الفصل الأول

خلفية الدراسة، مبرراتها وأهدافها

1.1 المقدمة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً كبيراً في مجال التربية والتعليم في فلسطين، حيث تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية شؤون التربية والتعليم، وتم تشكيل أول وزارة فلسطينية للتربية والتعليم، هذه الوزارة والمديريات التابعة لها، يقع على عاتقها إعداد الأجيال، وتعليمهم وتربيتهم، هذه الأجيال التي يعتمد عليها لرفع شأن الوطن وخدمة المجتمع.

ولكي تحقق الوزارة الأهداف التي وجدت من أجلها، يتطلب منها ومن كل مديرية تابعة لها، أن تسـعى إلى إيجاد المناخ التنظيمي المناسب لجميع العاملين، سواء الهيئات التدريسية أو الإدارية، والتي تكمـل بعضها البعض، وذلك من أجل تحقيق رسالة هذه المؤسسة الوطنية، والتي يقع على عاتقها مهام جسـام في ظروف صعبة، لخدمة الأجيال وإعدادها للمستقبل.

والمناخ التنظيمي يعتبر مسانداً للقيادة الفعالة، والقيادة لا تتم في فراغ، وإنما في مناخ تنظيمي مناسب، ويتكون المناخ التنظيمي من مكونات معنوية، تشـمل الأهـداف، والعلاقـات الإنسـانية، والأسـاليب والتقنيات، وكذلك من مكونات مادية، تشمل المبـاني والمعـدات والتجهيـزات والإمكانـات الماديـة والمؤثرات الطبيعية (حرارة، ضوء، رطوبة، الخ...)، **(نشوان، 2004).**

ويشكل المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة متغيراً فاعلاً في درجة أداء هذا النظام ومستواه، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مسعاهم لإنجاز متطلبات أدوارهم، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير، وعلى الأغلب فإن المنظمة التي تعيش مناخاً ضعيفاً أو مشوشاً أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل، حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى. **(الطويل، 2001)**.

يلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وفي نجاحها إلى حد بعيد، فالمناخ السائد في المنظمة له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي، سيصيبها الفشل في المدى الطويل**. (همشري، 1999).**

وتأتي أهمية المناخ التنظيمي في أن له تأثيراً على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل، وما ينتج عن ذلك من توقعات وعوائد، تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم، يحققون مستوى عال من الأداء ويشعرون بالرضا عن أعمالهم.**(عابدين وأبو سمرة،2001).**

يتضح لنا مما سبق أهمية المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ويعتبر المناخ التنظيمي عنصراً مؤثراً في أداء العاملين وإنتاجيتهم، وفي مدى رضاهم عن أعمالهم.

ومن هنا برزت الفكرة لدى الباحث بضرورة دراسة المناخ التنظيمي، ومعرفة وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، حول المناخ التنظيمي السائد في المديريات، ومدى رضاهم عن أعمالهم، ومعرفة أثر المناخ التنظيمي السائد في الرضا الوظيفي لديهم.

2.1 مشكلة الدراسة

شعر الباحث أن المناخ التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في الخليل، له الأثر الكبير في الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المديرية، وفي المساهمة في تأدية المديرية لرسالتها، وهذا الأمر قد ولد لدى الباحث الذي يعمل رئيساً لقسم التقنيات التربوية في المديرية، دافعية قوية للبحث والتقصي عن هذه الظاهرة (المناخ التنظيمي)، والمؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، ومعرفة الأسباب التي تحول دون سيادة مناخ تنظيمي إيجابي في المديريات، ووضع المقترحات التي قد تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي السائد.

3.1 أسئلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما تقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟.
2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟.
3. ما أثر المناخ التنظيمي بأبعاده الرئيسية (حوافز العمل، والسلوك الإداري والقيادي، والاتصال والعلاقات، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني)، كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية في الرضا الوظيفي لديهم؟.
4. هل يختلف تقييم الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية للمناخ التنظيمي السائد باختلاف: الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
5. هل يختلف الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية باختلاف: الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كما يراه الموظفون الإداريون.
2. التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.
3. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ومن وجهة نظرهم.
4. معرفة أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي، لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.
5. التوصل إلى استنتاجات ومقترحات قد تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي في المديريات الثلاث.

5.1 أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من الأمور الآتية:

1. من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة في معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وهذا يساعد المسؤولين في تحسين المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، للوصول إلى مستوى أداء أفضل.
2. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي، حيث تساعدهم في وضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات التربوية للوصول إلى الأهداف المنشودة.
3. من المأمول أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي، في معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث، وذلك من أجل التأثير في العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.
4. قد تكون هذه الدراسة هي الأولى في فلسطين التي تناولت المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وهذا يعد إثراء للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن وضع الفرضية الرئيسية التي تستند عليها الدراسة على الصيغة الآتية:

لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وبين وجهة نظرهم في الرضا الوظيفي.

ويمكن صياغة الفرضيات الإحصائية التي نريد اختبارها على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة تقييم المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

7.1 حدود الدراسة

1. اقتصرت هذه الدراسة على موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ممن يحملون مؤهل الدبلوم كحد أدنى.
2. اقتصرت هذه الدراسة على دراسة المناخ التنظيمي السائد في هذه المديريات، والذي تمثل في المجالات التالية: حوافز العمل، والسلوك الإداري والقيادي، والاتصال والعلاقات، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والسياسات والإجراءات، والتقدم والنمو المهني.

3. اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في المديريات الـثلاث والمتمثل في المجالات التالية: ظروف العمل وطبيعته، والاستقرار الوظيفي، الراتب والحـافز، والعلاقات بين الموظفين، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات.

4. تتحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي

- الفترة الزمنية التي أجريت فيها وهي الفترة من بداية شهر حزيـران 2006م وحتـى نهاية شهر آب 2006م.
- الأداة المستخدمة لجمع البيانات من أفراد العينة.
- جدية وموضوعية الإجابة على أسئلة الاستبانة.
- الإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لبعض الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقـة بموضـوع الدراسـة، وجرى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسة، بحيث يتناول الجزء الأول من هـذا الفصـل الأدب التربوي المتصل بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين يتناول الجزء الثاني الدراسات العربيـة والأجنبية التي أجريت حول موضوع المناخ التنظيمي، أما الجزء الثالث من هـذا الفصـل، فيتنـاول الدراسات العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الرضا الوظيفي.

2.2 الأدب التربوي(ألخلفية الأدبية)

يتناول هذا الجزء من هذا الفصل الأدب التربوي المتعلق بالمناخ التنظيمي، من حيث مفهومه وأهميته، وأبعاده، إضافة إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، ونظريات الرضا الـوظيفي، ومحـددات الرضـا الوظيفي، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وطرق قياس الرضا الوظيفي.

1.2.2 مفهوم المناخ التنظيمي:(Organizational Climate)

ليس من السهل تحديد معنى واضحاً للمناخ التنظيمي، ومن خلال استعراض الأبحاث والدراسات السابقة، نجد أن هنالك اختلافاً في تعريف المناخ التنظيمي بين الباحثين، ويعود هذا الاختلاف لأسباب عدة، منها اختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية، أو الجانب الذي ينوي الباحث دراسة المناخ التنظيمي من خلاله، ولكن وجهات نظر الباحثين تلاقت نحو الاتجاه العام لهذا المفهوم.

فقد عرفه ليتون وسترنجر **(Letwin & Stringer , 1968)** بقولهما "إنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة، التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".

ويرى ليكرت **(Likert,1967)** أن المناخ التنظيمي السائد في أية مؤسسة، يحدد بسلوك القيادة المسيطرة على المؤسسة، فإذا تميز المناخ داخل المؤسسة بوجود علاقات عمل جيدة، مبنية على مبدأ روح الفريق التعاونية، فإن مخرجات العمل لهذا المناخ هي مخرجات مرتفعة على وجه العموم.

ويعرفه تشيرنجتون **(Cherringten, 1989)** على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.

وينظر ديفز **(Davis, 1987)** إلى المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، الذي يؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل التنظيم، ويأمل جميع العاملين في التنظيم أن يكون هذا المناخ مناخاً داعماً يسهل للعاملين إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية.

ويشير**(المغربي ،1995)** إلى أن كلمة مناخ "هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع"، من حيث الحرارة، والبرودة، والدفء الخ...، أما مصطلح المناخ التنظيمي فهو " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه، الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتكنولوجيا، ولذلك فالسلوك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر المعروف بالمناخ

التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة، ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

أما **(طعامنة ،1996)** فيعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميـز وتصـف المنظمة، وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وتؤثر في سلوك العاملين، وأن المناخ التنظيمي هـو نتـاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، وأن تلك الخصائص تتصف بدرجـة مـن الثبـات النسبي، وحيث أن حالة التغير المتوقعة لا تتم خلال فترة قصيرة، بل هي حصيلة ضغوطات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية تتراكم وتتبلور مع مرور الزمن.

ويعرفه **(الفريوتي ،1997)** على انه مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجـة من الثبات النسبي او المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

ويعرف **(الذنيبات ،1999)** المناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأسـاليب، التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتميزه عن غيره من التنظيمات.

في حين تعرفه **(عثامنة ،1996)** بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة، والتي تفرق بينهـا وبين منظمة أخرى، ويشمل المجالات التالية: حوافز العمل، الأسـلوب الإداري والقيـادي، العلاقـات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، السياسات والإجراءات، التقدم والنمو المهني.

ويعرفه **(الشمري ،2001)** بأنه الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها، ذلك الطابع الـذي لا يمكـن التوصل إليه إلا بعد التعرف على الانطباع العام ، المتكون في المنظمة والمتضمن متغيـرات عديـدة كالقيادة والعمل الجماعي والحوافز والتدريب والمخاطر.

مما تقدم يتضح لنا أن الباحثين غير متفقين على إعطاء تعريف موحد ومتفق عليه للمنـاخ التنظيمـي، ولكن يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المشتركة تتعلق بالمناخ التنظيمي على النحو التالي:

- المناخ التنظيمي هو مجموعة القيم والاتجاهات السلوكية التي يشعر بها الفرد داخل المنظمة.

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، يمكن عـن طريقها تمييز منظمة عن أخرى.
- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في هذه المنظمات.
- تتسم خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الاستقرار والثبات النسبي.

2.2.2 أهمية المناخ التنظيمي

تنبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يستطيع التأثير على الدافعية والرضا الوظيفي، ويكون ذلك بسبب ما ينشأ لدى العامل من توقعات عند انضمامه لمنظمة ما عن ما يستطيع أن يجنيه من عوائد اقتصادية واجتماعية ونفسية، حيث ينتج عن إدراكه لهذا المناخ صورة معينة للمنظمة في ذهنه، فالموظفون يتوقعون مكافآت معينة، ومرضيات وإحباطات بناء على إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها **(Davis & Newstorm, 1987).**

وقد بينت الدراسات أن الموظفين يكونوا أكثر إنتاجية ورضا في مناخات تنظيمية أكثر منها في مناخات أخرى، فقد بينت إحدى الدراسات على عمال غير منتجين، أدخلوا في برنامج تدريبي بعد أن عانوا من البطالة لفترة طويلة، أن نجاح هؤلاء العمال تأثر بالمناخ المشجع والداعم لهم، فالعمال الذين وصفوا مناخ مؤسساتهم بأنه يدعمهم ويشجعهم، صنفوا من قبل مدربيهم بأنهم كانوا أكثر العمال إنتاجية، ممن وصفوا هذا المناخ بأنه أقل تشجيعاً ودعماً، كما بينت دراسة أخرى عن المناخ التنظيمي، أن إنتاجية المديرين من المستوى المتوسط،كانت أعلى في مناخ يشجع الإبداع المتناغم مع الاستقلالية وأنظمة وقوانين المؤسسات التي يعملون بها (**Cherrington, 1989).**

ونجد كثيراً من الدراسات مثل دراسة لوك **(Looke, 1976)** ، التي اقترحت أن كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، فمثلاً القيام بالتركيز على الأهداف والوسائل يمكن أن يؤدي إلى التقليل من صراع الأدوار ذات الخبرة وغموض الدور، وبالتالي ينمي أو يزيد من الرضا، كما أن توحيد المكافأة يمكن أن يولد شعوراً بالمساواة التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن الدعم الوظيفي قد يدل على أهمية العمل المنوط بالشخص ومن المعروف أن أهمية الوظيفة مرتبطة بالرضا الوظيفي، كما أن الدعم الوظيفي قد يقلل من الضغوط أو الجهود الجسمية المرتبطة بالرضا الوظيفي.

3.2.2 أبعاد المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الباحثين والمفكرين الإداريين حول تحديد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، وقد يعود هذا الاختلاف إلى البيئات التي تم دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال، واختلاف تصوراتهم للمناخ التنظيمي، واختلاف المداخل العديدة لدراسة هذه الظاهرة الإدارية **(طعامنة ، 1996)**.

وقد أورد ألتمان وهيلجارد **(Altman & Heilgrad, 1984)** تصنيفات عديدة متعلقة بأبعاد المنـاخ التنظيمي وهي على النحو التالي:

تصنيف هالبين وكروفت (Halpin & Kcroft, 1962) : حيث حـدد ثمانيـة عوامـل مسؤولة عن تباين ألمناخات التنظيمية في التنظيم:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.(مدى الاحترام والحب المتبادلين بين المدير ومرؤوسيه)
- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.
- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
- الرغبة التي تبديها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصورات الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أعيقوا.(وضع معيقات وعراقيل أمام العاملين)

تصنيف ليكرت (Likert,1967)

اعتمد هذا التصنيف ستة متغيرات في تكوين المناخ التنظيمي، ووضع الأسئلة التي تشكل الإجابة عليها الصورة العامة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وهي على النحو التالي:

1. الاتصال

- كيف يعرف المرؤوسون ماذا يحدث في المؤسسة؟
- كيف يستقبل الرؤساء المعلومات؟
- هل يعطى المرؤوسون المعلومات للقيام بعملهم كما يجب؟

2.عمليات اتخاذ القرار

- هل يشترك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل يتم إشراك جميع الموظفين في جميع مستويات عملية اتخاذ القرار؟
- هل تتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالموظفين كأفراد من أجل عملية اتخاذ القرارات؟

3. الاهتمام بالعاملين

- هل تنظم المؤسسة العمل بشكل منطقي؟
- هل تحاول المؤسسة تحسين ظروف العمل؟
- هل تبدي المؤسسة اهتماماً بمصلحة العاملين كأفراد؟

4. التأثير على المؤسسة

- هل يوجد للموظفين في المستويات الدنيا أي تأثير على سياسة المؤسسة؟

5. استخدام التكنولوجيا

- هل ترتب الموارد والمعدات وتنظم عملية استخدامها؟
- هل يتم تطبيق الأساليب التكنولوجية الجديدة بسرعة؟

6. الحوافز

- هل يعمل الموظفون في المؤسسة بجد، بفعل الحوافز والمكافآت؟

وأشار **(الدنيبات ،1999)** أن ليكرت قد حدد أربعة أنماط مناخية تسود إدارة المنظمات:

الأول: نمط قيادي دكتاتوري تسلطي، يركز على الإنتاجية ولا يهتم بحاجات العاملين.

الثاني: ألنمط الدكتاتوري المحسن، ويشابه النمط الأول في معظم معطياته، لكنه أكثر تطوراً من الأول.

الثالث: ألتشاوري، ويهتم بإشاعة جو الثقة بين العاملين مع الحفاظ على درجة سيطرة عالية من الإدارة.

الرابع: النمط المشارك أو التشاركي، وهذا النمط يشجع روح الفريق والعمل الجماعي والتفاعل بين العاملين، والاهتمام بالحاجات الإنسانية والإنتاجية معاً داخل النظام.

ويعتقد ليكرت أن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يرتبط إلى درجة كبيرة جداً بنمط القيادة السائد، فالقيادي المشارك، يعكس مناخاً إيجابياً، أما القيادي التسلطي فيعكس مناخاً سلبيا. **(الذينبات،1999)**.

وقد أدرج **(عطا الله ،1996)** بعض السمات المميزة للمناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات، ومنها:

- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- إدراك الإدارة للفروق والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
- وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
- دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
- العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية.
- توافر علاقات جيدة مع العاملين نتيجة لأسس الاتصالات السليمة.
- المشاركة الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات.
- مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة.

ومن أجدر المؤسسات بسيادة مناخ تنظيمي إيجابي يفهم فيه الأفراد ذواتهم، ويحققوا نموهم الشخصي والمهني، مؤسسات التربية والتعليم، التي هي محاضن التربية والفكر البشري ومنبر العدل والنزاهة واحترام الكرامة الإنسانية.**(عابدين و أبو سمرة، 2001).**

4.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي(Job Satisfaction)

إن من أهم الاتجاهات في المنظمات هي اتجاهات الرضا الوظيفي، وقد اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالرضا الوظيفي، نظراً لاعتقادهم بأن هنالك علاقة بين رضا العاملين وإنتاجيتهم، ومن المهم أن نفرق بين اصطلاح الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) والروح المعنوية (Morale)، كونهما يستعملان كمترادفين في بعض الأحيان، فالرضا الوظيفي يعود لاتجاهات شخص بمفرده، بينما يستعمل اصطلاح الروح المعنوية، ليصف المشاعر الكلية لمجموعة من العاملين. **(Cherrington,1989).**

وعرف **(جابر،2004)** الروح المعنوية: بأنها المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة، والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة، وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة، تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة، وتشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة ووحدتها وتماسكها.

إن للرضا الوظيفي تعريفات عديدة، فقد عرفه **(ماهر، 2002)** بأنه "مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر التي تتشكل داخل الفرد حول العمل"

وعرفه هربرت **(Herbert, 1980)** بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، الأولى ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.(المشعان،1996)

وعرف هينمان **(Heneman, 1980)** الرضا الوظيفي بأنه مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، وبذلك فإنه كلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفع الرضا.

ويرى **(عبد الخالق، 1982)** بأن الرضا الوظيفي "مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالنمط التكويني لشخصيته".

وللرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، حيث يمكن أن يمثل اتجاهاً ما، كما أنه يمكن أن ينطبق على أجزاء عمل الفرد، وعليه فإنه يمكن اعتباره محصلة للاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو عمله، وتجاه العوامل ذات العلاقة بهذا العمل والحياة بشكل عام.

ويرى هالبين **(Halpin, 1957)** أن الرضا عن الوظيفة في أحد أبعادها لا يعني بالضرورة رضا عنها في بعد آخر، فقد نجد موظفاً راضياً عن راتبه ، لكنه غير راضٍ عن ظروف عمله، وقد يؤثر الرضا عن بعد أو عنصر معين على الرضا عن عنصر آخر، فالتغيير في الأجر مثلاً يؤثر في الرضا عن الأجر، كما يؤثر على الاتجاهات نحو الأشياء المرافقة للأجر، كالمشاعر نحو المسؤول الذي يوصي بإعطاء العلاوة أو حجبها.

5.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

اهتم المديرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم، باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في تحسين صحة العامل الجسمية والنفسية، وهذا في النهاية يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء للعاملين.

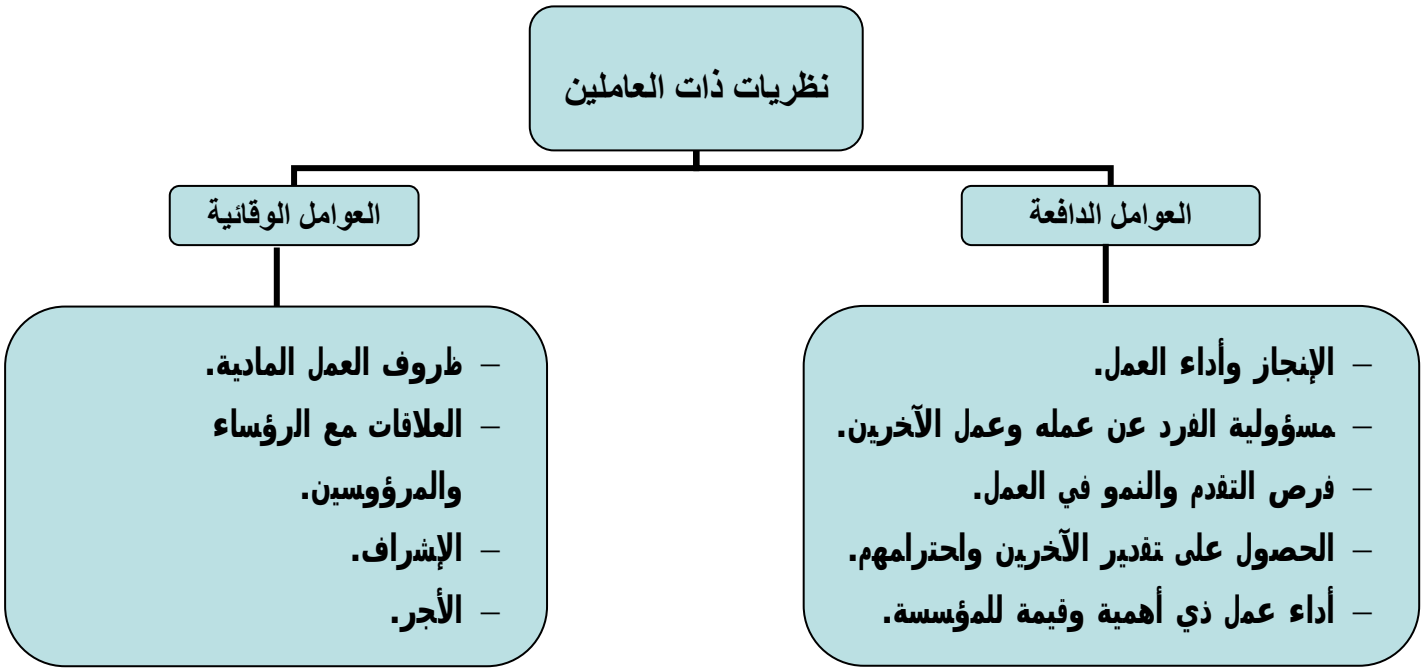
ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب أو التأخر عن مواعيد العمل، كما قد يؤدي إلى دوران العمل أو ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي، ويشير أوربن **(Orpen, 1978)** أن هنالك علاقة غالباً ما تكون متناسبة طردياً بين الرضا الوظيفي والأداء.

6.2.2 نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا العاملين عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا، ومحاولة التحكم والسيطرة عليه وفيما يلي استعراض لبعض هذه النظريات:

1. نظرية ذات العاملين (Two-Factors Theory)

استطاع فردريك هرزبرج وزملاؤه التوصل إلى هذه النظرية من خلال دراسة قاموا بها سنة 1966م، ومن خلال هذه الدراسة توصلوا إلى أنه يجب الفصل بين نـوعين مـن مشـاعر الدافعيـة: الرضـا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، والشكل رقم (1.2) يوضح لنا هذه النظرية **(ماهر، 2002).**



شكل1.2: نظرية ذات العاملين (ماهر، 2002).

وتعرف العوامل الدافعة بأنها تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفـع للسـلوك ،وهـي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، أما العوامل الوقائية ، فهي العوامل التي تقي الفرد من مشـاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا،وهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به.

إن توافر العوامل الدافعة الموضحة في الشكل رقم (1.2)، يؤدي إلى الرضا، في حين عـدم توافرهـا يؤدي إلى حياد الرضا، وتوافر العوامل الوقائية يؤدي إلى حياد الاستياء، بينما عدم توافرها يؤدي إلـى الاستياء (عدم الرضا).

2. نظرية القيمة: (Value Theory)

يرى أدوين لوك في **(ماهر، 2002)**، أن المسببات الرئيسة للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل تـوفير العوائـد ذات القيمة للفرد، كان راضياً عن عمله، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة فـي نظرية تدرج الحاجات (هرم ماسلو)، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فـرد علـى حده، بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته، ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسـب رغباتـه وأسلوبه في الحياة.

3. نظرية الإنجاز (Achievement Theory)

اقترح ماكليلاند (Mclelland) نظرية أسماها نظرية الإنجاز، حيث يعتقد أن العمل في المنظمة يـوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات هي:

- الحاجة إلى القوه (The Need for Power): حيث أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة، يرون في المنظمة فرص لكسب المركز والسلطة، وهؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرص لكسب القوة.

- الحاجة إلى الإنجاز (The Need for Achievement): حيث يرى أن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز، يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.

- الحاجة إلى الاندماج/ الانتماء (The Need for Affiliation): حيث يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للاندماج والانتماء، يرون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة، ومثل هؤلاء الأفراد، يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاهم والتعاون مع زملاء العمل. **(المشعان، 1996).**

4. **نظرية المساواة: (Equity Theory)**

قدمت هذه النظرية من قبل آدمز (Adams)، وتذهب هذه النظرية إلى أن الرضا الوظيفي يتحقـق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل من مجهود، وبين ما يحصل عليه الفـرد مـن عوائـد، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات والمخرجات، فإذا تحقق هذا التوازن، فإنه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين، أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا. **(المشعان، 1996).**

ويشير **(حريم، 2004)** إلى أن العوائد تتكون من الراتب، والمزايـا والمنـافع، والمركـز، والترقيـة والإعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما مجهود الفرد فيشكل القدرات والملكـات والمهـارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل.

7.2.2 محددات الرضا الوظيفي

أشار تشيرنجتون **(Cherrington, 1989)** إلى استعمال أربع نظريات لتحديد رضا العاملين أو عدم رضاهم عن موقف معين وهي:

1. نظرية الإشباع (Fulfillment Theory)

حسب هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يعتمد على إشباع حاجات الفرد، أي على درجة التوافـق بـين حاجات الفرد والمدى الذي تشبع فيه هذه الحاجات.

2. نظرية المكافأة: (Reward Theory)

تبعاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة لما يتسلمه الأفراد من مكافآت، وأن مقدار المكافـأة وتوقيتها يؤثران على مستويات الرضا الوظيفي، والأفراد يشعرون برضا أكبر كلما زادت مكافـآتهم، وعندما يعاقب العاملون فإنهم يشعرون بعدم الرضا.

3. نظرية التوقع (Expectancy Theory)

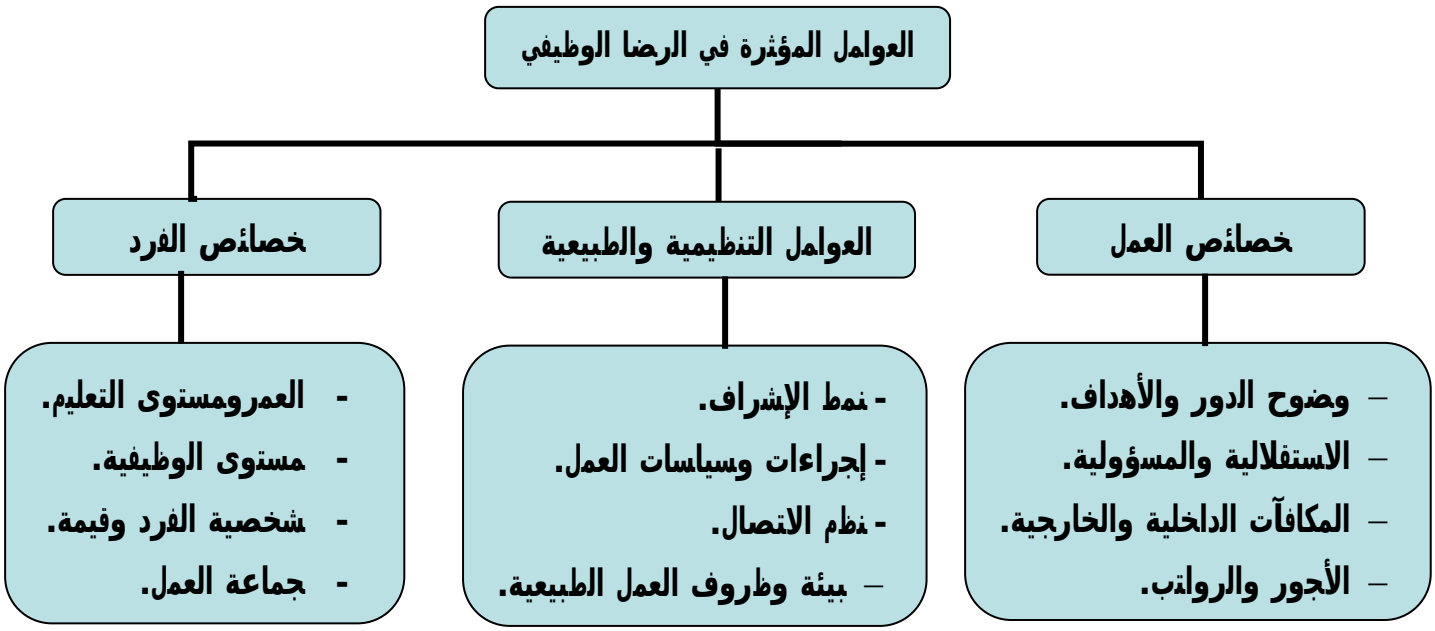
تقول نظرية التوقع بأن الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بين ما هو كائن وما يتوقع أن يكون، وتؤكـد هذه النظرية على أهمية فهم توقعات العاملين عندما يراد التعرف على مقدار رضاهم الوظيفي.

4. نظرية العدالة (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على المقارنة النسبية بين مدخلات ومخرجات الفرد، بمدخلات ومخرجات فرد آخر يقوم بأعمال مشابهة.

8.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أقسام هي: خصـائص العمـل، والعوامـل التنظيمية والطبيعية، وخصائص تتعلق بالفرد، والشكل رقم (2.2) يوضح لنا هذه العوامل.
(منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2000).



شكل 2.2: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2000).

9.2.2 قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي يهم الإدارة العليا في أي مؤسسة، فكثيراً من القرارات الإدارية تدرس حسب مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، وتهتم الإدارة بقياس الرضا الوظيفي لأنها تعتبره مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وعادة يتم قياس الرضا الوظيفي بطرق غير مباشرة، وأكثر الطرق استعمالاً هي:

1. طريقة الاستقصاء (الاستبانة): وهي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي، حيث يتم اعتماد قائمة تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي نراها مناسبة لغرض وطبيعة الدراسة المنوي إجراؤها.
2. طريقة الملاحظة: وقد تكون ملاحظة مباشرة أو غير مباشرة وغالباً ما تكون نتائجها غير دقيقة وتحتاج لوقت طويل.

3. طريقة المقابلات: وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وتصلح في المؤسسات التي يكون حجمها صغيراً، وعادة ما تكون مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً.

4. طريقة المواقف الحرجة: وهي الطريقة التي اعتمدها هيرزبرج في دراسته، وتعتمد على قدرة العامل على تذكر المواقف التي شعر فيها بالرضا عن عمله، وتذكر المواقف التي شعر فيها بعدم الرضا عن عمله، ثم تذكر الأسباب الكامنة وراء الرضا أو عدم الرضا، وتعتمد على مقدرة العامل الذهنية على التذكر، وتفتقد هذه الطريقة إلى الموضوعية. **(بدر، 1983).**

نلاحظ مما ذكر أعلاه أن أفضل الطرق لقياس الرضا الوظيفي هي طريقة الاستقصاء (الاستبانة)، حيث أنها أقل تكلفة من غيرها، ولا تستغرق فترة زمنية طويلة.

3.2 الدراسات السابقة:

يعرض في هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية، التي أجريت حول موضوع المناخ التنظيمي، وموضوع الرضا الوظيفي، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: يتناول هذا القسم الدراسات العربية التي أجريت حول المناخ التنظيمي، وخاصة في المؤسسات التعليمية.

القسم الثاني: يتناول هذا القسم الدراسات الأجنبية التي أجريت حول المناخ التنظيمي، وخاصة في المؤسسات التعليمية.

القسم الثالث: يتناول هذا القسم الدراسات العربية التي أجريت حول الرضا الوظيفي، وخاصة في مؤسسات التربية والتعليم.

القسم الرابع: يتناول هذا القسم الدراسات الأجنبية التي أجريت حول الرضا الوظيفي، وخاصة في المؤسسات التعليمية.

1.3.2 دراسات عربية حول المناخ التنظيمي

أجرت**(عريفات، 2003)** دراسة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجهات نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وبيان أثر كل من الجهة المشرفة على المدرسة، وجنس المدرسة، والوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية على المناخ التنظيمي السائد ودرجة الرضا الوظيفي لديهم.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الثانوية في محافظة القدس من مديرين ومعلمين، أما عينة الدراسة فتكونت من (31) مديراً ومديرة، و (311) معلماً ومعلمة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: جنس المدرسة ولصالح العاملين في مدارس الذكور، والوظيفة ولصالح المديرين، والجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارسهم، تعزى إلى المتغيرات: الجهة المشرفة على المدرسة ولصالح العاملين في المدارس الخاصة، جنس المدرسة ولصالح العاملين في مدارس الذكور، والوظيفة ولصالح المديرين، والجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات.
- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميها من وجهة نظر العاملين فيها.

كما وأجرى **(جـرادات، 2003)** دراسة بعنوان "نمط المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية لمشـروع التعليم الجامع في فلسطين والرضا الوظيفي لمعلميها".

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة الإدارة المدرسية التربوية المعاصرة، والتعرف إلى واقـع المنـاخ التنظيمي بمدارس التعليم الجامع بفلسطين، لخلق مناخ تربوي ملائم ومساند ومسهل للعملية التعليميـة، والمساهمة في دعم الجهود التي تبذلها السلطة الوطنية الفلسطينية للنهوض بالعملية التعليمية، والوصول إلى إجراءات مقترحة لمرتكزات تفعيل المناخ التنظيمي في المدارس.

تكون مجتمع الدراسة من مدارس التعليم الجامع في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعددها (114) مدرسة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (57) مديراً ومديرةً (225) معلماً ومعلمةً.
وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات المنـاخ التنظيمـي فـي المدارس حسب متغير الوظيفة ولصالح المديرين، في جميع مجالات الدارسة والدرجة الكليـة، الـذين أكدوا أكثر من المعلمين على تطبيقهم لممارسات المناخ التنظيمي في المدارس، كما وبينت الدراسة أن هناك تقارب واضح في آراء أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول الممارسات السائدة فـي المناخ التنظيمي في المدارس.

وهناك دراسة عسكر **(Askar, 2002)** بعنوان "العلاقة بين النمط القيادي للمدير كما يراه معلمو المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي المدرسي".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية، والمناخ التنظيمي المدرسي كما يراه معلمو المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة أثر كل من: البناء المدرسي، وحجم المدرسة، وجنس المدرسة على النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي المدرسي.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة الرياض والبالغ عددها (25) مدرسة ثانوية، وقد اقتصرت عينة الدراسة على (374) معلماً و (25) مديراً في (25) مدرسة ثانوية.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود ارتباط بين إدراك المعلمين لمبادئ النمط القيادي لمديريهم والمناخ التنظيمي المدرسي.
- المدارس التي يتمتع مديروها بنمط قيادي عالي الأداء تمتاز بمناخ تنظيمي مفتوح من وجهة نظر المعلمين، أما المدارس التي يتمتع مديروها بنمط قيادي متدن الأداء، فكانت ذات مناخ تنظيمي مغلق من وجهة نظر المعلمين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين للنمط القيادي لمديريهم والمناخ
- التنظيمي المدرسي فيما يتعلق بالبناء المدرسي، وحجم المدرسة وجنس المدرسة.
- في المدارس التي يحافظ مديروها على إقامة علاقات ودية سليمة مع معلميهم، وجد هناك تأثير إيجابي على صحة المناخ التنظيمي المدرسي.

وأجرى **(عابدين وأبو سمرة، 2001)** دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة".

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة على المناخ التنظيمي السائد في جامعة القدس.

شملت هذه الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1999، وعددهم (182) عضواً.

أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام، وأظهرت النتائج اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس ولصالح الإناث، وباختلاف نوع الكلية ولصالح الكليات الأدبية، باختلاف الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة "أستاذ"، وباختلاف سنوات الخبرة ولصالح من تقل خبرته عن (5) سنوات.

كما وأجرت **(الوحيدي، 2000)** دراسة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله والبيرة".

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في منطقتي البيرة ورام الله، وفهم طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي في هذه المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي صفوفها الأساسية العليا.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات الصفوف الأساسية العليا في (61) مدرسة حكومية، أما عينة الدراسة فتكونت من (455) معلماً ومعلمةً في (57) مدرسة من المدارس الحكومية في رام الله والبيرة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي على بعد الرضا عن المهنة بشكل عام، تعزى لنوع المناخ التنظيمي السائد في المدرسة.
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الانفتاح في السلوك، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة والتفاعل بينهم.
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الانفتاح في سلوك المدير والانفتاح العام في المدرسة يعزى لمتغير حجم المدرسة.

وأجرى **(الذنيبات، 1999)** دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابـة المالية والإدارية في الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الرقابة المركزية المالية والإدارية في الأردن، على أداء العاملين في هذه الأجهزة، بالتحديد على مدى أثر كل من الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية المتبعة، والبنية الخارجية والتكنولوجيات على مستوى الأداء في هذه الأجهزة.

شملت هذه الدراسة جهازي الرقابة المركزية في الأردن، وهما جهازان رئيسيان: ديوان المحاسبة وديوان الرقابة والتفتيش الإداري، ويبلغ عدد العاملين في هذين الجهازين (600) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (360) موظفاً ممن يحملون مؤهلاً علمياً لا يقل عن درجة البكالوريوس.

وأظهرت نتائج الدارسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة) وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية الإدارية.

كما وأجرى **(همشري، 1999)** دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة أثر كل من: نوع دائرة العمل، والجنس والتخصص، والمستوى التعليمي، والخبرة في درجة تقييم العاملين لهذا المناخ.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن، عدا أولئك العاملين في مجال الإدارة والسكرتاريا، أما عينة الدراسة فتكونت من (81) موظفاً في مكتبات الجامعات الأهلية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد، تعزى إلى نوع دائرة العمل، والتخصص، والمستوى التعليمي، والخبرة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في هذا المجال ولصالح الذكور، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى إلى متغير الخبرة على بعد واحد هو سياسة التحفيز، لصالح من تبلغ خبرتهم (10) سنوات أو أكثر.

وهناك دراسة **(عثامنة، 1996)** بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك نحو المناخ التنظيمي السائد من خلال أبعاده الستة: (الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، حوافز العمل، وفرص التقدم والنمو المهني).

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والبالغ عددهم (676) عضواً، في حين اختارت الباحثة عينة عشوائية مكونة من (350) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس لمجالات أداة الدارسة تعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجال المتعلق بالسياسات والإجراءات حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، باستثناء مجال النمو والتقدم المهني، حيث أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رتبة "أستاذ" والرتب الأخرى لصالح رتبة "أستاذ".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الخبرة، باستثناء المجال المتعلق بالنمو، حيث كانت الفروق لصالح من تزيد خبرتهم عن (10) سنوات.

وأجرى **(الفريوتي، 1994)** دراسة بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها والمتمثل في الأبعاد الستة الآتية: فلسفة القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، وأسلوب تقييم أعضاء هيئة التدريس، والعلاقات السائدة بين العاملين في الجامعة، وسياسة التحفيز المتبعة، كما وهدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة ومتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة، وسنوات الخدمة.

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (716) فرداً، في حين شملت عينة الدراسة (369) فرداً من أعضاء هيئة التدريس.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي، على اختلاف رتبهم، وفترات خدمتهم، وجنسهم، وكلياتهم كانت متدنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والكلية والخبرة لتحديد مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي باستثناء متغير الرتبة الأكاديمية حيث أظهرت الدراسة أن له دلالة إحصائية.

كما وأجرى **(عكاشة، 1989)** دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين".

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط المناخ التنظيمي السائد في كليات المجتمع الأردنية، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين النمط المناخي السائد والرضا الوظيفي للعاملين.

تكونت عينة الدراسة من (6) كليات مجتمع، تم اختيارها من مجتمع الدراسة المكون من (11)كلية موجودة في شمال الأردن وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة(220) فرداً، بينما كانت عينة الدراسة (152) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود تأثير لجنس طلبة الكلية (إناث/ مختلطة) على نمط المناخ التنظيمي السائد في الكلية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى نمط المناخ التنظيمي السائد في الكلية، حيث كان العاملون في الكليات ذات المناخ التنظيمي المفتوح أكثر رضا من الكليات ذات المناخ التنظيمي المغلق.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للدرجة العلمية التي يحملها المستجيب، حيث كان من يحملون البكالوريوس أكثر رضا عن طبيعة العمل والحوافز والأجور، في حين كان حملة الماجستير أكثر رضا في مجال العلاقات مع الزملاء.

وأجرت **(مؤتمن، 1987)** دراسة بعنوان "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارة التربية والتعليم".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومعرفة أثر متغيرات: الجنس، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية على مجالات المناخ التنظيمي السائد.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من مديرين، ورؤساء أقسام وعاملين، واستثني من مجتمع الدراسة المواقع الوظيفية العليا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فئتي الذكور والإناث على بعدي أسلوب الإدارة وتنمية العنصر الإنساني لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فئة المديرين وفئة رؤساء الأقسام، وفئة العاملين على جميع أبعاد المناخ التنظيمي، وكانت الفروق لصالح المديرين، على بعدي التعويضات والمكافآت، وتنمية العنصر الإنساني.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد المناخ التنظيمي عدا بعد التعويضات والمكافآت المالية، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة الطويلة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فئات الخبرات الوظيفية، القصيرة، المتوسطة، الطويلة على بعد المكافآت والتعويضات المالية.

وأخيرا دراسة غنيم **(Ghonaim, 1986)** بعنوان "دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وحجم المنطقة التربوية كما يراها المديرون والمعلمون في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة لكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، وحجم المنطقة التربوية، والخبرة، والكشف عن الفردي والتشابه بين تصورات المديرين والمعلمين الذكور للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية، تبعاً للوظيفة ولمستوى المدرسة.

تكون مجتمع الدراسة من مدارس الذكور في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة مـ دارس الذكور في ثماني مدن، وكان عدد أفراد العينة (527) مبحوثاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت نظرة المديرين للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي أكثر إيجابية من نظرة المعلمين.
- بالنسبة للمؤهل العلمي، كان حاملو البكالوريوس هم الأقل رضا.
- بالنسبة لسنوات الخبرة، كان المعلمون الأكثر خبرة هم الأكثر رضا.
- هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحفز للمديرين والمعلمين.

2.3.2 دراسات أجنبية حول المناخ التنظيمي

أجرى مندل وزملاؤه **(Mendel, 2002)** دراسة بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالمناخ المدرسي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في جنوب غرب مقاطعة ميزوري، وتحديد نوع النمط القيادي الملائم والمرتبط بإيجاد مناخ مدرسي سليم.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الذين يعملون في مدارس جنوب غـ رب مقاطعة ميزوري، وتكونت عينة الدراسة من (169) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وهم يعملون في (34) مدرسة ابتدائية.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- غالبية مديري المدارس الابتدائية يمارسون النمط القيادي المتعاون من وجهة نظر المبحوثين.
- تساهم القيادة ذات النمط التعاوني في إيجاد مناخ مدرسي سليم ومنظم بشكل عالي وإيجابي.
- هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي التعاوني، ووجود مناخ مدرسي سليم.

كما وأجرى ستيلز **(Stiles, 2001)** دراسة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا والوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة في ولاية جورجيا".
هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة في ولاية جورجيا، وبيان أثر كل من: العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، وحجم المدرسة على مستوى الرضا الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في ولاية جورجيا الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (226) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية.

وأشارت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- المناخ التنظيمي المفتوح (الإيجابي) يؤدي إلى رضا وظيفي عال.
- تعزى العلاقة الإيجابية إلى نمط المناخ التنظيمي ونمط القيادة لدى مدير المدرسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات: العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، وحجم المدرسة، كما يراه معلمو ومعلمات المدارس الأساسية.

وهناك دراسة ايفانز **(Evans, 1998)** بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الكليات الجامعية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما يراه رؤساء الكليات الجامعية، الأعضاء في الجمعية الأمريكية للكليات الجامعية بولاية فلوريدا، كما وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد بمجالاته المختلفة (الاتصالات، الهيكل التنظيمي، فرص التطور المهني، التقييم، الترقية، والنظرة إلى الاهتمامات الشخصية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية أبعاد المناخ التنظيمي، له صلة وثيقة بالرضا الوظيفي، وأهم هذه الأبعاد: الشؤون الخاصة، والاتصالات وفرص التطور المهني، والهيكل التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغير الأهم من بين متغيرات الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة هو "العلاقة مع المسؤولين".

وأجرى غوران ولارس **(Goran & Lars, 1998)** دراسة بعنوان "نمط القيادة والمناخ الاجتماعي والنتائج التنظيمية".
هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ الاجتماعي، بشكل مباشر أو غير مباشر.

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين الذين يعملون في كلية جامعية متوسطة سويدية، وشملت عينة الدراسة (130) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي.

وأشارت النتائج إلى أنه في هذه الكلية، يؤثر نمط سلوك المدير على النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير على المناخ الاجتماعي، كما أشارت إلى أنه توجد علاقة قوية بين المناخ والأداء.

كما وأجرى الباحث أيتون **(Eaton, 1998)** دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي وضغط العمل في كلية مجتمع في ولاية تكساس الأمريكية".

هدفت الدراسة بيان أثر المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي وضغط العمل في كلية مجتمع بولاية تكساس، كما حاولت الدراسة بيان أثر العديد من المتغيرات على الرضا والضغط مثل: العمر، والمكان، ومستوى الدرجة العلمية، والعرق، والجنس والراتب وسنوات الخدمة.

تكون مجتمع الدراسة من مستخدمي الكلية، وشملت عينة الدراسة (224) فرداً من أفراد الدراسة.
أظهرت نتائج الدراسة حسن أداء المستخدمين القادرين على إظهار الدقة والحرص والتميز، والقـادرين على التأثير في السياسة المؤثرة في عملهم، كما أظهرت حسن أداء المستخدمين الـذين يتلقـون مـن مديريهم الأولويات الواضحة، والتغذية الراجعة، والتخطيط الجيد، وكانوا أكثـر رضـا والتـزام مـن غيرهم.

وهناك دراسة بويد **(Boyd, 1997)** بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة التنظيمية داخل حرم كلية مجتمـع ويـن (Wayne) في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر العديد من الجماعات الفرعية فيها.

تكون مجتمع الدراسة من طلبة الكلية وكل من الإداريين والمدرسين وبقية العاملين في الكليـة، حيـث طبق أداتان استطلاعيتان من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة، وجهت الأولى للعاملين فـي الكليـة، ووجهت الثانية للطلبة المنتظمين في الكلية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في كلية وين (Wayne) مناخ قـائم علـى النظـام الاستشاري، كما بينت الدراسة أن توافر الأسلوب القيادي الإداري القائم على التشارك، أدى إلى وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي والتواصل بين المستخدمين.

3.3.2 دراسات عربية حول الرضا الوظيفي

أجرى **(المدلج، 2003)** دراسة بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة في الرياض: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة في مستشفى القوات المسلحة بالرياض، كما وهدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف إلى علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة.
يتكون مجتمع الدراسة من جميع الفنيين الذكور المدنيين والعسكريين، التابعين لديوان الخدمة المدنية في مستشفى القوات المسلحة بالرياض والبالغ عددهم (233) فنياً، أما عينة الدراسة فشملت (190) مبحوثاً ينتمون إلى مجتمع الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور وخاصة بند المكافآت.
- هناك عدم رضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور الندوات والمؤتمرات، وفرص الترقية.
- أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب، ملاءمة الوظيفة لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، البدلات التي يحصل عليها الفرد.

كما وأجرى **(الشهري، 2002)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك في منطقة الرياض، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والترقية والتقدم في العمل).

تكون مجتمع الدراسة من جميع المفتشين الجمركيين بمنطقة الرياض والذين ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددها (204) فرداً.

وأشارت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، كما توصلت إلى أن هنالك رضا لدى الإناث أكثر من الرجال، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: العمر ولصالح العمر الأقل، سنوات الخدمة ولصالح الخدمة الأقل، المؤهل العلمي ولصالح المؤهلات الأقل.

و أجرى **(السعود، 2001)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية".
هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، وعلاقته ببعض المتغيرات مثل (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في الجامعة، ونوع الكلية).

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من جميع الرتب الأكاديمية والعاملين في الجامعات الأهلية الأردنية، والبالغ عددهم (612) عضو هيئة تدريس، وكانت عينة الدراسة مكونة من (105) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية متوسطة في مجالات: العلاقات مع الزملاء، والإدارة الأكاديمية، وظروف العمل، في حين كانت قليلة في مجالات: الحوافز، والترقية، والراتب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية في ثلاث مجالات من مجالات الرضا الوظيفي وهي العلاقات، والإدارة الأكاديمية، وظروف العمل.

وهناك دراسة **(شـريدة، 2000)** بعنوان "بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضـا الـوظيفي لـدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقـدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيـرات الديموغرافيـة، كـالجنس، والعمـل، والمؤهل العلمي والخبرة على درجة الرضا.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرمـوك، والبـالغ عـددهم (657) عضواً، وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (247) عضواً، أي ما نسبته (38%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس.

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بـين آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية).

وأجرى **(شاول، 1999)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنيـة الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية فـي الجامعـات الأردنيـة الحكومية والأهلية، ومعرفة إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات القيادات الإدارية عن كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي، وعـن مقيـاس الرضـا الـوظيفي، تعـزى لاخـتلاف القطـاع (حكومي/ أهلي).

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام، ومديري الدوائر، وشاغلي الوظائف الإشـرافية والإداريـة المساوية لوظيفة مدير، وكان عددهم (524) قائداً إدارياً في (17) جامعة حكومية وأهلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (315) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً عن العوامل الآتية: العلاقة مع العاملين، الإدارة المباشرة، والوظيفة نفسها، وكان متوسطاً عن العوامل الآتية: الأمن والاستقرار الوظيفي، والنمو والتقدم المهني، والراتب والحوافز المادية، أما مستوى رضاهم الوظيفي العام فكان متوسطاً.
- وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لاستجابات القيادات الإدارية في القطاعين، عن عامل "الوظيفة نفسها" يعزى لاختلاف القطاع ولصالح القطاع الأهلي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لإجابات القيادات الإدارية عن مقياس الرضا الوظيفي، وعن كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي الستة، باستثناء الوظيفة نفسها تعزى لاختلاف القطاع الذي تعمل فيه القيادات الإدارية.

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

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة وجامعة الخليل، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات: (الجامعة، والجنس، والخبرة العلمية، والراتب، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، على قياس درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل، وشملت عينة الدراسة (99) موظفاً من جامعة القدس المفتوحة و (40) موظفاً في جامعة الخليل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الرضا الوظيفي في الجامعتين لا تختلف باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، في حين اختلفت درجة الرضا الوظيفي باختلاف المسمى الوظيفي، حيث كان المديرون أكثر رضا عن عملهم من غيرهم.

- درجة الرضا الوظيفي في جامعة القدس المفتوحة كانت متوسطة على جميع مجالات الرضا في الدراسة، وكانت أعلى درجات الرضا عن العلاقة مع الزملاء والمركز الاجتماعي، أما أقل درجات الرضا فكانت عن الحوافز والراتب.
- درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة كانت أعلى منها في جامعة الخليل، وكذلك موظفي منطقة الخليل التعليمية، كانوا أكثر رضا عن بقية الموظفين في باقي مراكز الجامعة في فلسطين.

وهناك دراسة **(شديفات، 1999)** بعنوان "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الرضا عن العمل، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومعرفة أثر متغيرات: الجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد شمل الرضا عن العمل مجالات أربعة هي (بيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة المباشرة).

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والبالغ عددهم (565) عضواً، وشملت عينة الدراسة (137) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس كان مجال الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل، لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات، الجنس والكلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، حيث كشفت الدراسة أن المدراء هم الأقل رضا عن عملهم.

وأجرى **(مساعدة، 1998)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى المـوظفين الإداريـين فـي جامعـة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك، وعلاقـة ذلك بالمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، والجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، ومكان العمل، والراتب الشهري).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، ممن يحملون الثانوية العامـة كحد أدنى، وبلغ عددهم (1484) موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فتألفت من (460) موظفاً وموظفة، أي منا نسبته (30%) من مجتمع الدراسة الكلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك انخفاض عام في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة، على كل من المجالات التالية: الراتب الشهري، والاستقرار الوظيفي، والحوافز والترقيـات، وظـروف العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيرات: المسمى الـوظيفي، والدرجـة العلميـة، وسنوات الخدمة، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيري الجنس ومكان العمـل علـى مسـتوى الرضا الوظيفي للعاملين.

كما وأجرى **(العسيلي، 1999)** دراسة بعنوان "النمط القيادي السائد في رئاسة كل من جامعـة الخليـل وجامعة بوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن النمط القيادي السائد في رئاسة كل من جامعة الخليل وجامعة بوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، ومعرفة أثر كل من المتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب)، في النمط القيادي السائد في الجامعة.

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، وشملت عينة الدراسة (61) عضو هيئة تدريس في جامعة الخليل و (57) عضو هيئة تدريس في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

وقو توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الرضا الوظيفي في جامعة بوليتكنيك فلسطين، كانت أعلى منها في جامعة الخليـل كمـا يراه العاملون في الجامعتين.
- حملة شهادة الدكتوارة في جامعة الخليل كانوا أكثر رضا من حملة الماجستير.
- ذوي الخبرة الأطول أظهروا رضا وظيفي أكثر من ذوي الخبرة الأقل.
- عدم اختلاف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي بوليتكنيـك فلسـطين باختلاف الخبرة والمؤهل العلمي.
- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي.

وأجرى **(العمري، 1994)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة تحديد مستويات الرضا الوظيفي في مجالاته الخمسة لدى العـاملين فـي الجامعـة الأردنية، والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو عملهم، ومدى تأثير المتغيرات المستقلة (الجنس، ومكان العمل) على هذه المستويات، وهدفت التعرف إلى المجالات الأكثر إثارة للقلق وعدم الرضا بين العاملين مـن أجل علاجها.
تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعة، ممن يحملون شهادة الثانوية العامة كحد أدنى، وبلغ عددهم (795) فرداً، واشتملت عينة الدراسة على (278) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل، وتوفير الظـروف الملائمـة للعمل، والترقية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.
- احتل مجال توفير ظروف العمل الملائمة المرتبة الأولى على مقياس الرضا الـوظيفي لـدى العاملين، يليه مجال الترقية ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما احتل الراتـب المرتبـة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي.

وأخيرا دراسة **(حكيم، 1995)** بعنوان "الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في السعودية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التـدريس بكليـات المعلمـين ضـمن المجالات التالية: (الشعور بالإنجاز، النمو والتطور، والعلاقات، وطبيعة العمـل، وظـروف العمـل)، ومعرفة وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بصفة عامة عن رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في السعودية، مـن السـعوديين وغير السعوديين، واشتملت عينة الدراسة على (605) فرداً من أعضاء هيئة التـدريس فـي الكليـات السعودية.
وكانت النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يلي:

- إن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان عالياً، وهناك تفاوت في درجة الرضـا تبعـاً لعوامل الرضا المختلفة.
- هناك تأثير قوي للدرجة العلمية، وسنوات الخبرة على درجة الرضا الوظيفي.
- لم يكن هناك تأثير قوي لعامل السن، والتأهيل التربوي على درجة الرضا الـوظيفي لأعضـاء هيئة التدريس.

4.3.2 دارسات أجنبية حول الرضا الوظيفي

أجرى إيفانز **(Evans,2001)** دراسة بعنوان "بحث متعمق في البعـد المعنـوي والرضـا الـوظيفي والدافعية بين المهنيين التربويين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما يؤثر على الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة بين المختصين التربـويين، ومعرفة ما الذي يعزز فهم المعنويات والرضا الوظيفي والدافعية بينهم، كما وهدفت إلى تفسير طبيعـة تأثير القيادة على هذه الاتجاهات.

تكون مجتمع الدراسة من أساتذة الجامعات، ومعلمي المدارس بولاية فلوريدا فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اختلاف مستويات الرضا الوظيفي، والدافعية بين معلمي المدارس، والجزء الأكبر منها يعـزى إلى تأثير القيادة على عمل المعمين.
- الرضا الوظيفي، والدافعية، والمعنويات، لدى أساتذة الجامعات كانت أعلى منها لـدى معلمـي المدارس.
- العوامل الخارجية كانت أقل تأثيراً على الرضا الوظيفي والدافعية من العوامل الداخليـة لـدى معلمي المدارس.

كما وأجرى أوشجبيمي **(Oshgbemi, 1996)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لـدى الأسـاتذة فـي الجامعات البريطانية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في الجامعات البريطانية، وذلـك في مجالات: (البحث والتدريس، والعلاقات مع الزملاء، وطبيعة العمل، وبنية العمل، والراتب، وفرص الترقية، وبعض الأعمال الإدارية).

تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين في (23) جامعة في مقاطعات إنجلترا، ويلـز، واسـكتلندا، وأيرلندا الشمالية.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- الأساتذة راضون بشكل عام عن عملهم، وبالأخص راضون عن التدريس والبحث، والعلاقة مع الزملاء.
- كان الرضا متوسطاً عن طبيعة العمل وبيئته وعن المسؤول المباشر.
- كان هناك عدم رضا عن الراتب، وفرص الترقية، وبعض الأعمال الإدارية.

وهناك دراسة براون **(Brown, 1993)** بعنوان "الرضا الوظيفي لـدى المرشـدين التربـويين فـي المدارس".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين بعد عشر سـنوات، ومقارنـة المستوى الحالي للرضا الوظيفي بمستواه الذي كان موجوداً قبل عشر سنوات.

تكون مجتمع الدراسة من المرشدين التربويين في المدارس، في ولاية فيرجينيـا بالولايـات المتحـدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود عدم رضا عن سياسات التظلم، وعن فرص التطور والرقي للمرشد.
- هناك أثر لكل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والرغبة في البقاء في الوظيفة) علـى مستوى الرضا الوظيفي.
- كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً في مجالات: فرص الترقية، ومستوى الإشراف والأمـان الوظيفي.

وأجرت بانغ **(Pang, 1993)** دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملات في الجامعات الكورية في سيؤول)".
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملات في (25) جامعة في كوريا، وذلـك في مجالات: (عناصر العمل، والعمل نفسه، والأجر، والإشراف، والزملاء، والمهنة ككل، والحـوافز، والترقي).

تكون مجتمع الدراسة من العاملات في (25) جامعة في سيؤول في الجمهورية الكورية، وكانت عينـة الدراسة مكونة من (320) عاملة استجاب منهن (280) عاملة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- العاملات في الجامعات راضيات عن العمل بشكل عام، وخاصة عن عناصر العمل، والعمـل نفسه، والأجر، والإشراف، والزملاء، والمهنة ككل.
- هناك عدم رضا عن فرص الحوافز والترقي في العمل.
- بينت الدراسة أن رضا المرأة عن عملها سببه الوضع الاجتماعي وليس طبيعة العمل.

كما وأجرى مورالز **(Morales, 1993)** دراسة بعنوان "تحليل الرضا وعدم الرضا الوظيفي وسرعة التأثير لدى مديري الرياضة البدنية في معاهد التعليم العالي في بورتوريكو".

هدفت هذه الدراسة اختبار مستويات الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وسرعة التأثير لدى مديري الرياضة البدنية العاملين في معاهد التعليم العالي في بورتوريكو.

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء التدريبات من الجنسين، وجميع مـديري ومـديرات التـدريب الرياضي، وشملت عينة الدراسة، (114) رئيس تدريب من الجنسين، و (21) مديراً ومديرة للتـدريب الرياضي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان الرضا الوظيفي لدى مديري الرياضة البدنية معتدلاً.
- أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كانت العلاقة بين المديرين والعاملين، وحجم مسؤوليات المدير، والرئيس المباشر.
- وجود فروق هامة بين المجموعتين في الرضا الوظيفي في مجالات: "شروط العمل الرياضي، ومقدار الراتب، وفرص الترقية، ولصالح المديرين.

وأجرت لامبورن **(Lamborn, 1991)** دراسة بعنوان "الدافعية والرضا الوظيفي لدى عمداء كليـات التمريض".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى عمداء كليات التمـريض، وذلك اعتماداً على نظرية التوقع في الدافعية والرضا الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من عمداء ومديري كليات التمريض التي تمنح شهادة البكالوريوس، التي تعتمدها الجمعية الوطنية للتمريض في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (595) عميداً ومديراً لكليات التمريض.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين جميع متغيرات الرضا الوظيفي، وكانت أضعف العلاقات فيما يتعلق بـزملاء العمل، وأقوى هذه العلاقات كانت في مجال الراتب.
- هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والدافعية.
- أثبتت الدراسة أن الدافعية عامل مهم في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

وأخيرا دراسة ثوماس **(Thomas, 1988)** بعنوان "أثر اختلاف الجنس في الرضـا الـوظيفي لـدى إداريي مؤسسات التعليم العالي من الرجال والنساء".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الرضا الوظيفي ودراسته لدى الإداريين من الرجـال والنسـاء فـي مجالات: محتوى العمل، والواجبات والمسؤوليات، وبيئة ومحيط العمـل، ومعرفـة الاخـتلاف فـي تصورات الجنسين نحو مجالات الرضا.

تكون مجتمع الدراسة من (1000) إداري وإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الولايـات المتحـدة الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (547) إدارياً وإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإداريون والإداريات يعطون نفس الأهمية لبيئة ومحيط العمل.
- إن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق رضا وظيفي عالٍ كانت (من وجهة نظر المبحوثين)قلة توفر فرص التقدم المهني، وقلة الفرص للانتقال حسب مكان العمل، وقلة التشجيع من قبل الآخرين.
- عدم وجود اختلاف بين الإداريين من الجنسين في تصورهم للمعوقات أو العوامل التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي.

5.3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تبين لنا ما يلي:

- إن وجود مناخ تنظيمي سليم وإيجابي في المنظمة، يمكنها من تحقيق أفضل أداء لها، ويؤدي إلى تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (عكاشة، 1989)، ودراسة (القريوتي، 1994)، ودراسة (Goran & Lars ,1998)، ودراسة (Stiles, 2001)، ودراسة (Askar,2002).

- أجمعت معظم الدراسات السابقة على مدى ارتباط الرضا الوظيفي بالمناخ التنظيمي، وعلى أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جميع المؤسسات، سواء التعليمية منها أو غير التعليمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة(Evans,1998)، و دراسة (الذنيبات،1999)، ودراسة (عريقات، 2003).

- إن نظام القيادة يوحي بما سيكون عليه المناخ التنظيمي للمنظمة، فنظام القيادة التشاركي، الذي يشجع العمل الجماعي، ويعمل على تحقيق أفضل إنجاز للعاملين والمؤسسة معاً، كل هذا يوجد نمطاً إيجابياً للمناخ التنظيمي، وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي لدى العاملين، بعكس نظام القيادة التسلطي، الذي لا يشجع العمل الجماعي، ولا يهتم بحاجات العاملين، فهذا يؤدي إلى إيجاد نمطاً سلبياً للمناخ التنظيمي، ولا يتحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما توصلت له العديد من الدراسات مثل: دراسة(Boyd,1997)، و دراسة(الذنيبات، 1999)، ودراسة (العسيلي، 1999)، ودراسة(Askar, 2002)، ودراسة (Mendel, 2002)، ودراسة (Evans, 2001).

- أظهرت العديد من الدراسات السابقة، أن الرضا الوظيفي يتأثر بالمؤهل العلمي للموظف، فكلما علت الدرجة العلمية كلما ازداد الرضا الوظيفي، كما أن للمسمى الوظيفي تأثير واضح على الرضا الوظيفي، فمدراء الدوائر كانوا أكثر رضا من غيرهم من الفئات الأخرى، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات، مثل: دراسة (عكاشة، 1989)، ودراسة(Brown,1993)، ودراسة (Morales, 1993)، ودراسة (مساعدة، 1998)، ودراسة(أبو سلكور، 1999)،

ودراسة(العسيلي، 1999)، ودراسة (Evans, 2001)، ودراسة(جرادات، 2003)، ودراسة(عريقات، 2003).

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة عدة أمور أهمها:

- الاستفادة من المراجع التي رجعت إليها الدراسات السابقة.
- بناء أداة الدراسة، وتقسيمها إلى مجالات تخص المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- التعرف إلى متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج، والاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي وردت في الدراسات السابقة.
- الإفادة من الدراسات السابقة في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وبيان أهمية الدراسة.

وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، التي تناولت المناخ التنظيمي في بعض المؤسسات، وكذلك الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، والفترة الزمنية التي أجريت فيها، بالإضافة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية، كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة، من حيث المحاور الرئيسة والعينة المختارة، على الرغم من اتفاقها مع الدراسات السابقة من حيث المجال.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، حيث أن هنالك تشابه كبير بين هذه المديريات، من حيث الظروف البيئية والاجتماعية للموظفين الإداريين فيها، وقد تكون هذه الدراسة أول دراسة تتناول المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في هذه المديريات، حيث أن الموظف الإداري يلعب دوراً هاماً في خدمة العملية التربوية، من أجل أن تحقق المديرية رسالتها وأهدافها، وستساعد هذه الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها المسؤولين في معرفة المناخ التنظيمي السائد، ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين، ومعالجة بعض الأمور التي تقف حائلاً دون خلق مناخ تنظيمي إيجابي في هذه المديريات، يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا وظيفي لهؤلاء الموظفين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، والتأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت لمعالجة وتحليل البيانات الإحصائية لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته طبيعة هذه الدراسة، وهذا المنهج يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تصنيفها ثم استخلاص النتائج، وذلـك بتحليـل ومعالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الخليـل وجنـوب الخليل وبيت لحم، ممن يحملون درجة الدبلوم كحد أدنى، والذين هم على رأس عملهـم حتـى تـاريخ 2006/6/1م، وقد تم استثناء مدير التربية ونائبيه في كل مديرية، باعتبارهم الإدارة العليـا فـي كـل مديرية، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (262) فرداً منهم(101) فرداً في مديرية الخليل، (94) فرداً فـي مديرية جنوب الخليل، (67) فرداً في مديرية بيت لحم، وذلك حسب ما أفادتنا به وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية بتاريخ 2006/6/5م، والجداول (1.3)، (2.3)، (3.3)، (4.3)، توضح لنا توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة، ويوضح الشكل (1.3) عدد ونسبة الموظفين الإداريين في كل مديرية من المديريات الثلاث.

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس.

المديرية	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
الخليل	69	32	101
جنوب الخليل	67	27	94
بيت لحم	45	22	67
المجموع	181	81	262
النسبة المئوية	69.1%	30.9%	100%

جدول 2.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والوظيفة.

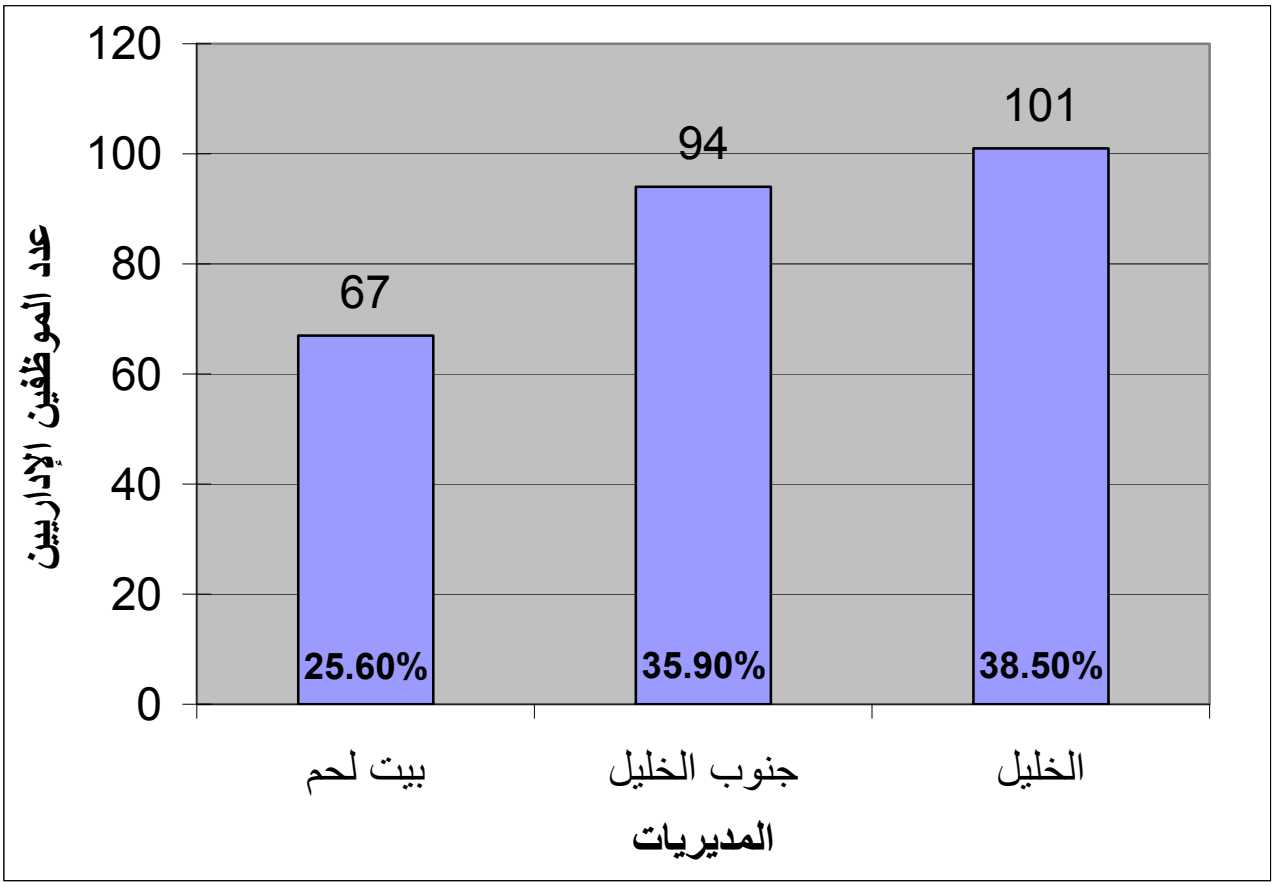
المديرية	الوظيفة			المجموع
	رئيس قسم	مشرف	موظف إداري	
الخليل	16	44	41	101
جنوب الخليل	16	39	39	94
بيت لحم	16	29	22	67
المجموع	48	112	102	262
النسبة المئوية	18.3%	42.7%	39.0%	100%

جدول 3.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والمؤهل العلمي

المديرية	المؤهل العلمي			المجموع
	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	
الخليل	23	63	15	101
جنوب الخليل	22	56	16	94
بيت لحم	18	37	12	67
المجموع	63	156	43	262
النسبة المئوية	24.1%	59.5%	16.4%	100%

جدول 4.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية وسنوات الخبرة.

المديرية	سنوات الخبرة				المجموع
	أقل من (5)سنوات	(5-10)سنوات	(11-15)سنة	أكثر من 15سنة	
الخليل	15	31	21	34	101
جنوب الخليل	11	36	18	29	94
بيت لحم	6	19	19	23	67
المجموع	32	86	58	86	262
النسبة المئوية	12.2%	32.8%	22.2%	32.8%	100%



شكل 1.3: عدد الموظفين الإداريين في كل مديرية ونسبتهم المئوية من مجتمع الدراسة.

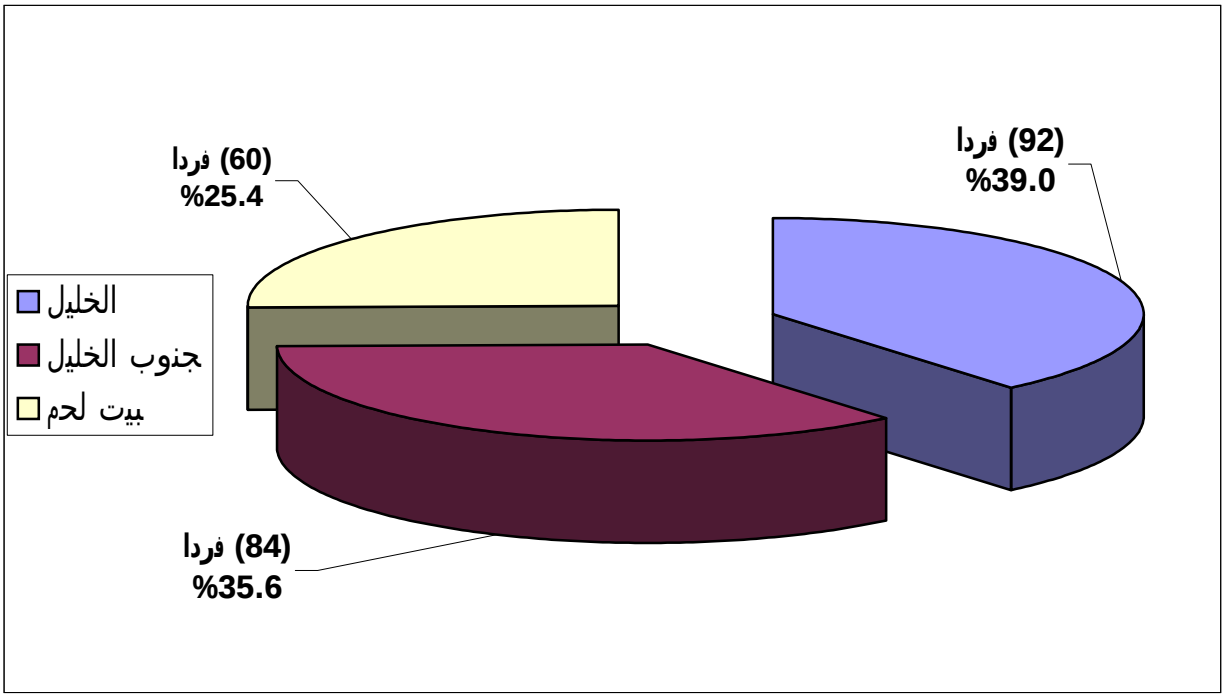
3.3 عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، في مديريات التربية والتعليم في الخليل وجنوب الخليل وبيت لحم، والبالغ عددهم (262) فرداً، ممن يحملون درجة الدبلوم كحد أدنى، وقد بلغ عدد الاستبانات التي أعيدت للباحث وكانت صالحة (236) استبانة، أي ما نسبته (90.1%) من حجم مجتمع الدراسة، أما الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، الذين تم تحليل استجاباتهم، وعددهم (236) فرداً من الموظفين الإداريين من الجنسين فيوضحها الجدول (5.3).

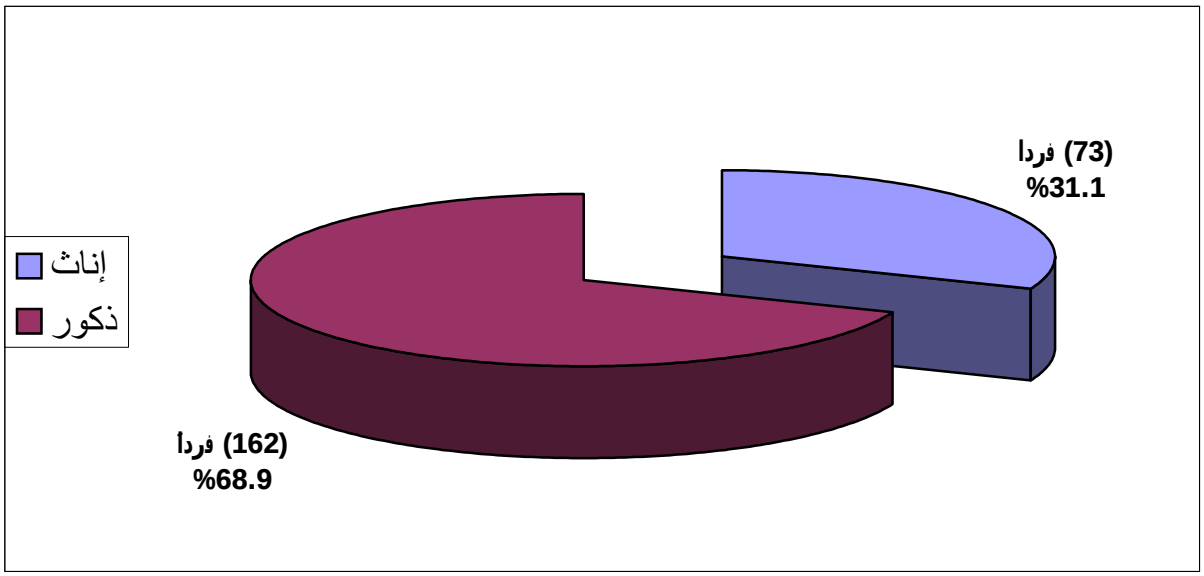
جدول 5.3: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم.

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
المديرية	الخليل	92	39%	-
	جنوب الخليل	84	35.6%	
	بيت لحم	60	25.4%	
الجنس	ذكر	162	68.6%	1
	أنثى	73	30.9%	
الوظيفة	رئيس قسم	41	17.4%	-
	مشرف	99	419%	
	موظف إداري	96	40.7%	
المؤهل العلمي	دبلوم	51	21.6%	-
	بكالوريوس	146	61.9%	
	ماجستير فأعلى	39	16.5%	
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	28	11.9%	-
	(5-10) سنوات	77	32.6%	
	(11-15) سنة	50	21.2%	
	أكثر من (15)سنة	81	34.3%	

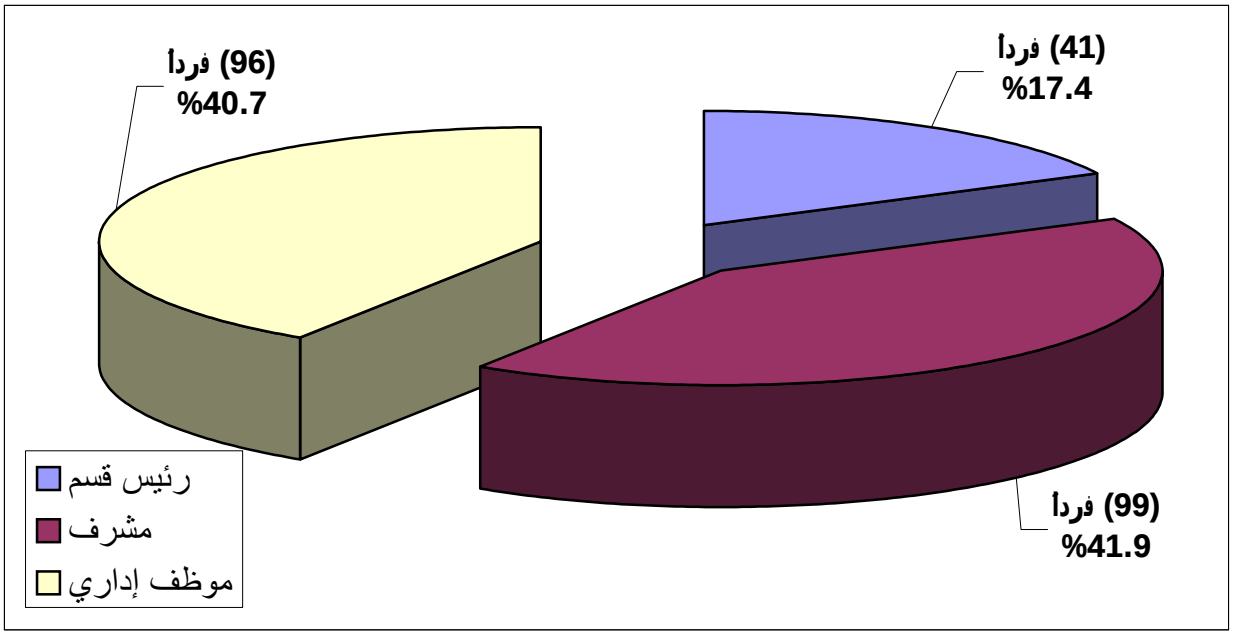
ويمكن توضيح ما ورد في الجدول (5.3)، بالاستعانة بالأشكال (2.3)، (3.3)، (4.3)، (5.3)، (6.3)، الواردة أدناه.



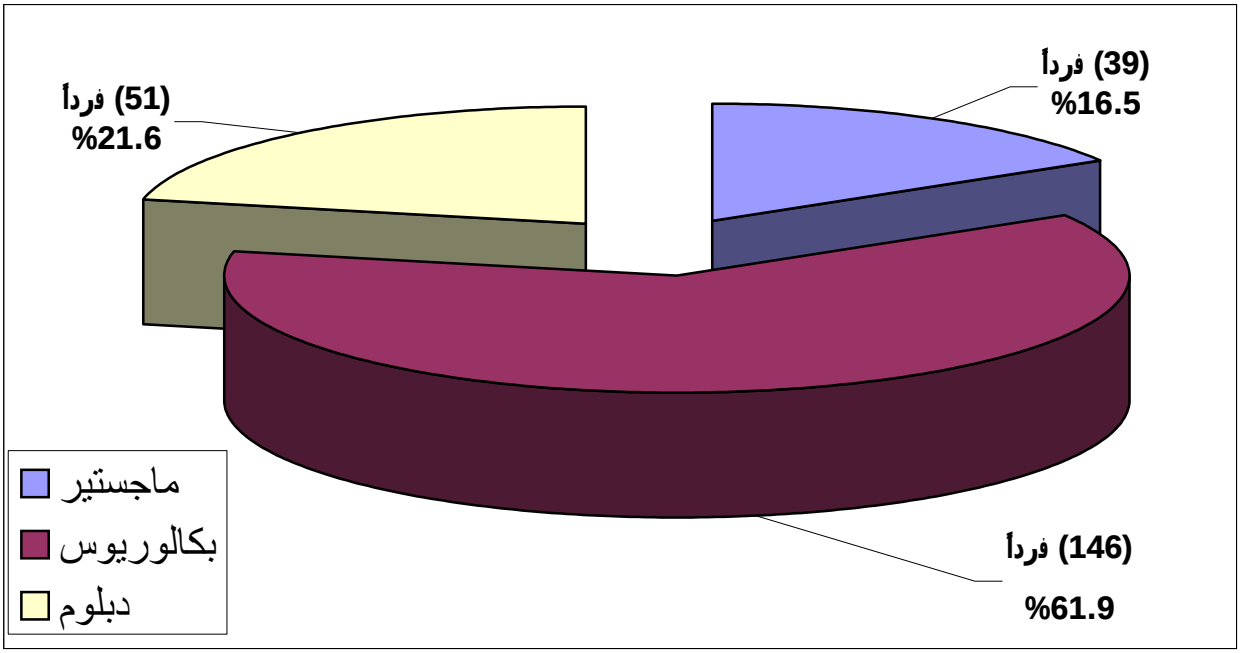
شكل 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية ونسبتهم المئوية.



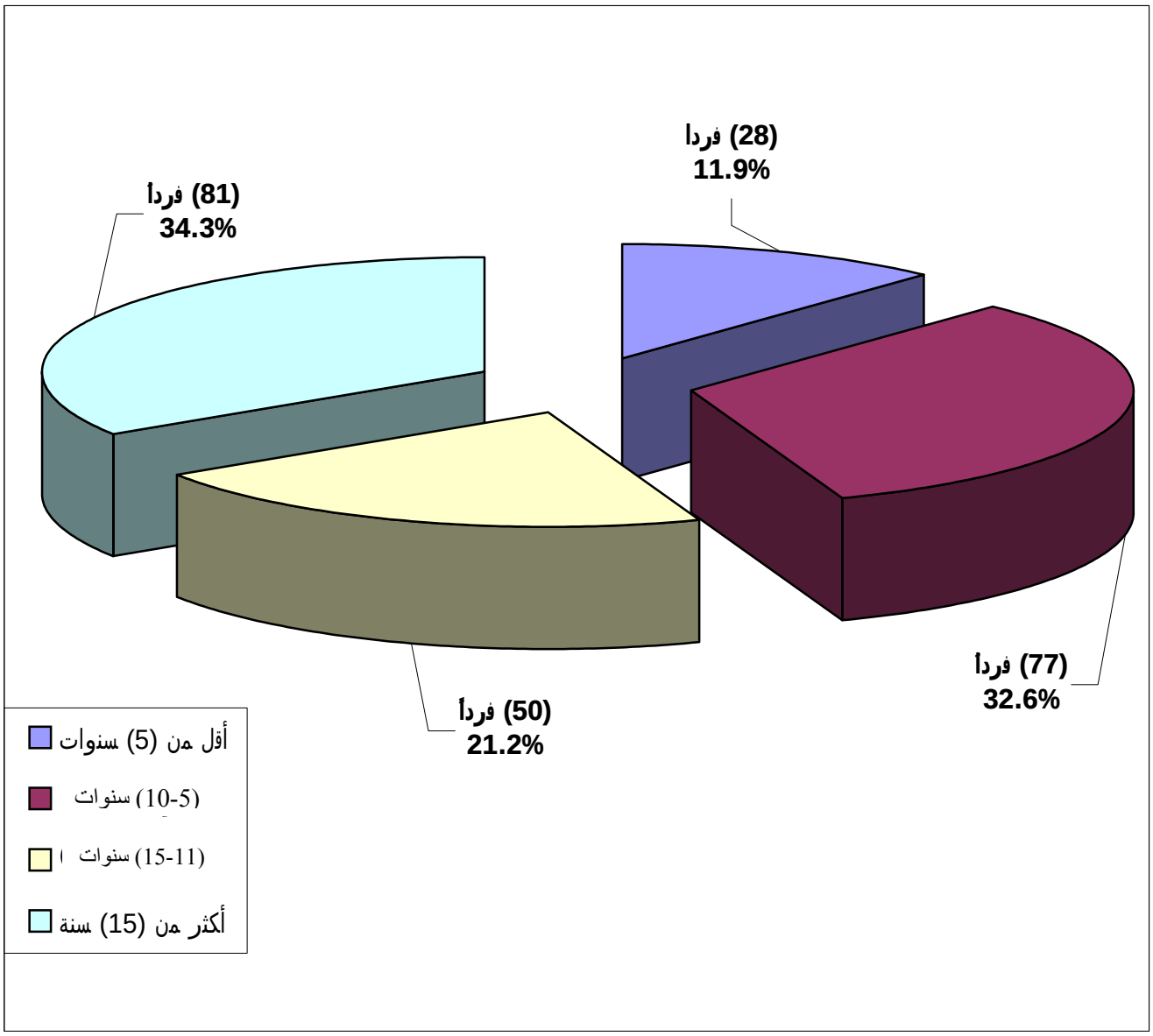
شكل 3.3: نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



شكل 4.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



شكل 5.3: نسبة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



شكل 6.3: نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل: دراسة (عريقات، 2003)، ودراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001)، ودراسة (الوحيدي، 2000)، ودراسة (الذنيبات، 1999)، ودراسة (شديفات، 1999)، ودراسة (مساعدة، 1998) ودراسة (عثامنة، 1996)، والاستفادة من آراء المحكمين والمختصين في مجال الدراسة، قام الباحث ببناء أداة الدراسة، والتي تكونت من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: اشتمل هذا القسم على البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة، والبيانات هي:

- الجنس وله مستويان(ذكر، أنثى).
- المديرية ولها ثلاثة مستويات (الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم).
- الوظيفة ولها ثلاثة مستويات (رئيس قسم، مشرف، موظف إداري).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة ولها أربعة مستويات (أقل من (5) سنوات، (5-10)سنوات، (11-15)سنة، أكثر من (15) سنة).

القسم الثاني: (تقييم المناخ التنظيمي)

يتكون هذا القسم من ستة مجالات و (30) فقرة، تمثل المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي السائد، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات (سلم ليكرت الخماسي) لتقدير درجة الممارسة لهذا السلوك، وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

القسم الثالث: (مقياس الرضا الوظيفي)

يتكون هذا القسم من ستة مجالات و (42) فقرة، تمثل عوامل الرضا الوظيفي، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات (سلم ليكرت الخماسي) للتعبير عن درجة الرضا كما يراها أفراد العينة.

وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (72) فقرة، هذا بعد إجراء التعـديل والحـذف والإضـافة، وفـق آراء المحكمين والمختصين والدكتور المشرف على البحث، والجدول (6.3) يوضح لنا مجـالات الدراسـة الرئيسية.

جدول 6.3: مجالات الدراسة الرئيسة.

القسم	المجال	عدد الفقرات
تقييم المناخ التنظيمي	1. حوافز العمل.	5
	2. السلوك الإداري والقيادي.	5
	3. الاتصال والعلاقات.	5
	4. اتخاذ القرارات والصلاحيات.	5
	5. السياسات والإجراءات.	5
	6. التقدم والنمو المهني.	5
مقياس الرضا الوظيفي	1. ظروف العمل وطبيعته	7
	2. الاستقرار الوظيفي	7
	3. الراتب والحافز	7
	4. العلاقات بين الموظفين	7
	5. الإدارة المباشرة	7
	6. النمو المهني والترقيات	7
المجموع		72

5.3 صدق أداة الدراسة

بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية، وللتحقق من صدقها، ولمعرفة مدى قياسـها مـا وضـعت لأجله، تم عرضها على(14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة والتربية واللغـة، ممـن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في جامعة القدس، وجامعة الخليل، وجامعـة القـدس المفتوحـة،

وجامعة بوليتكنيك فلسطين، كما تم عرضها على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في وزارة التربية والتعليم العالي، وقد طلب منهم الاطلاع على الاستبانة، واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة، أو أيـة ملاحظات أخرى من حيث (الحذف، الإضافة، سلامة اللغة، الخ...).

وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين، تم تعديل الاستبانة بناء على مقترحاتهم وملاحظاتهم، بحيـث أصبح عدد الفقرات النهائي (72) فقرة، بعد ما كانت (78) فقرة، حيث تم اسـتبدال بعـض الفقـرات، وحذف و تعديل فقرات أخرى.
كما تم التحقق من صدق الأداة أيضاً، بحساب معامـل الارتبـاط بيرسـون(Pearson Correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدولين (7.3)، (8.3).

جدول 7.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة تقييم المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة:

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.	0.36	0.00
.2	يغطي الراتب الذي أتقاضاه عن عملي في المديرية نفقاتي الأساسية.	0.30	0.00
.3	تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين.	0.56	0.00
.4	تحرص المديرية على إيجاد نظام عادل للحوافز.	0.71	0.00
.5	توفد المديرية الموظفين لدورات لتحسين أدائهم.	0.63	0.00
.6	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية.	0.70	0.00
.7	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والفكر الإبداعي لدى الموظفين.	0.77	0.00
.8	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم لتحسين سير العمل	0.75	0.00
.9	تقوم الإدارة بإعلام كل موظف بما هو مطلوب منه لتسهيل العمل.	0.69	0.00
.10	يقوم المسؤول المباشر بمواجهة الموظفين بأخطائهم لتحسين أدائهم.	0.61	0.00
.11	يسود المديرية نظام اتصال فعال مما يساعد في عملية اتخاذ القرار.	0.78	0.00
.12	يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشراً(دون الحاجة إلى وسيط).	0.55	0.00
.13	يبحث المسؤول المباشر مع الموظفين مشاكلهم بشكل دوري.	0.66	0.00
.14	تقوم العلاقات بين الموظفين في المديرية على الاحترام المتبادل.	0.64	0.00

.15	تعنى الإدارة بفتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته ذات العلاقة.	0.49	0.00
.16	تتناسب القرارات وأهداف العمل.	0.70	0.00
.17	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات.	0.66	0.00
.18	تبتعد الإدارة عن القرارات المرتجلة.	0.65	0.00
.19	تمر عملية اتخاذ القرارات في المديرية بدون معوقات.	0.61	0.00
.20	أمنح تفويضاً للصلاحيات في نطاق عملي.	0.64	0.00
.21	يوجد وصف وظيفي واضح و محدد لكل موظف في المديرية.	0.68	0.00
.22	تتمتع الإجراءات والسياسات بالمرونة الكافية لمواجهة المستجدات والمتغيرات.	0.75	0.00
.23	تأخذ سياسة المديرية وأنظمتها مصالح الموظفين بعين الاعتبار.	0.79	0.00
.24	تهتم الإدارة بإعلام الموظفين بالقوانين والأنظمة و الاطلاع عليها بسهولة.	0.69	0.00
.25	يتم التنسيق باستمرار بين الأقسام المختلفة في المديرية لتسهيل العمل.	0.70	0.00
.26	تبتعد الإدارة عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين.	0.75	0.00
.27	يتضمن تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.	0.73	0.00
.28	يوجد نظام مناسب للترقيات في المديرية.	0.67	0.00
.29	يوفر العمل في المديرية فرصة لتطوير الموظف.	0.66	0.00
.30	تعمل المديرية على تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين الأداء.	0.61	0.00

يتضح من الجدول (7.3)، أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة المنـاخ التنظيمـي السـائد لـدى الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث مع الدرجة الكلية لأداة المناخ التنظيمي، كانت دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في تقيـيم المنـاخ التنظيمـي لـدى الموظفين في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول 8.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقـرات أداة قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المديريات، مع الدرجة الكلية لأداة قيـاس الرضـا الوظيفي.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	وضوح مسؤوليات الوظيفة.	0.66	0.00
.2	الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل(تهوية، إنارة، إلخ...)	0.53	0.00

.3	عدد ساعات العمل اليومي.	0.33	0.00
.4	العمل يوفر لي الطمأنينة.	0.59	0.00
.5	الاستقلالية في العمل.	0.66	0.00
.6	كثيراً ما أفتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.	0.56	0.00
.7	الوظيفة تتيح الفرصة لأصحاب الكفاءات لتولي مناصب إدارية متقدمة.	0.72	0.00
.8	الاستقرار النفسي في العمل.	0.71	0.00
.9	العمل في المديرية يوفر لي الفرصة لتحقيق الذات.	0.72	0.00
.10	الاستغناء عن الموظفين يتم وفق اللوائح والقوانين.	0.58	0.00
.11	الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل.	0.65	0.00
.12	توافق العمل مع المؤهلات العلمية.	0.64	0.00
.13	الموضوعية في التعامل مع الموظفين.	0.73	0.00
.14	فوائد التأمين الصحي للموظفين وعائلاتهم.	0.46	0.00
.15	الراتب الذي أتقاضاه من وظيفتي يتناسب مع الجهد المبذول.	0.41	0.00
.16	الراتب الذي أتقاضاه مقارنة برواتب زملائي الآخرين في المهنة.	0.35	0.00
.17	الراتب يتناسب مع المؤهل العلمي.	0.54	0.00
.18	مقدار الزيادة السنوية على الراتب.	0.46	0.00
.19	كفاية ما أحصل عليه من راتب مقارنة بالمستوى المعيشي السائد في المجتمع.	0.50	0.00
.20	الراتب التقاعدي الذي توفره وظيفتي مناسباً.	0.37	0.00
.21	المكافآت والحوافز التي أحصل عليها من خلال العمل مناسبة.	0.55	0.00
.22	التعاون السائد بين الموظفين في إنجاز الأعمال.	0.56	0.00
.23	الشعور بأن مكانتي محترمة بين زملائي.	0.45	0.00
.24	الزملاء يحرصون على تبادل الخبرات فيما بينهم.	0.67	0.00
.25	العلاقات الودية تسود بين الموظفين خارج العمل.	0.56	0.00
.26	الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الموظفين.	0.74	0.00
.27	مشاركة الزملاء لبعضهم البعض في حل مشاكلهم الشخصية.	0.64	0.00
.28	العمل بروح الفريق الواحد.	0.63	0.00
.29	المسؤول المباشر يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة.	0.66	0.00
.30	المسؤول المباشر يضفي جواً من الصداقة والأخوة بين العاملين.	0.68	0.00
.31	المسؤول المباشر يبتعد عن توجيه الأوامر.	0.60	0.00
.32	المسؤول المباشر يحاول تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.	0.71	0.00
.33	مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل.	0.70	0.00

.34	تقبل المسؤول المباشر للنقد البناء في العمل.	0.68	0.00
.35	حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين لتحسين سير العمل.	0.73	0.00
.36	الفرص المتاحة للترقيات في العمل كبيرة.	0.64	0.00
.37	المعايير المتبعة للترقيات.	0.69	0.00
.38	وجودي في المديرية يتيح لي فرصاً للتعلم واكتساب الخبرات.	0.69	0.00
.39	الفرص المتوفرة للنمو المهني والتقدم الوظيفي.	0.68	0.00
.40	فرصة المشاركة في مؤتمرات ودورات ذات علاقة بالعمل.	0.62	0.00
.41	العمل في المديرية يوفر لي فرصاً للترقية أسرع من الوظائف الأخرى.	0.71	0.00
.42	مناسبة نظام الترقيات مع طموحات الموظفين.	0.71	0.00

يتضح من الجدول (8.3)، أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث، مع الدرجة الكلية لأداة قياس الرضا الوظيفي، كانت دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللدرجة الكلية للأداة باستخدام الطريقتين الآتيتين:

1. حساب معامل الثبات (معامل الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.97) وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.
2. حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split- Half)، وذلك باستخدام معادلة سبيرمان-براون، وذلك لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.92)، وهذه القيمة تعزز الثقة في ثبات الأداة.

ويوضح الجدول (9.3): معاملات الثبات في المجالات الفرعية والدرجة الكلية لكل قسم، وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول 9.3: نتائج معاملات الثبات بطريقتي (كرونباخ ألفا) و (سـبيرمان –بـراون) لأداة الدراسـة بمجالاتها الفرعية والدرجة الكلية.

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا)	معامل الثبات بطريقة (سبيرمان- براون)
حوافز العمل	5	0.74	0.72
السلوك الإداري والقيادي	5	0.86	0.83
الاتصال والعلاقات	5	0.78	0.74
اتخاذ القرارات والصلاحيات	5	0.81	0.78
السياسات والإجراءات	5	0.86	0.84
التقدم والنمو المهني	5	0.85	0.84
ظروف العمل وطبيعته	7	0.82	0.81
الاستقرار الوظيفي	7	0.85	0.83
الراتب والحافز	7	0.88	0.85
العلاقات بين الموظفين	7	0.89	0.86
الإدارة المباشرة	7	0.93	0.91
النمو المهني والترقيات	7	0.91	0.88
الدرجة الكلية	72	0.97	0.92

يتضح من الجدول (9.3)، أن قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) تتراوح ما بين (0.74- 0.93)، وبطريقة (سبيرمان –براون) تتراوح ما بين (0.72- 0.91)، وهي مرتفعـة ممـا يعطى الباحث الثقة بثبات الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث العلمي.

7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس وله مستويان: 1. ذكر 2. أنثى
2. المديرية ولها ثلاثة مستويات: 1. بيت لحم 2.الخليل 3. جنوب الخليل
3. الوظيفة ولها ثلاثة مستويات: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3.ماجستير فأعلى.
4. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: 1.رئيس قسم 2. مشرف 3. موظف إداري
5. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: 1. أقل من (5) سنوات 2.(5-10) سنوات 3.(11-15) سنة 4. أكثر من 15 سنة.

ثانياً: المتغيرات التابعة

1. المناخ السائد كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنـوب الضـفة الغربية بمجالاته الستة (حوافز العمل، السلوك الإداري والقيادي، الاتصال والعلاقـات، اتخـاذ القرارات والصلاحيات، السياسات والإجراءات، والتقدم والنمو المهني).
2. الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بمجالاته الستة: (ظروف العمل وطبيعته، الاستقرار الوظيفي، الراتب والحافز، العلاقات بـين الموظفين، الإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات).

8.3 إجراءات الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، تمت إجراءات الدراسة على النحو التالي:

- قام الباحث بأخذ الموافقة من المشرف على الدراسة، ومن ثم مخاطبة مديري التربية والتعليم في بيت لحم والخليل وجنوب الخليل، لأخذ الموافقة على إجراء الدراسة وتسهيل مهمة الباحث.
- حصر مجتمع الدراسة في المديريات الثلاث حيث بلغ عددهم (262) فرداً ممن يحملون درجة الدبلوم كحد أدنى، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي، والتي حصل عليها الباحث بتاريخ 2006/6/5م.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددها (262) استبانة.
- تم جمع الاستبانات بعد مدة كافية، حيث بلغ عدد الاستبانات العائدة (239) استبانة، استبعد منها (3) استبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة (236) استبانة، أي ما نسبته 90.1% مما تم توزيعه.
- تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، لإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة، وتحليل البيانات بما يتوافق مع أسئلة الدراسة.

9.3 المعالجة الإحصائية:

تم إدخال بيانات الاستبانات الصالحة والبالغ عددها (236) استبانة إلى الحاسوب لتحليلها، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وطريقة التجزئة النصفية، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق أداة الدراسة.
- تم استخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تم استخدام اختبار بيرسون ومصفوفة معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

- تم استخدام (t-test) للكشف عن أثر متغير الجنس على المتغيرات التابعة (المنـاخ التنظيمـي، والرضا الوظيفي) كما يراه الموظفون الإداريون.
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للكشف عـن أثـر متغيـرات: (المديرية، الوظيفية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على المتغيرات التابعة (المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي) كما يراه الموظفون الإداريون في المديريات الثلاث.
- تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، لإيجاد مصدر الفروق بين المتغيرات ولصالح من تكون هذه الفروق.
- جميع المعالجات الإحصائية تمت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). (Statistical Package For Social Sciences).

وقد تم اعتماد مفتاح تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة في تفسير المتوسطات الحسابية علـى النحـو التالي:

- يعتبر الوسط الحسابي متدنياً إذا تراوحت قيمته بين (1-2.33).
- يعتبر الوسط الحسابي متوسطاً إذا تراوحت قيمته بين (2.33-3.67).
- يعتبر الوسط الحسابي مرتفعاً إذا زادت قيمته عن 3.67.

وهذه القيم ناتجة عن زيادة (1.33) إلى الرقم (1)؛ ثم زيادة (1.33) إلى الناتج، والـرقم (1.33) هـو ناتج قسمة عدد وحدات سلم ليكرت الخماسي والبالغة(4) وحدات على (3)، حيث أن: 4 ÷ 3 = 1.33.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل لها الباحث،من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، حول المناخ التنظيمي السائد وأثره في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول:" ما تقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة ،على مجالات المناخ التنظيمي الستة،والدرجة الكلية كما يوضحها الجدول(1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

الرقم	مجالات المناخ التنظيمي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	الاتصال والعلاقات	5	3.39	0.75
2.	السلوك الإداري والقيادي	5	3.25	0.87
3.	السياسات والإجراءات	5	3.23	0.90
4.	اتخاذ القرارات والصلاحيات	5	3.09	0.77
5.	التقدم والنمو المهني	5	2.89	0.87
6.	حوافز العمل	5	2.40	0.79
7.	الدرجة الكلية	30	3.04	0.71

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي في المديريات الثلاث على الأداة ككل بلغ (3.04) ، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة للمجالات الخاصة بالمناخ التنظيمي السائد في المديريات، كانت بشكل عام "متوسطة".

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات تقييم المناخ التنظيمي ما بين (2.40- 3.39)، وجاء مجال الاتصال والعلاقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39)،تلاه في المرتبة الثانية مجال السلوك الإداري والقيادي بمتوسط حسابي (3.25) ، تلاه في المرتبة الثالثة مجال السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي مقداره (3.23) ، ثم تلاه في المرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات ،بمتوسط حسابي مقداره (3.09) ، تلاه في المرتبة الخامسة مجال التقدم والنمو المهني ، بمتوسط حسابي مقداره (2.89) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال حوافز العمل ، بمتوسط حسابي مقداره (2.40) .

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تقييم المناخ التنظيمي، ومن ثم لكل فقرة من فقرات استبانة تقييم المناخ التنظيمي ، وتم ترتيبها تنازلياً

حسب درجة الممارسة ، ومن وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، كما هو موضح في الجداول : (2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4)، (6.4) ، (7.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال حوافز العمل) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	توفد المديرية الموظفين لدورات لتحسين أدائهم	2.97	1.34
2	يغطي الراتب الذي أتقاضاه عن عملي في المديرية نفقاتي الأساسية	2.50	1.14
4	تحرص المديرية على إيجاد نظام عادل للحوافز	2.34	1.14
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله في العمل	2.2	1.02
3	تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين	2.00	0.94

تشير النتائج الواردة في الجدول (2.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (5)، المتعلقة بإيفاد المديرية للموظفين لدورات لتحسين أدائهم بمتوسط حسابي (2.97)، وان الفقرة رقم (3)، جاءت في المستوى الأخير وهي:" تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.00) .

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال السلوك الإداري والقيادي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية	3.45	1.04
8	تقوم الإدارة بإعلام كل موظف بما هو مطلوب منه لتسهيل سير العمل.	3.41	1.06
7	يقوم المسؤول المباشر بمواجهة الموظفين بأخطائهم لتحسين أدائهم.	3.33	1.12
9	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم لتحسين سير العمل	3.11	1.06
10	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والفكر الإبداعي لدى الموظفين.	2.99	1.09

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (6) وهي:" تثق الإدارة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية" بمتوسط حسابي (3.45) ، وان الفقرة رقم (7)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " تشجع الإدارة المبادرات الفردية والفكر الإبداعي لدى الموظفين "، بمتوسط حسابي مقداره (2.99) .

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال الاتصال والعلاقات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشراً(دون الحاجة إلى وسيط)	3.75	0.98
14	تقوم العلاقات بين الموظفين في المديرية على الاحترام المتبادل	3.61	0.96
15	تعني الإدارة بفتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته ذات العلاقة.	3.49	0.96
13	يبحث المسؤول المباشر مع الموظفين مشاكلهم بشكل دوري	3.08	1.13
11	يسود المديرية نظام اتصال فعال مما يساعد في عملية اتخاذ القرار	3.03	1.13

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (12) وهي: " يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشراً(دون الحاجة إلى وسيط)" ، بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (3.75) ، وان الفقرة رقم(11)، جاءت في المستوى الأخير وهي:" يسود المديرية نظام اتصال فعال مما يساعد في عملية اتخاذ القرار" ، بمتوسط حسابي مقداره (3.03) .

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تتناسب القرارات وأهداف العمل.	3.33	0.96
20	امنح تفويضاً للصلاحيات في نطاق عملي.	3.32	1.11
18	تبتعد الإدارة عن القرارات المرتجلة.	3.07	1.05
19	تمر عملية اتخاذ القرارات في المديرية بدون معوقات	2.88	0.97
17	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات	2.86	1.02

تشير النتائج الواردة في الجدول (5.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (16) وهي: " تتناسب القرارات وأهداف العمل" بمتوسط حسابي مقداره (3.33) ، وان الفقرة رقم (17)، جاءت في المستوى الأخير وهي:" يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات" ، بمتوسط حسابي مقداره (2.86) .

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال السياسات والإجراءات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف في المديرية	3.49	1.15
25	يتم التنسيق باستمرار بين الأقسام المختلفة في المديرية لتسهيل العمل	3.33	1.12
24	تهتم الإدارة بإعلام الموظفين بالقوانين والأنظمة والاطلاع عليها بسهولة	3.28	1.15
22	تتمتع الإجراءات والسياسات بالمرونة الكافية لمواجهة المستجدات والمتغيرات	3.17	1.06
23	تأخذ سياسة المديرية وأنظمتها مصالح الموظفين بعين الاعتبار	2.90	1.15

تشير النتائج الواردة في الجدول (6.4)، أن أعلي المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (21) وهي: "يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف في المديرية" بمتوسط حسابي مقداره (3.49) ، وان الفقرة رقم(23)، جاءت في المستوى الأخير وهي:" تأخذ سياسة المديرية وأنظمتها مصالح الموظفين بعين الاعتبار" ، بمتوسط حسابي مقداره (2.90) .

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال التقدم والنمو المهني) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	يتضمن تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك	3.19	1.04
30	تعمل المديرية على تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين الأداء	2.99	1.15
26	تبتعد الإدارة عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين	2.94	1.19
29	يوفر العمل في المديرية فرصة لتطوير الموظف	2.70	1.06
28	يوجد نظام مناسب للترقيات في المديرية	2.65	1.10

تشير النتائج الواردة في الجدول (7.4)، أن أعلي المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (27) وهي: "يتضمن تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك" بمتوسط حسابي مقداره (3.19) ، وان الفقرة رقم (28)، جاءت في المستوى الأخير وهي:" يوجد نظام مناسب للترقيات في المديرية" ، بمتوسط حسابي مقداره (2.65) .

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي، وذلك لكل فقرة من فقرات استبانة تقييم المناخ التنظيمي ، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الممارسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في المديريات، كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث حول تقييم المناخ التنظيمي ، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشراً (دون الحاجة إلى وسيط)	3.75	0.98
14	تقوم العلاقات بين الموظفين في المديرية على الاحترام المتبادل	3.61	0.96
15	تعنى الإدارة بفتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته ذات العلاقة	3.49	0.96
21	يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف في المديرية	3.49	1.15
6	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية	3.45	1.04
9	تقوم الإدارة بإعلام كل موظف بما هو مطلوب منه لتسهيل سير العمل	3.41	1.06
10	يقوم المسؤول المباشر بمواجهة الموظفين بأخطائهم لتحسين أدائهم	3.38	1.18
25	يتم التنسيق باستمرار بين الأقسام المختلفة في المديرية لتسهيل العمل	3.33	1.12
16	تتناسب القرارات وأهداف العمل	3.33	0.96
20	امنح تفويضاً للصلاحيات في نطاق عملي	3.32	1.11
24	تهتم الإدارة بإعلام الموظفين بالقوانين والأنظمة والاطلاع عليها بسهولة	3.28	1.15
27	يتضمن تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك	3.19	1.04
22	تتمتع الإجراءات والسياسات بالمرونة الكافية لمواجهة المستجدات والمتغيرات	3.17	1.06
8	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم لتحسين سير العمل	3.11	1.06
13	يبحث المسؤول المباشر مع الموظفين مشاكلهم بشكل دوري	3.08	1.13
18	تبتعد الإدارة عن القرارات المرتجلة	3.07	1.05

11	يسود المديرية نظام اتصال فعال مما يساعد في عملية اتخاذ القرار	3.03	1.13
7	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والفكر الإبداعي لدى الموظفين	2.99	1.09
30	تعمل المديرية على تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين الأداء	2.99	1.15
5	توفد المديرية الموظفين لدورات لتحسين أدائهم	2.97	1.34
26	تبتعد الإدارة عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين	2.94	1.19
23	تأخذ سياسة المديرية وأنظمتها مصالح الموظفين بعين الاعتبار	2.90	1.15
19	تمر عملية اتخاذ القرارات في المديرية بدون معوقات	2.88	0.97
17	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات	2.86	1.02
29	يوفر العمل في المديرية فرصة لتطوير الموظف	2.70	1.06
28	يوجد نظام مناسب للترقيات في المديرية	2.65	1.10
2	يغطي الراتب الذي أتقاضاه عن عملي في المديرية نفقاتي الأساسية	2.50	1.14
4	تحرص المديرية على إيجاد نظام عادل للحوافز	2.34	1.14
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله في العمل	2.20	1.02
3	تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين	2.00	0.94

تشير النتائج الواردة في الجدول (8.4)، أن استجابات المبحوثين أخذت أعلى قيمة لها في الفقرة رقم (12) وهي:" يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشرا" بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (3.75) ، تلاها في المقام الثاني الفقرة رقم (14) وهي:" تقوم العلاقات بين الموظفين في المديرية على الاحترام المتبادل"، بمتوسط حسابي (3.61)، تلاها في المقام الثالث الفقرة رقم (15) وهي:" تعنى الإدارة بفتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته ذات العلاقة"، بمتوسط حسابي (3.49)، تلاها في المقام الرابع الفقرة رقم (21) وهي:" يوجد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف في المديرية"، بمتوسط حسابي (3.49)، ثم جاء في المقام الخامس الفقرة رقم (6) وهي" تثق الإدارة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية"، بمتوسط حسابي (3.45).

وقد كانت أقل قيمة لاستجابات المبحوثين تعود للفقرة رقم (3) وهي:" تعتمد المديرية على الحوافز للتأثير في سلوك العاملين"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.00)، والفقرة رقم (1) وهي:" يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.20)، ثم الفقرة رقم (4) وهي:" تحرص المديرية على إيجاد نظام عادل للحوافز"، بمتوسط حسابي (2.34)، ثم الفقرة رقم (2) وهي:" يغطي الراتب الذي أتقاضاه عن عملي في المديرية نفقاتي الأساسية" بمتوسط

حسابي (2.5)، تلاها الفقرة (2.8) وهي:" يوجد نظام مناسب للترقيات في المديرية" بمتوسط حسابي مقداره (2.65).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني" ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات المبحوثين على مقياس الرضا الوظيفي بمجالاته الستة، والدرجة الكلية كما يوضحها الجدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	العلاقات بين الموظفين	7	3.35	0.07
.2	ظروف العمل وطبيعته	7	3.17	0.67
.3	الإدارة المباشرة	7	3.16	0.86
.4	الاستقرار الوظيفي	7	2.98	0.75
.5	النمو المهني والترقيات	7	2.59	0.84
.6	الراتب والحافز	7	2.12	0.69
الدرجة الكلية		42	2.89	0.60

يتضح من الجدول (9.4) آن المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي(2.89) ، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم كانت بشكل عام "متوسطة" كما تشير النتائج الواردة في جدول (9.4) آن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث، كان يتراوح ما بين (2.12- 3.35).

كما يتبين من الجدول (9.4) أن رضا الموظفين الإداريين على مجال العلاقات بين الموظفين كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.35) ، تلاه ظروف العمل وطبيعته بمتوسط حسابي مقداره (3.17))، تلاه مجال الإدارة المباشرة بمتوسط حسابي مقداره (3.16) ، ثم تلاه مجال الاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي مقداره (2.98) ، تلاه مجال النمو المهني والترقيات بمتوسط حسابي مقداره (2.59) ، وقد كان مجال الراتب والحافز هو الأدنى بين جميع مجالات الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.12) .

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، لمجالات الرضا الوظيفي ، ولكل فقرة بين فقرات استبانة مقياس الرضا الوظيفي ، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الرضا من وجهة نظر الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث، كما هو موضح في الجداول: (10.4)،(11.4)، (12.4)، (13.4)، (14.4)،(15.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي (مجال ظروف العمل وطبيعته) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	كثيراً ما افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى	3.63	1.02
1	وضوح مسؤوليات الوظيفة	3.43	0.90
3	عدد ساعات العمل اليومي	3.25	0.86
5	الاستقلالية في العمل	3.09	0.95
4	العمل يوفر لي الطمأنينة	3.08	0.94
2	الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل إنارة، تهوية...الخ	3.03	0.96
7	الوظيفة تتيح الفرصة لأصحاب الكفاءات لتولي مناصب إدارية متقدمة	2.69	1.11

تشير النتائج الواردة في الجدول (10.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية قد ارتبط بالفقرة رقم (6) وهي:" كثيراً ما افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى" وبمتوسط حسابي مقداره(3.63)، فيما كان اقل المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(7)وهي:" الوظيفة تتيح الفرصة لأصحاب الكفاءات لتولي مناصب إدارية متقدمة"، بمتوسط حسابي مقداره(2.69) .

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي (مجال الاستقرار الوظيفي) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل .	3.24	1.02
10	الاستغناء عن الموظفين يتم وفق اللوائح والقوانين	3.22	1.07
12	توافق العمل مع المؤهلات العلمية	3.15	0.97
9	العمل في المديرية يوفر لي فرصة لتحقيق الذات	3.07	1.00
8	الاستقرار النفسي في العمل	3.01	1.03
13	الموضوعية في التعامل مع الموظفين	2.97	1.10
14	فوائد التامين الصحي للموظفين	2.28	1.04

تشير النتائج الواردة في الجدول (11.4) ، أن أعلى المتوسطات الحسابية قد ارتبط بالفقرة رقم(11) وهي:" الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل" وبمتوسط حسابي مقداره(3.24)، فيما كان اقل المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(14) وهي" فوائد التامين الصحي للموظفين"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.28)، .

جدول12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي(مجال الراتب والحافز) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	الراتب الذي أتقاضاه مقارنة برواتب زملائي الآخرين في المهنة	2.77	0.99
17	الراتب يتناسب مع المؤهل العلمي	2.48	1.05
15	الراتب الذي أتقاضاه من وظيفتي يتناسب مع الجهد المبذول	2.35	0.98
19	كفاية ما احصل عليه من الراتب مقارنة بالمستوى المعيشي السائد في المجتمع	1.93	0.89
20	الراتب التقاعدي الذي توفره وظيفتي مناسباً	1.92	0.85
21	المكافآت والحوافز التي احصل عليها من خلال العمل مناسبة	1.75	0.83

18	مقدار الزيادة السنوية على الراتب	1.69	0.84

تشير النتائج الواردة في الجدول (12.4) ، أن أعلى المتوسطات الحسابية قد ارتبط بالفقرة رقم(16) وهي:"الراتب الذي أتقاضاه مقارنة برواتب زملائي الآخرين في المهنة" وبمتوسط حسابي مقداره (2.77)، فيما كان اقل المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(18) وهي" مقدار الزيادة السنوية على الراتب" ، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره(1.69).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي (مجال العلاقات بين الموظفين) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	الشعور بان مكانتي محترمة بين زملائي	3.83	0.73
25	العلاقات الودية تسود بين الموظفين خارج العمل	3.47	0.89
22	التعاون السائد بين الموظفين في إنجاز الأعمال	3.43	0.86
24	الزملاء يحرصون على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.33	0.85
28	العمل بروح الفريق الواحد	3.25	0.94
27	مشاركة الزملاء لبعضهم البعض في حل مشاكلهم الشخصية	3.20	0.90
26	الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الموظفين	2.98	1.13

تشير النتائج الواردة في الجدول (13.4) ، أن أعلى المتوسطات الحسابية قد ارتبط بالفقرة رقم(23) وهي:" الشعور بان مكانتي محترمة بين زملائي" وبمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره(3.83)، فيما كان اقل المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(26) وهي:" الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الموظفين" ، بمتوسط حسابي مقداره (2.98).

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي (مجال الإدارة المباشرة) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	المسؤول المباشر يضفي جواً من الصداقة والاخوة بين العاملين	3.31	1.04
33	مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل	3.30	0.97
29	المسؤول المباشر يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة	3.25	1.00
31	المسؤول المباشر يبتعد عن توجيه الأوامر	3.22	0.99
32	المسؤول المباشر يحاول تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل	3.06	1.07
34	تقبل المسؤول المباشر للنقد البناء في العمل	3.02	1.04
35	حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين لتحسين سير العمل	3.01	1.11

تشير النتائج الواردة في الجدول (14.4) ،إلى أن أعلى المتوسطات الحسابية قد ارتبط بالفقرة رقم(30) وهي: "المسؤول المباشر يضفي جواً من الصداقة والاخوة بين العاملين" وبمتوسط حسابي مقداره (3.31)، فيما كان اقل المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(35) ، وهي" حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين لتحسين سير العمل" بمتوسط حسابي مقداره (3.01) .

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي (مجال النمو المهني والترقيات) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	وجودي في المديرية يتيح لي فرصاً للتعلم واكتساب الخبرات	3.17	1.08
39	الفرص المتوفرة للنمو المهني والتقدم الوظيفي	2.83	0.99
40	فرصة المشاركة في مؤتمرات ودورات ذات علاقة العمل	2.68	1.19
41	العمل في المديرية يوفر لي فرصا للترقية أسرع من الوظائف الأخرى	2.52	1.05
37	المعايير المتبعة للترقيات	2.38	0.95
42	مناسبة نظام الترقيات مع طموحات الموظفين	2.32	1.01
36	الفرص المتاحة للترقيات في العمل كبيرة	2.28	0.97

تشير النتائج الواردة في الجدول (15.4) ،إلى أن أعلى المتوسطات الحسابية قد ارتبط بالفقرة رقم(38) وهي:" وجودي في المديرية يتيح لي فرصاً للتعلم واكتساب الخبرات" وبمتوسط حسابي مقداره(3.17)، فيما كان اقل المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(36) وهي:" الفرص المتاحة للترقيات في العمل كبيرة" بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.28) .

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، حول مقياس الرضا الوظيفي، وذلك لكل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الرضا من وجهة نظر الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث، كما هو موضح في الجدول (16.4).

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول الرضا الوظيفي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	الشعور بان مكانتي محترمة بين زملائي	3.83	0.73
6	كثيراً ما افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى	3.63	1.02
25	العلاقات الودية تسود بين الموظفين خارج العمل	3.47	0.89
22	التعاون السائد بين الموظفين في إنجاز الأعمال	3.43	0.86
1	وضوح مسؤوليات الوظيفة	3.43	0.90
24	الزملاء يحرصون على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.33	0.85
30	المسؤول المباشر يضفي جواً من الصداقة والاخوة بين العاملين	3.31	1.04
33	مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل	3.30	0.97
29	المسؤول المباشر يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة	3.25	1.00
3	عدد ساعات العمل اليومي	3.25	0.86
28	العمل بروح الفريق الواحد	3.25	0.94
11	الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل	3.24	1.02
10	الاستغناء عن الموظفين يتم وفق اللوائح والقوانين	3.22	1.07
31	المسؤول المباشر يبتعد عن توجيه الأوامر	3.22	0.99
27	مشاركة الزملاء لبعضهم البعض في حل مشاكلهم الشخصية	3.20	0.90
38	وجودي في المديرية يتيح لي فرصاً للتعلم واكتساب الخبرات	3.17	1.08
12	توافق العمل مع المؤهلات العلمية	3.15	0.97
5	الاستقلالية في العمل	3.09	0.95
4	العمل يوفر لي الطمأنينة	3.08	0.94
9	العمل في المديرية يوفر لي الفرصة لتحقيق الذات	3.07	1.00
32	المسؤول المباشر يحاول تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل	3.06	1.07

2	الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل إنارة،تهوية،الخ...	3.03	0.96
34	تقبل المسؤول المباشر للنقد البناء في العمل	3.02	1.04
35	حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين لتحسين سير العمل	3.01	1.11
8	الاستقرار النفسي في العمل	3.01	1.03
26	الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الموظفين	2.98	1.13
13	الموضوعية في التعامل مع الموظفين	2.97	1.10
39	الفرص المتوفرة للنمو المهني والتقدم الوظيفي	2.83	0.99
16	الراتب الذي أتقاضاه مقارنة برواتب زملائي الآخرين في المهنة	2.77	0.99
7	الوظيفة تتيح الفرصة لأصحاب الكفاءات لتولي مناصب إدارية متقدمة	2.69	1.11
40	فرصة المشاركة في مؤتمرات ودورات ذات علاقة بالعمل	2.68	1.19
41	العمل في المديرية يوفر لي فرصاً للترقية أسرع من الوظائف الأخرى	2.52	1.05
17	الراتب يتناسب مع المؤهل العلمي	2.48	0.96
37	المعايير المتبعة للترقيات	2.38	0.95
15	الراتب الذي أتقاضاه من وظيفتي يتناسب مع الجهد المبذول	2.35	0.98
42	مناسبة نظام الترقيات مع طموحات الموظفين	2.32	1.01
14	فوائد التامين الصحي للموظفين وعائلاتهم	2.28	1.04
36	الفرص المتاحة للترقيات في العمل كبيرة	2.28	0.97
19	كفاية ما احصل عليه من راتب مقارنة بالمستوى المعيشي السائد في المجتمع	1.93	0.89
20	الراتب التقاعدي الذي توفره وظيفتي مناسباً	1.92	0.85
21	المكافآت والحوافز التي احصل عليها من خلال العمل مناسبة	1.75	0.83
18	مقدار الزيادة السنوية على الراتب	1.69	0.84

تشير النتائج الواردة في الجدول (16.4) إلى أن درجة الرضا الوظيفي عن الفقرة (23) جاءت في المرتبة الأولى وهي:" الشعور بأن مكانتي محترمة بين زملائي" حيث كانت بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (3.83) ، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (6) وهي:" كثيراً ما أفتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى"، وقد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.63)، تلاها في المرتبة الثالث الفقرة (25)

وهي:" العلاقات الودية تسود بين الموظفين خارج العمل"، وقد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.47) ، تلاها في المرتبة الرابعة الفقرة (22) وهي:" التعاون السائد بين الموظفين في إنجاز الأعمال"، وقد جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.43) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (1) وهي:"وضوح مسؤوليات الوظيفة"، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.43) .

وقد تمثلت أقل درجات الرضا الوظيفي " والتي كانت متوسطاتها منخفضة" لدى المبحوثين في" مقدار الزيادة السنوية على الراتب"، الفقرة (18) بمتوسط حسابي (1.69) ، ثم الفقرة (21) وهي:" المكافآت والحوافز التي أحصل عليها من خلال العمل" بمتوسط حسابي مقداره (1.75)، تلاها الفقرة (20) وهي: "الراتب التقاعدي الذي توفره وظيفتي"، بمتوسط حسابي مقداره (1.92)، ثم تلاها الفقرة (19) وهي: "كفاية ما أحصل عليه من راتب مقارنة بالمستوى المعيشي السائد في المجتمع"، بمتوسط حسابي مقداره (1.93)، ثم جاءت الفقرة (36) وهي:" الفرص المتاحة للترقيات في العمل"، وجاءت بمتوسط حسابي مقداره (2.28) .

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص السؤال الثالث:" ما اثر المناخ التنظيمي كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية على الرضا الوظيفي لديهم؟"

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الرئيسة والتي وضعت على النحو الآتي :
" لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وبين وجهة نظرهم في الرضا الوظيفي."

وللإجابة عن هذه الفرضية ، فقد تم استخراج نتائج (اختبار بيرسون) (Pearson Correlation)، وذلك كما هو موضح في الجدول(17.4)

جدول 17.4: نتائج اختبار بيرسون بين متغيري المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون(ر)	الدلالة الإحصائية
المناخ التنظيمي	236	3.04	0.71	0.84	0.00
الرضا الوظيفي		2.89	0.60		

تشير النتائج الواردة في الجدول (17.4) ، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05)، بين المناخ التنظيمي السائد، كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وبين الرضا الوظيفي لديهم.

وهذا يعني انه كلما كان المناخ التنظيمي اكثر إيجابية، كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم، والعكس صحيح، وذلك لأنه يوجد لدينا معامل ارتباط (ر) موجب (دال إحصائيا)مقداره(0.84)، ويمكن القول أن العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) إيجابية و قوية.

ولمعرفة درجة التأثير والعلاقة المحتملة بين المناخ التنظيمي السائد بمجالات الستة (حوافز العمل، السلوك الإداري والقيادي، الاتصالات والعلاقات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، السياسات والإجراءات، والتقدم والنمو المهني) وبين الرضا الوظيفي ككل، قام الباحث بإيجاد مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بمختلف مجالاته وبين الرضا الوظيفي، كما في الجدول (18.4).

جدول (18.4): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

الرضا الوظيفي ككل / مجالات المناخ التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون(ر)	الدلالة الإحصائية
حوافز العمل	0.64	0.00
السلوك الإداري والقيادي	0.69	0.00
الاتصال والعلاقات	0.69	0.00
اتخاذ القرارات والصلاحيات	0.75	0.00
السياسات والإجراءات	0.77	0.00
التقدم والنمو المهني	0.80	0.00

تشير المعطيات في الجدول (18.4) إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) بين المناخ التنظيمي السائد بمجالاته الستة، كما يراها الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، وبين الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المناخ التنظيمي السائد بمجالاته الستة وبين الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط(ر) موجب بين جميع المجالات والرضا الوظيفي، وقد تراوحت قيمته من (0.64) إلى(0.80) مما يعني أن العلاقة إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

4.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

وقد انبثق عن السؤال الرابع الفرضية الإحصائية الأولى، وفيما يلي عرض لنتائجها.

نتيجة الفرضية الإحصائية الأولى:

نص الفرضية الأولى:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α= 0.05) في درجة تقييم المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة:(الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية والتحقق من صحتها ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، واختبار (ت)، (t-Test) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار توكي (Tuky Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجداول من (17.4) إلى (29.4) توضح ذلك.

جدول 19.4: نتائج اختبار(t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
حوافز العمل	ذكر	162	2.41	0.78	233	0.11	0.91
	أنثى	73	2.40	0.81			
السلوك الإداري والقيادي	ذكر	162	3.38	0.84	233	2.93	0.00
	أنثى	73	3.03	0.90			
الاتصال والعلاقات	ذكر	162	3.48	0.73	233	2.69	0.00
	أنثى	73	3.20	0.77			
اتخاذ القرارات والصلاحيات	ذكر	162	3.19	0.77	233	2.02	0.00
	أنثى	73	2.87	0.74			
السياسات والإجراءات	ذكر	162	3.34	0.84	233	2.60	0.01
	أنثى	73	3.01	0.97			
التقدم والنمو المهني	ذكر	162	2.95	0.87	233	1.29	0.19
	أنثى	73	2.79	0.89			
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	ذكر	162	3.13	0.69	233	2.44	0.01
	أنثى	73	2.88	0.73			

تشير المعطيات الواردة في الجدول(19.4) إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

(0.05=α) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس، على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي، باستثناء مجالي: حوافز العمل، والتقدم والنمو المهني، حيث وجدت الدلالة الإحصائية اكبر من (0.05) على هذين المجالين.

وتبين من الجدول(19.4) أن الفروق كانت لصالح الذكور، إذ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للرضا لدى الذكور بلغ (3.13) مقابل (2.88) لدى الإناث، كما أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الذكور على جميع المجالات كانت اكبر من المتوسطات الحسابية لاستجابات الإناث.

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوافز العمل	بيت لحم	60	2.30	0.68
	الخليل	92	2.19	0.73
	جنوب الخليل	84	2.70	0.84
السلوك الإداري والقيادي	بيت لحم	60	3.29	0.85
	الخليل	92	2.98	0.82
	جنوب الخليل	84	3.58	0.84
الاتصال والعلاقات	بيت لحم	60	3.39	0.81
	الخليل	92	3.10	0.67
	جنوب الخليل	84	3.72	0.66
اتخاذ القرار والصلاحيات	بيت لحم	60	3.14	0.67
	الخليل	92	2.77	0.75
	جنوب الخليل	84	3.41	0.72
السياسات والإجراءات	بيت لحم	60	3.31	0.85
	الخليل	92	2.77	0.84
	جنوب الخليل	84	3.69	0.74
التقدم والنمو المهني	بيت لحم	60	2.93	0.90
	الخليل	92	2.55	0.75
	جنوب الخليل	84	3.25	0.84

الدرجة الكلية	بيت لحم	60	3.06	0.69
	الخليل	92	2.73	0.61
	جنوب الخليل	84	3.39	0.66

ثم قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (21.4) يبين نتائج التحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية.

جدول 21.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حوافز العمل	بين المجموعات	12.64	6.32	2	10.89	0.00
	داخل المجموعات	135.25	0.58	233		
	المجموع	147.90	-	235		
السلوك الإداري والقيادي	بين المجموعات	15.62	7.81	2	11.06	0.00
	داخل المجموعات	164.58	0.70	233		
	المجموع	180.20	-	235		
الاتصال والعلاقات	بين المجموعات	17.11	8.55	2	17.01	0.00
	داخل المجموعات	117.16	0.50	233		
	المجموع	134.28	-	235		
اتخاذ القرارات والصلاحيات	بين المجموعات	18.44	9.22	2	17.53	0.00
	داخل المجموعات	122.55	0.52	233		
	المجموع	140.99	-	235		
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	37.38	18.69	2	28.31	0.00
	داخل المجموعات	153.83	0.66	233		
	المجموع	191.21	-	235		
التقدم والنمو المهني	بين المجموعات	22.03	11.01	2	16.05	0.00
	داخل المجموعات	159.92	0.68	233		
	المجموع	181.95	-	235		

الدرجة الكلية	بين المجموعات	19.59	9.79	2	22.75	0.00
	داخل المجموعات	100.33	0.43	233		
	المجموع	119.92	-	235		

تشير النتائج الواردة في الجدول (21.4)إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) على جميع مجالات المناخ التنظيمي، وكذلك على الدرجة الكلية لتقييم المناخ التنظيمي السائد، حسب متغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية في هذه المجالات أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق فقد قام الباحث باستخدام اختبار توكي

(Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية في درجة تقييم المناخ التنظيمي السائد حسب متغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول (22.4).

جدول (22.4): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير المديرية.

المقارنات	المتوسط الحسابي	بيت لحم	الخليل	جنوب الخليل
بيت لحم	3.06	-	0.33*	-0.33*
الخليل	2.73	-	-	-0.66*
جنوب الخليل	3.39	-	-	-

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (22.4)،إلى أن الفروق في درجة تقييم المناخ التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حسب متغير المديرية، كانت بين الموظفين من مديرية جنوب الخليل والموظفين من مديرية الخليل، ولصالح الموظفين في مديرية جنوب الخليل، الذين كانت درجة تقييم المناخ التنظيمي لديهم هي الأعلى بمتوسط حسابي مقداره (3.39) مقابل (2.73) لدى موظفي مديرية الخليل.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير الوظيفة.

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوافز العمل	رئيس قسم	41	2.19	0.71
	مشرف	99	2.51	0.79
	موظف إداري	96	2.39	0.80
السلوك الإداري والقيادي	رئيس قسم	41	2.23	0.77
	مشرف	99	3.17	0.93
	موظف إداري	96	3.39	0.85
الاتصال والعلاقات	رئيس قسم	41	3.40	0.62
	مشرف	99	3.31	0.81
	موظف إداري	96	3.48	0.73
اتخاذ القرارات والصلاحيات	رئيس قسم	41	3.27	0.69
	مشرف	99	2.98	0.83
	موظف إداري	96	3.12	0.73
السياسات والإجراءات	رئيس قسم	41	3.35	0.68
	مشرف	99	3.14	0.99
	موظف إداري	96	3.28	0.88
التقدم والنمو المهني	رئيس قسم	41	2.84	0.82
	مشرف	99	3.00	0.87
	موظف إداري	96	2.81	0.90
الدرجة الكلية	رئيس قسم	41	3.05	0.59
	مشرف	99	3.02	0.77
	موظف إداري	96	3.08	0.70

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (24.4) يبين نتائج التحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير الوظيفة.

جدول 24.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير الوظيفة.

المجال	مصدر التبيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حوافز العمل	بين المجموعات	3.07	1.53	2	2.47	0.08
	داخل المجموعات	144.82	0.62	233		
	المجموع	147.90	-	2.35		
السلوك الإداري والقيادي	بين المجموعات	2.31	1.15	2	1.51	0.22
	داخل المجموعات	177.89	0.76	233		
	المجموع	180.20	-	2.35		
الاتصال والعلاقات	بين المجموعات	1.41	0.70	2	1.24	0.29
	داخل المجموعات	132.86	0.57	233		
	المجموع	134.28	-	2.35		
اتخاذ القرار والصلاحيات	بين المجموعات	2.50	1.25	2	2.10	0.12
	داخل المجموعات	138.48	0.59	233		
	المجموع	140.99	-	2.35		
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	1.48	0.74	2	0.90	0.40
	داخل المجموعات	189.73	0.81	233		
	المجموع	191.21	-	2.35		
التقدم والنمو المهني	بين المجموعات	1.87	0.93	2	1.21	0.30
	داخل المجموعات	180.08	0.77	233		
	المجموع	181.95	-	2.35		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.15	0.07	2	0.14	0.86
	داخل المجموعات	119.77	0.51	233		
	المجموع	119.92	-	2.35		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4)،إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05)، على جميع مجالات استبانة تقييم المناخ التنظيمي، وعلى الدرجة الكلية حسب متغير الوظيفة، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، وذلك لأن الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوافز العمل	دبلوم	51	2.42	0.73
	بكالوريوس	146	2.43	0.81
	ماجستير فأعلى	39	2.27	0.76
السلوك الإداري والقيادي	دبلوم	51	3.46	0.86
	بكالوريوس	146	3.31	0.83
	ماجستير فأعلى	39	2.89	0.92
الاتصال والعلاقات	دبلوم	51	3.50	0.76
	بكالوريوس	146	3.43	0.73
	ماجستير فأعلى	39	3.13	0.78
اتخاذ القرارات والصلاحيات	دبلوم	51	3.18	0.72
	بكالوريوس	146	3.11	0.75
	ماجستير فأعلى	39	2.88	0.87
السياسات والإجراءات	دبلوم	51	3.40	0.85
	بكالوريوس	146	3.24	0.91
	ماجستير فأعلى	39	2.99	0.87
التقدم والنمو المهني	دبلوم	51	2.92	0.78
	بكالوريوس	146	2.93	0.89
	ماجستير فأعلى	39	2.72	0.93
الدرجة الكلية	دبلوم	51	3.15	0.65
	بكالوريوس	146	3.07	0.71
	ماجستير فأعلى	39	2.81	0.74

وتم استخدام التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين، والجدول (26.4) يوضح نتائج التحليل لاستجابات المبحوثين حول مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية.

جدول 26.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حوافز العمل	بين المجموعات	0.81	0.40	2	0.64	0.52
	داخل المجموعات	147.09	0.63	233		
	المجموع	147.90	-	235		
السلوك الإداري والقيادي	بين المجموعات	7.69	3.84	2	5.19	0.01
	داخل المجموعات	172.50	0.74	233		
	المجموع	180.20	-	235		
الاتصال والعلاقات	بين المجموعات	3.47	1.73	2		0.04
	داخل المجموعات	130.80	0.56	233		
	المجموع	134.28	-	235		
اتخاذ القرارات والصلاحيات	بين المجموعات	2.21	1.10	2		0.15
	داخل المجموعات	138.78	0.59	233		
	المجموع	140.99	-	235		
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	3.78	1.89	2		0.09
	داخل المجموعات	187.43	0.80	233		
	المجموع	191.21	-	235		
التقدم والنمو المهني	بين المجموعات	1.43	0.71	2		0.39
	داخل المجموعات	180.52	0.77	233		
	المجموع	181.95	-	235		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.77	1.38	2		0.07
	داخل المجموعات	117.15	0.50	233		
	المجموع	119.92	-	235		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26.4): إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05)، في تقييم المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجالي: السلوك الإداري والقيادي، ومجال الاتصال والعلاقات حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذين المجالين أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (27.4) يوضح ذلك.

جدول 27.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة تقييم المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي:

المقارنات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
مجال السلوك الإداري والقيادي	دبلوم	3.46	-	-	-0.57*
	بكالوريوس	3.31		-	-
	ماجستير فأعلى	2.89	0.57*	-	-
مجال الاتصال والعلاقات	دبلوم	3.50	-	-	-0.37*
	بكالوريوس	3.43	-	-	-
	ماجستير فأعلى	3.13	0.37*	-	-

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (27.4)إلى أن الفروق في درجة تقييم المناخ التنظيمي في مجال السلوك الإداري والقيادي لدى المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، كانت بين حملة الماجستير وحملة الدبلوم، ولصالح حملة الدبلوم، الذين كانت درجة التقييم لديهم أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.46) مقابل (2.89) لدى حملة الماجستير، كما أن المقارنات أشارت إلى أن الفروق في درجة تقييم المناخ التنظيمي في مجال الاتصال والعلاقات حسب المؤهل العلمي، كانت أيضاً بين حملة الماجستير وحملة

الدبلوم، ولصالح من يحملون الدبلوم، الذين كانت درجة التقييم لديهم أعلى شيء بمتوسط حسابي مقداره (3.50) مقابل (2.89) لدى حملة الماجستير فأعلى.

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المـوظفين الإداريـين فـي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير سـنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوافز العمل	أقل من (5) سنوات	28	2.32	0.71
	(5-10)سنوات	77	2.44	0.82
	(11-15) سنة	50	2.34	0.80
	أكثر من (15) سنة	81	2.44	0.79
السـ ـ ـ ـلوك الإداري والقيادي	أقل من (5) سنوات	28	3.64	0.63
	(5-10)سنوات	77	3.26	0.88
	(11-15) سنة	50	3.28	0.92
	أكثر من (15) سنة	81	3.15	0.88
الاتصال والعلاقات	أقل من (5) سنوات	28	3.57	0.52
	(5-10)سنوات	77	3.44	0.76
	(11-15) سنة	50	3.30	0.84
	أكثر من (15) سنة	81	3.35	0.75
اتخـ ـاذ القـ ـرارات والصلاحيات	أقل من (5) سنوات	28	3.17	0.73
	(5-10)سنوات	77	3.13	0.73
	(11-15) سنة	50	3.04	0.81
	أكثر من (15) سنة	81	3.06	0.81

السياسات والإجراءات	أقل من (5) سنوات	28	3.31	0.76
	(5-10)سنوات	77	3.29	1.03
	(11-15) سنة	50	3.19	0.88
	أكثر من (15) سنة	81	3.18	0.82
التقدم المهني	أقل من (5) سنوات	28	2.97	0.77
	(5-10)سنوات	77	2.85	0.95
	(11-15) سنة	50	2.82	0.98
	أكثر من (15) سنة	81	2.95	0.78
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات	28	3.16	0.57
	(5-10)سنوات	77	3.07	0.75
	(11-15) سنة	50	3.00	0.76
	أكثر من (15) سنة	81	3.02	0.69

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (29.4) يوضح نتائج التحليل لاستجابات عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية.

جدول 29.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حوافز العمل	بين المجموعات	0.58	0.19	3	0.30	0.82
	داخل المجموعات	147.31	0.63	323		
	المجموع	147.90	-	235		
السلوك الإداري والقيادي	بين المجموعات	5.06	1.68	3	2.23	0.08
	داخل المجموعات	175.14	0.75	323		
	المجموع	180.20	-	235		

الاتصال والعلاقات	بين المجموعات	1.53	0.51	3	0.89	0.44
	داخل المجموعات	132.74	0.57	323		
	المجموع	134.28	-	235		
اتخاذ القرار والصلاحيات	بين المجموعات	0.47	0.15	3	0.26	0.85
	داخل المجموعات	140.51	0.60	323		
	المجموع	140.99	-	235		
السياسات والإجراءات	بين المجموعات	0.71	0.23	3	0.28	0.83
	داخل المجموعات	190.50	0.82	323		
	المجموع	191.21	-	235		
التقدم والنمو المهني	بين المجموعات	0.79	0.26	3	0.33	0.79
	داخل المجموعات	181.16	0.78	323		
	المجموع	181.95	-	235		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.57	0.19	3	0.37	0.77
	داخل المجموعات	119.35	0.51	323		
	المجموع	119.92	-	235		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4)، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05)، على جميع مجالات استبانة تقييم المناخ التنظيمي، وكذلك على الدرجة الكليـة لتقيـيم المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، حيث كانـت الدلالـة الإحصائية أكبر من (0.05).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

وقد انبثق عن السؤال الخامس الفرضية الإحصائية الثانية، وفيما يلي عرض لنتائجها.

نتيجة الفرضية الإحصائية الثانية

نص الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية والتحقق من صحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجداول من (30.4) إلى (40.4) توضح ذلك.

جدول 30.4: نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ظروف العمل	ذكر	162	3.27	0.65	233	3.17	0.00
	أنثى	73	2.97	0.67			
الاستقرار الوظيفي	ذكر	162	3.08	0.71	233	2.46	0.01
	أنثى	73	2.82	0.81			
الراتب والحافز	ذكر	162	2.12	0.68	233	0.15-	0.87
	أنثى	73	2.14	0.73			
العلاقات بين الموظفين	ذكر	162	3.42	0.65	233	2.17	0.03
	أنثى	73	3.21	0.77			

الإدارة المباشرة	ذكر	162	3.22	0.84	233	1.55	0.12
	أنثى	73	3.03	0.89			
النمو المهني والترقيات	ذكر	162	2.64	0.83	233	1.14	0.25
	أنثى	73	2.50	0.87			
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	ذكر	162	2.96	0.58	233	2.11	0.03
	أنثى	73	2.78	0.64			

يتبين من الجدول (30.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد المسـتوى (α = 0.05) فـي متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس، وذلك على الدرجة الكلية خاصة مجالات الرضا الوظيفي المتعلقة بظـروف العمـل وطبيعتـه، والاسـتقرار الـوظيفي، والعلاقات بين الموظفين، حيث كانت الدلالة الإحصائية في هذه المجالات أقل من (α=0.05)، وهـي دالة إحصائياً، وذلك لصالح الذكور، إذ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الذكور كانت أعلـى منهـا لاستجابات الإناث من المبحوثين.

كما وتشير البيانات الواردة في الجدول (30.4)إلى أنه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي متوسطات استجابات المبحوثين حسب متغير الجنس على مجالات الرضا الوظيفي المتعلقـة بالراتـب والحافز، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات.

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينـة الدراسـة حـول مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير المديرية.

المجالات	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ظروف العمل وطبيعته	بيت لحم	60	3.14	0.64
	الخليل	92	2.97	0.67
	جنوب الخليل	84	3.42	0.61
الاستقرار الوظيفي	بيت لحم	60	3.00	0.75
	الخليل	92	2.74	0.73
	جنوب الخليل	84	3.26	0.69
الراتب والحافز	بيت لحم	60	1.95	0.52
	الخليل	92	2.01	0.62
	جنوب الخليل	84	2.38	0.80
العلاقات بين الموظفين	بيت لحم	60	3.33	0.69
	الخليل	92	3.19	0.65
	جنوب الخليل	84	3.56	0.70
الإدارة المباشرة	بيت لحم	60	3.25	0.92
	الخليل	92	2.88	0.81
	جنوب الخليل	84	3.42	0.78
النمو المهني والترقيات	بيت لحم	60	2.61	0.71
	الخليل	92	2.31	0.76
	جنوب الخليل	84	2.90	0.91
الدرجة الكلية للرضـا الوظيفي	بيت لحم	60	2.88	0.54
	الخليل	92	2.68	0.56
	جنوب الخليل	84	3.16	0.60

ثم قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (32.4) يبين نتائج التحليل لاستجابات أفـراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية حسب متغير المديرية.

جدول (32.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حـول مقيـاس الرضـا الوظيفي حسب متغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ظـروف العمـل وطبيعته	بين المجموعات	8.66	4.33	2	10.29	0.00
	داخل المجموعات	98.09	0.42	333		
	المجموع	106.76	-	235		
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	12.03	6.01	2	11.52	0.00
	داخل المجموعات	121.68	0.52	333		
	المجموع	133.71	-	235		
الراتب والحافز	بين المجموعات	8.36	4.18	2	9.25	0.00
	داخل المجموعات	105.22	0.45	333		
	المجموع	113.58	-	235		
العلاقـات بـين الموظفين	بين المجموعات	6.17	3.08	2	6.58	0.01
	داخل المجموعات	109.19	0.46	333		
	المجموع	115.36	-	235		
الإدارة المباشرة	بين المجموعات	13.78	6.89	3	9.88	0.00
	داخل المجموعات	162.53	0.69	333		
	المجموع	176.31	-	235		
النمـو المهنـي والترقيات	بين المجموعات	14.94	7.47	3	11.38	0.00
	داخل المجموعات	152.94	0.65	333		
	المجموع	167.88	-	235		
الدرجـة الكليـة لمسـتوى الرضـا الوظيفي	بين المجموعات	9.85	4.92	3	15.02	0.00
	داخل المجموعات	76.36	0.32	333		
	المجموع	86.21	-	235		

تشير البيانات الواردة في الجدول (32.4) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05) على جميع مجالات استبانة مقياس الرضا الوظيفي، وكذلك على الدرجة الكلية حسب المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) وهي دالة إحصائياً، ولإيجاد مصدر هذه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (33.4) يوضح ذلك.

جدول 33.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حول مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير المديرية.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	بيت لحم	الخليل	جنوب الخليل
ظروف العمل وطبيعته	بيت لحم	3.14	-		
	الخليل	2.97	-	-	-0.45*
	جنوب الخليل	3.42	-	0.45*	-
الاستقرار الوظيفي	بيت لحم	3.00	-	-	-
	الخليل	2.74		-	-0.52
	جنوب الخليل	3.26	-	0.52*	-
الراتب والحافز	بيت لحم	1.95	-	-	-0.43
	الخليل	2.01	-	-	-
	جنوب الخليل	2.38	0.43*		
العلاقات بين الموظفين	بيت لحم	3.33	-	-	-0.37*
	الخليل	3.19	-	-	-
	جنوب الخليل	3.56	0.37*	-	-
الإدارة المباشرة	بيت لحم	3.25	-	-	-
	الخليل	2.88	-	-	-0.54*
	جنوب الخليل	3.42	-	0.54*	-
النمو والمهني والترقيات	بيت لحم	2.61	-	-	-
	الخليل	2.31	-	0.58*	-0.58*
	جنوب الخليل	2.90	-	-	-
الدرجة الكلية للرضا	بيت لحم	2.88	-	-	-
	الخليل	2.68	-	-	-0.47*

	جنوب الخليل	3.16	-	0.47*	-

تشير البيانات الواردة في الجدول (33.4)،إلى أن الفروق في درجة مقياس الرضا الوظيفي، كانت مـا بين مديرية جنوب الخليل ومديريتي الخليل وبيت لحم، ولصالح مديرية جنوب الخليل، الـذين كانـت درجة الرضا الوظيفي لدى موظفيها هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.16) مقابل (2.68) لدى مـوظفي مديرية الخليل و (2.88) لدى موظفي مديرية بيت لحم.

جدول 34.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينـة الدراسـة حـول مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الوظيفة.

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ظـ ـروف العمـ ـل وطبيعته	رئيس قسم	41	3.26	0.55
	مشرف	99	3.20	0.66
	موظف إداري	96	3.10	0.72
الاستقرار الوظيفي	رئيس قسم	41	3.02	0.66
	مشرف	99	2.96	0.78
	موظف إداري	96	3.02	0.76
الراتب والحافز	رئيس قسم	41	2.08	0.54
	مشرف	99	2.18	0.79
	موظف إداري	96	0.09	0.63
العلاقـ ـات بـ ـين الموظفين	رئيس قسم	41	3.28	0.57
	مشرف	99	3.35	0.71
	موظف إداري	96	3.39	0.73
الإدارة المباشرة	رئيس قسم	41	3.00	0.87
	مشرف	99	3.23	0.91
	موظف إداري	96	3.17	0.80
النمـ ـو المهنـ ـي والترقيات	رئيس قسم	41	2.35	0.73
	مشرف	99	2.84	0.85
	موظف إداري	96	2.45	0.82
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	رئيس قسم	41	2.83	0.52
	مشرف	99	2.96	0.65

	موظف إداري	96	2.87	0.58

ثم تم استخدام التباين الأحادي لمعرفة نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للرضا حسب متغير الوظيفة، والجدول (35.4) يوضح ذلك.

جدول (35.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حـول مقيـاس الرضـا الوظيفي حسب متغير الوظيفة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ظروف العمـل وطبيعته	بين المجموعات	0.85	0.42	2	0.94	0.39
	داخل المجموعات	105.90	045	233		
	المجموع	106.79	-	235		
الاسـ ـتقرار الوظيفي	بين المجموعات	2.10	0.10	2	0.18	0.57
	داخل المجموعات	133.50	0.57	233		
	المجموع	133.70	-	235		
الراتب والحافز	بين المجموعات	0.54	0.27	2	0.56	0.57
	داخل المجموعات	113.03	0.48	233		
	المجموع	113.58	-	235		
العلاقات بـين الموظفين	بين المجموعات	0.38	0.19	2	0.38	0.68
	داخل المجموعات	114.98	0.49	233		
	المجموع	115.36	-	235		
الإدارة المباشرة	بين المجموعات	1.61	0.80	2	1.07	0.34
	داخل المجموعات	174.70	0.75	233		
	المجموع	176.31	-	235		
النمو المهنـي والترقيات	بين المجموعات	10.60	5.3	2	7.85	0.00
	داخل المجموعات	157.28	0.67	233		
	المجموع	167.88	-	235		
الدرجة الكليـة لمستوى الرضا	بين المجموعات	0.67	0.33	2	0.92	0.40
	داخل المجموعات	85.54	0.36	233		

	المجموع	86.21	-	235		

تشير البيانات الواردة في الجدول (35.4)، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05)، في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث، وذلك على جميع مجالاته الستة، باستثناء مجال النمو المهني والترقيات حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند المستوى (α =0.05)، إذ كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق، قام الباحث باستخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (36.4) يوضح ذلك.

جدول 36.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الوظيفة.

المقارنات	الوظيفة	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مشرف	موظف إداري
مجال النمو المهني والترقيات	رئيس قسم	2.35	-	-0.49*	-
	مشرف	2.84	0.49*	-	-
	موظف إداري	2.45	-	-	-

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36.4)، أن الفروق في مقياس الرضا الوظيفي لدى المبحوثين في مجال النمور المهني والترقيات حسب متغير الوظيفة كانت بين المشرفين ورؤساء الأقسام، ولصالح المشرفين، الذين كان متوسطهم الحسابي هو الأعلى ومقداره (2.84) مقابل (2.35) لدى رؤساء الأقسام.

جدول 37.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث حول مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ظروف العمل وطبيعته	دبلوم	51	3.29	0.61
	بكالوريوس	146	3.16	0.69
	ماجستير فأعلى	39	3.06	0.67
الاستقرار الوظيفي	دبلوم	51	3.17	0.66
	بكالوريوس	146	3.99	0.76
	ماجستير فأعلى	39	2.78	0.75
الراتب والحافز	دبلوم	51	2.26	0.72
	بكالوريوس	146	2.11	0.68
	ماجستير فأعلى	39	2.02	0.68
العلاقات بين الموظفين	دبلوم	51	3.53	0.59
	بكالوريوس	146	3.33	0.73
	ماجستير فأعلى	39	3.24	0.66
الإدارة المباشرة	دبلوم	51	3.24	0.90
	بكالوريوس	146	3.21	0.79
	ماجستير فأعلى	39	2.90	1.03
النمو المهني والترقيات	دبلوم	51	2.57	0.76
	بكالوريوس	146	2.68	0.84
	ماجستير فأعلى	39	2.32	0.91
الدرجة الكلية لمستوى الرضا الوظيفي	دبلوم	51	3.01	0.52
	بكالوريوس	146	2.91	0.61
	ماجستير فأعلى	39	2.72	0.64

ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجـالات الرضـا الـوظيفي والدرجة الكلية للرضا حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (38.4) يوضح ذلك.

جدول 38.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ظـروف العمـل وطبيعته	بين المجموعات	1.23	0.61	2	1.36	0.25
	داخل المجموعات	105.52	0.45	233		
	المجموع	106.76	-	235		
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	3.37	1.68	2	3.01	0.051
	داخل المجموعات	130.33	0.55	233		
	المجموع	133.71	-	235		
الراتب والحافز	بين المجموعات	1.45	0.72	2	1.51	0.22
	داخل المجموعات	112.12	0.48	233		
	المجموع	113.58	-	235		
العلاقـات بـين الموظفين	بين المجموعات	2.21	1.10	2	2.28	0.10
	داخل المجموعات	113.14	0.48	233		
	المجموع	115.36	-	235		
الإدارة المباشرة	بين المجموعات	3.44	1.72	2	2.32	0.10
	داخل المجموعات	172.87	0.74	233		
	المجموع	176.31	-	235		
النمـو المهنـي والترقيات	بين المجموعات	3.89	1.94	2	2.76	0.06
	داخل المجموعات	163.99	70	233		
	المجموع	167.88	-	235		
الدرجـة الكليـة لمسـتوى الرضـا الوظيفي	بين المجموعات	1.93	0.96	2	2.76	0.07
	داخل المجموعات	84.28	0.36	233		
	المجموع	86.21	-	235		

تشير البيانات الواردة في الجدول (38.4)،إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في درجة مقياس الرضا الوظيفي لدى المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً، وقد بلغ متوسط استجابات حملة الدبلوم (3.01)، مقابل (2.90) لحملة البكالوريوس و (2.72) لحمة الماجستير فأعلى.

جدول 39.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ظروف العمل وطبيعته	أقل من (5) سنوات	28	3.09	0.71
	(5-10)سنوات	77	3.19	0.74
	(11-15) سنة	50	3.12	0.66
	أكثر من (15) سنة	81	3.21	0.59
الاستقرار الوظيفي	أقل من (5) سنوات	28	2.92	0.71
	(5-10)سنوات	77	3.02	0.80
	(11-15) سنة	50	2.92	0.78
	أكثر من (15) سنة	81	3.03	0.70
الراتب والحافز	أقل من (5) سنوات	28	2.10	0.56
	(5-10)سنوات	77	2.16	0.75
	(11-15) سنة	50	2.02	0.64
	أكثر من (15) سنة	81	2.17	0.71
العلاقات بين الموظفين	أقل من (5) سنوات	28	3.29	0.65
	(5-10)سنوات	77	3.35	0.84
	(11-15) سنة	50	3.39	0.64
	أكثر من (15) سنة	81	3.37	0.60

الإدارة المباشرة	أقل من (5) سنوات	28	3.29	0.78
	(5-10)سنوات	77	3.20	0.92
	(11-15) سنة	50	3.06	0.87
	أكثر من (15) سنة	81	3.16	0.83
النمـو المهنـي والترقيات	أقل من (5) سنوات	28	2.44	0.83
	(5-10)سنوات	77	2.64	0.95
	(11-15) سنة	50	2.56	0.86
	أكثر من (15) سنة	81	2.64	0.72
مستوى الرضا الوظيفي	أقل من (5) سنوات	28	2.86	0.58
	(5-10)سنوات	77	2.93	0.69
	(11-15) سنة	50	2.85	0.59
	أكثر من (15) سنة	81	2.93	0.53

ثم قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (40.4) يوضح نتائج التحليل لاستجابات المبحوثين على مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية.

جدول 40.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ظروف العمل وطبيعته	بين المجموعات	1.23	0.61	3	0.35	0.78
	داخل المجموعات	105.52	0.45	232		
	المجموع	106.76	-	235		
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	3.37	0.19	3	0.34	0.79
	داخل المجموعات	130.33	0.57	232		

	المجموع	133.71	-	235		
الراتب والحافز	بين المجموعات	1.45	0.26	3	0.54	0.65
	داخل المجموعات	112.12	0.48	232		
	المجموع	113.58	-	235		
العلاقات بين الموظفين	بين المجموعات	2.21	0.06	3	0.12	0.94
	داخل المجموعات	113.14	0.49	232		
	المجموع	115.36	-	235		
الإدارة المباشرة	بين المجموعات	3.44	0.35	3	0.46	0.70
	داخل المجموعات	172.87	0.75	232		
	المجموع	176.31	-	235		
النمو المهني والترقيات	بين المجموعات	3.89	0.33	3	0.46	0.70
	داخل المجموعات	163.99	0.71	232		
	المجموع	167.88	-	235		
الدرجة الكلية لمستوى الرضا	بين المجموعات	1.93	0.10	3	0.29	0.83
	داخل المجموعات	84.28	0.37	232		
	المجموع	86.21	-	235		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40.4)، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) على جميع مجالات الرضا الوظيفي، وكذلك على الدرجة الكلية للرضا لدى المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من (0.05).

6.4 ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. درجة تقييم الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية للمناخ التنظيمي السائد جاءت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.04).

2. أكثر مجالات المناخ التنظيمي التي حازت على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر الموظفين الإداريين هو مجال الاتصال والعلاقات، بمتوسط حسابي (3.39)، ثم مجال السلوك الإداري والقيادي، بمتوسط حسابي (3.25)، أما أقل المجالات فكان مجال حوافز العمل بمتوسط حسابي (2.40).

3. درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.89).

4. أكثر مجالات الرضا الوظيفي التي حازت على أعلى متوسط حسابي هو مجال العلاقات بين الموظفين، بمتوسط حسابي (3.35)، تلاه مجال ظروف العمل وطبيعته بمتوسط حسابي (3.17) ، أما أقل المجالات فكان مجال الراتب والحافز، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.12).

5. توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وبين الرضا الوظيفي لديهم.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجالي: حوافز العمل، والتقدم والنمو المهني.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المديرية، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة، وذلك على جميع مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية، باستثناء مجالي :السلوك الإداري والقيادي، والاتصال والعلاقات.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وذلك على الدرجة الكلية وعلى مجالات: (ظروف العمل وطبيعته، والإستقرار الوظيفي، والعلاقات بين الموظفين).

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المديرية، وذلك على مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية.

13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الوظيفة، وذلك على جميع مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية، باستثناء مجال النمو المهني والترقيات.

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية.

15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك على جميع مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، ومقارنتها مع نتائج دراسات سابقة تتصل بموضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول: " ما تقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟".

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي كانت بدرجة "متوسطة" حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.04)، وبالإطلاع على جدول (1.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الستة، تتراوح ما بين (2.40 – 3.39)، أي أنها كانت بدرجة "متوسطة"، وكان أعلى التقديرات خاصاً بمجال الاتصال والعلاقات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.03 – 3.75)، وذلك ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وهذا يعزى إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات تركز جهودها

وتعمل من أجل أن تسود علاقات جيدة وودية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء أنفسهم، حيث الهم المشترك والظروف الصعبة التي يعيشونها.

أما مجال حوافز العمل فقد حاز على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (2.40)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.00-2.97) وحازت الفقرة رقم (3) على أدنى المتوسطات الحسابية، وتنص على: (تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم اهتمام المسؤولين بحفز الموظفين، وقد يعزى ذلك لعدم توفر المعرفة والخبرة في مجال حفز الموظفين وما يرتبط بها من ممارسات على أرض الواقع سواء كانت مادية أم معنوية، فمعظم المسؤولين لا يهتمون بحفز الحاجات غير المشبعة للموظفين في المديريات، ويرى الباحث أن لمدير التربية ونائبيه دوراً أساسياً في حفز العاملين، وتحريك رغبتهم نحو العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يؤثر في الموظفين، ويحفزهم على القيام بواجباتهم التنظيمية، كما يرى الباحث أن للوزارة دوراً أيضاً في توفير نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، من أجل تحفيز الموظفين وتوفير المناخ المناسب للعمل.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عثامنة، 1996) التي أظهرت تقييماً متوسطاً للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك بشكل عام.

كما واتفقت مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001) والتي أظهرت أن مجال العلاقات والاتصالات حاز على أعلى المتوسطات الحسابية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 1989) والتي أظهرت أن مجال حوافز العمل حاز على أدنى المتوسطات الحسابية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (طعامنة، 1996) والتي أظهرت قلة اهتمام المديرين بمجال حوافز العمل.
في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القريوتي، 1994) والتي أظهرت تقييماً متدنياً للمناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (همشري، 1999) حيث أظهرت تقديرات إيجابية من قبل العاملين لمجال حوافز العمل.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني: "ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟".

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي كانت بدرجة "متوسطة"، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.89)، ومن خلال الاطلاع على جدول رقم (9.4)، نجد أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي الستة، تراوحت ما بين (2.12 – 3.35)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة "غير المرضية" ربما تعود إلى الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني، كما أن الحصار الاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني له الأثر الكبير، ووجود المحسوبية والواسطة في الترقيات والتعيينات، وعدم وجود نظام عادل ومهني تتم على أساسه التعيينات والترقيات.

وقد كان أعلى التقديرات يخص مجال العلاقات بين المـوظفين، بمتوسـط حسـابي مقـداره (3.35)، وبدرجة "متوسطة"، وربما هذا يعود إلى الروابط الاجتماعية والأسرية القوية داخل المجتمع الفلسطيني، وذلك بسبب وجود عدو خارجي يهدد المجتمع الفلسطيني، مما يدفع الشعب الفلسـطيني إلـى التعـاون والتلاحم ووحدة الصف لمواجهة الأزمات والتهديدات التي يتعرض لها، وهذه الصفة تميزه عن غيـره من الشعوب الأخرى.

أما مجال الراتب والحافز: فقد حاز على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (2.12)، بدرجة "متدنية"، وقـد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (1.69 – 2.77)، ويرى الباحث أن هذا يعود إلـى انخفاض الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بالمستوى المعيشي السائد، وعدم ربط الرواتب بجـدول غلاء المعيشة، وعدم وجود زيادة سنوية على الراتب، ناهيك عن الارتفاع المسـتمر فـي الأسـعار، وانعدام الحوافز المادية والمعنوية، كما أن الحصار المفروض على الشعب الفلسـطيني، وعـدم دفـع رواتب الموظفين منذ ستة شهور، حيث أن السلطة الوطنية الفلسطينية تعتمد بشكل كبير ورئيس علـى المساعدات الخارجية، كل هذه الأسباب تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المدلج، 2003)، والتي بينت عدم رضا أفراد الدراسة عن نظام الأجور وخاصة المكافآت.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السعود، 2001)، والتي أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة في مجال العلاقات مع الزملاء، وقليلة في مجال الحوافز والترقية والراتب.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شلول ،1999)، والتي أظهـرت أن مسـتوى الرضـا الوظيفي العام كان متوسطاً لدى الإداريين في الجامعات الأردنية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو ساكور، 1999)، والتي أظهرت أن درجة الرضـا الوظيفي في جامعة القدس المفتوحة كانت متوسطة على جميع مجالات الرضا الوظيفي فـي الدراسة، وكان أعلى درجات الرضا عن العلاقة مع الزملاء، أما أقل درجات الرضا فكانـت عن الحوافز والراتب.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شديفات، 1999)، والتي أظهـرت أن أقـل مصـادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كان مجال الحوافز الماديـة والمعنوية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مساعدة، 1998)، والتي أظهرت انخفاض عـام فـي مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك على كل مـن مجـالات الراتب الشهري والحوافز.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العمري، 1994)، والتي أظهـرت أن الراتـب احتـل المرتبة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Oshgbemi,1996)، والتي أظهرت أن هناك عدم رضا عن الراتب لدى الأساتذة في الجامعات البريطانية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Pange, 1993)، والتي أظهرت عدم رضا عن الحوافز.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حكيم، 1995)، والتي أظهرت أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين في السعودية كان عالياً.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Lamborn, 1991) والتي أظهرت أن أقل درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال العلاقات بين الزملاء.

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص السؤال الثالث :"ما أثر المناخ التنظيمي كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية على الرضا الوظيفي لديهم؟".

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) بين المناخ التنظيمي السائد، كما يراه الموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وبين الرضا الوظيفي لديهم حيث بلغ معامل الارتباط (ر) (0.84)، أي أن العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) إيجابية وقوية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عريقات، 2003)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الوحيدي، 2000)، والتي أظهرت وجود علاقة بين نوع المناخ التنظيمي السائد في المدرسة وبين متوسطات الرضا الوظيفي.

ويمكن القول أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع معظم الدراسات السابقة التـي أظهـرت وجـود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي مثل: دراسة (الذنيبات، 1999)، ودراسـة (عكاشة، 1989) ودراسـة سـتيلز (Stiles, 2001) ودراسـة (Goram & Lars, 1998)، ودراسة (Ghonaim, 1986).

إن النتيجة التي توصلت لها هذه الدراسة والمتعلقة بالسؤال الثالث، تؤكد على مـدى ارتبـاط الرضا الوظيفي بالمناخ التنظيمي، كما وتؤكد على أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في تحسـين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جميع المؤسسات سواء التعليمية أو غيـر التعليميـة وهذا ما أجمعت عليه معظم الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة المناخ التنظيمي.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الأولى

نص الفرضية الإحصائية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) فـي درجـة تقيـيم المنـاخ التنظيمي السائد لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم فـي جنـوب الضـفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهـل العلمـي، وسنوات الخبرة).

1.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الجنس في تقييم المناخ التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المسـتوى (α =0.05) فـي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، علـى الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجالي: حوافز العمـل، والتقـدم والنمو المهني، وقد كانت الفروق لصالح الذكور.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما يكون سببها أن القيادة العليا في المديريات الثلاث هـم مـن الذكور، كما أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من الذكور بالإضافة إلى أن العلاقـات بـين

الموظفين والموظفات غالباً ما تكون محدودة، حيث أن المجتمع في جنـوب الضـفة الغربيـة محافظ نسبياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عريقات، 2003)، والتي أظهرت وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

واتفقت النتائج مع دراسة (الذنيبات، 1999)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصـائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت النتائج مع دراسة (همشري، 1999)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصـائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (عثامنة، 1996)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001)، والتي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

واختلفت النتائج مع دراسة (القريوتي، 1994) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت النتائج مع دراسة (Askar, 2002)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المديرية في تقييم المناخ التنظيمي:

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المديرية، على جميع مجـالات المنـاخ التنظيمـي والدرجة الكلية، ولصالح الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى كون مديرية جنوب الخليل حديثة وبناؤهـا أفضـل مـن المديريتين الأخريين، كما أن القيادة العليا في مديرية جنوب الخليل من الشباب، والذين يتعـاملون مـع

الموظفين بروح الزمالة والصداقة، والعلاقات بين الموظفين ربما أقوى من المديريات الأخرى، حيـث غالبية الموظفين من المناطق الريفية، والتي تربطهم علاقات اجتماعية وأسرية قويـة، وحسـب علـم الباحث فإن الإدارة العليا في مديرية جنوب الخليل تتبنى مبدأ تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي لمتغير الكلية.

واتفقت النتائج مع دراسة (همشري، 1999)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير دائرة العمل.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القريوتي، 1994) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الكلية.

واختلفت النتائج مع دراسة (Stiles, 2001) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المدرسة.

3.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الوظيفة في تقييم المناخ التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة.

ويرى الباحث أن السبب ربما يعود إلى أن المشرفين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريـين، يعملـون جنباً إلى جنب في المديرية، مما يؤدي إلى التقارب في استجاباتهم، كما أنهم يخضعون لنفس السياسات والإجراءات، كما أن القيادة العليا واحدة للجميع، وحوافز العمل المطبقة هي نفسها لجميع الموظفين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (همشري، 1999) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير نوع العمل.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الذنيبات، 1999)، والتي أظهرت وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة.

واختلفت النتائج مع دراسة (جرادات، 2003)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعـزى لمتغير الوظيفة.

واختلفت النتائج مع دراسة (Ghonaim, 1986)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية تعزى لمتغير الوظيفة.

4.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المؤهل العلمي في تقييم المناخ التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وربما سبب هذه النتيجة يعود إلى أن نظرة الموظف للمناخ التنظيمي السائد تعتمد على شخصيته ورغباته، ولا علاقة لها بما يحمل الشخص من مؤهلات علمية، كما أن المؤهل العلمي ليس هو المهم في ترقية الموظف إلى وظائف أعلى كما هو واقع الحال في مديريات التربية والتعليم، فنجد رئيس قسم يحمل مؤهل دبلوم، في حين موظف إداري عادي يحمل درجة الدكتوراه.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرادات، 2003)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت النتائج مع دراسة (همشري، 1999) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين اختلفت النتائج مع دراسة (عريقات، 2003)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05)، بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة المناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة في تقييم المناخ التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، على جميع مجالات المناخ التنظيمي وعلى الدرجة الكلية.

وقد يعزى سبب ذلك أن تصورات أفراد عينة الدراسة باختلاف خبراتهم، تكون نابعة من قناعتهم وحبهم لعملهم، ولا علاقة لذلك بمدة خدمتهم، كما أن السياسات والإجراءات المتبعة في المديرية، يتم

تطبيقها على الجميع بغض النظر عن خبرتهم، كما أن سنوات الخبرة يتم مراعاتها في راتب الموظف الشهري.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عثامنة، 1996)، واتفقت مع دراسة (القريوتي، 1994) واتفقت مع دراسة (مؤتمن، 1987)، واتفقت مع دراسة (Ghonaim, 1986).

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001)، واختلفت مع نتيجة دراسة (الذنيبات، 1999).

6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثانية

نص الفرضية الإحصائية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المديرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

1.6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الجنس في مستوى الرضا الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وذلك على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وعلى المجالات المتعلقة بظروف العمل وطبيعته، والاستقرار الوظيفي، والعلاقات بين الموظفين، وقد كانت الفروق لصالح الذكور، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حسب متغير الجنس على مجالات الرضا الوظيفي المتعلقة بالراتب والحافز، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات.

وقد تعزى هذه النتائج إلى أن الموظفين الإداريين (الذكور)، يتحملون الظروف الصعبة والتنقل بين الحواجز خلال زياراتهم الميدانية أكثر من الإناث، كما أن الموظفين الذكور يتمتعون بحرية أكبر من

الإناث وخاصة في مجتمع الجنوب المحافظ، فالعلاقات بين الزملاء غالباً ما تكون أقوى من العلاقـات مع الزميلات في العمل، أما عدم وجود فروق في مجال الراتب والحافز، فذلك يعـود إلـى أن نظـام الرواتب المعمول به في الوزارة الذي لا يفرق بين الذكور والإناث كمـا أن فـرص النمـو المهنـي والترقيات لا تعتمد كثيرا على جنس الموظف ، بل أحياناً تعتمد على الفئوية والمحسوبة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السعود، 2001) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Brown, 1993) والتي أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغيـر الجنس.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (همشري، 1998)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات تعزى إلى متغير الجنس.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شريدة، 2000)، والتي أظهرت عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك تعزى إلـى متغير الجنس.

كما واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو ساكور، 1999)، واختلفت مع دراسة (شديفات، 1999)، واختلفت مع دراسة (مساعدة، 1998)، واختلفت مع دراسة (Stiles, 2001)، والتي أشارت إلى عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس.

2.6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المديرية في مستوى الرضا الوظيفي

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسـطات استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المديرية، وذلك على جميع مجالات الرضا الوظيفي الستة وعلى الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة ربما يعود إلى طبيعة ونمط القيادة الإدارية في كل مديرية، حيث أن لكل قائد إداري أسلوبه الخاص في العمل والذي يكون له الدور الكبير في التأثير على الرضا الـوظيفي لدى الموظفين في مديريته، فنجد بعض القادة يفوضون الصلاحيات ويشركون المـوظفين فـي اتخـاذ القرارات، ويوفرون أجواء عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى المـوظفين، كما أن تنفيذ الأنظمة والتعليمات، والتي هي نفسها في المديريات، تختلف في الطريقة والأسـلوب مـن مدير إلى آخر.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عريقات، 2003) والتي أظهرت فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المدرسة.

واتفقت النتائج مع دراسة (عكاشة، 1989) والتي أظهرت وجود فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسطات استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الكلية.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شديفات، 1999)، واختلفت مع دراسة
(أبو ساكور، 1999) واختلفت مع دراسة (مساعدة، 1998) حيث أظهرت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الرضا الـوظيفي تعـزى إلـى متغيـر الجامعة.

3.6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الوظيفة في مستوى الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المسـتوى (α =0.05) فـي متوسطات استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الوظيفة، وذلك علـى الدرجـة الكلية للرضا الوظيفي.

ويرى الباحث أن السبب ربما يعود إلى أن جميع الموظفين بغض النظر عن مسمياتهم، يخضعون إلـى نفس السياسات والإجراءات ويعملون جنباً إلى جنب في المديرية، وهذا يؤدي إلى وجود تقـارب فـي إجاباتهم، حيث بيئة العمل واحدة، حتى أن الفرو قات متشابهة تقريباً، كما أن القيادة العليا واحدة، حتى

أن الفرو قات في الراتب قليلة جداً بين مسمى وظيفي وآخر، وهذا ما يؤدي إلى التقارب في وجهـات نظر الموظفين حول الرضا الوظيفي.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عريقات، 2003) والتي أظهرت وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين تعزى إلى متغير الوظيفة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو ساكور، 1999)، والتي أظهرت وجود فروق في مسـتوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الوظيفة.

كما واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (مساعدة، 1998) والتي أشارت إلى وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الوظيفة.

4.6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) فـي درجـة مقياس الرضا الوظيفي لدى المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على جميـع مجـالات الرضا الوظيفي وعلى الدرجة الكلية.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي، لا يعتمد كثيراً على المؤهل العلمـي، بـل يعتمد على شخصية الموظف وتفكيره وإدراكه للأمور، كما يعتمد على رغباته وتطلعاته المستقبلية، كما أن الموظفين في المديريات يخضعون لنفس ظروف العمل، ولنفس الإدارة العليا، كما أن الراتب الـذي يتقاضاه الموظف له علاقة بمؤهله العلمي، أما بالنسبة للاستقرار الوظيفي فـلا علاقـة لـه بالمؤهـل العلمي، لذلك نجد أن استجابات الموظفين نحو الرضا الوظيفي متقاربة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شريدة، 2000)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العسيلي، 1999)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، 2000)، واختلفت مع دراسة (همشري، 1998)، واختلفت مع دراسة (Brown, 1993) والتي أظهرت جميعها وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

5.6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك على جميع مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين بغض النظر عن خبرتهم، يخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات، ويعيشون نفس الظروف الصعبة، كما أن الأنظمة المالية المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، تراعي سنوات الخبرة في تحديد مقدار راتب الموظف، وشعور الموظف بالرضا أو عدمه يعتمد على رغباته وحبه لعمله، كما ويعتمد على مقدار ما تحققه الوظيفة له من راتب أو امتيازات، ولا علاقة له بسنوات الخبرة، وهذه الأسباب جميعها تؤدي إلى استجابات متقاربة من المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Stiles, 2001)، واتفقت مع دراسة (شريدة، 2000)، واتفقت مع دراسة (العسيلي، 1999)، واتفقت مع دراسة (همشري، 1998)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لدى المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الشهري، 2002)، واختلفت مع دراسة (شديفات، 1999)، واختلفت مع دراسة (مساعدة، 1998)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلاله إحصائية لدى المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

7.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي والمسـؤولين ذوي العلاقـة، بتحسـين المنـاخ التنظيمي في المديريات من خلال:
   - وضع أسس ومعايير مناسبة وعادلة لتحفيز الموظفين، وخاصة رؤساء الأقسام وحملة الماجستير فأعلى.
   - وضع نظام عادل للتقدم والنمو المهني والترقيات، والعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
   - الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين.

2. ضرورة اهتمام المسؤولين وذوي العلاقة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم من خلال:
   - إعادة النظر في مقدار الزيادة السنوية على الراتب، وربطها بجدول غلاء المعيشة.
   - العمل على توفير مكافآت وحوافز مناسبة للموظفين.
   - إعادة النظر في الراتب التقاعدي الذي توفره الوظيفة.
   - إتاحة فرص مناسبة للترقيات في العمل.
   - إعادة النظر في الراتب الذي يتقاضاه الموظف، بحيث يتناسب مـع الجهـد المبـذول ومـع المستوى المعيشي السائد في المجتمع.
   - إعادة النظر في نظام التأمين الصحي وتطويره بما يتناسب مع متطلبات العلاج المناسبة.
   - تخصيص منح لأبناء العاملين في التربية في الجامعات المحليـة والعربيـة والأجنبيـة،لزيادة الاستقرار النفسي لدى الموظفين.

3. ضرورة الإسراع في صرف رواتب الموظفين، الذين لم يتسلموها منذ ستة شهور.
4. ضرورة قيام الوزارة بأبحاث ودراسات سنوية تقييمية للمناخ التنظيمي السائد فـي مـديريات التربية والتعليم، وذلك للعمل على تطوير مناخها التنظيمي.

5. إجراء دراسات مماثلة في باقي مديريات التربية والتعليم، التي لم تشملها هذه الدراسـة، حتـى نتحقق من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

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

- بدر،ح (1983): **الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصـاد والعلوم السياسية،** مجلة العلوم الاجتماعية، العدد3 (1983)، جامعة الكويت، الكويت.

- جابر، ج، (2004): **علم النفس الاجتماعي،** الطبعة الأولى، دار الثقافـة للنشـر والتوزيـع، عمان، الأردن.

- جرادات،إ. م.ص(2003): **نمط المناخ التنظيمي في المدارس الحكوميـة لمشـروع التعلـيم الجامع في فلسطين والرضا الوظيفي لمعلميها،** جامعة عين شمس، مصر، (رسالة دكتـوراه غير منشورة).

- حريم، ح، (2004): السلوك **التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمـال)** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حكيم،م.ح،(1995): **الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضـاء هيئـة التـدريس بكليـات المعلمين في المملكة العربية السعودية،** مجلة العلوم التربوية، المجلد(8)، جامعة الملك عبـد العزيز، السعودية.

- الذنيبات، م.م، (1999): **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن،** دراسات (العلوم الإدارية) مجلد(26) عدد(1).

- السعود، ر،(2001): **الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعـات الأهليـة الأردنية،** أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد(17)، عدد(3).

- الشمري،ف.ع،(2001): **ألمناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري** ،جامعة نـايف العربيـة للعلوم الأمنية،الرياض، المملكة العربية السعودية
- الشهري، ع.ي، (2002): **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسـة تطبيقيـة لمـوظفي جمارك منطقة الرياض،** أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الريـاض، المملكـة العربيـة السعودية.(رسالة ماجستير غير منشورة).

- شريدة، هـ،ن، (2000): **بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لـدى أعضـاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك،** جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- شلول، أ.ج، (1999): **الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثر فيه من وجهة نظرهم، جامعة الخرطوم،** السودان (رسالة دكتوراه غير منشورة).

- شديفات، ي، (1999): الرضا **عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعـة اليرمـوك،** مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد(35).

- طعامنة، م، (1996): **أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد فـي القطـاع العام في الأردن،** دراسات (العلوم الإدارية)، مجلد(23)، عدد(2).

- الطويل، هـ.ع،(2001) :الإدارة **التعليمية: مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية،** دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.

- عبد الخالق، ن (1982): "**الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثـره على إنتاجية العمل**" جامعة الكويت، الكويت.

- عثامنة، ن.ع، (1996): **تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضـاء هيئة التدريس، جامعة اليرموك،** إربد، الأردن(رسالة ماجستير غير منشورة).

- عطا الله، م.ع، (1996): **واقع الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عريقات، س. أ، (2003): **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غر منشورة).

- عابدين م،ع، وأبو سمرة،م.أ، (2001): **المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها**، دراسة حالة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 15.

- عكاشة، ع.أ، (1989): **المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- العسيلي، ر، (1999): **النمط القيادي السائد في رئاسة كل من جامعة الخليل وجامعة بوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي**، جامعة القدس، القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

- العمري، ب، (1994): **الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية**، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، مجلد (22)، عدد(5).

- القريوتي، م.ق، (1997): **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، الأردن.

- القريوتي، م،(1994): **تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلة (5) عدد (9).

- ماهر.أ، (2002): **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الدار الجامعيـة، الإسـكندرية، مصر.

- المشعان، ع.س، (1996): **علم النفس الصناعي،** الطبعة الثانية، مكتبة الفلاح، الكويت.

- منشورات جامعة القدس (2002): **السلوك التنظيمي،** جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

- المغربي، ك.م، (1995): السلوك التنظيمي: **مفاهيم وأسس سـلوك الفـرد والجماعـة فـي التنظيم،** الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- مؤتمن، م، (1987): **تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لأبعاد المنـاخ السائد في وزارة التربية والتعليم** ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، رسالة ماجسـتير غيـر منشورة.

- المدلج، ع.ع، (2003): **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين فـي الخـدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنيـة،** الريـاض، المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- مساعدة، ع، (1998): **الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرمـوك،** مؤتـة للبحوث والدراسات، مجلد (13)، عدد(6).

- نشوان، ي.ح، نشوان، ح.ع، (2004): السلوك **التنظيمي في الإدارة والإشـراف التربـوي،** الطبعة الثانية، دار الفرقان، عمان، الأردن.

- همشري، ع.أ، (1999): **المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها،** مجلة دراسات (العلوم التربوية) مجلد (26)، عدد (1).

- الوحيدي، م.ع، (2000): **العلاقة بين المناخ التنظيمي فـي المـدارس الحكوميـة والرضـا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله والبيرة،** جامعة بيرزيـت، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Altman, A.D Heilgard, S. (1984): **Organizational Behavior Theory And Practice**, Academic Press, Orlando.

- Askar, A.A,(2002): **The Relationship Between Principal Leader Ship Style As Perceived By Teachers And School Climate In High School In Riyadh City**, Saudi Arabia (unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania state university), from: http://www.lib.umi.com.

- Boyed, s.s, (1997): **Community College Climate And The Effects On The Academic Apartments,** dissertation abstracts international, 57,(11), 4630A.

- Brown, M.B (1993): **School Psychologists Job Satisfaction,** Dissertation abstract international, 54(3), 865-A.

- Cherrington, D.J (1989): **Organizational Behavior: The management Of Individual And Organizational Performance** (Boston: Allyn & Bacon).

- Davis, K & Newstrom.,J (1987): **Human Behavior At Work, Organizational Behavior**, 7th Edition, New York.

- Eaton, D.G,(1998): **Effects Of Organizational Climate On Faculty Job Satisfaction And Job Stress In Texas Community College**, district university of Houston, dissertation abstracts international, 59(3). 746A.

- Evans, G.L, (1998): **The Relation Ship Between Organizational Climate And Job Satisfaction And Reported By Community Presidents**, dissertation abstract international, university of Florida, U.S.A.

- Evans. L. (2001): **Delving Deeper Into Morale, Job Satisfaction And Motivation Among Education Professional**, educational management and administration, 29 (3), 291-306.

- Ghonaim, A.A, (1986): **A study Of The Relation ship Between Organizational Climate And Job Satisfaction And Educational District Size And The Differences In Their Perception By Male Administrators And Teachers In Saudi Arabia,** dissertation abstract international, Michigan state university, 47(7), 175-197.

- Goran, E and Lars, R, (1998**): Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes**: A study Of Swedish University College, creativity and innovation management.

- Halpin, A.W (1957): **Administrative Behavior In Education**, New York, Harper and Row.

- Heneman, H.G (1980): **Personal Human Resource Management**, (Illiois: Richard Irwin).

- Lamborn, L.M.(1991): **Motivation And Job Satisfaction Of Deans Of Schools Of Nursing**,, journal of professional nursing, 7(1), PP 33-40.

- Likert, R (1967): **The Human Organization**: **It's Management And Value. Mc Graw Hill**, New York.

- Litwin G.A & Stringer R.A, (1968): **Motivation And Organizational Climate**, Harvard University, Boston.

- Locke, E.A, (1976): **The Nature And Causes Of Job Satisfaction**, In Dinette, M.D, Handbook of industrial and Organizational Psychology Chicago, Rand Mc Nelly.

- Mendel, C.M, and Watson, R.L, And Macgregor, C.J,(2002): **A study of Leadership Behaviors Of Elementary Principals Compared Information Center**, From: Http:// WWW.ERIC.COM.

- Morales, J.(1993**): Analysis Job Satisfaction And Dissatisfaction And Sensitivity A among Athletic Managers**, employed by institutions of Higher education in Puerto rico, Dissertation abstract International, 54(7).

- Orpen, C,(1978): **Work And Network Satisfaction Journal Of Applied Psychology**, 68,No.4, 1978.

- Oshagbemi, T.(1996): **Job Satisfaction Of U.K Academics**, education management and administration, 24 (4).

- Pong, J. M-S, (1993): **Job Satisfaction Of Women Faculty Universities In Seoul,** Republic of Korea, Dissertation Abstracts International, 54(6).

- Stiles, D.C.(2001): **The Relationship Between Organizational Climate And Teacher Job Satisfaction In Georgia Country Public Schools**, (Georgia), dissertation abstracts international, from: http://WWW.ERIC.COM.

- Thomas, B,W,(1988**): Gender Differences In Job Satisfaction Of Men And Women Administrators In Higher Education**, dissertation abstract international, 49(5).

ملاحق الدراسة

ملحق 1.3 تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

الدراسات العليا

تحكيم الاستبانة

حضرة المحكم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "**المناخ التنظيمي وأثره في الرضـا الـوظيفي لـدى المـوظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية**"، وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وإدارة قوى بشرية من جامعة القدس، وللحصول على البيانات اللازمة فقد تم تطوير وبناء هذه الاستبانة التي تتكون من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات شخصية حول المبحوثين.

القسم الثاني: تقييم المناخ التنظيمي: ويتكون من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات.

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي: ويتكون من (48) فقرة موزعة على ستة مجالات.

نرجو من حضرتكم قراءة هذه الاستبانة، واقتراح التعديلات التي ترونها مناسـبة أو أيـة ملاحظـات أخرى من حيث (الحذف، الإضافة، سلامة اللغة،الخ...).

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب:عبد الرحمن الدراويش

إشراف: د. سمير أبو زنيد

القسم الأول: معلومات شخصية.

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب فيما يلي:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المديرية: ☐ بيت لحم ☐ الخليل ☐ جنوب الخليل

الوظيفة: ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف إداري

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: ☐ 1-5سنوات ☐ 6-10سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

القسم الثاني: تقييم المناخ التنظيمي:

يتكون هذا القسم من (30) فقرة تمثل المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي السائد، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مكون من (5) درجات لتقدير درجة الممارسة لهذا السلوك.

نرجو منكم الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس، وليس كما ترغبون، وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي ترونها تتناسب ورأيكم.

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً: مجال حوافز العمل		**التعديلات التي ترونها مناسبة أو أية ملاحظات**				
1.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
2.	يغطي الراتب الذي أتقاضاه عن عملي في المديرية نفقاتي الأساسية واحتياجاتي الأسرية.					
3.	تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن للتأثير في سلوك العاملين.					
4.	توفر المديرية الموظفين الإداريين لدورات لتحسين ظروف العمل لديهم.					
5.	تولي المديرية اهتماماً خاصاً بنظم الحوافز والمكافآت الممنوحة للموظفين.					
ثانياً: مجال السلوك الإداري والقيادي						
6.	تثق الإدارة في قدرات الموظفين الإداريين على تحقيق أهداف المديرية.					
7.	تشجع الإدارة المبادرة الفردية والفكر الإبداعي لدى الموظفين.					
8.	تأخذ الإدارة أراء الموظفين ومقترحاتهم بعين الاعتبار لتحسين سير العمل					
9.	تقوم الإدارة بإعلام كل موظف بما هو مطلوب منه بالضبط لتسهيل سير العمل.					
10.	يقوم المسؤول المباشر بمواجهة الموظفين بأخطائهم وسبب انخفاض مستوى أدائهم.					
ثالثاً: مجال الاتصال والعلاقات						
11.	خطوط الاتصال في المديرية قصيرة وسهلة وتساعد في عملية اتخاذ القرار.					
12.	يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشراً(دون الحاجة إلى وسيط).					
13.	يبحث المسؤول المباشر مع الموظفين مشاكلهم بشكل دوري.					
14.	يستمع المسؤول المباشر إلى الموظفين بجدية عندما يتحدثون في أمر ما.					
15.	تقوم العلاقات بين الموظفين في المديرية على الاحترام والتقدير المتبادل.					

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
رابعاً: مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات.		التعديلات التي ترونها مناسبة أو أية ملاحظات				
16.	القرارات تتناسب وأهداف العمل .					
17.	توجد فرصة متاحة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
18.	يتمتع متخذو القرارات بمهارات عالية في صنع القرار.					
19.	تمنح المديرية التي أعمل فيها تفويضاً للصلاحيات في نطاق عملي.					
20.	اتخاذ القرارات في المديرية يتم دون معوقات.					
خامساً: مجال السياسات والإجراءات.						
21.	يوجد وصف وظيفي واضح لكل موظف إداري في المديرية.					
22.	الوظائف في المديرية موصوفة بشكل واضح.					
23.	الإجراءات والسياسات تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة المستجدات والمتغيرات.					
24.	تأخذ سياسة المديرية وأنظمتها مصالح الموظفين بعين الاعتبار.					
25.	تهتم الإدارة بإعلام الموظفين بالقوانين والأنظمة ويمكن الاطلاع عليها بسهولة.					
سادساً: مجال التقدم والنمو المهني.						
26.	الابتعاد عن المعايير الشخصية عند القيام بتقييم الموظفين.					
27.	يوفر العمل في المديرية فرصة لتطوير الموظف.					
28.	يعتمد تقييم الموظف على تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.					
29.	يترقى الموظف الجيد في المديرية إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد.					
30.	تحرص المديرية على الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين الأداء.					

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي.

يتكون هذا القسم من (48) فقرة، تمثل عوامل الرضا الوظيفي، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات، للتعبير عن درجة رضاكم عن هذا الجانب.

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن شعوركم الحقيقي إزاء كل فقرة من الفقرات، كما هو مطبق في مديريتكم ومن وجهة نظركم.

الرقم	الفقرات	درجة الرضا				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً: مجال ظروف العمل وطبيعته		**التعديلات التي ترونها مناسبة أو أية ملاحظات**				
.1	وضوح مسؤوليات الوظيفة.					
.2	الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل(تهوية، إنارة، إلخ ...)					
.3	عدد ساعات العمل اليومي مناسبة.					
.4	العمل يوفر لي الطمأنينة.					
.5	الاستقلالية في العمل.					
.6	افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.					
.7	يتيح العمل الفرصة لاكتساب الخبرات.					
.8	تتيح الوظيفة الفرصة لأصحاب الكفاءات لتولي مناصب إدارية متقدمة.					
ثانياً: مجال الاستقرار الوظيفي.						
.9	الاستقرار النفسي في العمل.					
.10	فوائد التأمين الصحي للموظفين وعائلاتهم.					
.11	دور الوظيفة في تأمين مستقبلي.					
.12	الحب للعمل في المديرية والتشوق له.					
.13	الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل واضحة.					
.14	توافق عملي مع الخبرات والمؤهلات.					
.15	المساعدة التي أحصل عليها من زملائي في العمل كبيرة.					
.16	الموضوعية في التعامل مع الموظفين وخاصة الأكفاء.					
ثالثاً: مجال الراتب والحافز.						
.17	الراتب الذي أتقاضاه من وظيفتي يتناسب مع الجهد المبذول.					
.18	الراتب الذي أتقاضاه مقارنة برواتب زملائي الآخرين في المهنة مناسب.					
.19	مناسبة الراتب الشهري للخبرات والمؤهلات العلمية التي أتمتع بها.					
.20	يوفر لي الراتب مستقبلاً آمناً.					
.21	مقدار الزيادة السنوية على الراتب مناسبة.					
.22	كفاية ما أحصل عليه من راتب مقارنة بالمستوى المعيشي السائد في المجتمع.					
.23	الراتب التقاعدي الذي توفره وظيفتي مناسب.					
.24	المكافآت والحوافز التي أحصل عليها من خلال العمل مناسبة.					

الرقم	الفقرات	درجة الرضا				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
رابعاً: مجال العلاقات بين الموظفين		التعديلات التي ترونها مناسبة أو أية ملاحظات				
25.	التعاون السائد بين الموظفين في إنجاز الأعمال.					
26.	الشعور بأن مكانتي محترمة بين زملائي.					
27.	يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
28.	تسود العلاقات الودية بين الموظفين خارج العمل.					
29.	الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الموظفين.					
30.	مدى مشاركة الزملاء لبعضهم البعض في حل مشاكلهم الشخصية.					
31.	العلاقات والتفاعل بين الأقسام المختلفة في المديرية.					
32.	الاحترام المتبادل بين الزملاء.					
خامساً: مجال الإدارة المباشرة.						
33.	يعتمد المسؤول المباشر أسلوب الحوار والمناقشة.					
34.	المسؤول المباشر يضفي جواً من الصداقة والأخوة بين العاملين.					
35.	يبتعد المسؤول المباشر عن توجيه الأوامر.					
36.	يحاول المسؤول المباشر تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.					
37.	تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل.					
38.	طريقة مراقبة المسؤولين للموظفين ملائمة.					
39.	مدى تقبل المسؤول المباشر للنقد البناء.					
40.	مدى حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين في المديرية.					
سادساً: مجال النمو المهني والترقيات.						
41.	الفرص المتاحة للترقيات في العمل كبيرة.					
42.	المعايير المتبعة للترقيات ملائمة.					
43.	وجودي في المديرية يتيح لي فرصاً للتعلم واكتساب الخبرات.					
44.	الفرص المتوفرة للنمو المهني والتقدم الوظيفي كبيرة.					
45.	فرصة المشاركة في مؤتمرات ودورات ذات علاقة بالعمل.					
46.	يتيح لي العمل في المديرية فرصاً للترقية أسرع من الوظائف الأخرى.					
47.	مناسبة نظام الترقيات مع طموحات الموظفين.					
48.	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية في العمل متوفرة.					

وشكراً لتعاونكم

ملحق 2.3 الاستبانة (أداة الدراسة).

جامعة القدس

الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "**المناخ التنظيمي وأثره في الرضـا الـوظيفي لـدى المـوظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية**"، وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وإدارة قوى بشرية من جامعة القدس.

يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وترو، علماً بأن المعلومات التي سـتقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث :عبد الرحمن دراويش

إشراف: د. سمير أبو زنيد

القسم الأول: البيانات الأولية (المتغيرات المستقلة) :

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب فيما يلي:

الجنس: ☐ 1. ذكر ☐ 2. أنثى

المديرية: ☐ 1. بيت لحم ☐ 2. الخليل ☐ 3. جنوب الخليل

الوظيفة: ☐ 1. رئيس قسم ☐ 2. مشرف ☐ 3. موظف إداري

المؤهل العلمي: ☐ 1. دبلوم متوسط ☐ 2. بكالوريوس ☐ 3. ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: ☐ 1. أقل من(5)سنوات ☐ 2. (5-10)سنوات ☐ 3. (11-15) سنة

☐ 4 . أكثر من (15) سنة

القسم الثاني: تقييم المناخ التنظيمي:

يتكون هذا القسم من (30) فقرة تمثل المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي السائد، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مكون من (5) درجات لتقدير درجة الممارسة لهذا السلوك.

نرجو منكم الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس، وليس كما ترغبون، وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي ترونها تتناسب ورأيكم.

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: مجال حوافز العمل						
1.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
2.	يغطي الراتب الذي أتقاضاه عن عملي في المديرية نفقاتي الأساسية.					
3.	تعتمد المديرية على الحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك العاملين.					
4.	تحرص المديرية على إيجاد نظام عادل للحوافز.					
5.	توفد المديرية الموظفين لدورات لتحسين أدائهم.					
ثانياً: مجال السلوك الإداري والقيادي						
6.	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية.					
7.	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والفكر الإبداعي لدى الموظفين.					
8.	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين ومقترحاتهم لتحسين سير العمل					
9.	تقوم الإدارة بإعلام كل موظف بما هو مطلوب منه لتسهيل العمل.					
10.	يقوم المسؤول المباشر بمواجهة الموظفين بأخطائهم لتحسين أدائهم.					
ثالثاً: مجال الاتصال والعلاقات						
11.	يسود المديرية نظام اتصال فعال مما يساعد في عملية اتخاذ القرار.					
12.	يكون الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مباشراً(دون الحاجة إلى وسيط).					
13.	يبحث المسؤول المباشر مع الموظفين مشاكلهم بشكل دوري.					
14.	تقوم العلاقات بين الموظفين في المديرية على الاحترام المتبادل.					
15.	تعنى الإدارة بفتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته ذات العلاقة.					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
رابعاً: مجال اتخاذ القرارات والصلاحيات.						
16.	تتناسب القرارات وأهداف العمل.					
17.	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات.					
18.	تبتعد الإدارة عن القرارات المرتجلة.					
19.	تمر عملية اتخاذ القرارات في المديرية بدون معوقات.					
20.	أمنح تفويضاً للصلاحيات في نطاق عملي.					
خامساً: مجال السياسات والإجراءات.						
21.	يوجد وصف وظيفي واضح و محدد لكل موظف في المديرية.					
22.	تتمتع الإجراءات والسياسات بالمرونة الكافية لمواجهة المستجدات والمتغيرات.					
23.	تأخذ سياسة المديرية وأنظمتها مصالح الموظفين بعين الاعتبار.					
24.	تهتم الإدارة بإعلام الموظفين بالقوانين والأنظمة و الاطلاع عليها بسهولة.					
25.	يتم التنسيق باستمرار بين الأقسام المختلفة في المديرية لتسهيل العمل.					
سادساً: مجال التقدم والنمو المهني.						
26.	تبتعد الإدارة عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين.					
27.	يتضمن تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.					
28.	يوجد نظام مناسب للترقيات في المديرية.					
29.	يوفر العمل في المديرية فرصة لتطوير الموظف.					
30.	تعمل المديرية على تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين الأداء.					

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي.

يتكون هذا القسم من (42) فقرة، تمثل عوامل الرضا الوظيفي، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مـن (5) درجات، للتعبير عن درجة رضاكم عن هذا الجانب.

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن شعوركم الحقيقي إزاء كل فقرة من الفقرات، كما هو مطبق في مديريتكم ومن وجهة نظركم.

الرقم	الفقرات	درجة الرضا				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً: مجال ظروف العمل وطبيعته						
1.	وضوح مسؤوليات الوظيفة.					
2.	الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل(تهوية، إنارة، إلخ ...)					
3.	عدد ساعات العمل اليومي.					
4.	العمل يوفر لي الطمأنينة.					
5.	الاستقلالية في العمل.					
6.	كثيراً ما أفتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.					
7.	الوظيفة تتيح الفرصة لأصحاب الكفاءات لتولي مناصب إدارية متقدمة.					
ثانياً: مجال الاستقرار الوظيفي.						
8.	الاستقرار النفسي في العمل.					
9.	العمل في المديرية يوفر لي الفرصة لتحقيق الذات.					
10.	الاستغناء عن الموظفين يتم وفق اللوائح والقوانين.					
11.	الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل.					
12.	توافق العمل مع المؤهلات العلمية.					
13.	الموضوعية في التعامل مع الموظفين.					
14.	فوائد التأمين الصحي للموظفين وعائلاتهم.					
ثالثاً: مجال الراتب والحافز.						
15.	الراتب الذي أتقاضاه من وظيفتي يتناسب مع الجهد المبذول.					
16.	الراتب الذي أتقاضاه مقارنة برواتب زملائي الآخرين في المهنة.					
17.	الراتب يتناسب مع المؤهل العلمي.					
18.	مقدار الزيادة السنوية على الراتب.					
19.	كفاية ما أحصل عليه من راتب مقارنة بالمستوى المعيشي السائد في المجتمع.					
20.	الراتب التقاعدي الذي توفره وظيفتي مناسباً.					
21.	المكافآت والحوافز التي أحصل عليها من خلال العمل مناسبة.					
الرقم	الفقرات	درجة الرضا				

		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
رابعاً: مجال العلاقات بين الموظفين						
22.	التعاون السائد بين الموظفين في إنجاز الأعمال.					
23.	الشعور بأن مكانتي محترمة بين زملائي.					
24.	الزملاء يحرصون على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
25	العلاقات الودية تسود بين الموظفين خارج العمل.					
26.	الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الموظفين.					
27.	مشاركة الزملاء لبعضهم البعض في حل مشاكلهم الشخصية.					
28.	العمل بروح الفريق الواحد.					
خامساً: مجال الإدارة المباشرة.						
29.	المسؤول المباشر يعتمد أسلوب الحوار والمناقشة.					
30.	المسؤول المباشر يضفي جواً من الصداقة والأخوة بين العاملين.					
31.	المسؤول المباشر يبتعد عن توجيه الأوامر.					
32.	المسؤول المباشر يحاول تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.					
33.	مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل.					
34.	تقبل المسؤول المباشر للنقد البناء في العمل.					
35.	حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين لتحسين سير العمل.					
سادساً: مجال النمو المهني والترقيات.						
36.	الفرص المتاحة للترقيات في العمل كبيرة.					
37.	المعايير المتبعة للترقيات.					
38.	وجودي في المديرية يتيح لي فرصاً للتعلم واكتساب الخبرات.					
39.	الفرص المتوفرة للنمو المهني والتقدم الوظيفي.					
40.	فرصة المشاركة في مؤتمرات ودورات ذات علاقة بالعمل.					
41.	العمل في المديرية يوفر لي فرصاً للترقية أسرع من الوظائف الأخرى.					
42.	مناسبة نظام الترقيات مع طموحات الموظفين.					

وشكراً لتعاونكم

ملحق 3.3 أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	الدكتور زياد قنام	جامعة القدس/أبو ديس
.2	الدكتور كامل كتلو	جامعة الخليل/ الخليل
.3	الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل/ الخليل
.4	الأستاذ باسم دودين	جامعة بوليتكنيك فلسطين/ الخليل
.5	الدكتور كامل الدرابيع	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
.6	الدكتور عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
.7	الأستاذ سعيد أبو السباع	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
.8	الدكتورة ميسون التميمي	وزارة التربية والتعليم العالي
.9	الأستاذ محمود المناصرة	وزارة التربية والتعليم العالي
.10	الأستاذ خضر مبارك	وزارة التربية والتعليم العالي
.11	الأستاذ إسماعيل أبو فارة	وزارة التربية والتعليم العالي
.12	الأستاذ فوزي أبو هليل	وزارة التربية والتعليم العالي
.13	الأستاذ محمد عمران القواسمة	وزارة التربية والتعليم العالي
.14	الدكتور شاكر الشلالفة	وزارة التربية والتعليم العالي
.15	الأستاذ خليل محيسن	وزارة التربية والتعليم العالي

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات