بالرضا.

*** متغير المؤهل العلمي**

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على المستوى الكلي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (حكيم، 1995)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام لأعضاء هيئة التدريس وبين متغير التأهيل التربوي.

كما اتفقت مع دراسة (سلامة، 1995)، والتي أظهرت إلى أنه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على الروح المعنوية.

واتفقت أيضاً مع دراسة (قرواني، 1997)، والتي بينت عدم وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي على رضا العاملين الوظيفي.

واختلفت النتائج مع دراسة (همشري، 1998)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في الرضا عن العمل وفق متغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت الدراسة مع دراسة (مساعدة، 1999)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفق متغير المؤهل العلمي.

واختلفت الدراسة أيضاً مع دراسة (Brown, 1993)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وفق متغير الشهادة.

وتعزى هذه النتائج إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي هو شعور نابع من تحقيق الإنسان لرغباته وطموحاته ولا علاقة له بما يحمل هذا الشخص من مؤهلات علمية، كما أن الكادر المالي المعمول به في القطاع العام يراعي المؤهلات العلمية التي يحملها الموظف، وبالتالي فإن الموظف يعلم مسبقاً بالراتب الذي سيحصل عليه وفقاً لمؤهله العلمي.

* متغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المستوى الكلي.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (حكيم، 1995)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام لأعضاء هيئة التدريس وفق متغير سنوات الخبرة.

واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة (قرواني، 1997)، والتي بينت عدم وجود تأثير على الرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وفق متغير سنوات الخبرة.

كما اتفقت مع دراسة (همشري، 1998)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن وفق متغير سنوات الخبرة.

في حين اختلفت الدراسة مع دراسة (أبو هنطش، 1989)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية وفق متغير سنوات الخبرة.

وتعزى هذه النتائج إلى أن الرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية نابع عن حب الموظف لعمله ولا علاقة له بمدة خدمته في الوظيفة، لأن الشعور بالرضا عن الوظيفة نابع بما تحققه الوظيفة للموظف ، كما أن التعليمات والأنظمة تنطبق على الجميع بغض النظر عن مدة خدمتهم كما أن الكادر المالي المعمول به يراعي سنوات الخبرة.

* متغير المديرية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المديرية على المستوى الكلي.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبو ساكور، 1999)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة وجامعة الخليل وفق متغير الجامعة.

واختلفت الدراسة مع دراسة (مساعدة ، 1999)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وفق متغير مكان العمل.

وتعزى هذه النتائج إلى الاختلاف في طريقة الإدارة، حيث أن لكل مدير تربية نمطه القيادي الخاص به، رغم أن التعليمات واحدة وتصدر عن وزارة واحدة، لكن للمدير المسؤول دور كبير في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي، من خلال طريقة تنفيذه للأنظمة والتعليمات.

5.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية) ". .

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الأحمد، 1999)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بدافعية الإنجاز.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العمر، 2000)، والتي بينت أن دافعية الموظفين ترتفع مع ارتفاع المسميات الوظيفية لدى الموظفين بدولة الكويت.

في حين اختلفت النتائج مع دراسة (عبد الخالق والنيال، 1992)، والتي أظهرت وجود فروق جوهرية بين الجنسين في دافعية الإنجاز لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية وتلميذاتها بدولة قطر.

كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (استيتية، 1994)، والتي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الجنس على دافع فرص التفاعل المباشر نحو التعليم المستمر لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (العمران، 1995)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مقياس دافعية الإنجاز لصالح الإناث لدى عينة من الطلبة في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بدولة البحرين.

كما اختلفت الدراسة أيضاً مع دراسة (العمر، 2000)، والتي بينت أن مستوى الدافعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث لدى الموظفين بدولة الكويت، وأن دافعية الموظفين ترتفع مع زيادة سنوات الخبرة لدى الموظفين بدولة الكويت.

وتعزى هذه النتائج إلى أن الدافعية هي قوة داخلية تستثير السلوك الإنساني ولكنها تحتاج إلى تحفيز، فهي تترافق مع الإنسان من خلال ما تربي عليه ومن خلال قيمه وعاداته ودينه، فهي تنمو مع الإنسان في ضوء احتياجاته وقناعاته الذاتية، وكلما كان العمل يغذي هذه الحاجة تزداد دافعيته للعمل ويتوجه سلوكه نحوه بدافع ذاتي بغض النظر عن العوامل الخارجية والمتغيرات الأخرى .

6.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

" لا توجد علاقة ما بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل لديهم؟".

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشعراوي، 1999)، والتي بينت وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات الدافع للإنجاز الأكاديمي من ناحية ودرجات الرضا عن الحياة بأبعاده من ناحية أخرى في المرحلة الجامعية.

وهذا يتفق مع معظم الدراسات في هذا المجال، والتي أكدت أنه كلما زاد رضا الشخص عن عمله زادت دافعيته نحو ذلك العمل، أو بمعنى آخر فإن الرضا يؤدي إلى استثارة الدافعية وليس إلى إيجادها، فكلما زاد رضا الموظف عن عمله زادت دافعيته، وهذا يفسر بدافعية الإنجاز فكلما أنجز الموظف في عمله ارتفعت الروح المعنوية لديه وزادت دافعيته إلى العمل لأن هذا الإنجاز بحد ذاته هو دافع داخلي مشجع ومحفز على العمل. وهذا التفسير تتفق معه معظم الدراسات التربوية.

7.5 توصيات الدراسة

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- 1- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي وذوي العلاقة برفع درجة الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم، بإيجاد نظام عادل للعلاوات والترقيات والحوافز .
- 2- ضرورة إعادة هيكلة جدول الرواتب المعمول به و ربطه بجدول غلاء المعيشة.
- 3- ضرورة إعادة النظر في سن قوانين عادلة تعمل على توفير الأمن الوظيفي وزيادة دافعية الموظف للعمل.
- 4- العمل على تطوير قطاع الموظفين الإداريين، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة وفقاً لاحتياجاتهم.
- 5- العمل على إعادة بناء نظام التأمين الصحي للموظف أسوة ببرامج التأمين المتبعة في الدول المتقدمة.
- 6- ضرورة تزويد الموظفين الإداريين بالنشرات التوضيحية حول المستجدات في مجال الأنظمة والتعليمات.
- 7- ضرورة تحديث الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتلائم احتياجات الموظفين ومتطلبات العصر.
- 8- العمل السريع على إعادة النظر في الأنظمة الداخلية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بما يتناسب والواقع الفلسطيني الحالي بالشكل الذي يوفر أدنى درجة من الأمن والرضا الوظيفي للموظفين.
- 9- العمل على تطبيق نظام اللامركزية ، مع رقابة شفافة وموضوعية.
- 10- إجراء دراسات دورية عن حاجات الموظفين ومشاكلهم، وتوفير المستلزمات الضرورية لهم.
- 11- إجراء دراسة أخرى في معرفة أسباب الفروق في متغير الوظيفة ومكان العمل في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم.

المصادر والمراجع :

أولا : المراجع العربية

- القرآن الكريم، سورة آل عمران، آية رقم (139).

- أبو ساكور، ت.ع.(1999): الرضا الوظيفي لموظفي جامعة القدس المفتوحة وجامعة الخليل في فلسطين، جامعة القدس ، القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

-أبو علفه ، ع. أ. (2005) : اتجاهات معاصرة لإدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). الطبعة الأولى . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- أبو العسل ، خ.ع.م .(1993) : الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية ،الجامعة الأردنية ، عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو هنطش، أ . م .(1989) : الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية ، الجامعة الأردنية ، عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أحمد، ش .(1991) : الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم وخبرتهم التدريسية، مجلة كلية التربية ،العدد(8) . ص ص 279 - 325.
- استيتية، د . م .(1994) : أثر متغيرات الخبرة التعليمية والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وقطاع العمل على مستوى الدافعية نحو التعليم المستمر لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية ، مجلد دراسات ، المجلد (21أ)، العدد (3) . ص ص 207 - 237.
- الأحمد ، أ .(1999): العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز ومركز الضبط/دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة جامعة دمشق في كليتي التربية والعلوم ، مجلة جامعة دمشق ،المجلد(15)، العدد (2) . ص ص 121 - 171.
- الأزهرى، يحيى الدين .(1993) : الإدارة ودور المديرين، الطبعة الأولى.دار الفكر العربي القاهرة، مصر.
- ألدعيس، م .(2003): أنماط السلوك الإداري بجامعة صنعاء ، جامعة صنعاء، صنعاء. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخاجة، م .(2003) : الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (19)، عدد (2) . ص ص 101-173.

- الخضري، ا. س ، وسلامة، م. أ. (1982): الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر ، دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد(30) . ص ص 75- 119.
- الخطيب، ر، والخطيب، أ ، والفرح ، و .(1996): الإدارة والأشراف التربوي، مطبعة الفرز دق ، الرياض .
- الزعبي ، د.م.(2003): ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الشعراوي، د.ع . م .(1999): سمات الشخصية والدافع للإنجاز الأكاديمي وعلاقتها بالرضا عن الحياة في المرحلة الجامعية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (41) . ص ص 149 - 196.
- الشناوي، ع . ز .(1997): علاقة موقع الضبط بالدافع للإنجاز لدى طلبة وطالبات الجامعة ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، العدد(42). ص ص 227-249.
- الصافي، د. ع. ط .(2001): المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بمدينة أبها ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد التاسع والسبعون . ص ص 61-90.
- الصياح، ر .(1997): فاعلية برنامج تدريبي لزيادة دافعية الإنجاز لدى المتعلمين /دراسة شبه تجريبية في الصف الثاني الإعدادي ، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الطويل، هـ . ع . ص .(1998) : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة الثانية . وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العبد الله، د. ي . م، والخليفة، د . س . ي . (2001) : أثر كل من الاتجاهات نحو الدراسة ودافعية الإنجاز وعادات الاستذكار على الأداء الأكاديمي لدى عينة من طالبات جامعة قطر، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد (15)، العدد (60)، ص ص 15-44.
- العتيبي، ص. ج . (2005) : تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- العديلي ن. م . (1993) : إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العسيلي، ر . (1999) : النمط القيادي السائد في رئاسة كل من جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العمر، ب . ع . (2000) : علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة الكويت، العدد (17)، ص ص 79-104.
- العمران، ج . أ . ر . (1995) : دافعية الإنجاز وعلاقته بالتحصيل الدراسي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من الطلبة في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بدولة البحرين ، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، المجلد(32)، العدد (6)، ص ص 2545-2572.
- العمري، خ . (1991) : الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد(7)، العدد الرابع.
- العمري، خ . (1994): اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي في عدة مجالات، الجامعة الأردنية ، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- القدومي، ش. م. ر. (2000): العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلميهما والضبط المدرسي فيها ، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- القريوتي، م. ق. (1989): السلوك التنظيمي -دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 49.
- القريوتي، م. ق. (1993): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- القريوتي، م. ق. (2000): السلوك التنظيمي -دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- القيسي، ه.م.إ. (1996): مستوى الرضا الوظيفي(الإداري) وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري مديريات المدارس الإعدادية، جامعة بغداد، بغداد، العراق. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- المشعان، د. ع. س. (2002): العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (18)، عدد (1). ص ص 1-41.
- المغيدي، ح.م. (1996): أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية، مجلة مركز البحوث التربوية، عدد (9). ص ص 75-93.
- الناجي، م. ع، والمحبوب، ع. إ. (1993): متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الاحساء بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، المجلد (8)، العدد (29). ص ص 139 - 179.
- النشواتي، ص. (1983): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

- جامعة القدس المفتوحة.أ.(1997) : إدارة القوى البشرية، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة.أ.(1997) : علم النفس الاجتماعي، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة.ب.(1997) : مبادئ الإدارة، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- حريم، ح.(1997) : السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حكيم.(1995) : العوامل الأساسية لحفز أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في جامعة الملك عبد العزيز ومعرفة درجة رضاهم الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- خاط ، أ، وآخرون.(2001) : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
- رشوان،ح.ع.(1997) : العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- زويلف، م. ح ، والقريوتي، م . ق.(1984) : مبادئ الإدارة ، نظريات ووظائف ، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زويلف، م. ح، واللوزي، س. أ .(1993) : التنمية الإدارية، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلامة، ب. ح. م.(1995) : الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سليمان، ع.ع.(1978) : استراتيجية الإدارة في التعليم، ألا نجلو المصرية ، القاهرة ، مصر.

- سيلاقي، أ. د. (1993): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شاويش، م. ن. (2004)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- صالح، أ. ز. (1978): الأسس النفسية للتعليم الثانوي، النهضة العربية.
- طه، ف. ع. (1988): علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة. دار المعارف، القاهرة، مصر .
- ظاظا، خ. (1992): الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عاشور، أ. ص. (1982): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- عاشور، أ. ص. (1986): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- عبد الخالق، ن. (1982): الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العامل، المجلة العربية للإدارة 73،(1)6 .
- عبد الخالق، د. أ. م.، والنيال، د. م. أ. (1992): الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية وتلميذاتها بدولة قطر/دراسة عاملية مقارنة، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد (2)، ص ص 167-203.
- عريقات. (2003): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عسكر، ع، والعريان، ج. (1982) : السلوك البشري في مجالات العمل ، الطبعة الأولى. منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- عسكر، ع. (1983) : الدافعية في مجال العمل، الطبعة الأولى. دار السلاسل، الكويت.
- عقيلي، ع. و. (1996) : إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فلسطين، رام الله، وزارة التربية والتعليم العالي. (2005).
- قرواني، خ. ن. (1997) : النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- قطامي، ن، وقطامي، ي. (1996) : أثر درجة الذكاء والدافعية للإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلة لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، مجلد (23)، العدد (1). ص ص 1-18.
- قواسمة، م. ي. م. (1992) : درجة رضا المعلمين عن الممارسات الفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- محمد، إ.ك. م. (1996) : الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الحكومية في محافظة إربد، جامعة اليرموك، إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مرسى، م. م. (1975) : الإدارة التعليمية، الطبعة الثالثة. عالم الكتب، القاهرة.
- مساعدة. (1999) : قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ست مجالات مختلفة، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- موبلي، و. هـ. (1982): تسرب الموظفين: أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه ، ترجمة محمد نجيب المقطوش، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- نشوان، ي. ح. (1982) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى. دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نشوان، ي. ح. (1986) : الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة. دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصر الله، ح. (2002) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار زهران، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.
- همشري، ع. أ. (1998) : الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن . مجلة دراسات العلوم التربوية، 25(1)، 74-57.
- ياسين، ف. ع. م. (1990) : الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aspinwall, L. G & Taylor, S. E. (1992): **Modeling cognitive amputation:** longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping in college adjustment and performance. J. Of Personality and Social Psychology (63) 6, 989 – 1003.
- Atkinson, J. W. (1964). **An Introduction to Motivation**. New Jersey: D. Van No strand Company, Inc.
- Bass, B. M. & G. V. Barrett, (1981): **People, Work and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 2 nd Ed. Boston, Mass: Allen & Bacon, Inc.
- Brown, M.B. (1993): **School psychologists job satisfaction** (PhD. Virginia polytechnic Institute & state university, 1992). Dissertation Abstract International, 54(3), 865-A.
- Chris Argyris , (1991) : “**Teaching Smart People How To Learn** “, Harvard Business Review, N.Y. May – June, 1991, P.100.
- Cuming, Maw rice, (1968) : **The Theory and Practice of Personal Management**, Heinemann, London, P1.
- Dessler, G (1982): **Organization and Management**. Reston: Reston Publishing Co.
- Evans , L . (2001): **Delving deeper into morale , job satisfaction and motivation among education professional**. Educational Management and Administration . 29(3). 291-306.
- Gensen, H.K. (1993): **A study of leadership style motivation & satisfaction of women public school super intendments in Ohio**. (Ph.D. Kent state University). Dissertation Abstract International, 55 (1) 431 -A.

- Herbert, G. (1980): **Personal Human Resource Management**, Illinois: Richard Irwin, Inc, P.146.
- Herzberg, F, B. Mouser, & B. Syderman, (1959): **The Motivation to Work**, 2 nd Ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, T. A., Bourdeau, J. W. & Boswell. W. R. (1997): **Personality, Cognitive Ability, and executive career access**. Center for Advanced Human Resources Studies, 1 – 45.
- Kao, Ch. (1994): **A study of factors that influence job satisfaction and job dissatisfaction among kindergarten teachers**. (Ed. D. University of Northern Colorado, (1993). Dissertation Abstracts International, 55 (1), 41 – A.
- Keaveny , S . & Nelson , J . (1993) : **Coping with Organizational role stress : Intrinsic orientation perceived role benefits , and Psychological withdrawal** . Journal of The Academy of Marketing Science . 21(2) , 113- 140 .
- Knapp, S. J & Magee, R. D. (1997): **The relationship of life events to grade point average of College students**. J. Of College Student Personnel, 20 (6), 497 –501.
- Law, Fang-Me. (1996): **A study of factors related to job satisfaction and job stress of department chair persons of student affairs in the four year college and Universities of Taiwan**. (China), Dissertation Abstract International, 56 (10) 3838 -A.
- Lawler, E. E, (1983): **Job Satisfaction, Absenteeism, and Turnover In Stew, B. M. Psychological Foundations of Organizational Behavior**, 2 nd Ed, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, PP 80- 96.
- Lloyd L. Byres & Leslie W.Rue, (1991) : **Human Resources Management, Richard D.Irwin, Inc., Boston, P6.**
- Locke, E. A., (1976): **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, In Dinette, M .D. (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand Mc Nelly, Pp. 1297-1349.
- Long- Ashton, (1990): **Connecticut middle school principals, job satisfaction with Respect to selected motivators and Hygiene's**. Doctoral Dissertation, the University Connecticut, (DAL) 50, (11).
- Lu , L .(1999) . **Work motivation , job stress and employees well-being** . Journal of Applied Management Studies , 8(1) , 61-73 .
- Maeher, M. L. (1984): **Meaning and Motivation: Toward Theory of Personal Investment**. In R. Ames and C. Ames. Research on Motivation in Education. V.1 New York: Academic Press, Inc.
- Maslow, A. (1970): **Motivation and Personality** Second Edition. Harper and Row Publisher, INC.

- Moudy , R . T . , L . W . Porter , R. M . Steers , (1982) : **Employee Organization Linkages** : The Psychology of Commitment , Absenteesim , and Turnover , New York : Academic Press .
- Muchinsky, P. M, (1987): **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 2 nd Ed, Chicago, Illinois: Dorsey Press.
- Rabinowitz. S. & Hall, D. T, (1977): **Organizational Research on Job Involvement**, Psychological Bulletin, Vol. 84, 265 –288.
- Rehts, C. J. (1995): **Job satisfaction of directors of nursing staff development teaching hospitals**. (Ed. D. The University of Rochester. Dissertation Abstracts International, 56(5) . 1612. – A.
- Richard M. Hodges's & K, Carlen Crock, (1992) : **Personnel and Human Resource Management**, Harcourt Brace Jovanovich, Inc, Philadelphia, P7.
- Spence , J . T . and Helmerich , R . L .(1983) : **Achievement and Achievement Motives** : Psychological and Sociological Approach . San Francisco : W . H . Freeman and Company . PP . 7-68 .
- Stephen P. Robbins, (1997) : **Organizational Behavior**, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc, P. 190.
- Super, D. (1953): **A theory of vocational development**. The American Psychologist, 111(7), P 185 –190.
- Wayne F. Casio, (1992) : **Managing Human Resources**, Mc Grew-Hill, Inc, New York, P5.
- Wesley, K. N & G. A. Yokel, (1977): **Organizational Behavior and Personal Psychology**, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Whaley, K. W. & T. G. Hegstrom, (1992): **Perceptions of School Principal Communication Effectiveness and Teacher Satisfaction on Job**, Journal of Research and Development in Education, Vol. 25, No. 4, 224-231.
- William, F. W. (1955): **Money and Motivation**. New York: Harper.
- Wool folk, A., and Nicolish, L. (1980): **Educational Psychology for Teachers**, New Jersey: Prentice – Hall.

ثالثاً: مراجع الإنترنت

1- (مجلة مفكرة الإسلام، 1426هـ)
(<http://www.Islamicemo.cc>, 17/9/1426)

2-(مجلة جسد الثقافة، 1426هـ)
([http:// www.Fm.jsad.net/showthread.php](http://www.Fm.jsad.net/showthread.php) ,17/9/1426)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية والجنس.....	1.3-أ
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية والوظيفة.....	1.3-ب
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية والمؤهل العلمي.....	1.3-ج
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية وسنوات الخبرة.....	1.3-د
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.....	2.3
67	خصائص العينة الدراسية.....	3.3
72	محاور الدراسة الرئيسية.....	4.3
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز مظاهر الرضا الوظيفي حسب مجالات الدراسة.....	1.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	2.4

	إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حول الرضا الوظيفي في فقرات الدراسة	
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حول دافعية العمل في فقرات الدراسة	3.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الجنس.....	4.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة.....	5.4
89	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة	6.4
92	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية لمتوسط تقديرات إداريي مديريات التربية والتعليم حسب متغير الوظيفة.....	7.4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي.....	8.4
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي	9.4
99	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في مستوى الرضا عن الراتب والحوافز حسب متغير المؤهل العلمي.	10.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة.....	11.4
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات	12.4

	التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة	
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية	13.4
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.	14.4
111	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المديرية	15.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الجنس...	16.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة	17.4
113	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير الوظيفة	18.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي	19.4
114	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي	20.4
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة	21.4
115	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب	22.4

116	متغير سنوات الخبرة..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.....	23.4
116	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى دافعية العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حسب متغير المديرية.....	24.4
117	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية ودافعية العمل لديهم.....	25.4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	رسم كاريكاتيري لعمليات الدوافع والحوافز والرضا.....	1.1
29	العوامل المحددة للأداء.....	1.2
63	وصف مجتمع الدراسة (عدد الإداريين في كل مديرية)...	1.3
64	وصف مجتمع الدراسة (نسبة الإداريين حسب المديرية) ..	2.3
65	حجم العينة الدراسية الموزعة من حجم المجتمع الكلي....	3.3
66	حجم العينة الدراسية المستردة من حجم المجتمع الكلي...	4.3
68	نسبة أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	5.3
69	نسبة أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.....	6.3
69	نسبة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	7.3
70	نسبة أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....	8.3
70	نسبة أفراد العينة حسب متغير المديرية.....	9.3

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1.3	تحكيم استبانة الدراسة.....	140
2.3	أداة الدراسة.....	149
3.3	أسماء المحكمين.....	154
4.3	مخطط هيكلية التربية والتعليم.....	155
5.3	الموافقة على إجراء الدراسة.....	156

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	صفحة الغلاف الداخلية.....	
	صفحة العنوان.....	
	صفحة إجازة الرسالة.....	
	الإهداء.....	
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	مصطلحات الدراسة.....	
هـ	الملخص بالعربية.....	
ح	الملخص بالانجليزية Abstract.....	
	الفصل الأول: تصميم البحث.....	
1.1	خلفية الدراسة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	3
3.1	أسئلة الدراسة.....	3

4	فرضيات الدراسة	4.1
4	أهداف الدراسة	5.1
5	أهمية الدراسة	6.1
6	حدود الدراسة	7.1

.....الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة.....

7	المقدمة	1.2
7	الأدب التربوي	2.2
7	مفهوم الرضا الوظيفي والروح المعنوية	1.2.2
11	أهمية الموارد البشرية	2.2.2
13	مفهوم الدوافع والحوافز	3.2.2
17	الدوافع والحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي	4.2.2
19	العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي	5.2.2
21	نظريات الرضا الوظيفي	3.2
21	نظريات ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية	1.3.2
27	نظريات ترى الخبرات السابقة كأساس للثواب والعقاب	2.3.2
28	النظريات المعرفية	3.3.2
32	تعليق عام على الأدب التربوي	4.2
33	الدراسات السابقة	5.2
33	الدراسات العربية	1.5.2
33	دراسات حول الرضا الوظيفي	1.1.5.2
42	دراسات حول الدافعية	2.1.5.2
50	الدراسات الأجنبية	2.5.2
56	تعليق عام على الدراسات السابقة	6.2

.....الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....

58	منهجية الدراسة	1.3
58	وصف منهجية الدراسة	2.3

58	مجتمع الدراسة.....	3.3
65	عينة الدراسة.....	4.3
71	أداة الدراسة.....	5.3
73	صدق الأداة.....	6.3
74	ثبات الأداة.....	7.3
74	إجراءات الدراسة.....	8.3
74	متغيرات الدراسة.....	9.3
75	المعالجة الإحصائية.....	10.3
76	الصعوبات التي واجهت الدراسة.....	11.3

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة.....

77	أسئلة الدراسة.....	1.4
77	الإجابة عن السؤال الأول.....	1.1.4
81	الإجابة عن السؤال الثاني.....	2.1.4
83	فرضيات الدراسة.....	2.4
83	عرض نتائج الفرضية الأولى.....	1.2.4
111	عرض نتائج الفرضية الثانية.....	2.2.4
117	عرض نتائج الفرضية الثالثة.....	3.2.4

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....

118	المقدمة.....	1.5
118	تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	2.5
120	تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	3.5
121	تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....	4.5
125	تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....	5.5

127	تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	6.5
127	توصيات الدراسة.....	7.5
129	المصادر والمراجع.....	
129	المراجع العربية.....	
137	المراجع الأجنبية.....	
139	مراجع الإنترنت.....	
140	ملاحق الدراسة.....	
157	فهرس الجداول.....	
160	فهرس الأشكال.....	
160	فهرس الملاحق.....	
161	فهرس المحتويات.....	

ملحق 1.3 : تحكيم الاستبان

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ المحكم الكريم :

الموضوع : تحكيم الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

يقوم الباحث بدراسة بعنوان : (مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل) . ولتحقيق هدف هذه الدراسة يعرض الباحث إليكم استبانة تتكون من قسمين :

- القسم الأول : يقيس مستوى الرضا الوظيفي ويتكون من (77) فقرة موزعة على ثمان مجالات.

- القسم الثاني : يقيس دوافع العمل لدى الإداريين ويتكون من (25) فقرة.

ولكونكم تمتلكون المقدرة والمعرفة فإنني أضع بين أيديكم هذه الفقرات ، راجياً منكم قراءتها وتحديد رأيكم فيها من حيث :

- ١ - مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تتدرج تحته.
- ٢ - مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- ٣ - فقرات يمكن إضافتها إلى كل مجال.
- ٤ - فقرات غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها.
- ٥ - أية اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

سمير سليمان الجمل

القسم الأول : قياس مستوى الرضا الوظيفي

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول : مجال الرضا عن الإدارة								
1	يتقبل رئيسك المباشر استفسارك عن العمل							
2	تتوفر عدالة في توزيع المهام بين العاملين							
3	يتقبل رئيسك المباشر النقد البناء في العمل							
4	يمتلك رئيسك المباشر قدرة عالية في اتخاذ القرارات							
5	تتوفر مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار							
6	يراعي رئيسك المباشر احتياجاتك الخاصة							
7	يتقبل رئيسك المباشر الأفكار الجديدة البناءة							
8	تعمل الإدارة على تشجيع روح المبادرة لديك							
9	تطبق الإدارة الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة							
10	تتوفر درجة عالية من التفاهم بين الموظف والمسؤول							
11	يتوفر اتصال وتواصل بين الإدارة والموظفين							

							تمارس الإدارة تفويض السلطة للآخرين	12
							تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل	13

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	
14	تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين							
15	تعمل الإدارة على تدريب الموظف الجديد في العمل							
16	تعزز الإدارة لدى العاملين الشعور بالاحترام وتقدير الذات							
17	توفر الإدارة للموظف المكانة الملائمة داخل المديرية							
18	توفر الإدارة للموظف الشعور بالاستقلالية							
19	توفر الإدارة معاملة جيدة واحترام متبادل							
20	تطبق الإدارة الأنظمة والقوانين بمرونة							
21	تتوخى الإدارة النزاهة في التعامل مع جميع الموظفين							
22	تتوفر قدرة لدى المدير في مواجهة الظروف الطارئة في العمل							
23	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين							

المجال الثاني : مجال الرضا عن الأنظمة والقوانين.

							1	وضوح الأنظمة والتعليمات والقوانين
							2	سهولة الاطلاع على الأنظمة والتعليمات والقوانين
							3	سهولة تطبيق الأنظمة والتعليمات
							4	التطور والتقدم الوظيفي يتم بناءً على المحسوبية

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	
5	ملاءمة الأنظمة والتعليمات والقوانين لحاجات الموظفين							
6	توفر مستحقات عادلة للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات							
7	توفر حماية قانونية للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات							
8	توفر دعم معنوي للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات							

المجال الثالث : مجال الرضا عن ظروف وطبيعة العمل.

							1	مناسبة موقع العمل
							2	تناسب العمل مع المؤهلات العلمية للموظفين
							3	الظروف الفيزيائية (الإضاءة ، التهوية ،...) ملائمة
							4	وسائل السلامة والأمان متوفرة
							5	تناسب حجم العمل مع الوقت المخصص للعمل

							الوسائل والأدوات المطلوبة للعمل كافية	6
							توفر التدريب المهني والمشاركة في المؤتمرات والندوات	7
							المسؤوليات في العمل واضحة	8
							التخطيط للعمل يتم بطريقة مسبقة	9

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	

المجال الرابع: مجال الرضا عن الراتب والحوافز.

							كفاية الراتب لسد المتطلبات الأسرية والمعيشية	1
							تناسب الراتب مع الجهد المبذول	2
							هناك عدالة في توزيع الرواتب	3
							تناسب الراتب مع الموقع الوظيفي	4
							الحصول على الراتب في الوقت المحدد	5
							يتلاءم الراتب مع رواتب الموظفين في المؤسسات الأخرى	6

7	الزيادة السنوية في سلم الرواتب مرضية						
8	ملاءمة الراتب مع جدول غلاء المعيشة						
9	توفر الحوافز المادية والمعنوية						
10	توفر عدالة في نظام الترقيات						
11	نظام الترقيات واضح ومحدد						
12	وجود حوافز إضافية (تعليم الأبناء /تعليم الزوجة ...)						
13	سلم الرواتب المعمول به منصف للجميع						

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	

المجال الخامس: مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

1	يتقبل الزملاء الملاحظات فيما بينهم							
2	يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد							
3	يتوفر التنافس الشريف بين الزملاء							
4	تتوفر المحبة والاحترام بين الزملاء							
5	يتوفر التعاون والتعاطف والتسامح بين الزملاء							
6	توجد علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء							
7	يتعاون الزملاء في القيام ببعض الأعمال							

							يتبادل الزملاء المعلومات والخبرات	8
							يوجد تقدير من الزملاء لأعمال زملائهم	9

المجال السادس: مجال الرضا عن الأمن الوظيفي والاستقرار في العمل.

							يتأثر العمل بالظروف السياسية والاقتصادية المحيطة	1
							يمكن فقدان الوظيفة بخلافات مع المسؤولين	2
							يتم الاستغناء عن العاملين وفق اللوائح والقوانين	3

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	
4	تتم التنقلات بين العاملين وفق اللوائح والقوانين							
5	تتم التعيينات وفق اللوائح والقوانين							
6	يتغير الاستقرار الوظيفي بتغير المسؤول							

المجال السابع: مجال الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية

							تتوفر نظرة إيجابية لدى المجتمع إلى المهنة	1
							تتوفر إمكانية إقامة علاقات اجتماعية	2
							يشعر العاملون بالسعادة لدى القيام بالعمل	3

							يشعر العاملون بإشباع حاجات التقدير والاحترام	4
							يوفر العمل للعاملين فرصة لتحقيق الذات	5

المجال الثامن: مجال الرضا عن الوضع الصحي

							نظام التأمين الصحي نظام فعال	1
							الوظيفة توفر رعاية صحية لأفراد أسرة الموظف	2
							مراعاة الوظيفة للحالة الصحية للموظف .	3
							الوظيفة توفر حالة نفسية جيدة للموظف	4

-

القسم الثاني : قياس دوافع العمل

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	
1	توفر الإدارة دوافع قوية للعمل لدى الموظف							
2	تتوفر دوافع ذاتية للعمل لدى الموظف							
3	يحفزني المسؤول المباشر على العمل							
4	يعمل الموظف بإخلاص في ظروف العمل الجيدة							

							يعمل الموظف خوفاً من العقاب	5
							يخلص الموظف في العمل بتوفر حوافز مقدمة من الإدارة	6
							يعمل الموظف بجد حين يقدر المسؤولون إنجازاته	7
							الرغبة في الإنجاز تدفع الموظف للعمل بقوة	8
							النمو المهني يدفع الموظف للعمل بقوة	9
							شعور الموظف بالمسؤولية يدفعه للعمل بقوة	10
							رغبة الموظف في الحصول على الترقية تدفعه للعمل بقوة	11
							الرغبة في الحصول على رضا المسؤولين تدفع الموظف للعمل بقوة	12
							الرغبة في الحصول على المكافآت تدفع الموظف للعمل بقوة	13
							الوازع الأخلاقي يدفع الموظف للعمل بقوة	14

الرقم	نص الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً أو أية ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تحتاج تعديل	لا تحتاج تعديلاً	واضحة	غير واضحة	
15	شعور الموظف بالمتعة في العمل يدفعه للعمل بقوة							
16	الامتيازات الممنوحة للموظف تدفعه للعمل بقوة							
17	التنافس بين الزملاء يدفع الموظف للعمل بقوة							

						الرجبة في التميز تدفع الموظف للعمل بقوة	18
						الود والاحترام والتفاهم بين الزملاء والمسؤولين يدفع الموظف للعمل بقوة	19
						امتلاك الموظف الثقة بالنفس يدفعه للإنجاز	20
						توفير الوسائل والأدوات يدفع الموظف للعمل بقوة	21
						التخلص من الملل والفراغ يدفع الموظف للعمل بقوة	22
						شعور الموظف بالارتياح عند قيامه بالعمل يوفر له دافعاً قوياً للعمل	23
						الرجبة في الحصول على الخبرات تدفع الموظف للعمل بقوة	24
						احترام الموظف وتقديره لذاته يدفعه للعمل بقوة	25

ملحق 2.3 : أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة القدس/التنمية الريفية المستدامة/بناء المؤسسات
استبانة رسالة الماجستير

مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل

أخي الموظف/أختي الموظفة :-

تحية وبعد :-

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول "مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل" ، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ، علماً بأن الإجابات سوف تحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين تعاونكم .

الباحث :سمير سليمان الجمل

بإشراف :الدكتور مر وان جلعود.

جامعة القدس/الدراسات العليا.

القسم الأول : معلومات عامة (المتغيرات المستقلة للدراسة).

يتكون هذا القسم من مجموعة خيارات ، عليك عزيزي/تي المشارك/ة الإجابة عن هذا القسم بوضع (داخل المربع الملائم لك: Xإشارة)

ذكر	الجنس:	أنثى	☐	☐
فني	مشرف تربوي	موظف إداري	رئيس قسم	الوظيفة : ☐
		آذن		☐
ثانوي فما دون	المؤهل ☐ الملي:	بوم متوسط	كالوريوس	اسات عليا ☐
أقل من 5 سنوات	سنوات ☐ يرة :	من 5 إلى ☐ 1 سنوات	☐ 6سنة فأكثر	من ☐ 1 إلى 15 سنة

الخليل

المديرية :

رام الله

نابلس

القسم الثاني : ويتكون من جزأين

الجزء الأول : قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى إداريي مديريات التربية والتعليم، يرجى منك عزيزي/تي المشارك/ة قراءتها بتمعن والإجابة عن كل عبارة منها بوضع إشارة (X) في سلم الإجابة المناسبة

درجة الموافقة					مستوى الرضا الوظيفي
أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة		
أولاً: مجال الرضا عن الإدارة					
				يتقبل رئيسك المباشر استفسارك عن العمل	1
				تتوفر عدالة في توزيع المهام بين العاملين	2
				يتقبل رئيسك المباشر النقد البناء في العمل	3
				يمتلك رئيسك المباشر قدرة عالية في اتخاذ القرارات	4
				تتوفر مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار	5
				يراعي رئيسك المباشر احتياجاتك الخاصة	6
				يتقبل رئيسك المباشر الأفكار الجديدة البناءة	7
				تعمل الإدارة على تشجيع روح المبادرة لديك	8
				تطبق الإدارة الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة	9
				تتوفر درجة عالية من التفاهم بين الموظف والمسؤول	10
				يتوفر اتصال وتواصل بين الإدارة والموظفين	11
				تمارس الإدارة تفويض السلطة للآخرين	12
				تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل	13
				تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين	14
				تعمل الإدارة على تدريب الموظف الجديد في العمل	15
				تعزز الإدارة لدى العاملين الشعور بالاحترام وتقدير الذات	16
				توفر الإدارة للموظف المكانة الملائمة داخل المديرية	17
				توفر الإدارة للموظف الشعور بالاستقلالية	18
				توفر الإدارة معاملة جيدة واحترام متبادل	19
				تطبق الإدارة الأنظمة والقوانين بمرونة	20
				تتوخى الإدارة النزاهة في التعامل مع جميع الموظفين	21
				تتوفر قدرة لدى المدير في مواجهة الظروف الطارئة في العمل	22

					تعمل الإدارة على تحفيز العاملين	23
--	--	--	--	--	---------------------------------	----

درجة الموافقة					مستوى الرضا الوظيفي
أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	

ثانياً : مجال الرضا عن الأنظمة والقوانين.

					وضوح الأنظمة والتعليمات والقوانين	24
					سهولة الاطلاع على الأنظمة والتعليمات والقوانين	25
					سهولة تطبيق الأنظمة والتعليمات	26
					التطور والتقدم الوظيفي يتم بناءً على المحسوبية	27
					ملاءمة الأنظمة والتعليمات والقوانين لحاجات الموظفين	28
					توفر مستحقات عادلة للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات	29
					توفر حماية قانونية للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات	30
					توفر دعم معنوي للموظفين من خلال الأنظمة والتعليمات	31

ثالثاً : مجال الرضا عن ظروف وطبيعة العمل

					مناسبة موقع العمل	32
					تناسب العمل مع المؤهلات العلمية للموظفين	33
					الظروف الفيزيائية (الإضاءة ، التهوية ،...) ملائمة	34
					وسائل السلامة والأمان متوفرة	35
					تناسب حجم العمل مع الوقت المخصص للعمل	36
					الوسائل والأدوات المطلوبة للعمل كافية	37
					توفر التدريب المهني والمشاركة في المؤتمرات والندوات	38
					المسؤوليات في العمل واضحة	39
					التخطيط للعمل يتم بطريقة مسبقة	40

رابعاً : مجال الرضا عن الراتب والحوافز

					كفاية الراتب لسد المتطلبات الأسرية والمعيشية	41
					تناسب الراتب مع الجهد المبذول	42
					هناك عدالة في توزيع الرواتب	43
					تناسب الراتب مع الموقع الوظيفي	44
					الحصول على الراتب في الوقت المحدد	45
					يتلاءم الراتب مع رواتب الموظفين في المؤسسات الأخرى	46
					الزيادة السنوية في سلم الرواتب مرضية	47
					ملاءمة الراتب مع جدول غلاء المعيشة	48
					توفر الحوافز المادية والمعنوية	49

50	توفر عدالة في نظام الترقيات				
51	نظام الترقيات واضح ومحدد				
52	وجود حوافز إضافية (تعليم الأبناء /تعليم الزوجة ...)				
53	سلم الرواتب المعمول به منصف للجميع				

درجة الموافقة					مستوى الرضا الوظيفي
أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	

خامساً : مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء

54	يتقبل الزملاء الملاحظات فيما بينهم				
55	يعمل الزملاء بروح الفريق الواحد				
56	يتوفر التنافس الشريف بين الزملاء				
57	تتوفر المحبة والاحترام بين الزملاء				
58	يتوفر التعاون والتعاطف والتسامح بين الزملاء				
59	توجد علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء				
60	يتعاون الزملاء في القيام ببعض الأعمال				
61	يتبادل الزملاء المعلومات والخبرات				
62	يوجد تقدير من الزملاء لأعمال زملائهم				

سادساً : مجال الرضا عن الأمن الوظيفي والاستقرار في العمل

63	يتأثر العمل بالظروف السياسية والاقتصادية المحيطة				
64	يمكن فقدان الوظيفة بخلافات مع المسؤولين				
65	يتم الاستغناء عن العاملين وفق اللوائح والقوانين				
66	تتم التنقلات بين العاملين وفق اللوائح والقوانين				
67	تتم التعيينات وفق اللوائح والقوانين				
68	يتغير الاستقرار الوظيفي بتغير المسؤول				

سابعاً : الرضا عن المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية

69	تتوفر نظرة إيجابية لدى المجتمع إلى المهنة				
70	تتوفر إمكانية إقامة علاقات اجتماعية				
71	يشعر العاملون بالسعادة لدى القيام بالعمل				
72	يشعر العاملون بإشباع حاجات التقدير والاحترام				
73	يوفر العمل للعاملين فرصة لتحقيق الذات				

ثامناً : الرضا عن الوضع الصحي

74	نظام التأمين الصحي نظام فعال				
75	الوظيفة توفر رعاية صحية لأفراد أسرة الموظف				
76	مراعاة الوظيفة للحالة الصحية للموظف .				
77	الوظيفة توفر حالة نفسية جيدة للموظف				

الجزء الثاني : قياس دوافع العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس دوافع العمل لدى إداريي مديريات التربية والتعليم ،
(في سلم X يرجى منك عزيزي/تي المشارك/ة قراءتها بتمعن والإجابة عن كل عبارة منها بوضع إشارة)
الإجابة المناسبة.

درجة الموافقة					دوافع العمل	
أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					توفر الإدارة دوافع قوية للعمل لدى الموظف	78
					تتوفر دوافع ذاتية للعمل لدى الموظف	79
					يحفزني المسؤول المباشر على العمل	80
					يعمل الموظف بإخلاص في ظروف العمل الجيدة	81
					يعمل الموظف خوفاً من العقاب	82
					يخلص الموظف في العمل بتوفر حوافز مقدمة من الإدارة	83
					يعمل الموظف بجد حين يقدر المسؤولون إنجازاته	84
					الرغبة في الإنجاز تدفع الموظف للعمل بقوة	85
					النمو المهني يدفع الموظف للعمل بقوة	86
					شعور الموظف بالمسؤولية يدفعه للعمل بقوة	87
					رغبة الموظف في الحصول على الترقية تدفعه للعمل بقوة	88
					الرغبة في الحصول على رضا المسؤولين تدفع الموظف للعمل بقوة	89
					الرغبة في الحصول على المكافآت تدفع الموظف للعمل بقوة	90
					الوازع الأخلاقي يدفع الموظف للعمل بقوة	91
					شعور الموظف بالمتعة في العمل يدفعه للعمل بقوة	92
					الامتيازات الممنوحة للموظف تدفعه للعمل بقوة	93
					التنافس بين الزملاء يدفع الموظف للعمل بقوة	94
					الرغبة في التميز تدفع الموظف للعمل بقوة	95
					الود والاحترام والتفاهم بين الزملاء والمسؤولين يدفع الموظف للعمل بقوة	96
					امتلاك الموظف الثقة بالنفس يدفعه للإنجاز	97
					توفير الوسائل والأدوات يدفع الموظف للعمل بقوة	98

99	التخلص من الملل والفراغ يدفع الموظف للعمل بقوة				
100	شعور الموظف بالارتياح عند قيامه بالعمل يوفر له دافعاً قوياً للعمل				
101	الرغبة في الحصول على الخبرات تدفع الموظف للعمل بقوة				
102	احترام الموظف وتقديره لذاته يدفعه للعمل بقوة				

شاكرين لكم حسن تعاونكم

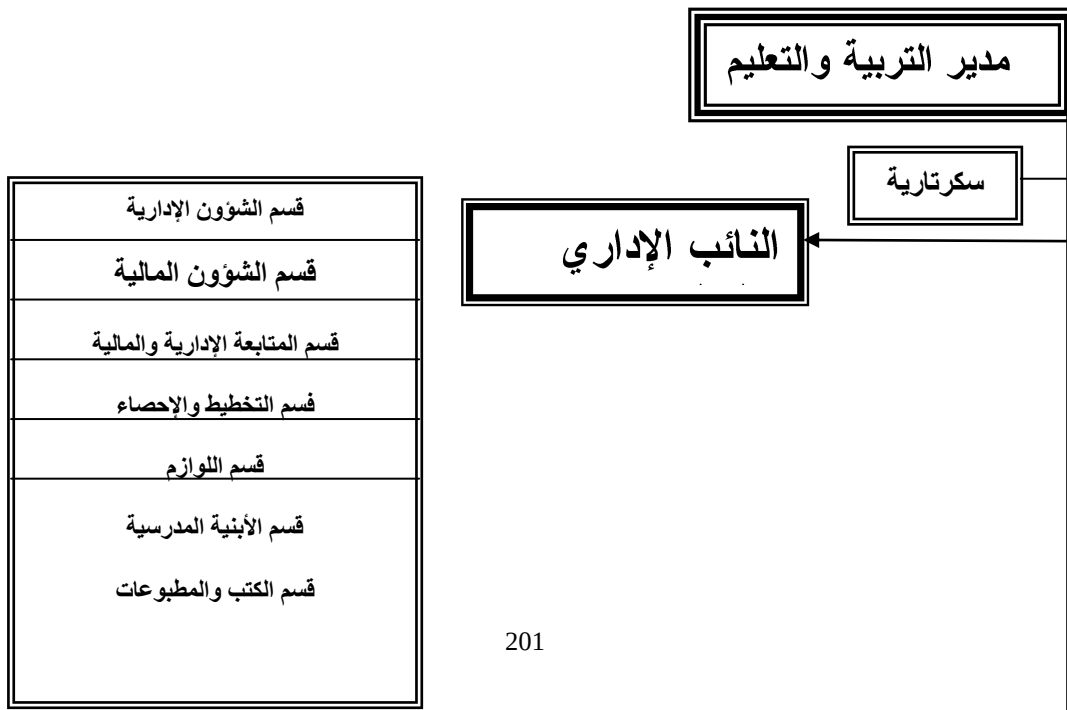
الباحث

ملحق 3.3 : أسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
الدكتور زياد قنام	جامعة القدس/أبو ديس
الدكتور يوسف أبو فاره	جامعة القدس/أبو ديس
الدكتور تيسير أبوساكور	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
الدكتورة رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
الدكتور مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل
الأستاذ محمد حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل
الأستاذة لينا المحتسب	جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل
الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل/الخليل
الدكتور عبد الفتاح الشملة	جامعة الخليل/الخليل
الدكتور سعيد عساف	وزارة التربية والتعليم العالي
الدكتورة ميسون التميمي	وزارة التربية والتعليم العالي
الدكتور إدريس جرادات	وزارة التربية والتعليم العالي
الأستاذ محمد عمران القواسمة	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق 4.3 : مخطط هيكلية التربية والتعليم.

مخطط هيكلية التربية والتعليم.



النائب الفني

قسم التدريب والإشراف
قسم التعليم العام والتربية الخاصة
قسم الأنشطة الطلابية
قسم التقنيات التربوية
قسم الصحة المدرسية والإرشاد
قسم الامتحانات
قسم الإدارات المدرسية ومتابعة الميدان
قسم الإرشاد التربوي

الديوان

ملحق 5.3 : الموافقة على إجراء الدراسة.