



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة
التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية

رائد محمود قاسم خليفة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ/2017م

علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة
التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية

إعداد:

رائد محمود قاسم خليفة

بكالوريوس إدارة فنادق وسياحة - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

المشرف: د. إياد خليفة

قَدِّمَتْ هذه الرسالة إِستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1438هـ / 2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية

إسم الطالب: رائد محمود قاسم خليفة
الرقم الجامعي: 21410029

المشرف: د. إياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 10 / 4 / 2017 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور إياد خليفة
- 2- الممتحن الداخلي: الدكتور عبد الوهاب صباغ
- 3- الممتحن الخارجي: الدكتور نضال درويش

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

إلى من أعطاني بلا حدود، أبي المعطاء، والذي سيبقى عطاؤه ماثلاً لا يغيب، وإلى نبع الحنان، وأعز الناس، أمي الحنونة، فلهما خالص التقدير والعرفان.

إلى شريكة دربي وحياتي، زوجتي الغالية؛ المواكبة، المحفزة، المعطاءة.

إلى فلذات كبدي وأغلى ما أملك، جنى ومحمود وخالد، فثلاثتهم في القلب والوجدان، حاضرون مع كل نجاح وأمل.

إلى أخي وأخواتي، الذين بهم ومعهم أمضي واثقاً

إلى والدي زوجتي واللذان لم يتوقفا لحظة عن دعمي وتشجيعي

إلى زملائي في العمل في وزارة التربية والمعهد الوطني، ممن تركوا في النفس أطيّب الأثر لطيب العلاقة.

إلى أصدقائي في الوطن والغربة، فقد قاربت بيننا المشاعر رغم فارق المسافات.

إلى أساتذتي وزملائي في جامعة القدس، فمن معين عطائهم نهلت.


إلى أرواح شهداء الوطن جميعاً، وأسراه البواسل

إليهم أهدي هذا البحث المتواضع، والله أسأل دوماً التوفيق والسداد والرشاد.

الباحث: رائد محمود قاسم خليفة

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تمّت الإشارة له حينما ورد ، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقمّ لنيل أي درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

.....
التوقيع: 

رائد محمود قاسم خليفة

التاريخ : 2017/3/15 م

الشكر والعرفان

بعد أن منّ الله عليّ بنعمة إتمام هذه الدراسة ، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي ومعلمي د. إياد خليفة- المشرف على هذه الرسالة-، والذي كان له الدور الأكبر في إنجازها من خلال متابعته وتوجيهاته التي كان لها أطيّب الأثر في إثراء الرسالة، طيلة فترة إعدادها .

كما أتقدّم بالشكر أيضا إلى إدارة معهد التنمية المستدامة وعلى رأسها د.عزمي الأطرش، وأساتذة المعهد كافة وأخص بالذكر د. عبد الوهاب صباغ؛ والذي تعلمت على يديه أساليب البحث العلمي ما ساعدني في بناء هذه الدراسة، والشكر موصول إلى كافة العاملين في جامعة القدس إداريين وأكاديميين.

كما لا يسعني إلا أن أشكر كل من شارك في تعبئة استمارات الدراسة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والوزارة، إذ لم يبخلوا عليّ بوقتهم، وتعاونهم لإستكمال إجراءات تعبئة الاستمارات.

وأتقدّم بالشكر الجزيل إلى أسرة وزارة التربية والتعليم العالي، وعلى رأسهم وزير التربية والتعليم العالي د.صبري صيدم، ومديري التربية والمديرين العامين، ورؤساء الوحدات والمراكز، والعاملين كافة في الوزارة، لما قدموه من معلومات وبيانات ذات علاقة بالدراسة، وتسهيل عملية توزيع الإستمارات وإسترجاعها.

رائد محمود قاسم خليفة

مصطلحات الدراسة

أنماط التفكير:

" الطرق والأساليب المفضلة للأفراد في توظيف قدراتهم واكتساب معارفهم وتنظيم أفكارهم والتعبير عنها بما يتلاءم والمهام والمواقف التي تعترض الفرد" (العتوم، 2004، ص221).

التمتين:

" مدخل جديد ونظرية متكاملة في الإدارة والتنمية البشرية والتربية والتعليم، لتعظيم العائد من الأداء الإنساني وتقليص معدلات البطالة وإشاعة السعادة في المجتمع، فالتمتين في التربية والتنمية هو البناء على ما هو جميل وملهم ومتوفر ومعافى في الأشخاص والمجتمع والحضارة، أما التمتين في الإدارة فهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لزيادة العائد وتقليل الفاقد في الإستثمار البشري، والتمتين علامة تجارية مسجلة بإسم شركة شعاع وصاحبها نسيم الصمادي" (نسيم الصمادي، أيار 2016).

كشاف التمتين (TAT):

عبارة عن مقياس لإكتشاف نقاط القوة لدى الفرد، ويقيس (25) نقطة قوة. قام ببناء هذا المقياس صاحب نظرية التمتين أ. نسيم الصمادي. و (TAT) هي إختصار للكلمات الثلاث Tamteen Assessment Tool.

الرضا الوظيفي:

" عبارة عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتاج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، ويتضمن التقدير والإنجاز والإبداع وإحترام الذات وتحمل المسؤولية، والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه" (فاروق، فليه وآخرون 2005، ص259).

رئيس القسم:

" موظف إداري يحمل مؤهلا علميا، يتولى إدارة قسم معين من أقسام المديرية أو الإدارة العامة، وينفذ سياسات الإدارة العليا، ويكون مسؤولا عن عدد من الموظفين الإداريين " (الجمل، 2006).

وزارة التربية والتعليم العالي:

الجهة الحكومية التي تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي.

مديرية التربية:

أحد أذرع وزارة التربية والتعليم ، مسؤولة عن إدارة التعليم وتحسينه وتطويره في المحافظة الموجودة فيها، حيث يعمل بها عدد من الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام، يرأسهم مدير التربية والتعليم في المحافظة.

المخلص

نفذت هذه الدراسة في الفترة ما بين كانون الثاني - 2016 وشباط- 2017، وهدفت إلى: التعرف على أنماط التفكير ونقاط القوة ودرجة الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية من العاملين في قطاع التعليم العام. كما هدفت إلى التعرف للفروقات بين إستجابات أفراد مجتمع الدراسة في أنماط التفكير ونقاط القوة والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي). وهدفت إلى التعرف لعلاقة أنماط التفكير ونقاط القوة في كشف التمتين بالرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من الأسئلة وذلك وصولاً للإجابة عن السؤال الرئيس والمتمثل ب: "ما هي علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية؟".

تمثل مجتمع الدراسة بجميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية/قطاع التعليم العام، والبالغ عددهم (392) رئيس/ة قسم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. ولغايات جمع المعلومات، إستخدم الباحث ثلاثة مقاييس عالمية وهي: مقياس هيرمان للتعرف على أنماط التفكير، وكشاف التمتين للتعرف على نقاط القوة، ومقياس بيتر وور وزملائه لقياس الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي). وتم توزيع هذه المقاييس على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وإسترجع (225) إستبانة، وإستبعد (30) إستبانة لعدم صلاحيتها، وبذلك فإن عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للدراسة (195) وبنسبة (49.74%).

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أنماط التفكير لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم كانت على التوالي (التحليلي، الإنساني، المنظم، الإبداعي). وكان مستوى السيطرة في الأنماط الأربعة ضمن التفضيل الثانوي، وفي جانب التجنب لأنماط التفكير أظهرت النتائج أن (النمط الإبداعي) أكثر أنماط التفكير تجنباً. وبينت النتائج أن أبرز نقاط القوة حسب مقياس كشاف التمتين هي: (السيطرة والتحكم بالآخرين، التطوير والتعلم والتنمية، المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات، وضع الأهداف وتحقيقها). في حين أن نتائج الرضا الوظيفي أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي العام بلغت (4.58)،

ودرجة الرضا الوظيفي الداخلي بلغت (4.57)، ودرجة الرضا الوظيفي الخارجي بلغت (4.58) على مقياس ليكرت السباعي.

كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين أنماط التفكير (التحليلي، المنظم، الإنساني) وبين الرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نمط التفكير (الإبداعي) وبين الرضا الوظيفي. وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية بين نقاط القوة: (السيطرة والتحكم بالآخرين، التطوير والتعلم والتنمية، المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات) والرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نقطة القوة: (وضع الأهداف وتحقيقها) والرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالفروقات في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة في أنماط التفكير، فأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات في نمط التفكير الإنساني تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروقات في نمط التفكير الإنساني تعزى إلى متغير الفئة العمرية، فيما لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقات في أنماط التفكير تعزى إلى المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بالفروقات في كشاف التمتين، بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقات تعزى لمتغير الجنس في نقطتي القوة (التحليل والإستنباط) و(السيطرة والتحكم بالآخرين) لصالح الذكور، فيما لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقات في كشاف التمتين تعزى لمتغيري الفئة العمرية والمؤهل العلمي.

أما نتائج الدراسة للفروقات في الرضا الوظيفي، فتبين أنه لم يكن هناك فروقات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي. فيما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

وبناء على نتائج الدراسة، تم وضع بعض التوصيات أهمها: ضرورة إهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بموضوع أنماط التفكير وأخذها بعين الإعتبار توافق أنماط التفكير مع المهام الوظيفية وخاصة في عمليات التوظيف والترقية، وكما أوصت الدراسة بتبني نهج التمتين كإستراتيجية تطويرية في مجال التدريب قائم على تمكين نقاط القوة للعاملين في وزارة التربية والتعليم.

"The relationship between thinking style and Tamteen with job satisfaction for departments' heads in ministry of education and higher education /public education sector and at the directorates in west bank"

Prepared by: Raed Mahmoud Qaseem Khalifa

Supervisor: Dr. Eyad Khalifeh

Abstract

This study was conducted between January, 2016 - February, 2017 .It aims at identifying the main terms such as: thinking styles, strength points, and job satisfaction degree (including the internal, external and overall satisfaction) of the Ministry's of Education and Higher Education staff in all directories in the West Bank. It also aims at identifying the differences in the thinking styles, strength points and job satisfaction when changing the variables of the gender, age and the educational level.

This study also reveals the relation between the thinking style and strength points of job satisfaction.

In order to fulfil the study aims, a set of questions were put to answer the main question: what is the relation between the thinking styles and Tamteen of job satisfaction of Education and Higher Education staff in all directories in the West Bank.

The sample of the study included all departments' heads at the Palestinian Ministry of Education and Higher Education in the West Bank as well as the General Education (392 employees). The descriptive and analytical methodology was used in this research. Also, the researcher used three global measurements tools such as: Herrmann Scale in terms of measuring the thinking styles, (TAT) Scale to measure the strength points and Peter Waar Scale to measure the job satisfaction. Only 195 questionnaires were considered for the sample study with a ratio of 49.74%.

According to the study, the thinking styles of the staff working in the ministry were analytical, humanitarian, organized and creative. The control level was clear in the secondary preference. The creative thinking style was the most ignorant. The strength points were: controlling others, learning and development, initiatives, planning and priorities, setting and fulfillment goals. The job satisfaction results showed that the overall job satisfaction ratio is 4.58 whereas the internal job satisfaction is 4.57 and the external one is 4.58, according to Likert scale from 1-7 degrees.

The results of the study also showed there is a direct relationship between the thinking styles (analytical, Humanitarian and organized) and the job satisfaction. And there is an inverse relationship between creative thinking style and the job satisfaction.

In addition, there is a direct relationship between the strength points (controlling others, learning and development, initiatives, planning and priorities) and job satisfaction. However, there is an inverse relationship between the strength points of setting fulfillment goals and the job satisfaction.

In terms of the differences shown among the respondents, there were differences in the humanitarian thinking style due to the gender and age.

Regarding the to strength points, the study has shown some differences due to the gender in the strength points of (analyzing and concluding as well as controlling the others) for the benefit of the males. Moreover, there were no differences shown due to age and educational levels.

The study showed no differences due to gender and educational levels in terms of the job satisfaction. However, there were some differences due to age.

Accordingly, some recommendations were set including: the MoHE should take in consideration thinking styles of its staff and how they comply with the job tasks especially in terms of promotion. It is also recommended to adopt Tamteen strategy especially in field of training to empower the staff waking for the MoHE.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

تتعدد الأدوات والأساليب التي تقيس درجة الرضا الوظيفي وتعددت معها المنهجيات والمعايير والدوافع المؤثرة والمتأثرة في درجة الرضا الوظيفي، إلا أن أيًا منها لم يتطرق إلى جانب قياسه من محور التوافق بين أنماط التفكير ونقاط القوة للعاملين، وتعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في فلسطين في هذا المجال-حسب علم الباحث-، حيث أن لكل الفرد ميول وتفضيلات في الشخصية تنعكس على العمل (كوك، 2016).

كما إستشعر الباحث ومن حكم عمله كرئيس قسم في وزارة التربية والتعليم، وجود حالة من التباين في آراء العاملين حول رضاهم عن الوظيفة التي يعملون بها، حيث لاحظ الباحث وجود حالة من عدم التوافق لدى بعض رؤساء الأقسام بين طبيعة المهام التي يقومون بها وبين قدراتهم، وفي نفس الوقت فإن البعض منهم لديه قدرات كامنة غير مستغلة في نفس الوظيفة التي يعملون بها، وكون أن أحد أبعاد التأثير على الرضا الوظيفي هي القدرات والطاقات الكامنة، حاول الباحث التعمق في دراسة مصادر

هذه القدرات أو القوى الكامنة لدى الأفراد من خلال أنماط التفكير ونقاط القوة، والتعرف إلى هذه المكونات ومدى علاقتهما في التأثير على درجة الرضا الوظيفي.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيس للدراسة، وهو:
ما علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية ؟

2.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد علاقة أنماط التفكير و التمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية وذلك من خلال التعرف على:

1- أنماط التفكير لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية حسب مقياس هيرمان لأنماط التفكير.

2- نقاط القوة لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية حسب كشف التمتين.

3- درجة الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي.

4- أثر بعض المتغيرات الديمغرافية في أنماط التفكير ونقاط القوة والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام.

5- العلاقة بين أنماط التفكير والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية.

6- العلاقة بين نقاط القوة حسب كشاف التمتين والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية.

3.1 أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من الأسئلة وهي:

السؤال الرئيس:

ما علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها بالضفة الغربية؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما هي أنماط التفكير لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية حسب نموذج هيرمان لأنماط التفكير؟

2- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات المبحوثين في مقياس أنماط التفكير تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي)؟

3- ما هي نقاط القوة لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية حسب كشاف التمتين؟

4- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات المبحوثين في كشاف التمتين تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي)؟

5- ما درجة الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي؟

6- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات المبحوثين في مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي)؟

7- هل توجد علاقة بين أنماط التفكير والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية؟

8- هل توجد علاقة بين نقاط القوة حسب كشف التمتين والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية؟

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال:

1- الأهمية النظرية:

حيث تستعرض هذه الدراسة مجموعة من المحاور في الجانب النظري منها: (إدارة الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، إختبارات التوظيف، أنماط التفكير، التمتين، الرضا الوظيفي)، والتي تمثل إضافة علمية قد تفتح آفاقاً بحثية ذات علاقة بهذه المحاور.

2- الأهمية التطبيقية:

إنه وبناء على نتائج هذه الدراسة، يمكن للوزارة والمسؤولين فيها:

- أ- معرفة أنماط التفكير الموجودة لدى رؤساء الأقسام، وذلك يساعد في عمليات التوافق بين هذه الانماط وبين المهام المنوطة بهم.
- ب- معرفة نقاط القوة لرؤساء الأقسام والتي يمكن العمل على تمتينها لتنعكس ايجابا على أدائهم في العمل.
- ج- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام ، وكذلك التعرف إلى مواطن الرضا أو عدم الرضا، وذلك للعمل على تعزيز مواطن الرضا، وتذليل الصعوبات أو العقبات التي تسبب عدم الرضا الوظيفي .
- د- إضافة أداة جديدة تجمع بين أنماط التفكير ونقاط القوة حسب كشاف التمتين في عملية إختيار وتعيين العاملين.
- هـ- الاستفادة في توجيه العاملين في الوزارة نحو الوظائف والمهام التي يمكن أن يبدعوا فيها.
- و- إستخدامها كدراسة واقعية للإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام، من خلال منهجية تمتين نقاط القوة وليس معالجة نقاط الضعف.

3- أهمية أخرى:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين التي تبحث موضوع أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي-حسب علم الباحث-، كما تكتسب أهميتها من أهمية القطاع الذي تم تناول الدراسة فيه وهو قطاع التربية والتعليم، وكذلك من طبيعة الفئة المستهدفة في الدراسة وهم رؤساء الأقسام.

5.1 نموذج الدراسة

تشتمل الدراسة على نموذجين هما:

- أولاً: النموذج الأول للدراسة الذي يشمل المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة والتي تشمل:

أ. المتغير المستقل الأول: وهي أنماط التفكير حسب مقياس هيرمان للسيطرة الدماغية والذي يقسم أنماط التفكير إلى أربعة أنماط هي:

- النمط التحليلي أو النمط المرتبط بالجزء الأيسر العلوي من الدماغ ويرمز له بالرمز (A).
- النمط المنظم أو النمط المرتبط بالجزء الأيسر السفلي من الدماغ ويرمز له بالرمز (B).
- النمط الإنساني أو النمط المرتبط بالجزء الأيمن السفلي من الدماغ ويرمز له بالرمز (C).
- النمط الإبداعي أو النمط المرتبط بالجزء الأيمن العلوي من الدماغ ويرمز له بالرمز (D).

ب. المتغير المستقل الثاني: وهو نقاط القوة حسب كشف التمتين وهي عبارة عن خمس وعشرون نقطة قوة هي:

التحليل والإستنباط (Analytical)، سحر الشخصية والجاذبية (Charizma)، السيطرة والتحكم (Control)، التواصل والتفاعل (Communication)، التنافسية (Competition)، الثقة بالنفس (Confidence)، التعاون وروح الفريق (Cooperation)، وضع وتحقيق الأهداف (Defining Goals)، تطوير وتعلم وتنمية (Developing)، الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، المرونة والتكيف (Flexibility)، التركيز (Focus)، المبادرة والمبادأة (Initiative)، الإطلاع والمعرفة وسعة الأفق (Knowledge)، التنظيم والترتيب (Organization)، التخطيط والأولويات (Planning and Prioritizing)، التفكير الإيجابي

(Positivity)، حل المشكلات (Problem Solving)، المغامرة والمخاطرة (Risk Taking)،
الإلتباع والإلتصاف (Rule Following)، الرؤية والتفكير الإستراتيجي (Strategizing)، تحمل
الضغوط (Stress Tolerance)، إدارة الوقت (Time Management)، الحضور الذهني
(Working Memory)، العمل اليدوي المتقن (Craft and Hand Skills).

2- المتغير التابع: وهو درجة الرضا الوظيفي حسب مقياس بيتر وور وزملائه والذي يشمل على:

- الرضا الوظيفي العام.
 - الرضا الوظيفي الداخلي.
 - الرضا الوظيفي الخارجي.
- ويوضح الشكل (1.1) النموذج الأول للدراسة.

- ثانياً: النموذج الثاني للدراسة والذي يشمل المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل والذي يشمل المتغيرات الديمغرافية التالية:

- الجنس.
- الفئة العمرية.
- المؤهل العلمي.

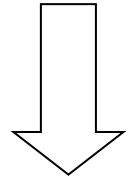
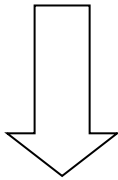
2- المتغير التابع والذي يشمل على المتغيرات التالية:

- أنماط التفكير.
- كشاف التمتين.
- الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي).

ويوضح الشكل (2.1) النموذج الثاني للدراسة.

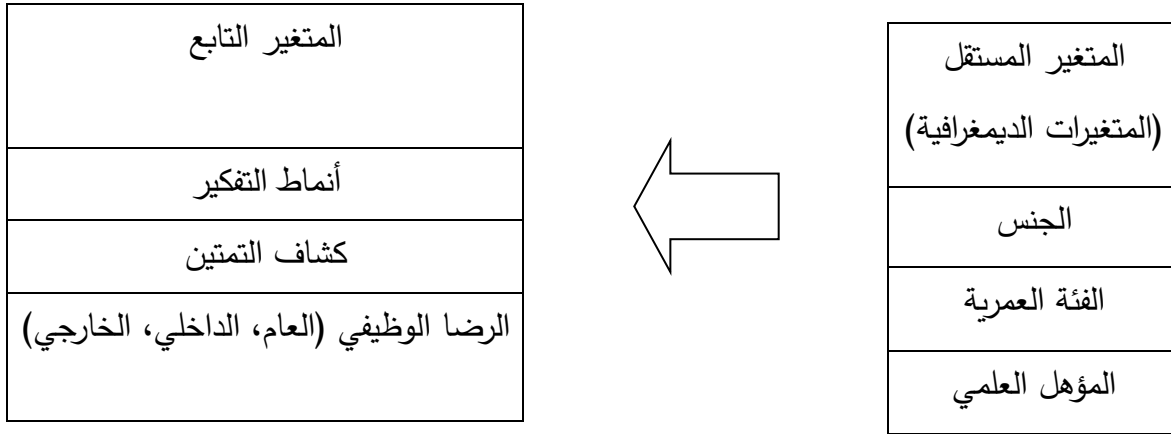
المتغير المستقل الثاني كشاف التمتين (نقاط القوة)				
تحمل الضغوط	الرؤية والتفكير الإستراتيجي	التخطيط والأولويات	المرونة والتكيف	التنافسية
إدارة الوقت	الإلتباع والإلتصاف	التنظيم والترتيب	الذكاء العاطفي	الإلتصال والتواصل
الحضور الذهني	المخاطرة والمغامرة	المعرفة وسعة الأفق	التطوير والتنمية والتعلم	السيطرة والتحكم بالآخرين
إتقان العمل اليدوي	حل المشكلات	المبادرة والمبادأة	التعاون وروح الفريق	سحر الشخصية والجاذبية
وضع الأهداف وتحقيقها	التفكير الإيجابي	التركيز وعدم التشتت	الثقة بالنفس	التحليل والإستنباط

المتغير المستقل الأول (أنماط التفكير)
النمط التحليلي
النمط المنظم
النمط الإنساني
النمط الإبداعي



المتغير التابع (الرضا الوظيفي)		
الرضا الوظيفي الخارجي	الرضا الوظيفي الداخلي	الرضا الوظيفي العام

شكل 1.1: النموذج الأول للدراسة (الشكل من إعداد الباحث).



شكل 2.1: النموذج الثاني للدراسة (الشكل من إعداد الباحث)

6.1 حدود الدراسة

الحد الزمني: حيث تتحدد نتائج هذه الدراسة بالفترة الزمنية التي أجريت فيها وهي الفترة من بداية شهر كانون الثاني لغاية شهر أيلول من العام 2016 م.

الحدّ المكاني: وزارة التربية والتعليم العالي/قطاع التعليم العام / رام الله ، ومديريات التربية والتعليم بالضفة الغربية.

الحدّ البشري : كافة رؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم العالي /قطاع التعليم العام ومديرياتها بالضفة الغربية، والذين هم على رأس عملهم خلال فترة إعداد الدراسة، حسب كشوفات الإدارة العامة للشؤون الإدارية بوزارة التربية والتعليم، إذ أن هذه الدراسة لم تشمل رؤساء الأقسام في التعليم العالي.

الحدّ المفاهيمي: تقتصر دلالة المفاهيم والمصطلحات كما وردت في الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري، ولبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تمهيد:

تتضمن هذه الدراسة عدة محاور نظرية مختلفة ومتداخلة، منها أنماط التفكير ونقاط القوة في كشف التمتين، ونظرية التمتين، وموضوع الرضا الوظيفي، وكل هذه المحتويات أو المحاور تقع تحت مظلة الموارد البشرية والسلوك البشري.

كما تناولت الدراسة هذه المحاور والعلاقة بينها بطريقة علمية إبتداءً من توضيح الجانب النظري لكل من هذه المحاور وصولاً الى توضيح الروابط بينها .

2.1.2 إدارة الموارد البشرية:

تتعدد المفاهيم الإدارية الحديثة وتتطور أدوات التعاطي مع المتغيرات التي تطرأ على النهج الإداري المتبع، كما أن تعدد المدارس الإدارية والنظريات التي تناولت العلاقات الإنسانية ودراسة السلوك الإداري تحاول تفسير الظواهر المتعددة لهذا السلوك البشري والتي يمكن من خلالها التعرف إلى ما يؤثر على المورد البشري والذي يعتبر رأس المال الأبرز في الوقت الحالي، حيث تعمل المنظمات والمؤسسات والشركات على مختلف أشكالها إلى إستقطاب الكفاءات والأيدي الماهرة التي تمكنها من تحقيق أهدافها وترفع من قدراتها الإنتاجية والتنافسية في ظل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع.

إن الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، حيث أن هذه الأهمية تنبع من أهمية العنصر البشري والذي يعد المصدر الرئيس للعمل والإنتاجية ، ونظراً لهذه الأهمية لإدارة الموارد البشرية فقد تطورت وظائفها ومهامها وتوسعت معها صلاحياتها.

1.2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعريفات عدّة لإدارة الموارد البشرية، لكن ثمة قواسم مشتركة بينها، إذ يعرفها أبو شيخة (2013) بأنها مجموعة عمليات جزئية، بدءاً بتخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظام التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب، ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة، أمّا برنوطي (2007) فتعرّفها بأنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء الموارد، الإشراف على إستخدامها، صيانتها، توجيهها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة".

فيما يعرف عقيلي (2005) إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى إنتهاء خدمتها وعملها".

وعليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من العمليات الادارية المترابطة فيما بينها، والتي تختص بكل ما يتعلق بالموارد البشري من لحظة تحديد الحاجة إلى هذا المورد البشري إلى لحظة إنتهاء الحاجة إليه.

2.2.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى توفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الانتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقاء استمرارها، كما ان هناك العديد من الأهداف لإدارة الموارد البشرية، حيث يرى حسونة (2008) أن أهداف إدارة الموارد البشرية، تتمثل في:

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أكبر قدر ممكن.
- 4- ايصال سياسات الموارد البشرية إلى الموظفين جميعهم في المنظمة.
- 5- المساهمة في الحفاظ على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- 6- إدارة عملية التغيير وضبطها لتعود بالنفع على كل من الموظف والمنظمة.
- 7- السعي وراء تحقيق معادلة مستوى الاداء الجيد وهي المقدره والرغبة من خلال برامج التدريب وتطوير العاملين لزيادة المقدره، والرغبة من خلال أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

أما كشواي (2006) فينظر إلى أهداف إدارة الموارد بنوع من الاختلاف من منظمة إلى اخرى، والأهداف لديه تنحصر في:

- 1- توجيه النصح إلى الإدارة بكل ما يتعلق بالسياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- 2- المحافظة على استمرارية استخدام الاجراءات والسياسات اللازمة والخاصة بالموارد البشرية.
- 3- المساعدة في تطوير استراتيجية المنظمة وخاصة بما يتعلق بالموارد البشرية.

- 4- توفير الدعم للمديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- 5- التعامل مع الأزمات والمواقف الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وبما يضمن ألا تحول هذه الأزمات أمام تحقيق المنظمة أهدافها.
- 6- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المنظمة.
- 7- القيام بدور المشرف على قيم ومعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.

ومما سبق يتضح أن أهداف الموارد البشرية تتمثل في ثلاثة أهداف رئيسة تنضوي في إطارها أهداف فرعية، والأهداف الرئيسية هي:

- 1- جذب واستقطاب وتعيين الموارد البشرية المناسبة واللائمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحفيزها وتنمية الولاء والانتماء لدى العاملين للمنظمة بما تملكه من حوافز مادية ومعنوية تضمن للفرد العمل الكريم وللمنظمة تحقيق الأهداف.
- 3- التخلي عن الأيدي العاملة والتي نعني بها الإجراءات والظروف التي تستدعي من المنظمة التخلي عن الموظف، وذلك نتيجة انتهاء العقد أو انتهاء المهام، أو التقاعد.

3.2.1.2 إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارستها (وظائف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها):

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، فإنه يلزم منها القيام بالعديد من الوظائف والأنشطة، والتي تمثل مجملها إطار عمل إدارة الموارد البشرية، حيث ان هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي قد تختلف باختلاف المنظمة وحجمها وسياستها، إلا أن هناك وظائف اساسية لإدارة الموارد البشرية تتربط وتتكامل مع بعضها ومع باقي أنشطة المنظمة، حيث أنه وعلى سبيل المثال فإن إنجاز وظيفة التوظيف بكفاءة وفاعلية ينعكس على نشاطات المنظمة التسويقية والانتاجية وغيرها من النشاطات.

وقد تعددت التصنيفات لوظائف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها تبعا للمختصين والباحثين في مجال الموارد البشرية، وهنا يتطرق الباحث إلى هذه الوظائف من وجهة نظر عقيلي (2005) والذي يشير إلى خمس وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي:

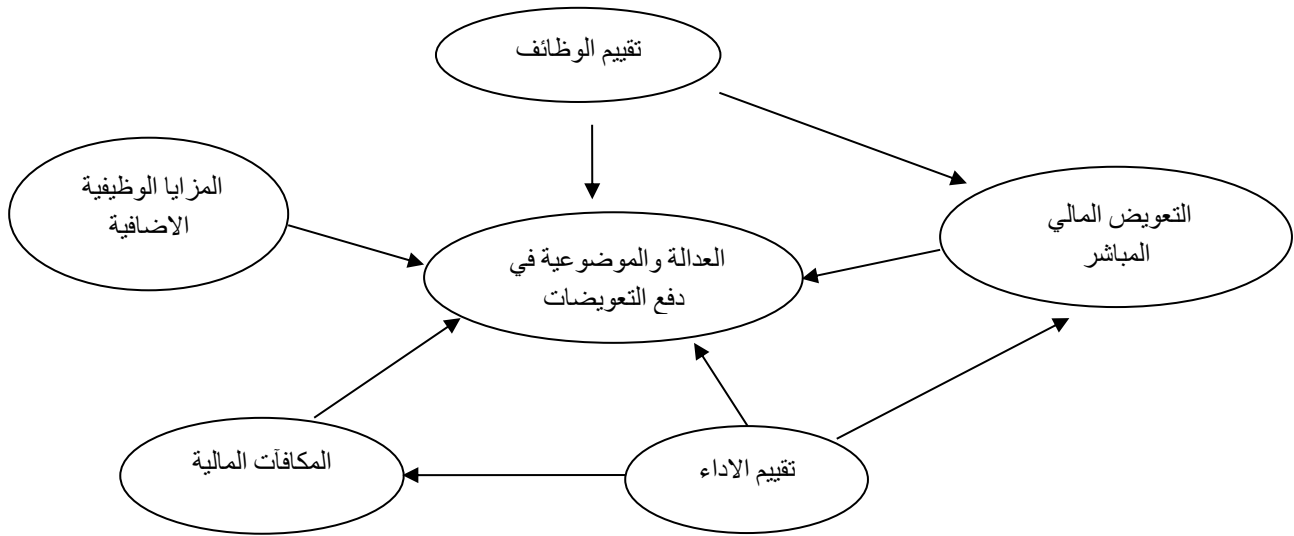
أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية:

وهو النشاط الذي تقوم من خلاله إدارة الموارد البشرية بتوفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة. والذي يتم من خلال تصميم العمل وتحليله، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.

ثانياً: وظيفة التعويضات:

ويتم من خلالها تصميم الأنظمة المتعلقة بالتعويضات والمكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، ضمن أسس وقواعد موضوعية عادلة وتشتمل هذه الأنظمة على نظام تقييم الوظائف والذي يتم فيه تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، بناء على نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها. ونظام التعويض المالي المباشر والذي هو عبارة عن هيكل للرواتب والأجور يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب. ونظام المكافآت المالية والذي يمثل نظام للتحفيز المالي يهدف إلى إثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر. ونظام المزايا الوظيفية الإضافية (التعويض غير المباشر) والذي هو عبارة عن نظام للتحفيز على شكل خدمات متنوعة غير مالية يستفيد منها كل العاملين في المنظمة. وأخيراً ما يسمى بنظام تقييم الأداء والذي هو عبارة عن مجموعة أسس وقواعد وضوابط تستخدم لتقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث يتم في ضوء هذه النتائج مكافأة المجددين.

ويوضح الشكل (1.2) الترابط والتكامل بين الأنظمة في وظيفة التعويضات الهادفة إلى تحقيق العدالة والموضوعية في دفع التعويضات



شكل 1.2: تكامل وترابط أنظمة وظيفة التعويضات (عقيلي، 2005).

ثالثاً: تدريب، وتنمية الموارد البشرية:

يهدف هذا النشاط إلى محاولة جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالٍ ومتميز لتلبية أهداف المنظمة من خلال التعلم والتدريب والتنمية.

رابعاً: صيانة الموارد البشرية:

يهدف هذا النشاط إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية من خلال توفير السلامة عن طريق تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها الموارد البشرية أثناء ممارستها لأعمالها. وتوفير الصحة من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

خامساً: علاقات الموارد البشرية:

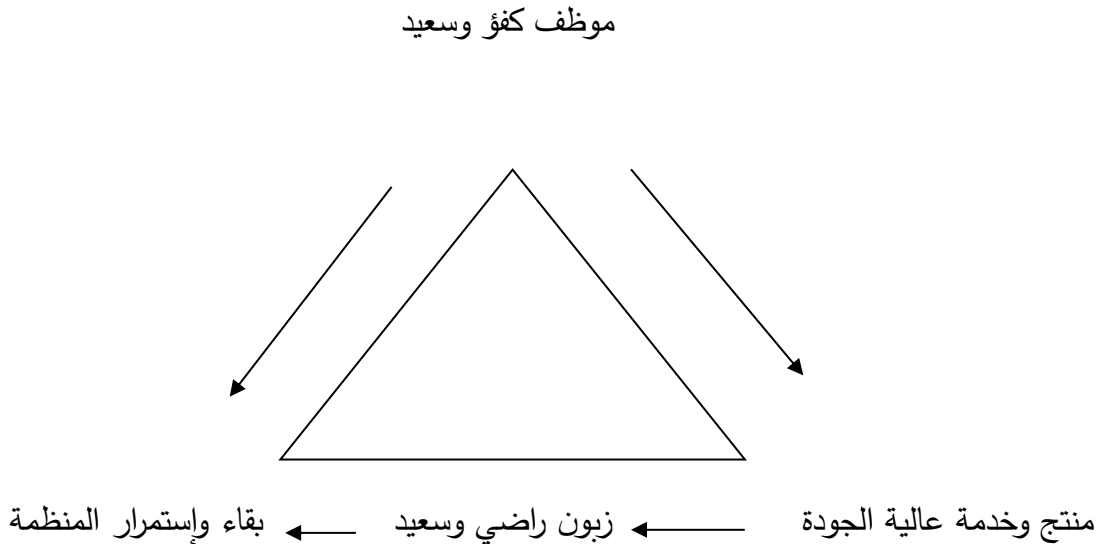
وتشتمل هذه الوظيفة على نشاطين هما دمج الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تصميم برامج تفعل مشاركة الموارد البشرية في العمل، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين إدارة المنظمة. وعلاقات العمل والتي

تتعلق بطبيعة العلاقة بين المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، إذ تقوم الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها حول شؤون العمل والتوظيف.

إنه وعلى الرغم من التباين بين خبراء الموارد البشرية في تصنيف أنشطة الموارد البشرية وإطار عملها، فإنه لا يمكن إغفال وجود ترابط وتكامل بينها، كما أن القرارات التي تتخذ في كل نشاط منها تكمل بعضها، وجميعها تهدف إلى تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو توفير قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة؛ ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية.

وترتبط فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية بفعالية المنظمة وإستمراريتها، حيث أنه وحسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر أن بقاء المنظمة وإستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر. (عقيلي، 2005)

ويوضح الشكل (2.2) التكامل بين كفاءة الموظف وإستمرارية المنظمة



الشكل 2.2: مثلث الجودة في إدارة الجودة الشاملة عقيلي (2005).

4.2.1.2 الإختيار، والتعيين:

يشير الهلالات (2016) إلى إنّ توظيف الأشخاص أصحاب الكفاءة يعد من أهم الإجراءات وأكثرها فاعلية لضمان نجاح المنظمات في تحقيق إدارة فعالة لمواردها البشرية ما يساهم في تحقيق نتائج حاسمة للمنظمة باحتوائها قوى عاملة من الطراز الأول.

ويتضح من وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية أن وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية تعد أهم هذه الوظائف، وهي العلمية التي تهدف إلى محاولة إنتقاء الأفضل لتحقيق النتائج الأفضل على مستوى المنظمة أو المؤسسة، وتمثل محاور هذه الدراسة في جانبي مقياس أنماط التفكير وكشاف التمتين لنقاط القوة، أحد الأدوات التي يمكن الإستفادة منها في عمليات المفاضلة بين المرشحين للوظائف، من خلال إستخدامهما كإختبارات للإختيار والتعيين.

فيما يرى أبو شيخة (2013) أن وظيفة الاختيار والتعيين تمثل الإمتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة وفقاً لمعايير تهدف إلى وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها، وبين مؤهلات المتقدم لشغل الوظيفة.

ونظراً لأهمية عملية الاختيار والتعيين وحساسيتها، إلا انها وبحسب عقيلي (2005) تتشكل ضمن الأبعاد الرئيسية الآتية:

- 1- الإختيار والتعيين كعملية متكاملة: تتكون عملية الاختيار والتعيين من مراحل أو إجراءات متعددة أو متسلسلة ومتلاحقة، إذ إنها غريبة للمتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين.
- 2- الإختيار والتعيين عملية نظامية: ويقصد بالنظمية أن الانتقاء نظام يتكون من مدخلات وعمليات، ومخرجات، وتغذية عكسية.

- 3- تكلفة عملية الاختيار والتعيين إستثمار مستقبلي: ينظر إلى تكلفة اختيار وتعيين الموارد البشرية في الوقت الحالي على أنها استثمار مستقبلي، ذلك أن انتقاء موارد بشرية بشكل علمي وموضوعي وعادل يوفر موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة
- 4- رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية معيار أساسي في الاختيار: إذ يتم الاختيار ضمن البعد الاستراتيجي ووفق رسالتها، واستراتيجيتها المستقبلية.

1.4.2.1.2 مفهوم عملية الإختيار:

يعرف حسونة (2008) عملية الإختيار بأنها إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويتم على أساس الجدارة والاستحقاق، أما الهلالات (2016) فيعرفها بأنها مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف تهدف إلى إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، ثم الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية، فيما يعرفها الهيئي (1999) بأنها عملية مفاضلة دقيقة بين المرشحين للوظيفة وتحديد أكثرهم تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف اللازمة للوظيفة.

ويتضح من تعريف عملية الإختيار أنها تمثل المرحلة المفصلية في تعيين المورد البشري، والذي يعني إتخاذ القرار بأفضلية فرد دون غيره وذلك لتمتعه بدرجة توافق بينه وبين طبيعة المهام التي ستناط به في الوظيفة.

2.4.2.1.2 أهداف عملية الإختيار:

إنه وبناءاً على تعريف عملية الإختيار والذي يشير بأنها تمثل عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فإنه يمكن إشتقاق مجموعة من الأهداف لعملية الإختيار وهي:

- 1- إختيار أفضل الأفراد المتقدمين للوظيفة.
- 2- التأكد من توافق قدرات وخبرات ومعارف ومهارات الفرد الذي سيتم إختياره مع الوظيفة والمهام في الوظيفة المعطن عنها.
- 3- التأكد من أن هذه الوظيفة تمكن الفرد الذي سيتم إختياره من إشباع حاجاته الأساسية.

4- تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية والربحية.

5- تقليص معدلات دوران العمل في المنظمة، وذلك بإتباع نظم إختيار شفافة وموضوعية.

3.4.2.1.2 عناصر عملية الإختيار:

نظراً لاهمية عملية الإختيار ومدى حساسيتها وتأثيرها على باقي العمليات الادارية والانتاجية والمالية والفنية في المنظمة، فإن هناك عناصر تحكم هذه العملية وهي كما يذكر الهلالات (2016) تتمثل ب:

1- أهداف المنظمة.

2- تصميم الوظيفة وتحديد مسؤولياتها وواجباتها وأنشطتها، ونوعية العمل الذي سيقوم به الفرد، وتحليل الوظيفة وتحديد مؤهلاتها ومتطلباتها من خبرة وتعلم ومهارة ترتبط بالاداء الفعال.

3- تحديد معايير الأداء الفعال ومستوى الأداء المطلوب وكيفية قياسه.

4- اختيار أساليب الاختيار التي تحدد إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة ويحقق المعايير.

وعلى الرغم من ضرورة أن تكون عملية الإختيار شفافة ونزيه، إلا انها تخضع أحياناً للسياسات الخاصة بالمنظمة نفسها والتي قد تنعكس على عملية الاختيار.

4.4.2.1.2 خطوات عملية الإختيار:

لكي تحقق عملية الإختيار أهدافها، فإنها تمر بخطوات متعددة ومتراطة فيما بينها، حيث تعتمد مدخلات كل خطوة على مخرجات الخطوة التي سبقتها، وهذه الخطوات تتلخص على رأي برنوطي (2007) بالخطوات التالية:

1- إكمال استمارة طلب تعيين، وتقديم الوثائق المطلوبة.

2- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة.

3- التحري عن المرشحين، وطلب شهادات وكتب توصية.

4- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة، ثم مقابلتهم.

5- الاختيار الفعلي، وتقديم عرض مشروط للعمل.

6- إجراء الفحص الطبي.

7- إصدار أمر التعيين والتنسيب للوظيفة.

أما عقيلي (2005) فقد كان أكثر توسعاً في المراحل التي تمر بها عملية الإختيار، حيث يرى أنها تشمل على المراحل والإجراءات الآتية:

- 1- مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها، إذ يتم تزويد المنظمة بمعلومات أولية عن طالبي العمل.
- 2- المقابلة الأولية: وهي لقاء مع المتقدمين التي نجحوا في تقييم طلبات التوظيف، بهدف التحقق من توافر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعيين.
- 3- الجولة الميدانية: وفي هذه المرحلة تجرى جولة للمتقدمين للوظائف على المنظمة، وأماكن العمل المتعلقة بالوظيفة التي تقدموا لها؛ بهدف استبعاد المتقدمين حسب رغبتهم وذلك بعد إطلاعهم على مجريات عمل الوظيفة على أرض الواقع .
- 4- الفحص الطبي: بإخضاع المتقدمين للفحوصات الطبية الملائمة التي تتيح التحقق من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية أو الوراثية، وتخضع الفحوصات ونوعيتها وعددها إلى متطلبات الوظيفة المراد شغلها، وطبيعة العمل في المنظمة، وشروط البيئة، والصحة العامة.
- 5- إختبارات التوظيف: وهي أساس سلسلة المنهجية العلمية في الاختيار والتعيين كونها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظيف.
- 6- مقابلة الاختيار: وهي لقاء يجريه شخص أو لجنة مع المتقدمين للتوظيف للحصول على معلومات أكثر عمقا عنهم.
- 7- إعلام المتقدمين لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار: من خلال إخطار جميع المعنيين وإخبارهم بنتيجتهم " ناجح " أم " لا" ، مع إبلاغهم بأسباب عدم نجاحهم .
- 8- إصدار قرار التعيين تحت الاختبار: وهنا يتم إصدار قرار مكتوب يتضمن اسم الفرد الذي اختير، والوظيفة التي سيعمل بها والتبعية الإدارية والدرجة الوظيفية والأجر الشهري، وتاريخ مباشرته للعمل، وبيان فترة التجربة.

9- إصدار قرار التعيين النهائي: وهي المرحلة الأخيرة في المنهجية العلمية لعملية الاختيار والتعيين، ويقصد بها تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار والتجربة في الوظيفة التي عين فيها.

وبالتدقيق فيما سبق، يتضح أن إختبارات التوظيف تشكّل حلقة مفصلية في عملية الإختيار، لأنها تكشف مدى أهلية المتقدمين للتوظيف، فيتم فيها التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الإختيار المطلوبة للعمل متوافرة لديهم، وبعبارة أخرى تعنى هذه الإختبارات بالتنبؤ بمدى صلاحية المتقدمين للتوظيف، وإمكانية نجاحهم في المهام التي سيكلفون بها إن تم تعيينهم، حيث أن هذه الإختبارات تكشف عن مدى مقدرة الفرد على أداء مهام الوظائف التي سيكلف بها حاضرا، وايضاً تكشف عن مدى توافر الرغبة لديه في الوظيفة أو المهام التي سيكلف بها حاضرا ومستقبلا .
وبعبارة أخرى فإن إختبارات التوظيف يمكن ان تكشف عن الأداء المتوقع للمورد البشري من خلال المعادلة: الاداء البشري = المقدره * الرغبة.

وهناك العديد من إختبارات التوظيف التي يكشف كل منها عن مهارات أو قدرات أو ميول أو توجهات معينة، تمثل في إطارها العام صورة متوقعة عن أداء الفرد ومدى ملائمته للوظيفة.

2.1.2.1.5 إختبارات التوظيف:

كما تم ذكره سابقاً فإن الإختبارات تهدف بالأساس إلى المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة حيث يشير كوك (2016) أن ما يمكن قياسه لإنتقاء الموظفين الأكفاء هو كل شيء يتعلق بقدرة الشخص على القيام بالعمل، وأهم النقاط التي يتم قياسها في عملية إنتقاء الموظفين، هي:

- 1- القدرات العقلية والتي تشمل الذكاء العام للفرد والقدرات الفرعية المتخصصة؛ كالقدرة اللغوية، والقدرة الرقمية، والتفكير التخيلي.
- 2- الخصائص الجسمانية التي تشمل مجموعة المواصفات الجسدية الملائمة للعمل.
- 3- السمات الشخصية والتي تمثل السمات العامة التي تتصف بها شخصية الفرد، وتؤثر على الطريقة التي يشعر بها، وبالتالي على طريقة تفكيره وتصرفاته.

4- الميول والاتجاهات ودرجة التطابق بين معايير وقيم وتفضيلات المتقدم للوظيفة مع تلك الموجودة في المنظمة.

5- المعلومات والمعرفة المتخصصة.

6- المهارة في أداء العمل والتي تقيس القدرة على القيام بالعمل بمهارة وكفاءة وسرعة.

7- المهارات السلوكية والتي تمثل المهارات القابلة للقياس والملاحظة وتصدر عن الأشخاص مثل (الكفاءة الإجتماعية، القيادة).

وبناء على ما سبق ظهرت العديد من الاختبارات التي تقيس ما تم الإشارة إليه في هذا المحور، وهذا ما سنتطرق إليه في سرد التصنيفات لإختبارات التوظيف المتعارف عليها لدى أخصائي الموارد البشرية.

1.5.4.2.1.2 تصنيف إختبارات التوظيف:

تستخدم العديد من إختبارات التوظيف، وذلك يعتمد على ما سيتم قياس أو التأكد منه، لذل فإن ثمة تصنيفات للإختبارات، وهنا نستحضر ما أورده عبد الباقي (2002) من تصنيفها إلى أنواع، منها:

1- إختبارت الأداء: وهي الاختبارات المتعلقة بقياس أداء المتقدمين للوظيفة لأعمال سيكلف بها عند التعيين.

2- إختبارات الذكاء: وتقيس قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره، وتفسير الأسباب، والتحليل كما تقيس سرعة البديهة، وقوة الذاكرة.

3- إختبارات الاستعداد والقدرات: وتقيس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها.

4- إختبارات ميول العمل: وتقيس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيوكل إليه.

5- إختبارات الشخصية: وهي تتعلق بقياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة.

6- إختبارات الاتجاهات: وتقيس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا ونظم العمل.

في حين يصنّف حسونة الإختبارات من منظور مختلف، قد يتقاطع ضمناً مع التصنيفات الأخرى، إذ يرى حسونة (2008) أن أنواع الاختبارات، هي:

- 1- إختبارات القدرة على الإنجاز: وتقيس مقدرة الشخص على تأدية العمل.
- 2- إختبارات الشخصية: وهدفها الكشف عن جوانب الشخصية لمعرفة تناسبها وطبيعة الوظيفة.
- 3- إختبارات ميول الشخص وتوجهاته: ويقيس رغبة الشخص وميله للعمل الذي سيسند إليه.
- 4- إختبار الذكاء (القدرات الذهنية): ويقيس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد.
- 5- إختبار القدرات: ويقيس قدرة المتقدم للعمل على التذكر، والتعبير، والابتكار.

أما برنوطي (2007) فتصنّف الإختبارات من وجهة مختلفة، وهي ترى أن أنواعها:

- 1- إختبارات قدرات حركية: ويقصد بها قياس قدرة الفرد على أداء عمل معين.
- 2- إختبارات القدرات العقلية: تقيس قدرات معينة مهمة للوظائف الفنية بهدف تعرّف مدى تمتع المتقدمين للوظيفة بها .
- 3- إختبارات معرفية: وتقيس مدى امتلاك الفرد لمعارف معينة ترتبطة بالوظيفة التي سيشغلها.
- 4- إختبارات شخصية ونفسية: وتقيس استعدادات وخصائص نفسية بمستوى يتجاوز اللطبيعي.

إن هذه الإختبارات ورغم تعددها، إلا أنها تعد أحد الوسائل وليست الوحيدة في عملية الإختيار، كما أنها يجب أن تتمتع ببعض الخصائص التي يجب توفرها لتحقيق الفائدة المرجوة منها.

2.5.4.2.1.2 خصائص إختبارات التوظيف:

رغم تعدد الإختبارات وإختلاف الفائدة المرجوة منها، إلا أنه يمكن الخلوص إلى وجود إجماع ضمني أو ظاهر بينها في بعض الشروط والخصائص التي يضمن توافرها فيها تحقيق النتيجة المرجوة منها، وهذا يقودنا إلى خصائص الإختبارات، وهو موضوع تباينت الرؤى حوله، لكنها تتكامل ولا تتنافر، وسنورد

فيما يأتي بعض الآراء حيال هذا الموضوع، ونبدأ بحسونة (2008) الذي يرى وجوب تمتع الإختبارات بالخصائص الآتية:

- 1- تمثيل الإختبار للسلوك المطلوب قياسه.
- 2- الصدق: أي أن يقيس الإختبار ما وضع لقياسه.
- 3- الثبات: الحصول على نتائج متشابهة إذا طُبّق على مجموعة أفراد في فترات متباعدة تحت الظروف ذاتها.
- 4- تحديد المعايير: أي أن تكون له معايير دقيقة تنسب إليها نتيجة كل متقدم.
- 5- المستوى المناسب للصعوبة: فالإختبار شديد الصعوبة أو شديد السهولة لا يميز بين الأفراد.
- 6- الإقتصاد: وهو أن يكون الوقت اللازم للتطبيق والنفقات اللازمة لعملية تطبيق الإختبار مقارنة بالعائد الذي سيعود على المنظمة مقتصداً.
- 7- التعامل الحسن مع المتقدمين للوظيفة: وذلك لإشعارهم بالراحة والطمأنينة، وبالتالي الحصول على تعاونهم في إجراء الإختبار دون تردد أو خوف.
- 8- وجود تعليمات خاصة بالإختبار: بأن يكون هناك توضيح لغرض الإختبار وطريقة الإجابة.
- 9- إعداد مواد الإختبار ومراجعتها قبل البدء في تطبيقه.

في حين يرى كوك (2016) أن صلاحية إستخدام هذه الإختبارات تعتمد على معايير عدّة، لتكون الإختبارات جيدة، وتؤدي الهدف الذي وضعت له، والمعايير هي:

- 1- الثبات: وهي أن تكون نتائج الإختبار ثابتة عبر الزمان والمكان للشخص ذاته.
- 2- الصدق: وهو قدرة الإختبار على تمييز الموظف الجيد من السيء.
- 3- العدالة: وهو أن يحقق الإختبار مبدأ تكافؤ الفرص.
- 4- القبول: وهو أن يكون الإختبار ونتائجه مقبولين من المتقدمين للوظيفة وإدارات التوظيف.
- 5- تكاليف معقولة وهو أن يوفر الإختبار أكثر مما يكلف.
- 6- سهولة الإستخدام للإختبار.

6.4.2.1.2 6.4.2.1.2 التعيين:

يمثل هدف عملية التعيين هو وضع الشخص المناسب في المكان والمهام المناسبة، وان يتم استثمار القدرات والمهارات الموجودة لدى الافراد في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن استثمار قدرات الفرد بكفاءة وفاعلية يسهم في شعور الفرد بالرضا الوظيفي، حيث أن إختيار الشخص الملائم للوظيفة يعني أن يعين في وظيفة تتناسب وقدراته وإمكانياته، وأن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وهذه القدرات والإمكانيات، حيث يرى الهيئي (1999) أن التعيين خطوة تستهدف تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهنا يتم تحديد الأكثر مناسبة ومواءمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد.

ونستخلص هنا أن هدف عملية الإختيار والتعيين الرئيس هو إختيار الشخص الذي تتوافق قدراته ومهاراته وإمكانياته مع المهام التي تتطلبها الوظيفة المتقدم لها، ولكي تتم عملية التأكد من التوافق بين الفرد والمهام فإن هناك بعض الاساليب التي يمكن من خلالها الإستدلال على وجود توافق بين الفرد والوظيفة ومن هذه الأساليب حسب ماهر (2014):

- 1- تقييم الاداء: حيث يمكن ان يبين تقييم الاداء مدى توافق الفرد مع وظيفته، بحيث أن الفرد الذي يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز فذلك يدل على التوافق، والعكس صحيح، كما انه ومن خلال تحليل تقرير الاداء للموظف، يمكن التوصل الى مجالات العمل الناقصة في اداء الفرد، وبمزيد من التحليل يمكن الوصول الى مجالات العمل او المهارات الناقصة لدى الفرد، وبالتالي يمكن العمل من خلال التدريب او الارشاد او غيرها من الاساليب المتبعة في تقييم الاداء.
- 2- مختبرات المسار الوظيفي: وهي عبارة عن اختبارات وتمارين ، يقصد من خلالها ان يكتشف الفرد طموحاته واماله الوظيفية، وان يكشف ما لديه ايضا من امكانيات وقدرات ومهارات تساعد في تحقيق هذه التطلعات والامال الوظيفية.
- 3- مركز التقييم: وهي عبارة عن برنامج متكامل من الاختبارات والتمرينات التي تهدف الى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الحالية والمرتبطة، وبمقارنة ما تم قياسه بما يجب ان يتوفر لدى الفرد، يمكن التعرف على الفرق، حيث ان هذا الفرق يمثل ما يجب تطوير الفرد عليه وذلك بوسائل متعددة منها التدريب.

4- الرضا الوظيفي: حيث ان الرضا يدل على توافق الفرد مع وظيفته، وتقوم المؤسسات والمنظمات باجراء البحوث لقياس الرضا الوظيفي والتعرف على العوامل المؤثر بالرضا او تلك التي تؤدي الى لعدم الرضا.

ومما سبق يتضح أن أحد الاساليب التي يمكن من خلالها الاستدلال على وجود توافق بين الفرد والوظيفة هو محور الرضا الوظيفي، كما أن التوافق يكون بين مجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه وأخرى ذات علاقة بالوظيفة، وفيما يتعلق بالفرد فإن أحد هذه الجوانب هي أنماط التفكير ونقاط القوة لدى الفرد، وهذا ما سيتم الحديث عنه في المحاور التالية.

3.1.2 أنماط التفكير:

إن نعم الله على الإنسان كثيرة وعظيمة، وهذه النعم نجدها في كافة مناحي الحياة بكافة مكوناتها، قال تعالى " وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها إن الله لغفور رحيم" (سورة النحل رقم 16 / 18)، كما أن الله فضل بني البشر بنعم على باقي الكائنات الحية ، قال تعالى " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا" (سورة الإسراء رقم 17 / 70)، ومن هذه النعم التي أنعم الله بها علينا هي نعمة العقل، فالعقل هو أداة وآلة التفكير، ولقد ورد في القرآن الكريم الحث على التفكير والعقل في أكثر من ثلاثمائة موضع.

كما أن التفكير يحظى بمكانة مهمة في العلوم النفسية والتربوية والإدارية، وتتبع مكانة التفكير من أنه العملية التي من خلالها يواجه الأفراد المشكلات ويتعاملون من خلال سلوكهم مع الآخرين بناء على التفكير، ويعد التفكير أكثر العمليات المعرفية تعقيدا، ذلك أنه ينفذ إلى عمق الأشياء والمواقف، وجمع كمية كبيرة من المعلومات حولها، ومعالجة المعلومات وإتخاذ القرارات .

ويعتبر مجال السلوك الانساني أحد المظاهر التي من خلالها يتبين دور التفكير، إذ تعتبر أنماط التفكير إحدى مكونات الشخصية، والتفكير من العمليات التي من خلالها يمكن تعرّف الفوارق الفردية بين الأفراد، فمحصلة التفكير تسهم في بناء الشخصية التي تحدد السلوك الإنساني، كما أن نظرة كل فرد تجاه شيء

أو موقف قد تختلف ويختلف معها سلوكه، وهذا الإختلاف نتيجة ما تم تحليله وإستنتاجه وطريقة معالجة هذه المواقف.

1.3.1.2 تعريف التفكير:

يعتبر مفهوم التفكير من المفاهيم المعقدة، لذلك هناك العديد من التعريفات لمفهوم التفكير وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم لغة وإصطلاحاً:

التفكير لغة: عرف قاموس المعجم الوسيط التفكير بأنه إعمال العقل في مشكلة للتوصل إلى حلها، فيما عرف كتاب العين التفكير من باب الفكر، على أن الاخير إسم التفكير، فكر في أمره وتفكر، ورجل فكير: كثير التفكير، كما أن معجم لسان العرب عرفه ، على أنه إعمال الخاطر في الشيء.

التفكير إصطلاحاً: يعرف ليمب مان (1983) التفكير بأنه نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك، وهو كل تدفق أو مجرى من الأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل، كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتقليبها وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها، والآليات التي تعمل بموجبها (ليمب مان (1983) كما ورد في البدارين (2003)).

أما الهيئات (2015) فيعرف التفكير في أبسط صورته على أنه سلسلة نشاطات عقلية مستمرة يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير قادمًا من الحواس، والتي لا تتوقف طالما أن الإنسان في حالة يقظة.

كما عرف حبيب (1995) التفكير بأنه " عملية عقلية معرفية وجدانية عليا تبنى وتؤسس على محصلة العمليات النفسية الأخرى كالإدراك والإحساس، والعمليات العقلية كالتذكر، والتجريد، والتعميم، والتمييز، والمقارنة، والاستدلال، وكلما اتجهنا من المحسوس إلى المجرد كلما كان التفكير أكثر تعقيداً".

فيما يعرف جروان (2002) التفكير بأنه " عملية كلية نقوم عن طريقها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو إستدلالاتها أو الحكم عليها، وهي عملية غير مفهومة تماماً،

وتتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والإحضان والحدس ، وعن طريقها تكتسب الخبرة معنى " (جروان، فتحي (2002) كما ورد في حسين (2014)).

2.3.1.2 خصائص التفكير:

للتفكير خصائص متعددة ومختلفة عن خصائص الذكاء، وفي مجال خصائص التفكير نؤكد بداية على ما ورد من تعريف للتفكير بأنه عبارة عن عملية لها مدخلاتها ومخرجاتها، حيث تمثل المعلومات والمعارف نوعاً من المدخلات، فيما تمثل النتائج أو ردة الفعل أو السلوك مخرجات لعملية التفكير، وبذلك أشار جروان (1999) إلى أن هناك ست خصائص للتفكير تبين مدى تعقيد مفهوم التفكير وتعدد عملياته والعوامل التي يتضمنها، والخصائص هي:

- 1- التفكير سلوك هادف.
 - 2- التفكير سلوك تطوري يزداد تعقيداً مع نمو الفرد وتراكم خبراته.
 - 3- التفكير الفعال هو التفكير المستند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها.
 - 4- الكمال في التفكير أمر غير ممكن في الواقع، والتفكير الفعال غاية يمكن بلوغها بالتدريب .
 - 5- يتشكل التفكير من تداخل المحيط الذي يضم الزمان والمكان والموقف أو المناسبة وبين الموضوع الذي يجري حوله التفكير.
 - 6- يحدث التفكير بأشكال مختلفة وأنماط متعددة، ولكل منها خصائصه وخصوصيته.
- (جروان، فتحي (1999) كما ورد في أبو هاشم (2008)).

3.3.1.2 تعريف أنماط التفكير:

يعرف نوفل وأبو عواد (2012) أنماط التفكير بأنها الطريقة المفضلة في التفكير لدى الفرد ، والتي تعمل على التأثير في آلية وكيفية معالجة المعلومات والتمثيلات المعرفية في العقل الإنساني. أما ستيرنبرغ (2004) فيعرفها بأنها الطرق والمفضلة للأفراد في توظيف قدراتهم وإكتساب معارفهم وتنظيم أفكارهم، والتعبير عنها بما يتلائم مع المهمات والمواقف التي تعترض الفرد.

كما ويؤكد ستيرنبرغ أن الفرد يمتلك أكثر من أسلوب للتفكير مما يتيح له المجال في التعامل مع مختلف جوانب الحياة، كما أن أنماط التفكير لدى الفرد تختلف باختلاف الأدوار التي يقوم بها.

ومن هذا التعريف يمكن أن نستخلص عدداً من محددات أنماط التفكير وهي أن:

- 1- الأنماط تفضيلات في استخدام القدرات لا القدرات نفسها، والتوافق بين نمط التفكير والقدرات لدى الفرد يكون نوعاً من التكامل الناجح.
 - 2- من الأفضل توافق إختيارات الحياة مع أنماط التفكير المفضلة ومع القدرات أيضاً.
 - 3- للأفراد مجموعة أنماط لا نمطاً واحداً فقط، لكن هناك نمط يغلب بدرجة ما على باقي الأنماط.
 - 4- لا توجد أنماط تفكير جيدة وأخرى سيئة، بل هناك أنماط تفكير مناسبة لمواقف معينة ولا تناسب مواقف أخرى.
 - 5- الأفراد لا يستخدمون أسلوباً واحداً فقط، بل يعملون على تغيير هذه الأساليب وفقاً للموقف، وهذا ما يتم الحديث عنه في الإدارة الموقفية.
 - 6- أنماط التفكير قابلة للتغير وفقاً للمراحل العمرية رغم تمتعها بالثبات النسبي.
 - 7- أساليب التفكير قابلة للقياس، ومن مقاييس أنماط التفكير مقياس هيرمان.
- 4.3.1.2 العوامل المؤثرة في أنماط التفكير:**

هناك العديد من العوامل التي تساهم في بناء وتشكل نمط التفكير لدى الفرد، وهذا يفسر إختلاف أنماط التفكير لدى الأفراد، حيث يشير الكبيسي (2013) إلى أن أنماط التفكير ليست فطرية، بل هي مكتسبة ولهذا فهي تتأثر البيئة الأسرية، الجنس، ثقافة المجتمع، البيئة المدرسية، المهنة.

كما أن العوامل المؤثرة في أنماط التفكير يمكن تصنيفها إلى قسمين وهما عوامل وراثية وعوامل مكتسبة أو بيئية، حيث تمثل العوامل المكتسبة أو البيئية الجزء الأكبر المؤثر في أنماط التفكير، فيما أن العوامل الوراثية تعد أقل تأثيراً، وعليه فإن الثقافة ونظام التعليم واسلوب التربية في المنزل تعد أهم العوامل البيئية التي تشكل نمط تفكير الفرد، لذلك ظهرت العديد من المدارس التي تعمل على تنمية وتطوير أنماط التفكير وخاصة في المراحل العمرية الأولى للفرد.

5.3.1.2 النظريات والتصنيفات المفسرة لأنماط التفكير:

تعددت النظريات والتصنيفات المفسرة لأنماط التفكير، وهذا التعدد ناتج بالأساس من نظرت العلماء والمفكرين إلى العوامل المؤثرة في أنماط التفكير وحجم كل عناصر ومدى تأثيره في تكوين نمط تفكير مختلف، ويجمع طنش (2014) والهيلات (2015) على أبرز نظريات وتصنيفات أنماط التفكير وهي:

1- تصنيف هاريسون وبرامسون: قام هاريسون وبرامسون بوضع تصنيف لأنماط التفكير مكون من خمسة أنماط واضعاً لكل نمط جوانب القوة وجوانب الضعف، والأنماط هي:

- أ- التفكير التركيبي: وهو قدرة الفرد على القيام بعمل شيء جديد يختلف عما يقوم به الآخرون، وأهم نقاط القوة لهذا النمط حسب هاريسون وبرامسون هي: (صوابية القرارات، والأهتمام بالتغيير والتحديد، النظرة التأملية والشاملة، القدرة على الابتكار والإبداع، أقل تأثراً بالعاطفة، وأخيراً الإستثمار الجيد للمواقف التي تحتوي على عدم اتفاق وصراع وتناقضات).
- ب- التفكير المثالي: ويقصد به قدرة الفرد على تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء، ويميل إلى التوجه المستقبلي. ومن أهم نقاط القوة لدى النمط المثالي هي: (اجتماعي، وقادر على تحفيز الآخرين، يحترم القيم والمبادئ، التقبل، والانفتاح، المهارة في حث الآخرين على المشاركة الجماعية، وأخيراً أنه نظري، ولديه قدرة ومهارة في جمع المعلومات).
- ج- التفكير العملي: وتعني قدرة الفرد على التحقق من الصحيح أو الخاطئ في ضوء خبرته المباشرة، وتتمثل نقاط القوة لدى النمط العملي ب: (المهارات القيادية، حسي وعملي، ويهتم بالتكتيكات والاستراتيجيات، القدرة على تحمل الغموض، والمواقف المعقدة، يركز على الحلول وبأقصر الطرق، وأخيراً ينصب اهتمامه على التجريب).
- د- التفكير التحليلي: وهو قدرة الفرد على مواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية، والاهتمام بالتفاصيل والأرقام والتخطيط الحذر قبل اتخاذ القرار. وأهم نقاط قوة النمط التحليلي، هي: (العقلانية، والقدرة على الاستنباط، النظر بطريقة مختلفة عن الآخرين إلى المشاكل، عملي،

ومنطقي، وتحليلي في المواقف، يهتم بالخطط وبناء النماذج، وأخيراً لديه مهارة في جمع التفاصيل والمعلومات).

هـ- التفكير الواقعي: يقصد به قدرة الفرد الاعتماد على الملاحظة والتجريب بالتركيز على الحقائق. وتبرز لدى النمط الواقعي نقاط القوة الآتية: (يجيد وضع التصنيفات بعد الحصول على المعلومات، يبسط الأمور، ويصحح الأخطاء، من أفضل الأنماط في التعامل مع المواقف التي تتطلب الموضوعية، يركّز أصحابه على الحقائق والنتائج، وأخيراً يملك تصوراً واضحاً عن النتائج، وتلفت إنتباهه الأشياء الواقعية والأدوات).

2- نظرية جابنس: قدم جابنس في نظريته مصفوفة لاستراتيجيات التفكير تضمنت ستة مستويات تغلب عليها الأبعاد المعرفية، والمستويات هي:

- أ- مستوى حلّ المشاكل: ويشمل تعرّف المشكلة وتحديدها، وإيضاحها، وصياغة الفروض، والحلول، واختيار أفضل الحلول ثم تطبيق الحل للوصول إلى النتائج النهائية.
- ب- مستوى اتخاذ القرار: ويشمل صياغة الهدف، وإظهار الصعوبات التي تعترض تحقيقه، وتحديد البدائل الممكنة، وإختبارها وترتيبها، وأخيراً تقييم المواقف.
- ج- مستوى الوصول للاستنتاجات: ويندرج تحته كل من التفكير الاستقرائي والتفكير الاستنباطي.
- د- مستوى التفكير التباعدي: ويتضمن هذا المستوى من التفكير عمل قوائم بصفات الأشياء والأحداث، وإنتاج أفكار متعددة وفريدة ومطورة.
- هـ- مستوى التفكير التقويمي: ويشتمل على التمييز بين الحقائق والأراء، والحكم على مصداقية المصدر والمرجع، وعلى تصنيف البيانات والتنبؤ بالنتائج.
- و- مستوى الفلسفة والاستدلال: ويشتمل على استخدام المداخل الجدلية والمناقشات المتبادلة.

3- نظرية كوستا: حدد كوستا أربع مراحل هرمية للتفكير تعتمد كلُّ منها على المرحلة التي تسبقها، وتعد عمليات كل مستوى أساسية للمستوى الذي يليه، وهذه المراحل هي:

أ- المرحلة الأولى: المهارات المنفصلة للتفكير وتشتمل على مجموعة من جوانب عقلية فردية منفصلة، وتعد متطلبات أساسية لمستويات التفكير الأكثر تعقيدا، وهي: (إدخال البيانات، وتشغيلها، استخراج النواتج بعد تعديلها وتطويرها).

ب- المرحلة الثانية: إستراتيجيات التفكير وتتضمن عمليات ربط بين المهارات المنفصلة للتفكير السابقة من خلال الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد حينما يواجهون المشكلات والمواقف الصعبة المختلفة، والاستراتيجيات هي: (حل المشكلات، والتفكير الناقد، واتخاذ القرار، والاستدلال، والمنطق).

ج- المرحلة الثالثة: التفكير الابتكاري ويشتمل على مجموعة سلوكيات تتصف بالاستبصار، ويستخدمها الفرد لإنتاج أنماط تفكير جديدة ونواتج منفردة وحلول أصيلة للمشكلات، وتشمل هذه السلوكيات الإبداع، والطلاقة، والتفكير المجازي، وتحدي المصاعب الحدسية، وعمل النماذج، والاستبصار، والخيال).

د- المرحلة الرابعة: الروح المعرفية، فمع توافر المستويات الثلاثة السابقة لا بد من وجود عامل أساسي، وهو أن الشخص المفكر يجب أن تكون لديه قوة إرادة، والاستعداد أو الميل والرغبة والالتزام، ويتضمن هذا المستوى: (تفتح الذهن، والبحث عن البدائل، والتعامل مع المواقف الغامضة، وإدراك العلاقات، والرغبة المستمرة في التغيير).

4- نظرية برسيس: وتصنف النظرية عمليات التفكير إلى عمليات أساسية، وأخرى مركبة على النحو الآتي:

أ- نموذج العمليات الأساسية للتفكير: تتضمن العمليات الآتية: (السببية، والتحويلات، وإدراك العلاقات، والتصنيف، واكتشاف السمات الفريدة المميزة).

ب- نموذج العمليات المركبة: وتتضمن مجموعة عمليات، هي: (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، التفكير الناقد والتفكير الابتكاري)، وتعتمد هذه العمليات على مجموعة العمليات الأساسية للتفكير، ومما يلاحظ في ان كل عملية تفكير مركبة تستخدم في أداء مهمة معينة من خلال الاستعانة بالعمليات الأساسية للتفكير .

5- **نظرية مندكس:** وترى أن أسلوب التفكير يمثل طريقتنا الخاصة في معالجة المعلومات، وأن أصحاب الجانب الدماغي الأيسر ذوو أسلوب تفكيري تحليلي وأصحاب شخصيات باردة ، وأصحاب الجانب الدماغي الأيمن؛ أصحاب أسلوب تفكيري حدسي وشخصيات دافئة.

6- **تصنيف ستيرنبرغ:** بين ستيرنبرغ في نظرية حكومة الذات العقلية أن أشكال الحكومات التي نراها انعكاس لما يدور في عقولنا، وقد تناول ستيرنبرغ (13) نمطا للتفكير تندرج ضمن خمسة مجالات تميز الأفراد من بعضهم في أسلوب التفكير، وهي:

أولاً: الجانب الوظيفي للسلطة: ويشمل ثلاثة أساليب من حيث الوظيفة التي تؤديها السلطة، وهي:

- أ. الأسلوب التشريعي: ويفضل أصحابه إدراك وإقرار طرقهم الخاصة لعمل الأشياء، ويمتازون بالابتكار وبالتجديد.
- ب. الأسلوب التنفيذي: ويفضل أصحابه الاعتماد على تطبيق القواعد الموضوعة مسبقا وتنفيذ الخطط .
- ج. الأسلوب القضائي: ويمتاز أصحابه بالميل لتقييم القواعد والإجراءات، ويميلون إلى إصدار الأحكام ونقد القوانين.

ثانياً: الجانب الشكلي للسلطة: ويشمل أربعة أساليب من حيث الشكل الذي قد تأخذه السلطة، وهي :

- أ. الأسلوب الملكي: ويتميز أصحابه بالاندفاع نحو الهدف، ويوجهون طاقتهم إلى إنجاز أعمالهم بدقة.
- ب. الأسلوب الهرمي: ويتميز أصحابه بالتنظيم والترتيب في إنجاز الأعمال.
- ج. أسلوب الأقلية: ويتميز أصحابه بقدرة على القيام بالعديد من المهمات في آن واحد دون أولويات أو اهداف محددة .
- د. الأسلوب الفوضوي: ويتميز أصحابه بالاندفاع من خلال خليط يجمع الحاجات والأهداف.

ثالثاً: جانب مستوى السلطة: وينقسم الأفراد في هذا المستوى إلى قسمين، هما:

- أ. الأسلوب الشامل (العالمي): ويفضل أصحابه التعامل مع القضايا الكبيرة والمجردة، ويتجاهلون التفاصيل ويميلون إلى التجريد.
- ب. الأسلوب المحلي: ويتميز أصحابه بالميل إلى مشكلات ملموسة تتطلب العمل مع التفاصيل، مع التركيز على الدلائل الحسية المباشرة.

رابعاً: جانب مدى السلطة: ويشتمل هذا الجانب على أسلوبين تفكير، وهما:

- أ. الأسلوب الداخلي: ويتميز أصحابه بالانطوائية والانعزال.
- ب. الأسلوب الخارجي: وأصحابه عكس الأسلوب المحلي، إذ يتميزون بالانفتاح.

خامساً: جانب النزعة الى السلطة: ويشتمل على أسلوبين تفكير، هما:

- أ. الأسلوب الليبرالي التحرري: ويتميز أصحابه بتفضيل ما وراء القواعد الموجودة والإجراءات، وبعدم التقيد بالقوانين والإجراءات.
- ب. الأسلوب المحافظ: ويتميز أصحابه بالتمسك بالقواعد وبالأنظمة والإجراءات الموجودة، وبإنجاز المهمات الموكلة إليهم بالطرق التقليدية.

7- تصنيف تورنس: يعتبر تورنس من أوائل من إستخدموا نمط التعلم والتفكير، وإعتبراه مرادفاً لأسلوب معالجة المعلومات، ويرى تورنس أن الافراد يستخدمون أحد نصفي الدماغ الأيمن أو الأيسر في عمليتي التعلم والتفكير، إذ أبدى تورنس اهتمامه بمفهوم السيطرة الدماغية والتي عرّفها بأنها ميل الفرد للاعتماد على وظائف أحد نصفي الدماغ دون الآخر في معالجة المعلومات، وبذا، صنف تورنس أنماط التفكير إلى ثلاثة أنماط تبعا للنصف المسيطر، وهي:

- أ. نمط التفكير المرتبط بالنصف الأيسر من الدماغ: ويتميز أصحابه بضبط انفعالاتهم ومشاعرهم، ويميلون للانضباط والنظام في العمل، وإلى العمل التجريبي والبحثي والكتابي.
- ب. نمط التفكير المرتبط بالنصف الأيمن من الدماغ: وأصحابه من الأفراد الذين يميلون إلى قراءة الأفكار الرئيسية، والبحث عن الاختصاصات غير المؤكدة، ويتميزون بالاعتماد على الحدس والتعامل مع أشياء عدّة في وقت واحد.
- ج. نمط التفكير المتكامل: ويستخدم أصحاب الجانبين الأيمن والأيسر من الدماغ، وهم بذلك يستخدمون وظائف كلا النصفين من الدماغ معا في معالجة المعلومات.

يذكر أن فكرة إنقسام الدماغ إلى نصفين تعود إلى العالم روجر سبيري ومعاونيه عام 1959م، إذ أوضحوا أنه عند قطع الألياف التي تربط نصفي الدماغ، فكل جزء يعمل بطريقة مستقلة، وكل جزء مسؤول عن أنواع مختلفة من العمليات أو الوظائف البشرية.

8- تصنيف نيد هيرمان: يشير الهيلات (2015) أن نظرية الدماغ الكلي لنيد هيرمان واحدة من النظريات التي تسلط الضوء على مجموعة عمليات ديناميكية، وتزيد الوعي وفهم النفس والآخرين، وتساهم في التطور المجتمعي والمؤسسي، حيث أن الطريقة المفضلة للتفكير تؤدي إلى أن يستخدم الفرد جزءًا واحدًا من الدماغ أكثر من الأجزاء الأخرى، ويؤدي هذا إلى تطور ذلك الجزء من ناحية النشاط العقلي، فتكنولوجيا الدماغ الكلي تعطينا الأساس لقياس أسلوب التفكير المفضل عن طريق قياس درجة السيطرة الناتجة عن الأجزاء الأربعة للدماغ، وهذه الأجزاء والأنماط، هي:

أ. نصف الدماغ الأيسر العلوي ونمط التفكير المرتبط به هو التحليلي ويرمز له بالرمز (A): يفضل الشخص الذي يكون مسيطرًا لديه هذا الجزء التعامل مع الحقائق والقضايا بدقة وطرق مدروسة، ويعالج المشكلات بطرق تخضع للمنطق والعقلانية والدقة، ويحب التعامل باللغة والأرقام، والتعامل مع التقنيات، ويميل إلى تحليل الأفكار والأحداث بعيدا عن العاطفة، ويهتم بالأداء المرتفع في العمل، ويفضل تحليل الحقائق وتقييمها (مصطفى الهيلات، كانون الثاني 2016).

ب. نصف الدماغ الأيسر السفلي ونمط التفكير المرتبط به هو المنظم ويرمز له بالرمز (B) :

يتصف الشخص الذي يكون هذا الجزء مسيطراً لديه بأنه يفضل الطرق التقليدية في التفكير، ومنظم يحب الحقائق المرتبة، وهو متسلسل يفضل التعامل مع الأشياء والأفكار واحدة تلو الأخرى، وأن تكون بيئة العمل مستقرة وثابتة، ويشعر بالرضا والأمان مع طرق العمل المحددة، ويفضل الأمن والاستقرار على المخاطرة والمغامرة، وهو مُخطط في صياغة الأساليب والوسائل لتحقيق الغاية منها، ويميل إلى إنجاز المهمات قيد العمل في الوقت المناسب، ويهتم بالتفاصيل، ولديه قدرة على التخطيط التشغيلي (مصطفى الهيلات، كانون الثاني 2016).

ج. نصف الدماغ الأيمن السفلي ونمط التفكير المرتبط به هو الإنساني ويرمز له بالرمز (C):

يكون الشخص المسيطر لديه هذا الجزء متعاطفاً تجاه الناس والأحداث ولديه حدس، ولديه قدرة على استخدام اللغة الرمزية وغير الشفوية والمتمثلة بمهارات الاتصال عن طريق لغة الجسد وأعضاء الجسم، وتجميل الوجه وتعابيره، ويشعر بالتعاطف مع الآخرين، ويعالج المشكلات بطريقة عاطفية وليس بطريقة منطقية، وينزع إلى الحقائق والتجارب التي لها جذور عاطفية، ويستمتع بالتفاعل مع أبناء المجتمع (مصطفى الهيلات، كانون الثاني 2016).

د. نصف الدماغ الأيمن العلوي ونمط التفكير المرتبط به هو الإبداعي ويرمز له بالرمز (D) :

يمتاز الشخص الذي يكون مسيطراً لديه هذا الجزء بأنه يرى ويدرك الصور والأشياء بشكل كلي وليس جزئي، ولا تعنيه التفاصيل، ويفضل التغيير والتجريب للوصول إلى الأشياء والأفكار الجديدة، ويستمتع بعمل عدة أشياء بنفس الوقت، لا يقتنع بسهولة، ويبحث عن بدائل أخرى لكي يقتنع، ويستمتع بالمخاطر والتحديات ولديه حساسية عالية تجاه المشكلات، وقدرة على إعادة ترتيب الأفكار ووضعها مع بعضها البعض بطرق وتراكيب غير مألوفة، ولا يميل إلى عمل الأشياء دائماً بالطريقة نفسها، ويحب أن يجد روابط بين الأشياء، ولا يميل إلى الالتزام بالقوانين، ويعتمد على الإحساس والعاطفة لا على المنطق في مواجهة المشاكل، وهو شخص حدسي (مصطفى الهيلات، كانون الثاني 2016).

أما بالنسبة لنقاط قوة كل نمط من أنماط التفكير حسب تصنيف هيرمان فهي كما يراها الهيلات (2015):

1- نمط التفكير التحليلي: يمتاز ذو نمط التفكير التحليلي بتحليل الأمور بموضوعية ومنطق، ويفكر تفكيراً ناقداً، ويحب التعامل مع الحقائق، وتعنيه المخرجات على شكل بيانات وإحصائيات وأرقام،

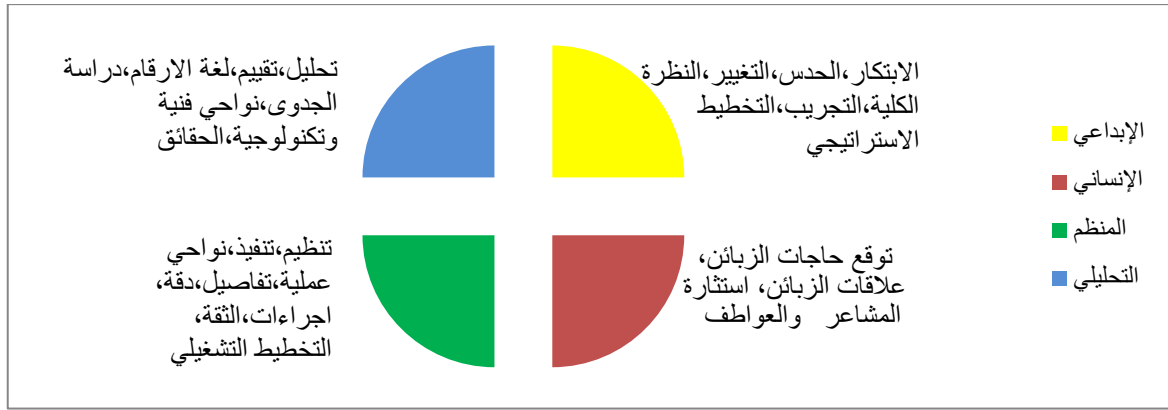
ويحب التعامل مع التقنيات، ويركز على الهدف النهائي، وتقييم النتائج، واتخاذ قرارات صارمة بناء على ملاحظاته الشخصية وبعيداً عن العاطفة.

2- نمط التفكير المنظم: يمتاز ذو نمط التفكير المنظم بالتعلم من خلال العمل المنظم المخطط، ويميل لأن يكون تشغيلياً وإدارياً ناجحاً، ويحب العمل التنفيذي الميداني التطبيقي، ويركز على الإجراءات والتفاصيل، ويهتم بالوقت والطرق والإجراءات المكتوبة، ويحب العمل ضمن أجواء آمنة منضبطة، ويحب إمتلاك زمام الأمور، ويفضل الطرق التقليدية في التفكير، ويحب التعلم والعمل خطوة خطوة، ويعنيه التسلسل الزمني والتاريخي والمكاني، ويحتفظ بعلاقة صارمة مع الأمور المالية، وشغوف للعمل تبعاً للنظام ورؤية أفكاره تتقدم بالتدرج، يعجب بنفسه كونه أداة لتنفيذ الأشياء.

3- نمط التفكير الإنساني: يتميز ذو نمط التفكير الإنساني ب: العمل التعاوني، ونقاش المجموعات، والعمل الكتابي والقرائني، ولغة الجسد وتجميل الوجه، وتمثيل الأدوار، يسعى إلى التواصل وبناء علاقات مع الآخرين، ويمتاز بالعاطفة الجياشة والمشاعر المرهفة، والبدية الحسية، والالتزام الروحي والأخلاقي.

4- نمط التفكير الإبداعي: يتميز ذو نمط التفكير الإبداعي بالأنشطة الحرة مثل العصف الذهني والتشبيهات المجازية والصور البصرية، والخرائط العقلية، والنظرة الكلية، ويمتاز بتكيفه الجيد مع البيئة، ويحب دمج المفاهيم والعناصر المجزأة في شيء جديد، ولا يحب العمل ضمن طرق مقيدة، ومرتجل، ويعتمد على الخيال كثيراً، ويهتم بالمستقبل، وقد يكون متمرداً، ويميل للمخاطرة والتحدي.

أما فيما يتعلق بالمهارات الإدارية المرتبطة بكل نمط من أنماط التفكير الأربعة حسب مقياس هيرمان فيوضحها الشكل (3.2).



شكل 3.2: المهارات الإدارية المرتبطة بأنماط التفكير الهيلات (2015).

3.1.2.6 مقياس هيرمان لأنماط التفكير (مقياس هيرمان للسيطرة الدماغية) "HBDI":

يذكر الهيلات (2015) أن مقياس هيرمان لأنماط التفكير هو للعالم الأمريكي نيد هيرمان والذي ولد في عام (1925م) ، وهو عالم فيزياء كبير، ورسام مشهور، وموسيقي بارع، ولعدة سنوات قاد هيرمان الجانب التطويري في شركة جنرال إلكتريك ، وفي عام (1978م) نشر نظريته في قياس أنماط التفكير. وتم بناء نظرية هيرمان إتماداً على الأبحاث التي قدمها كل من سبيري وماكلين، حيث دمج هيرمان نموذج سبيري المتعلق بنصفي الدماغ الأيسر والأيمن بنموذج ماكلين الذي قسم الدماغ إلى ثلاثة أقسام هي الدماغ الزاحف والدماغ الثدي أو العاطفي والدماغ الرئيسي أو الدماغ العقلي، في نموذج واحد وهو نموذج هيرمان الرباعي الذي يقوم على:

1- تقسيم الدماغ إلى أربع مناطق هو تقسيم ومناطق رمزية لافسيولوجية.

2- كل منطقة تختص بطريقة معينة في التفكير.

3- الطرق أو المناطق الأربعة تعمل سوياً لتشكيل الدماغ.

4- هناك منطقة واحدة أو أكثر تكون غالبية أو مهيمنة.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج ماكلين يعتمد على وجود ثلاثة أدمغة للإنسان بعضها فوق بعض، وهي:

1- دماغ الزواحف (الزاحف): ويضم الحاجات البيولوجية (الطعام والشراب، الأمن والسلامة، الجنس).

2- دماغ الثدييات: ويضم الشعور والمهارات الحسية (الشم، التذوق، الإنفعال).

3- الدماغ العقلي (الرئيس): يضم التفكير، التصور، التعلم.

كما ويرى الهيئات (2015) أن مقياس هيرمان يعد من أفضل أدوات التشخيص وأكثرها مرونة لأنه يمكن من خلاله التعرف إلى طريقة تفكير الإنسان وبالتالي سلوكه، حيث يتكون مقياس هيرمان لأنماط التفكير من (120) فقرة موزعة على شكل تجمعات كما يلي:

- 1- معلومات شخصية: ويشمل هذا التجمع الاسم، وموضوع التخصص، والجنس، والمستوى الجامعي.
- 2- وضع اليد: ويشتمل هذا التجمع على فترتين حول وضعية اليد في حالة الكتابة وعند الاستخدام.
- 3- موضوعات مدرسية: ويشتمل هذا التجمع على ثلاث فقرات حول درجة إجابة موضوعات دراسية.
- 4- عناصر العمل: ويشتمل ست عشرة فقرة تضم عناصر تبين طبيعة العمل الذي يفضله الفرد أو الذي يمارسه.
- 5- أوصاف مفتاحية: ويضم خمساً وعشرين فقرة يطلب من المفحوص اختيار ثماني منها بحيث تصفه بشكل أفضل من غيرها.
- 6- الهوايات: ويشتمل على ثلاث وعشرين فقرة تمثل هوايات مختلفة يطلب من المفحوص اختيار ست منها حسب درجة ممارسته لها.
- 7- مستوى الطاقة: ويشتمل على فقرة واحدة فقط تتناول الوقت الذي تكون فيه طاقة الفرد في أعلى درجاتها .
- 8- دوخة المواصلات: ويشتمل على فترتين إثنين تتناولان درجة الإصابة بدوخة المواصلات، من حيث تكرارها.
- 9- أزواج الصفات: ويشمل أربعاً وعشرين فقرة، وكل فقرة تعرض صفتين مختلفتين، ويطلب من المفحوص إختيار إحدهما.
- 10- إنطوائي/ إنبساطي : ويشمل فقرة واحدة يطلب فيها من المفحوص تحديد موقعه على متصل يمتد بين الانطوائية إلى الانبساطية.
- 11- عشرون سؤالاً : ويشتمل هذا الجزء على عشرين فقرة كل منها على شكل عبارة يليها خمسة تدريجات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ويقدم مقياس هيرمان توزيعاً للدرجات في كل نمط من أنماط التفكير بحث يمثل كل منها درجة التفضل أو التجنب لكل نمط من أنماط التفكير وهذه التوزيعات على النحو التالي:

- 1- إذا كانت درجة المقياس في النمط تتراوح بين (0-33) فإن هذا يعبر عن عدم وجود سيطرة دماغية لهذا النمط لدى الفرد (أي يتجنبها المستجيب).
- 2- إذا كانت درجة المقياس في النمط تتراوح بين (34-66) فهذا يعبر عن سيطرة متوسطة للنمط وتفضيله ثانوي لهذا النمط.
- 3- إذا كانت درجة المقياس في النمط تتراوح بين (67-99) فهذا يعبر عن وجود سيطرة دماغية قوية لهذا النمط وتفضيله أساسي.
- 4- أما إذا كانت درجة المقياس في النمط تتراوح بين (100-120) فهذا يعبر عن سيطرة دماغية قوية جداً لهذا النمط وتفضيله أساسي بإمتياز.

ويؤكد (مصطفى الهيلات، كانون الثاني 2016) على أن مقياس هيرمان يتحدث عن ما يفضله الإنسان وليس عما يستطيع ولا يستطيع، حيث أن كل صفة يتضح أنها موجودة لدى الفرد، فهذا يعني أنه يفضل العمل من خلال هذه الصفة، كما يجب أن يرى هذه الصفة في الآخرين، وأن الصفة الغير موجودة لدى الفرد لا يعني أنه لا يستطيعها، بل أنك تستطيع عملها والقيام بها ولكن من غير أن يكون ذلك عملاً مفضلاً لديهم.

وفيما يتعلق بصدق البناء لمقياس هيرمان لأنماط التفكير فإن هيرمان وآخرون (1989) قامو بدراسة بعنوان "Whole Brain Thinking Available"، هدفت إلى التحقق من صدق البناء لأداة هيرمان للسيطرة الدماغية، بإستخدام التحليل العاملي لحساب صدق البناء الداخلي والخارجي، وإشتملت الدراسة على (31) سجل نتائج منتقاة من (15) أداة، اشتقت (6) من تلك السجلات من الدراسة المسحية والأسئلة العشرين، وتكوّن ذلك من سجل الجانب الأيسر ككل وآخر للجانب الأيمن، وسجل للمركز الأيسر وآخر للمركز الأيمن، وسجل للأسئلة العشرين للأيسر.

وتم إختيار الإختبارات الأخرى من بطارية قياس الشخصية والقدرات المعرفية وأساليب التعلم، واستراتيجياته، وقام المشاركون وعددهم (143) فردا، بإكمال ال (15) أداة، واشتملت المجموعة على (52) موظفا في مؤسسة جنرال الكتريك، و(91) طالبا جامعيًا متخرجًا من جامعة Brigham Young ، واستغرق تطبيق المقاييس ثلاث ساعات ونصف، وأشارت النتائج إلى وجود (31) سجل درجات ل (31) بروفيلا مختلفا، ويعني ذلك أن مقياس هيرمان لأنماط التفكير صادق في قياس ما تدعي قياسه من أنماط تفكير متباينة للأفراد المختلفين بناء على التصور الشامل للدماغ."

7.3.1.2 مقياس هيرمان والرضا الوظيفي:

يشير الهيئات (2015) إلى أن الموظف سيكون راضيا عن نفسه وعن وظيفته إذا شغل الوظيفة المتناسقة والمتوافقة مع نمط تفكيره وشخصيته، فيمكن من خلال مقياس هيرمان تعرّف نمط تفكير الشخص، ومميزات هذا النمط وقياس درجة توافق محتوى الوظيفة ونمط تفكير المتقدم للوظيفة، كما يشير إلى إرتفاع الرضا الوظيفي كلما زادت درجة التوافق بين نمط التفكير ومحتوى الوظيفة.

وهذه الرؤية التي أشارت إليها الدراسات والأبحاث في مقياس هيرمان وخاصة في مجال الرضا الوظيفي والتوافق المهني، تتمثل بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط التفكير، كما وتعد إشارة واضحة إلى أن النهج الإداري الذي يقوم على الإستثمار بنقاط القوة لدى الأفراد ومن خلال نمط تفكير الفرد والمميزات أو نقاط القوة التي يتمتع بها تسهم بشكل كبير وفاعل في شعور الفرد بذاته ونفسه، وبالتالي قيمته، وهذا يؤدي إلى تحقيق السعادة للفرد أثناء تحقيقه غاياته ورغباته وعمله وبالتالي تحقيق الرضا.

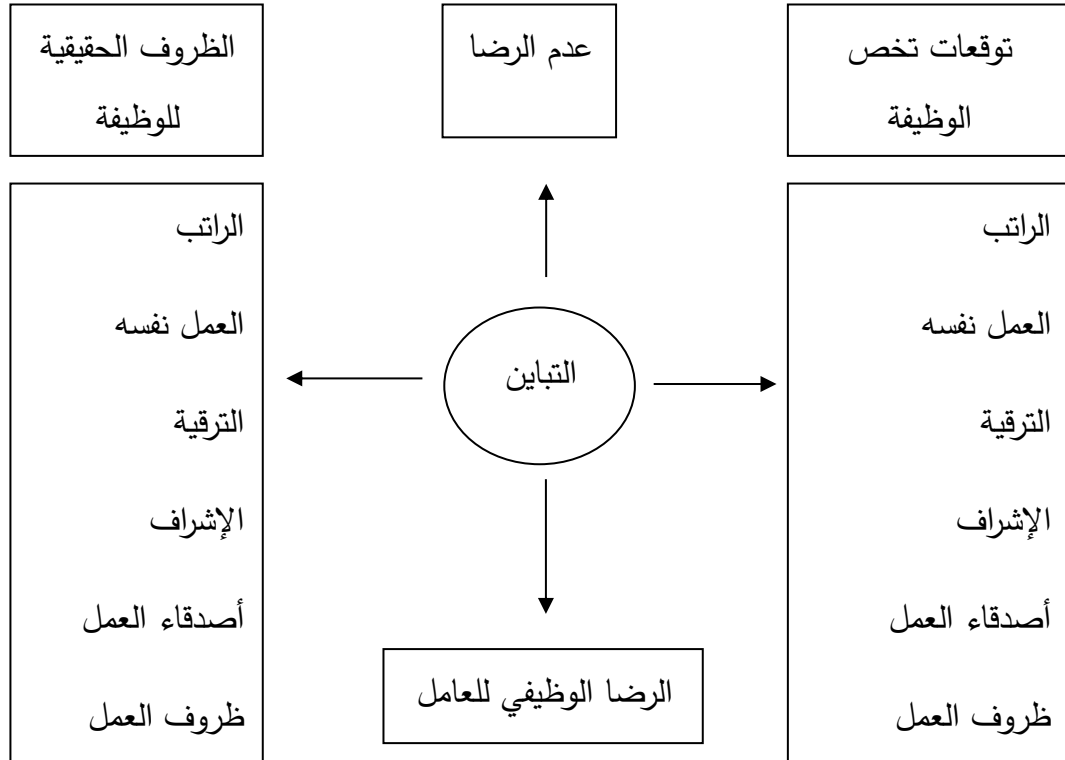
4.1.2 الرضا الوظيفي:

يشير الزعبي (2011) الى أن رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق سعادته محور عملية إدارة الموارد البشرية، وأن الأداء والرضا في العمل أبعاد قابلة للقياس في العمل ويمكن قياسها بأشكال مختلفة، وقياسها يمكّن العاملين في إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، وبناء التخطيط الاستراتيجي الملائم لتطوير الموارد البشرية وتلافي وقوع المشاكل المتوقعة.

1.4.1.2 تعريف الرضا الوظيفي:

عرف الفالح (2001) الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة عوامل ذات صلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس، وفاعلية بالإنتاج نتيجة لشعور وجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح (2001) كما ورد في عوض الله (2012)). أما عبد الخالق (1983) فيرى أن مفهوم الرضا مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل الرضا الذي يستمدّه الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، ومن المنظمة أو البيئة التي يعمل بها .

فيما قدم آرنولد و فيلدمان نموذجا للرضا الوظيفي (الشكل 2.4)، تعرضا من خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد، و ذلك بالمقارنة بين ما كان متوقعا وبين ما هو واقع فعلا، ويتضح من الشكل (4.2) أن الرضا الوظيفي يتحدد بواسطة التباينات والتناقضات التي توجد بين ما يتوقع الأفراد الحصول عليه من وظائفهم، وما تعطيه الوظيفة لهم حقيقة.



الشكل 4.2: نموذج آرنولد وفيلمان للرضا الوظيفي بووزن (2007).

كما ويشير فرج (2002) إلى أن الفرد يسعى إلى الرضا الوظيفي من خلال:

- 1- الحاجات: إذ إن لكل فرد مجموعة حاجات يسعى لإشباعها، ويمثل العمل أحد مصادر إشباعها.
- 2- الدافعية: ويقصد بها توجه الفرد إلى مصادر متوقع أن تشبع احتياجاته وذلك بقدر من الدافعية يتناسب مع الاحتياج .
- 3- الأداء: حيث تتحول دافعية الفرد تجاه تحقيق حاجاته إلى أداء نشط، لقناعته أن هذا الأداء يشبع حاجاته.
- 4- الإشباع: تعتبر دافعية الفرد الطريق إلى قيامه بأداء ما يشبع، أو ما يعتقد أنه يشبع حاجاته ، وهذا يتحقق نتيجة لوصوله لدرجة الإشباع وتحقيق الحاجة التي يريدتها نتيجة أدائه.
- 5- الرضا: يعتبر وصول الفرد إلى درجة الإشباع من خلال الأداء طريق الرضا عن العمل، أو الوسيلة التي أشبع من خلالها حاجاته (فرج (2002) كما ورد في حويحي (2008)).

ومما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي يمثل المرحلة التي يتمكن الفرد ومن خلال المصادر المختلفة ومنها العمل من تقديم الأداء الذي يكفل له الحصول وإشباع رغباته وحاجاته، وهو بذلك يسعى لأن يقدم كل ما يستطيع في العمل من جهد ووقت، وذلك مقابل حصوله على موارد مادية ومعنوية تشبع له رغباته وحاجاته.

2.4.1.2 نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، وتعددت معها المنهجيات والأدوات الممكنة قياسها لمعرفة درجات الرضا الوظيفي، وتعتبر هذه النظريات نتاج إفرازات مدارس الفكر الإداري وإدارة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، وفي هذا المحور يمكن تقسيم النظريات إلى محاور مجتمعة يمثل كل منها المنظور الذي تم من خلاله بناء هذه النظريات، والمحاور هي :

- 1- نظريات الحاجات.
- 2- نظرية العاملين.
- 3- نظريات المقارنة .
- 4- نظرية نموذج خصائص العمل.

أولاً: نظريات الحاجات: ركزت هذه النظريات على موضوع الحاجة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها وإشباعها، وفي الوقت ذاته ارتباط هذا الاحتياج بالمصدر الذي يمكن أن يلبي له هذه الحاجة والرغبة، كما أن أبسط تعريفات الرضا الوظيفي تؤكد أنه شعور الفرد بالارتياح نتيجة إشباع حاجاته ورغباته المتعلقة بالعمل، إلا أن نظريات الحاجات ورغم إتفاقها على التوجه نحو الحاجة أو الرغبة في بناء النظرية اختلفت في تصنيف هذه الحاجات، وفي هذا المجال تشير بلخيري وعشيط (2012) إلى أن أبرز نظريات الحاجات هي:

- 1- نظرية تدرج الاحتياجات (ماسلو): وتقوم على أن للفرد مجموعة حاجات ورغبات متدرجة حسب إشباعها، ودرجة أهميتها، وهي ما عرف بسلم الاحتياجات لماسلو، وهي:

- أ. الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل هذه الحاجات بالتكوين البيولوجي للإنسان، وتشتمل على الحاجة ل (الطعام والسكن والملبس ،...الخ) .
- ب. حاجات الأمن والاستقرار: وتعني رغبة الفرد في السلامة والأمن، وتجنب القلق، والتوتر، والخوف، ويمكن للمنظمات توفيرها للعاملين لديها من خلال برامج التأمين الصحي، والسلامة المهنية.
- ج. الحاجات الإجتماعية: وهي حاجة الفرد إلى إقامة علاقات مع الآخرين والود، والقبول منهم، وهذا يتمثل في العمل من خلال فرق العمل وعلاقات العاملين.
- د. الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في أن يكون في مركز اجتماعي يحظى باحترام وتقدير وهو ما يشعره بالثقة بالنفس والأهمية.
- هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل حاجة الفرد ورغبته باستخدام قدراته ومهاراته لتحقيق الإنجاز والأداء في العمل، وتقوم المنظمة ومن خلال ما تركز عليه هذه الدراسة وهو استخدام مهارات وقدرات الأفراد ونقاط قوتهم لتحقيق المهام التي تتوافق وهذه القدرات التي يمتلكها وبذا يتحقق أكثر من هدف وهو تحقيق الموظف ذاته، وإستفادة المنظمة بأقصى درجة ممكنة مما تمتلكه من مهارات العاملين لديها.

2- نظرية الدرفر: قدمت هذه النظرية تصنيفا للحاجات يشبه بشكل كبير سلم الاحتياج لماسلو، والاختلاف بينهما أن (ماسلو) يرى أن إشباع هذه الاحتياجات يتحقق بالتدرج، أما (الدرفر) فيرى إمكانية تحقيق أكثر من حاجة في وقت واحد، والحاجات حسب الدرفر، هي:

- أ- الحاجة للوجود وللبقاء: وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية في سلم ماسلو.
- ب- الحاجة إلى الإنتماء: وهي الحاجات الإجتماعية حسب ماسلو.
- ج- الحاجة للنمو: وهي ما يعني سعي الفرد لتطوير قدراته ومؤهلاته، وهو تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو .

3- نظرية الإنجاز ل (ديفيد مكلياند) : وركزت النظرية على وجود ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وهي:

أ. الحاجة إلى الإنجاز: وتعني أن لدى الفرد رغبة في التفوق والنجاح بإنجاز الأعمال، وهذا من خلال الوظيفة والمنصب الذي يتولاه الفرد في عمله، والذي يستخدم بها مهاراته وقدراته وإمكانياته .

ب. الحاجة إلى الانتماء: وتعني رغبة الفرد في تكوين علاقات مع الآخرين وتمكنه من ذلك من خلال فرق العمل والتفاعل مع زملاء العمل.

ج. الحاجة للقوة: وتعني رغبة الفرد وحاجته للتحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، وممارسة السلطة عليهم.

ثانيا: نظرية العاملين ل (هرزبرغ): تقوم هذه النظرية والتي قدمها (فريدك هرزبرغ) عام (1959) على أساس تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا إلى مجموعتي عوامل وهما:

1- مجموعة العوامل الدافعة: وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل نفسه والتي تزود الأفراد بالدافعية وتقود إلى الرضا وتمثل:

- أ. القدرة على إنجاز العمل.
- ب. وضوح مسؤولية الفرد عن عمله.
- ج. فرص الترقية والتقدم في العمل.
- د. أداء عمل ذي قيمة وأهمية للمنظمة.
- هـ. الحصول على التقدير والاحترام.

2- مجموعة العوامل الوقائية: وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل والتي يؤدي توفرها إلى منع حالة عدم الرضا الوظيفي أو نقص الدافعية وهي:

- أ. ظروف العمل المادية.
- ب. علاقة الفرد برؤسائه بالعمل.
- ج. علاقة الفرد بزملائه.
- د. نمط القيادة وسياسة المنظمة، وأساليب الإشراف والإدارة لديها.

ثالثاً: نظريات المقارنة: تقوم هذه النظريات على أساس أن الرضا الوظيفي يعتمد على المقارنة بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وهذه النظريات هي :

1- نظرية العدالة ل (أدمز) : تذكر بلخيري وعشيط (2012) أن نظرية العدالة تقوم على أساس أن رضا العاملين يتحصل من خلال شعورهم بالمعاملة العادلة والمنصفة، حيث يقدم الموظف ما يملك من قدرات ومهارات وخبرات مقابل حصوله على عائد، أي أنه يقوم بمقارنة ما يقدمه للمنظمة بما يحصل عليه منها، كما ويقارن ذلك بما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه، ويشعر بالرضا اذا وجد مساواة وعدالة بينهما.

2- نظرية التوقع ل (فروم): يشير حكيم (2009) إلى أن نظرية التوقع تعتمد أساس المقارنة بين ما يحتاجه العامل وبين ما يحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمله محصلة للعوائد التي يحصل عليها، أي أن الرضا الوظيفي وفق فروم يعبر عن تقدير لحجم ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقعا الحصول عليه نتيجة أدائه، وعمله، ويعتمد ذلك على ثلاثة جوانب مهمة، هي:

- أ- المنفعة: وتشير إلى مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للعائد المحتمل من العمل.
- ب- الارتباط والفائدة بين الأداء والعائد: وهي أن الفرد يقارن بين يعتقد أن مستوى أدائه يمكن أن يحقق له عوائد أو فائدة يرغب بها.
- ج- الارتباط بين الجهد والأداء: أي يبدأ الفرد بمقارنة ما يبذله من جهد وكيف سيحقق الأداء.

3- نظرية القيمة ل (لوك): تشير بلخيري وعشيط (2012) أن نظرية القيمة تعتبر أن الرضا الوظيفي يمثل درجة التوافق بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد بشكل فعلي، وبين ما يرغب في الحصول عليه وتحكم درجة التوافق ثلاثة عوامل، هي :

- أ- مقدار ما يامل الفرد الحصول عليه.
- ب- مقدار ما يحصل عليه الفرد فعلا.
- ج- أهمية ما يؤديه، ويعمله العامل بالنسبة إليه.

3.4.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تشير عباس (2006) إلى أن العوامل الرئيسة المؤثرة في درجة رضا العاملين، هي:

- 1- الأجور والرواتب: أشار دراسات كثيرة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
- 2- محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للعاملين، حيث يشعر العامل بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.
- 3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يعتمد الأداء على الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، وهذا يعني أن قيام الفرد بأداء أعمال أو مهام تتناسب وقدراته ومهاراته ومعارفه يؤدي إلى تدعيم أدائه ما ينعكس على الرضا الذي يتحقق للعاملين.
- 4- فرص الترقية المتاحة للفرد: فالمنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 5- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية مشاعر العاملين الإيجابية نحو العمل والمنظمة، حيث يشعر العاملون بأنهم مركز اهتمام القائد، اما العكس فيكون في ظل القيادة الأتوقراطية إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية (تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء) على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذا، فالظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

7- عدالة العائد: الفرد يقارن معدل عوائده التي يحصل عليها من خلال قياس مدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه...إلخ) مع معدل العوائد التي يحصل عليها الأفراد العاملون معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

أما مايلنر (2002) فيرى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تنقسم إلى خمسة عوامل، وهي:

- 1- العوامل الفردية، وتشمل (التعليم، الشخصية، العمر، القدرات).
 - 2- العوامل الاجتماعية، وتشمل (العلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية).
 - 3- العوامل الثقافية، وتشمل (المعتقدات والقيم).
 - 4- العوامل التنظيمية ، وتشمل (الهيكل التنظيمي، الاجراءات، طبيعة العمل، نمط القيادة).
 - 5- العوامل البيئية، وتشمل (الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية).
- (مايلنر (2002) كما ورد في (أبو تايه وآخرون (2012)).

وبالنظر إلى العوامل السابقة الذكر المؤثرة في الرضا الوظيفي، يمكن القول أنها تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

- 1- عوامل مادية: وتندرج تحت هذه العوامل الاجور والرواتب والمكافآت، ظروف العمل الفيزيائية، وكل ما هو مادي وملموس.
- 2- عوامل معنوية: وهذه العوامل ترتبط بالمهام نفسها، وقدرات الفرد ومهاراته، والعلاقات بين افراد العمل، وكل ما هو غير مادي ويتعلق بالشعور النفسي.

4.4.1.2 أهمية الرضا الوظيفي:

يرى عقيلي (2005) أن أهمية الرضا ترتبط بأهمية العنصر البشري أولاً، والذي يمثل محور العمل والأداء والإنتاج، كما تمثل ثانياً الأهمية من كون الرضا الناتج المتوقع لما يقوم فيه الفرد من خلال عمله، وكما يشير مثلث الجودة في إدارة الجودة الشاملة، أن أهمية الرضا الوظيفي تتبع من رضا الزبائن ومتلقي الخدمة إذ إنّ:

- رضا العاملين يؤدي إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، ما يؤدي إلى زيادة الربح والاستمرارية.
 - رضا العاملين يؤدي إلى رغبتهم في الاستمرار في المنظمة والعمل بها أطول فترة ممكنة، ما يقلل دوران العاملين وتركهم العمل.
- ومما سبق نجد أن رضا العاملين يفيد المنظمة التي يعمل بها الفرد من ناحيتين، الأولى هي رضا الزبائن، والثانية تكلفة الإحلال الوظيفي.

أما الزعبي (2011) فيرى أن الرضا الوظيفي ينعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، ويرى فعلى مستوى الفرد نجد الموظف الراضي في العمل سعيداً ومتوازناً، ولديه شعور بتحقيق الذات، وعلى مستوى المنظمة فإنه يمثل أهمية لما يقيسه من سلوكيات كترك العمل، والمواطنة الصالحة، والمبادرة للإصلاح في العمل، وقرارات التقاعد والسلوكيات الانسحابية من العمل. وقد باتت المنظمات مدركة أن الوصول إلى مرحلة متقدمة من الإنتاجية المرتفعة لا يتحدد بعدد المنتجات فقط بل بجودتها ومدى اتقانها، وأيقنت أن درجة الاتقان والجودة تعتمد بشكل كبير على العوامل البشرية ومهارة العاملين، وهي تعني أن الموظف غير السعيد في عمله إنسان ذو دافعية منخفضة واتقانه للعمل أقل جودة من الفرد السعيد الراضي في عمله.

وبذلك يتضح ومن خلال إرتباط الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الأخرى أن أهمية الرضا تتبع من أهمية هذه العوامل، ومن مقدار تأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي، وهو ما حدا ببعض المؤسسات إلى اللجوء إلى قياس معدلات الرضا الوظيفي وبشكل دوري للعاملين لديها، ومن الطرق الرئيسية التي تعتمد عليها في قياس الرضا الوظيفي ما يُسمّى بمقاييس الإفادة الذاتية ويقوم الموظف ومن خلال إجابته

عن أسئلة الفقرات الموجودة في المقياس بالإفصاح عن مدى شعوره بالرضا عن الجوانب المختلفة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي.

5.4.1.2 مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي:

يشير الزعبي (2011) أن مقياس بيتر وور وزملائه قد مر بصورته الإنجليزية بعدد الخطوات، فجزور المقياس تعود إلى عام (1979 م) حينما قام بيتر وور وجون كوك وتوبي وول من جامعة شيفيلد بمحاولة تطوير مقياس قصير وسهل التطبيق، ويمكن أن يطبق على مختلف الوظائف بغض النظر عن المستوى التعليمي أو المستوى التنظيمي للمستجيب، وقد تم تطوير المقياس عن طريق دراستين، الأولى دراسة نوعية، والثانية دراسة كمية.

أجريت في الدراسة النوعية الأولى مقابلات مطولة مع عمال وموظفي مصانع، تم خلالها تحديد قائمة من العوامل المتصلة بالرضا الوظيفي، وبعد توصل الباحثين إلى مجموعة فقرات يبدو أنها مناسبة، أجروا دراسة كمية على (590) عامل مصنع وموظفا، هدفت إلى تحديد الفقرات الأكثر تمييزاً، بالإضافة إلى استخراج الخصائص السيكومترية للمقياس من صدق وثبات، وكانت النتائج التي توصلوا إليها تتمثل في تحديد مجموعة فقرات تقيس الرضا الوظيفي العام.

ومن خلال التحليل العاملي توصل الباحثون إلى وجود مقياسين فرعيين في المقياس، سمّي الأول منهما بالرضا الوظيفي المادي أو الخارجي، ويتكون من ثماني فقرات، ويقاس مقدار الرضا الوظيفي حول مجموعة عوامل محيطة لا علاقة لها بمهام العمل، مثل:

- 1- الرضا عن الأجر المدفوع.
- 2- الرضا عن الفرص للترقية.
- 3- الرضا عن الطريقة التي تدار بها المؤسسة.

أما المقياس الفرعي الثاني فسمي بالرضا الوظيفي المعنوي أو الداخلي، ويتكون من سبع فقرات، وهو يقيس ردود الأفعال النفسية للأفراد النفسية حول أمور تتعلق بمهام العمل، مثل:

- 1- مدى التنوع في مهام العمل .
- 2- مدى الاستقلالية الممنوحة للشخص في أداء مهامه بالطريقة التي يريد.
- 3- المدى الذي يسمح فيه للفرد باستخدام مهاراته وقدراته جميعها.

وأشار الباحثون إلى أنه ورغم أن هذين المقياسين منفصلان، إلا أنهما مترابطان بشكل عال (معامل الارتباط = 0.72)، ما يمكن جمعهما ليعطيا درجة واحدة هي درجة الرضا الوظيفي العام.

كما ويذكر الزعبي (2011) أن المقياس بصورته النهائية تكون من (15) فقرة قصيرة وسهلة الإجابة، وتم استخدام هذا المقياس بشكل مكثف في الأبحاث والإستشارات المتخصصة التي قام بها معهد علم نفس العمل التابع لجامعة شفلد، وتم التركيز على الأبحاث الاستشارية الهادفة إلى تقديم إستشارات للمنظمات التي ترغب في قياس مقدار الرضا الوظيفي لدى موظفيها، وقد منحت هذه الدراسات المقياس مؤشرات صدق وثبات على مختلف الوظائف مثل وظائف الرعاية الصحية، والوظائف اليدوية في المصانع، ووظائف قطاع التعليم، ووظائف القطاع العام .

ويذكر الزعبي (2011) أنه ونتيجة البيانات الضخمة التي جمعت حول هذا المقياس، قام مولاركي مع الباحثين الأصليين بإصدار دليل للمقياس عام (1999) بطبعته الأولى، ثم صدرت الطبعة الثانية عام (2007م)، حيث إحتوى هذا الدليل على بيانات إحصائية، ووزعت معدلات الرضا الوظيفي على قطاعات الأعمال المختلفة، وأعطت معدلات رضا وظيفي للوظائف المختلفة، موزعة حسب الجنس، العمر، المهنة، الخبرة والقطاع، كما تم إيراد بيانات مماثلة لكل من المقياسين الفرعين للرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. ومما يجدر ذكره أن هذه البيانات جمعت من منظمات مختلفة في بريطانيا وأستراليا ونيوزلندا، ما يعطي المقياس صفة عالمية.

شجّع الإستخدم الواسع والانتشار الكبير لهذا المقياس، وعدم وجود مقاييس عربية مماثلة على إصدار نسخة عربية منه، وتقنينها على عينة كبيرة من قطاع الأعمال والوظائف والمهن، ومن خلال الدراسة التي قام بها الزعبي (2010) بإعداد الصورة العربية من مقياس بيتر وور وزملائه لقياس الرضا الوظيفي وتطوير صورة أردنية لمقياس (بيتر وور وزملائه) للرضا الوظيفي، بعد أن ترجمت فقراته إلى العربية، ثم أجريت الترجمة العكسية للمقياس من مختص في اللغة الانجليزية، وتمّ التحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرض القائمة على مختصين في القياس النفسي، ومديرين إداريين، وأخصائيين في الموارد البشرية، وأجريت التعديلات اللازمة على صياغة الفقرات وفقا لملاحظاتهم، كما هدفت دراسة الزعبي (2010) إلى إستخراج الخصائص السيكومترية من دلالات الصدق والثبات والفاعلية لفقرات المقياس؛ بإستخدام عينة مكونة من العاملين في قطاعات عمل مختلفة.

ويتألف المقياس في صورته النهائية من (15) فقرة، تقيس كل فقرة من الفقرات بعدا من أبعاد الرضا الوظيفي الداخلي أو الخارجي بإستخدام مدرج سباعي على طريقة ليكرت، تراوح بين أنا غير راضٍ بشكل كبير (1)، مرورا بأنا غير متأكد (4)، إلى أنا راضٍ بشكل كبير (7)، ويتم إستخراج درجة الرضا الوظيفي العام من خلال جمع إجابات الفقرات الخمسة عشرة جميعها وتقسيمها على (15) كما في المعادلة الآتية:

$$\text{الرضا العام} = \text{فقرة (1)} + \text{فقرة (2)} + \text{فقرة (3)} + \text{فقرة (4)} + \text{فقرة (5)} + \text{فقرة (6)} + \text{فقرة (7)} + \text{فقرة (8)} + \text{فقرة (9)} + \text{فقرة (10)} + \text{فقرة (11)} + \text{فقرة (12)} + \text{فقرة (13)} + \text{فقرة (14)} + \text{فقرة (15)} / 15.$$

وبذلك يتم الحصول على درجة للرضا الوظيفي العام للموظف تتراوح من 1 إلى 7 درجات.

أما الرضا الوظيفي المادي أو الخارجي، فيتكون من ثماني فقرات، ويقاس مقدار الرضا الوظيفي حول مجموعة العوامل المحيطة التي لا علاقة لها بمهام العمل، ويتم إستخراج الدرجة على هذا المقياس من خلال جمع إجابات الفقرات ذات الأرقام الفردية من المقياس، ثم تقسيمها على (8) وذلك كما في المعادلة الآتية:

$$\text{الرضا الخارجي} = \text{فقرة (1)} + \text{فقرة (3)} + \text{فقرة (5)} + \text{فقرة (7)} + \text{فقرة (9)} + \text{فقرة (11)} + \text{فقرة (13)} + \text{فقرة (15)} / 8.$$

وبذلك يتم الحصول على درجة للرضا الوظيفي الخارجي تتراوح من 1 إلى 7 درجات .

أما المقياس الفرعي الثاني فهو الرضا الوظيفي المعنوي أو الداخلي، ويتكون من سبع فقرات تقيس ردود الأفعال النفسية للأفراد حول أمور تتعلق بمهام العمل، ويتم إستخراج هذه الدرجة بجمع الفقرات ذات الأرقام الزوجية من المقياس، ومن ثم تقسيمها على (7) حسب المعادلة:

الرضا الداخلي = (فقرة (2) + فقرة (4) + فقرة (6) + فقرة (8) + فقرة (10) + فقرة (12) + فقرة (14)) / 7 .
وبذا يتم الحصول على درجة للرضا الوظيفي الداخلي تتراوح بين 1 إلى 7 درجات .

- صدق مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي:

فيما يتعلق بصدق المقياس فقد أشار الزعبي في دراسته عام (2010) إلى أنه تم فحص صدق المقياس من خلال ثلاثة أساليب، هي:

1- صدق المحتوى: إذ تمّ عرض الفقرات على مجموعة خبراء في مجال القياس النفسي والسلوك البشري، وأشاروا إلى تمتع فقرات المقياس بدرجات عالية من الصياغة الصحيحة وذات العلاقة برضا الإنسان عن بيئة العمل.

2- صدق البناء: واستخرج صدق البناء باستخدام التحليل العاملي، وأشارت نتائج التحليل إلى تشبع فقرات المقياس على بعدين أساسيين، هما: بعد الرضا الوظيفي الخارجي، والآخر بعد الرضا الوظيفي الداخلي، وأشارت نتائج التحليل إلى أن نسبة التباين المفسر شكّلت ما قيمته (43.6%) من إجمالي التباين المفسر، وتعتبر هذه النسبة جيدة بالنسبة للعلوم الاجتماعية.

3- الارتباط: إذ تمّ فحص ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، واحتسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات التي أشارت النتائج إلى أن جميع الارتباطات بين الفقرة والمقياس الكلي هي ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$)، وجميعها لديها معامل ارتباط يزيد عن (0.40).

- ثبات مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي:

قام الزعبي (2010) بدراسة لفحص ثبات المقياس وذلك من خلال إستخراج معاملات الثبات للمقياس بطريقتين هما:

أ. الثبات بطريقة الإعادة: وتم استخراج معاملات الارتباط بين الطريقتين على عينة مكونة من (50) موظفاً، وكان التطبيق بفارق زمني مقداره أسبوعان، وأشارت النتائج إلى أن معاملات الارتباط بين التطبيق القبلي والبعدي للمقياس بلغت (0.74) للرضا العام، و(0.73) للرضا الداخلي، و(0.77) للرضا الخارجي، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ وهذا إشارة جيدة إلى ثبات المقياس.

ب. الثبات الداخلي للفقرات: وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي، وبلغت (0.78) للرضا الوظيفي العام، و(0.72) للرضا الداخلي، و(0.71) للرضا الخارجي، وتعتبر هذه النسب جيدة في الأبحاث السلوكية.

ومما سبق يتضح أن المقياس يتمتع بدرجات صدق وثبات جيدة، كما أن أهم ما يميز هذا المقياس، هو وجود مؤشرات مرجعية له، وتتيح هذه المؤشرات المجال لمقارنة النتائج التي يحصلون عليها مع نتائج الرضا الوظيفي لدى الفئات التي تتشابه في القطاع والوظيفة والمتغيرات الديمغرافية، وكل هذا شجع الباحث على إستخدام هذا المقياس لقياس الرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة في هذه الدراسة، علاوةً أيضاً على هذا المقياس تم إستخدامه في العديد من المنظمات والمؤسسات في المملكة الاردنية والتي تتقارب إلى حد ما مع بيئة العمل في فلسطين .

1.5.4.1.2 المؤشرات المرجعية لمقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي:

يشير الزعبي (2011) أن الأرقام الخام التي يعطيها المقياس لا توفر الكثير من المعلومات لصانعي القرار أو المسؤولين في المنظمات، ما لم تكن هناك أرقام مرجعية يمكن الرجوع إليها لمعرفة موقع هذه الدرجات من المجتمع الكلي المشابه للعينة، وتم تطبيق المقياس بعد تقنينه وإصدار النسخة النهائية منه على عينة كبيرة الحجم تحتوي على وظائف مهنية متعددة شملت قطاعات صناعية وخدماتية متنوعة، وذلك لتوفير بيانات مرجعية تفسيرية لدرجات المقياس التي يتم الحصول عليها.

تتكون الأرقام المرجعية من المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقدار الرضا الوظيفي لكل قطاع من القطاعات المهنية، وتقيد هذه البيانات في إعطاء تفسير واضح ومنطقي لمعاني الأرقام الخام، وتم إشتقاق المؤشرات المرجعية من خلال تطبيق المقياس على (4076) فرداً يعملون في (24) منظمة حكومية وخاصة.

يذكر أن المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي تتوفر للقطاعات الوظيفية الرئيسة حسب تصنيفات متعددة منها :

- 1- القطاع (عام وخاص).
- 2- الجنس (ذكر وانثى).
- 3- العمر (حسب تصنيف منظمة العمل الدولية).
- 4- المستوى التعليمي.
- 5- الوظائف والمهن الشائعة .

5.1.2 التمتين، ونقاط القوة:

1.5.1.2 تمهيد:

يتطرق محتوى هذا الجزء من الدراسة إلى المتغير الثاني في الدراسة وهو التمتين، ونظراً لحدثة هذا المفهوم وعدم خروجه إلى حيز التنفيذ والنشر بشكل كبير، وعدم توافر دراسات سابقة في التمتين، ولفهم التمتين من مصدره، بادر الباحث للتواصل مع صاحب النظرية (نسيم الصمادي)، وتمت مراسلات عديدة قَدّم من خلالها (الصمادي) ما توصل إليه في هذه النظرية.

شارك الباحث في دورة تدريبية متخصصة في المملكة الأردنية الهاشمية تولّى المحاضرة فيها صاحب النظرية الصمادي، على مدار أربعة أيام شهدت دراسة كافة جوانب النظرية، ومقياس "كشاف التمتين"، المخصص لدراسة نقاط القوة، كما إشتراك الباحث منذ أكثر من سنة في شركة إدارة كوم للاستشارات والتدريب صاحبة العلامة المسجلة للتمتين، وحصل من خلالها على خلاصات عديدة، وملخصات لكتب مترجمة ذات علاقة بالتمتين ونقاط القوة.

بناء على ما سبق تجدر الإشارة إلى أن محتوى هذا الجزء من الدراسة والمتعلق بالتمتين؛ من إصدارات وكتابات (الصمادي)، صاحب نظرية التمتين ورئيس شركة إدارة ومؤسسة شعاع، ولم يعدّل الباحث أي معلومات أو كلمات حفاظاً على دقة المعلومات وحقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتمتين.

2.5.1.2 ما هو التمتين:

يذكر (نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي) أن التمتين:

" يهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأداء العمل المناسب، وتحقيق أفضل النتائج بالموارد والطاقات المتاحة، وهذا يعني بلوغ أعلى طاقة إنسانية وإبداعية ممكنة، ويتطلب أن يختار كل إنسان مجاله بناء على قدراته ورغباته واحتياجاته، فيدرس ما يريد، ويعمل ما يجيد، فيؤدي ويبذل ويفيد، ويأخذ ويعطي كإنسان سعيد.

" بسم الله الرحمن الرحيم: "إن الله هو الرزاق ذو القوة المتين." سورة: "الذاريات - الآية 58"; فالمتين صفة "ذو القوة" وهي صيغة مبالغة من القوي. والتمتين لغة هو: "تقوية القوي". لأن تقوية الجانب الضعيف في الناس والأشياء تعطينا قويا، والقوي عادي وليس متميزا أو متفردا. أما تقوية القوي فتعطينا "متينا" والمتانة هي أعلى مراتب القوة"، جاء في الحديث الشريف: "اللهم إني أشكو إليك ضعف قوتي." فالقوة يمكن أن تكون ضعيفة، أما المتانة فهي دائما قوية. يقول سيدنا علي بن أبي طالب رضي الله عنه: "قيمة كل امرئ ما يحسنه." فكل إنسان يساوي ما يجيد ويفيد ويبدع ويتقن ويعطي ويؤدي ويجمل ويطور وينتج". (نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي)

3.5.1.2 التمتين في الإدارة:

يشير (نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي) أن:

" التمتين يتحقق من خلال مدير ممتن، يأخذ على عاتقه تمكين الأفراد لبناء مؤسسة متينة، والنتيجة الوحيدة والطبيعية والفعلية للتمتين النجاح. فالمديرون الجديرون والجيدون يقومون بأربعة أشياء فقط، وهي:

1. تعيين الموظف المناسب فقط.

2. توقع ووضع النتائج المناسبة فقط.

3. تحفيز الموظف المناسب فقط.

4. تطوير وتنمية المواهب والقدرات المناسبة فقط.

فالتمتين يبدأ بحرف (التاء) ويقوم على أربع (تاءات) هي: التعيين، والتوقع، والتحفيز، والتطوير.

" لكن التمتين ليس بهذه البساطة، فلكي تختار الموظف المناسب، يجب أن تعرف الفرق بين: المهارة والمعرفة، والسلوك والعادة، والدافع والموهبة، وما الممكن تغييره في شخصية الإنسان؟ وما الواجب تثبيته وعدم الاقتراب منه؟ بعبارة أخرى: ما هو الجانب المسير في الإنسان؟ وما الجانب المخير فيه؟"

" وللتوقع النتائج المناسبة، يجب أن تعرف أيًا من أجزاء الوظيفة يجب تنفيذها بحذافيرها، وأي الأجزاء تتركها للموظف ليبتكر ويغير ويطور فيها؛ فإذا لم تدرك ذلك، ستصاب بالارتباك والتشوش، ولن تتمكن من وضع الموظف المناسب في المكان المناسب "

" ولأن الوقت أعزّ وأثمن موارد المدير، فعلى الأخير أن يحدد فيما وفيمن يستثمر وقته: في فض المنازعات؟ أم في تنمية القدرات؟ هل يمتنّ الأقوياء أم يقوّي الضعفاء؟ هل يحسن المهارات الفنية أم ينمي المواهب الفطرية؟. وهناك فرق بين التمتين والتقوية، فنحن نمتن القوي، ونقوي الضعيف، ونتيجة التقوية أداء عادي، ونتيجة التمتين أداء متميز ". .

كما ويشير الصمادي (2016) إلى أنه:

" درجت المؤسسات والحكومات على القول إن الإنسان هو رأس المال الحقيقي، وهذا صحيح عندما نضعه في مكانه الصحيح. ولكن عندما يعمل الإنسان في الوظيفة الخطأ، فهو - بلغة المحاسبة والاقتصاد - في خانة "الخصوم" لا في خانة "الأصول". فأعلى ما نملكه هو الإنسان الممتن والأمين والمنتج. المتانة ترتبط دائما بالرزق والأمانة: "إن خير من استأجرت القوي الأمين". وهذا مبدأ إداري وحضاري وتنموي عظيم ". .

" كما أنه ثبت علميا وبفحص وتصوير الخلايا العصبية في الدماغ أن الناس لا يتغيرون وهم يكبرون، بل تكبر وتمتد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم معهم. ومن الأخطاء الإدارية الشائعة التي زادت من الهدر في التنمية البشرية والاقتصادية، وساهمت في البطالة، محاولة تغيير سلوك وعادات الموظفين في العمل. الصحيح هو أن "نمتن" - أي نعزز - نقاط القوة فقط، والأصح هو أن نعين الموظف الصحيح فقط. وهذا ليس سهلا قطعاً؛ فمحاولة سدّ الفجوات كلّها وإصلاح كل النقائص تكلف المجتمعات المليارات دون عائد مقنع على الاستثمار والتنمية، ومصدر الخطأ الاعتقاد بأنه يمكننا الوصول إلى الصحيح بدراسة الخطأ. وهذا خطأ! ". .

4.5.1.2 التمتين، وتصحيح مسار الإستثمار البشري:

يذكر (نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي):

" بدأنا البحث في التمتين بإستقصاء مباشر أجريناه مع مديرين وموظفين يعملون في المجالات الإدارية والموارد البشرية فقط، لاكتشاف مؤشرات الانحراف في منطق الإدارة المعكوس، وتحديد و "تبعيد" أي اكتشاف أبعاد المشكلة، فجاءت المؤشرات الأولية كما يأتي:

شمل الاستقصاء 1000 مدير وموظف من أربع دول عربية، هي: الأردن، ومصر، والإمارات والسعودية، وكان السؤال: ما هو - برأيك - السبب الأول والمباشر والأبرز في أزمات الإدارة والتنمية البشرية العربية؟

فجاءت الإجابات على النحو الآتي:

1000/140 أشاروا إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأسباب تتعلق بغياب القيادة الفعالة والقيم المنتجة والرؤية المستقبلية وفشل التخطيط.

1000/125 قالوا بعدم فعالية نظم التربية والتعليم، وضعف التدريب، وغياب التمكين، وعدم تفعيل طاقات الموارد البشرية.

أما الدراسة الثانية فشملت حتى الآن 8500 من خريجي الجامعات والعاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 عاما و 60 عاما، وجاء تركيز الدراسة على الدول العربية السابقة، مضافا إليها الجزائر. هدفت الدراسة إلى تحديد مسارات الاستثمار البشري في العالم العربي، وكانت أسئلة البحث ومعطياتها كما يأتي:

- هل اخترت تخصصك الدراسي بنفسك؟ فأجاب 75% من العينة بـ (نعم).
 - هل كان لديك تحديد لمسارك الوظيفي قبل الدراسة؟ فأجاب 47% فقط من العينة بـ (نعم).
 - هل ستغير مسارك الوظيفي ومجال عملك إذا سنحت الفرصة؟ أجاب 64% منها بـ (نعم).
- وكان من فرضيات البحث أن هناك فجوة بين اتجاهات التعليم وبين الواقع العملي، وأن معظم من يعملون في القطاع العام والخاص وضعوا أنفسهم (أو وضعوا) في المكان الخطأ، حتى من يعتقدون أنهم اختاروا تخصصاتهم بإرادتهم، لم تأت اختياراتهم عن وعي بقدراتهم، أو بطبيعة التخصصات التي اختاروها، والوظائف التي تقلدوها. ولهذا فإن 36% فقط من خريجي الجامعات العاملين لا يحبذون تغيير وظائفهم. وبما أن الاستقرار الوظيفي أحد أهم عوامل الإنتاجية، فإن 64% من الموظفين غير سعداء، ويساهمون بوعي أو دون وعي في خفض الإنتاجية. (نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي)

5.5.1.2 مكن أو مصدر التمتين:

يشير الصمادي (2016) إلى أن مكن التمتين هو نقطة التقاء الذكاء الفطري بالمهارة الشخصية، أو نقطة تقاطع الرغبة مع القدرة، فهو توافق بين ما يتوق الفرد لأن يفعله وما يمكنه أن يفعله. فعند الأداء من موطن قوة يختبر الإنسان مستويات جديدة من المتعة والسعادة لأنه يتفاعل مع عناصر أساسية وجوهرية تساعده على إثبات ذاته وترسيخ هوياته، وبلوغ أهدافه، فيكتسب قدرة على الغوص في أعماق ذاته بحثاً عن المعنى الحقيقي لحياته والمغزى الفعلي لوجوده.

6.5.1.2 منهجية التمتين وخطواته:

يبين (نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي):

" إن بناء حياة قوية، وعلى أسس متينة، يمثل تحديًا كبيرًا يتضمن العديد من المتغيرات منها: وعيك الذاتي، ونضجك، والفرص المتاحة لك، والأشخاص المحيطون بك، فضلًا عن المسلمات والافتراضات التي يجب التخلص منها، والتفكير بعكسها. وهذه بعض خطوات التمتين التي أثبتت فعاليتها:

1. فرّق بين مواهبك الفطرية والمكتسبة: وهناك ثلاث قواعد للتفريق بين مواهبنا الطبيعية الفطرية، وبين مهارتنا المكتسبة، وهي:

أ- المواهب مزيج طبيعي من الأفكار والمشاعر والسلوك الممكن أن يتحول إلى أداء، والمواهب دائمًا فطرية، وابتدى أثرها منعكسًا في الشخصية، الأمر الذي يفسر صعوبة تغيير شخصياتنا وإصلاح عيوبنا.

ب- المعارف هي المعلومات والخبرات والدروس المستفادة.

ج- المهارات هي الخطوات التي نتبعها لأداء عمل معين أو القيام بنشاط ما، وهي مكتسبة مثل المعارف، ولا يولد الإنسان بها، بل يولد وهو يمتلك القدرة على اكتسابها.

2. طور نظامًا للكشف عن مواطن قوتك: ميولك واهتماماتك هي أفضل مكان يمكنك أن تبدأ منه. وعلى الرغم من أنك ستجد ميولك تتغير وتتطور كلما تقدمت في العمر، فإنها ليست عشوائية، بل ستجد لها نمطًا ثابتًا داخلك. هذه الميول تساعدك على ترك غير المهم والتركيز على المهم.

3. استخدم لغة واضحة لوصف مواهبك: في كل مرة تنتهي فيها من عمل ما وتشعر بالحماس، سجله في مفكرتك، أكتب ما تقوم أنت به، لا ما يحدث لك، كن محددًا واجعل كلماتك مفعمة بالحيوية والحماس، سجّل ما تفعله في نفس اللحظة. مهما كان النشاط الذي تقوم به، دونه في مفكرتك طالما أنه يجعلك تشعر بالقوة والحماس والدافعية. لا تكتب المشاعر التي تتتابك حين يفعل لك الآخرون شيئًا. ركز على فعلك أنت وأدائك أنت، وانعكاساتك النفسية والسلوكية أنت.

4. إدارة نقاط الضعف: توقف عن أداء النشاط الذي يضعفك لتوفر طاقتك وتركز على أداء الأعمال التي تحبها وتبدع فيها. تعاون مع غيرك من أجل التكامل والتفاعل. سجل الأعمال التي تجعلك تشعر بالضعف وفوضها لغيرك. ليس لأن هذه الأنشطة غير مفيدة، بل لأنك تحترمها وتعلم أنك لم تُخلق لممارستها أو تحمل مسؤوليتها.

7.5.1.2 تطبيقات التمتين في العمل و الحياة:

يشير(نسيم الصمادي، أيار 2016، إتصال شخصي) إلى أن تطبيقات التمتين تشمل :

- 1- مجالات علم النفس كافة، لا سيما مناهج علم النفس الإيجابي.
- 2- التربية والتعليم.
- 3- القيادة وإدارة الموارد البشرية وفرق العمل وتخطيط المسار الوظيفي.
- 4- معالجة مشكلات البطالة، وتقليل الفاقد في الموارد البشرية.
- 5- والاستثمار الفعال للموارد الطبيعية.

8.5.1.2 مقياس التمتين (كشاف التمتين):

قام صاحب نظرية التمتين وبناء على دراسات وأبحاث إستمرت عدة سنوات، ببناء مقياس يكشف عن نقاط القوة لدى الأفراد قائم على منهجية التمتين وسمي بكشاف التمتين (TAT) ، ونقاط القوة هذه عبارة عن (25) نقطة قوة ، وأستخدمت الدراسة الحالية هذا المقياس كأداة للكشف عن نقاط القوة لدى أفراد مجتمع الدراسة .

9.5.1.2 قياس نقاط القوة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المفكرين والمؤلفين قد تطرقوا لمجال الكشف عن نقاط القوة لدى الفرد، ومنهم:

1- ماركوس باكنجهام ودونالد كليفتون: حيث تشير (الشركة العربية للإعلام العلمي، 2007) إلى كتاب بعنوان " الآن، إكتشف مواطن قوتك " للمؤلف ماركوس باجنكهام ودونالد كليفتون، حيث يوفر هذا الكتاب مقياساً للكشف عن (34) نقطة قوة، وهذه النقاط تتمثل في معرفة إلى أين تنتمي الشخصية في أحد النماذج القوية التالية: (المنجز، المنفذ، المتأقلم، التحليلي، المنسق، المؤمن، القائد الفصيح، المنافس، المتواصل، المدقق، المتأني، المطور، المنظم، المتفهم، العادل، المركز، المستقبلي، الموفق، عاشق الأفكار، المحتوي، المخصص، الشغوف، المفكرن المتعلم، الممتن، الإيجابي، الحميم، المسؤول، المصلح، الواثق بنفسه، المهم، الإستراتيجي، الإجتماعي) .

2- تشاك مارتن: أشارت (الشركة العربية للإعلام العلمي، 2007) إلى كتاب بعنوان " مهارات التنفيذ، هل نحن مسيروا للنجاح" للمؤلف تشاك مارتن، حيث يذكر مارتن أن الأفراد وبناء على وصف أطباء المخ والأعصاب يمتلكون قدرات منذ ولادتهم، وهذه القدرات لا يملك الإنسان إستبدالها أو تغييرها، ولكن يمكن تنميتها أو تمتينها في القدرات القوية ، وتحييد تلك القدرات الضعيفة.

كما يشير مارتن إلى أن مجموعة المهارات التي تعين الفرد على تنفيذ أو إتمام المهمات أو إتخاذ القرارات وإدارة السلوك تسمى "مهارات التنفيذ"، وحسب مارتن فإن هذه المهارات وعددها إثنا عشرة مهارة هي: (كبح جماح النفس، التحكم الإنفعالي، الذاكرة الحاضرة، التركيز، المبادرة وبدء المهمات فوراً، التخطيط وترتيب الأولويات، التنظيم، إدارة الوقت، وضع الأهداف وتحقيقها، المرونة، قوة الملاحظة، تحمل الضغوط). (مارتن وآخرون، 2007)

ويذكر مارتين أن مهارات التنفيذ عبارة عن مركبات تتفاعل مع بعضها وتظهر على شكل تشكيلات، أي أن الفرد يمتلك أكثر من مهارة ، ولكن هناك مهارات متناسقة إذا اجتمعت مع بعضها البعض في نفس الشخصية وتكون بالتالي موطن قوة ، أما إذع كانت مهارات متناقضة فقد تؤثر سلباً وتعتبر من مكامن الضعف. (مارتين وآخرون، 2007)

وفي هذا المجال تشير (الشركة العربية للإعلام العلمي، 2007) أن كون الفرد ملائماً لشغل وظيفة ما لم يعد يعتمد على المؤهلات والخبرات فقط، بل أنه أصبح يشمل البحث عن مهارات التنفيذ لدى الفرد، حيث أن تميز الفرد في أحد مهارات التنفيذ لن يظهر إلا في مهام أو وظيفة تتطلب هذه المهارات .

3- ريتشارد ستيفنسون: أشارت (الشركة العربية للإعلام العلمي، 2016) إلى كتاب بعنوان " اكتشف مواطن قوتك " للمؤلف ريتشارد ستيفنسون، ويشير هذا ستيفنسون في كتابه إلى إختبار يكشف عن إحدى وعشرون نقطة قوة هي: (الإيمان، الفضول، المجازفة، التفاؤل، التركيز، التحفيز الذاتي، الرؤية، الغاية، التوازن، الإبداع، التواصل، التفكير الإستراتيجي، التكيف، الإقناع، العزم، القيادة، حل المشكلات، سعة الحيلة، العمل الجماعي، الطموح).

4- علم النفس الإيجابي: يشير (أبو حلاوة، 2014) أن علم النفس الإيجابي بدأ كحركة تطورت من التفكير الايجابي إلى علم نفس ايجابي على يد مارتين سيلغمان، رئيس جمعية اطباء النفس الأمريكيين في العام 1998م، حيث أن علم النفس لا يهتم بدراسه المرض والضعف والتلف فقط ، بل يفترض أن يهتم أيضا بدراسة مكامن القوة والفضائل الإنسانية.

كما يذكر (أبو حلاوة، 2014) أن تركيز الدراسات النفسية أصبح على مكامن القوة في نفسية الإنسان كالسعادة والطمأنينه والامل والاستقرار النفسي والتقدير الاجتماعي والقناعة ويهدف التغلب على الضغوط التي تؤدي بالإنسان إلى اضطرابات بالصحة النفسية خاصة انها تقع على الطرف الآخر لاكثر الاضطرابات النفسية شيوعا كالقلق والاكتئاب واليأس وعدم تقدير الذات، كما أن الجانب المهم بعلم النفس الايجابي يعتبر أن تقوية مكامن القوة يؤدي إلى دور وقائي لمن يعيش بحالة جيدة

من التوافق النفسي، كم انه يساعد من يعاني من مشكلات توافقية إلى تدعيم مكانزمات التوافق لديه.

6.1.2 وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، حيث تسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2016)

وفيما يلي أبرز نتائج المسح السنوي حسب بيانات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام 2016/2015:

1. المدارس: حيث تفيد نتائج المسح بان هناك 2,856 مدرسة في الأراضي الفلسطينية، منها 2,144 مدرسة في الضفة الغربية و 712 مدرسة في قطاع غزة. وتتوزع حسب جهات الإشراف كما يلي: 2,095 مدرسة حكومية و 349 مدرسة تابعة لوكالة الغوث و 412 مدرسة خاصة. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2016)

2. المعلمون : حيث بلغ عدد المعلمين في المدارس بكافة مراحلها 65,175 معلما ومعلمة، منهم 42,069 معلما ومعلمة في الضفة الغربية و 23,106 معلما ومعلمة في قطاع غزة. من بينهم 26,155 ذكورا و 39,020 إناثا، وموزعين على المدارس حسب جهات الإشراف كما يلي:

45,519 معلما في المدارس الحكومية و 11,138 في مدارس وكالة الغوث الدولية و 8,518 في المدارس الخاصة. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2016)

3. الموظفين: بلغ إجمالي عدد العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية/قطاع التعليم العام في الضفة الغربية (2373) موظف وموظفة، موزعين كما هو موضح في الجدول (1.2). (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2016)

جدول 1.2: توزيع أعداد العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في الضفة الغربية.

المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	رئيس وحدة	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
العدد	1	2	8	2	59	31	392	1878

7.1.2 الدراسات السابقة

1.7.1.2 تمهيد:

يتطرق هذا الجزء من الرسالة إلى الدراسات التي تناولت محاور الدراسة المتمثلة بأنماط التفكير والتمتين والرضا الوظيفي، حيث حاول الباحث الرجوع إلى أكبر عدد ممكن من الدراسات المتاحة المرتبطة بموضوع الدراسة وبمجالاتها المختلفة، وذلك ليتمكن من إثراء الجانب النظري أولاً، ومن ثم مقارنة نتائج دراسته بنتائج الدراسات السابقة .

2.7.1.2 دراسات الرضا الوظيفي

• الشهري (2016).

هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس التعليم العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت إستبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي على (115) معلم ومعلمة من جميع المراحل بإدارة التعليم في النماص، وبرز النتائج تشير الى أن الرضا الوظيفي كان بمستوى متوسط وبلغ (2.33)، كما اشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق في الرضى الوظيفي تعزى لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي).

• فطر (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، وذلك من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي، وقياس درجة الرضا الوظيفي لدى كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي والبالغ عددهم (330) موظف وموظفة من إداريين ورؤساء اقسام وأطباء وممرضين، وتم استخدام المسح الشامل لجميع افراد مجتمع الدراسة، وكانت ابرز النتائج هي أن درجة الرضا الوظيفي لدى افراد مجتمع الدراسة بلغت (2.86) وهو يمثل درجة رضا وظيفي منخفضة. كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروقات في الرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)، فيما كانت الفروقات في الرضا تعزى الى متغير الفئة العمرية .

• أبو جراد (2015).

هدفت الدراسة الى التعرف الى وجود او عدم وجود علاقة بين دافعية الإنجاز ودرجة النتماء الوظيفي من جهة، وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت ثلاثة أدوات لجمع البيانات من أفراد عينة دراسة المكونة من (302) من المرشدين والمرشدات التربويين الذين يعملون في المدارس الحكومية ووكالة الغوث خلال العام الدراسي (2014-

(2015) ، وكانت ابرز النتائج تشير الى أن درجة الرضا الوظيفي كانت بمستوى عالٍ بلغ (73.5%) ، فيما لم تشر النتائج الى اية فروق في الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الجنس.

• ابو عيد، أ ودرائش، ع (2015).

هدف البحث الى التعرف على الرضا الوظيفي واثره على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين والموظفات، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لقياس الرضا الوظيفي على عينة طبقية عشوائية مكونة من (130) من أفراد مجتمع البحث، وكانت ابرز النتائج تشير الى أن مستوى الرضا الوظيفي كان بمستوى عالٍ وبلغ (3.73) ، كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات (الجنس ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي).

• الكندي (2014).

دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واستهدفت أيضا الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لقياس الرضا الوظيفي في ستة مجالات هي (التفكير بالوطن ، مقر السكن ، بيئة العمل ، الرواتب والحوافز والترقيات ، التنمية المهنية ، الاستقرار الوظيفي) ، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة من الوافدين، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: - مجيء الرضا الوظيفي عن مجال (التنمية المهنية) في المرتبة الأولى وحصوله على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري قدره (0.51)، وحصول مجال (مقر السكن) على أقل متوسط حسابي علما أن المستوى العام للمجالات في الاستبانة بلغ (3.91) وهو يقابل مستوى تقدير بدرجة كبيرة، وفيما يخص الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة للمجالات جميعها في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

• علاونة، ح والعنزي، ع (2013).

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات السعودية ، ودراسة علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، نوع المستشفى) بالرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (155) من ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات السعودية العامة والخاصة، وأشارت النتائج الى أن درجة الرضا الوظيفي بلغت (2.22)، فيما اشارت النتائج الى وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية ولصالح الفئات العمرية الاقل، كما لم تشير النتائج الى وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي).

• السعودي (2012).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية، وتكونت عينة الدراسة من (511) موظف وموظفة من العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية، وتم استخدام اداتين في الدراسة ، الاولى لقياس الحوافز المادية والثانية لقياس الرضا الوظيفي، وكانت أبرز النتائج تشير الى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة وبلغت (3.42)، فيما لم تكن هناك فروق في الرضا الوظيفي تعزى الى متغيري (الجنس والمؤهل العلمي).

• أبو تايه وآخرون (2012).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتعرّف العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداتها استمارة منيسوتا مكونة من (20) فقرة لقياس الرضا الوظيفي، وتألّف مجتمعها من كافة العاملين في مراكز عشر منظمات أعمال أردنية متواجدة في منطقة عمان الكبرى، وعددهم (986) عاملاً، واستخدمت الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار العينة بحدود (25%) من المجتمع الكلي. خلصت الدراسة إلى نتائج، أبرزها أن الرضا الوظيفي ذو مستوى جيد وملائم وبلغ (3.277)، وأن إحساس الموظفين بالرضا الوظيفي لم يختلف باختلاف (جنس، عمر، عدد سنوات وخبرة الموظف)، بينما اختلف مستوى الرضا الوظيفي للموظف تبعاً لاختلاف مؤهله العلمي، فقد بيّنت نتائج الدراسة أن

حملة البكالوريوس والشهادات العليا كانوا أكثر رضا عن وظائفهم من حملة الشهادات الدنيا (دبلوم فما دون).

• أبو رحمة (2012).

دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين كافة من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظة غزة ، أمّا عينة البحث فبلغت (189) مشرفاً/ة تربوياً أي بنسبة 92% من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة دراسة اشتملت على قسمين (ضغوط العمل، والرضا الوظيفي)، بواقع (125) فقرة موزعة على (9) مجالات في ضغوط العمل، و(6) مجالات في الرضا الوظيفي، وكانت أهم نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي للمشرفين بلغ (3.18) وهي نسبة متوسطة، كما وكشفت النتائج عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى (النوع، والمؤهل العلمي).

• شمروخ ومقابلة (2011).

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تعرّف مستوى الرضا الوظيفي لدى حكام كرة القدم العاملين في الأردن، وتعرّف أثر كل من متغيرات المؤهل العلمي، والدرجة التحكيمية وسنوات الخبرة في الرضا الوظيفي لديهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي العام والرضا الوظيفي في المجالات (ظروف العمل وطبيعته، المكافأة أو المردود المالي، العلاقة بالزملاء، العلاقة بالإدارة ، الحوافز). وتكونت عينتها من (125) حكماً لموسم كرة القدم 2010/2011 اختيروا بالطريقة العمدية.

خلصت الورقة البحثية بمجموعة نتائج أبرزها إشارتها إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام كان متوسطاً، ومستوى الرضا الوظيفي في مجالي العلاقة بالزملاء وبالإدارة كان مرتفعاً، ومتوسط فيما يختص بمجال ظروف العمل وطبيعته ومجال الحوافز، وأخيراً مجال المكافأة (المردود المالي)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والدرجة التحكيمية وسنوات الخبرة في الرضا الوظيفي.

• عوض الله (2012).

دراسة هدفت إلى تعرّف أنواع الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدّمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين، ومعرفة مدى رضا العاملين في إدارة حسابات المشتركين عن بيئة العمل الوظيفية، وتعرّف العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارات حسابات المشتركين التي لها علاقة مباشرة بإدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة من مستويات تعليمية متنوعة، وبلغ العدد (80) فرداً.

وإستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة ، وخرج الدراسة بالعديد من النتائج أهمها أن أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية، بمتوسط حسابي لمدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية (3.31 من 5) وهو متوسط ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61 الي 3.40)، والذي يشير إلى خيار راض إلى حد ما.

• منصور (2010).

هدفت هذه الدراسة الى تعرف درجة الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وهدفت ايضاً الى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على درجة الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف فقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (138) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم تطبيق استبانة للرضا الوظيفي مكونة من (51) فقرة موزعة على ستة مجالات هي : (طبيعة العمل، ظروف العمل، أنظمة الحوافز والترقيات، العلاقة مع المسؤولين في الجامعة، أنظمة الرواتب، العلاقة مع الزملاء). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي الكلية كانت متوسطة وبلغت (3.08) ، وأن أقل مجالات الرضا كانت في مجال الترقيات والحوافز ، وفيما يتعلق بنتائج الدراسة على مستوى الفروقات فأظهرت النتائج وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأقل.

• الوداعي (2008).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع تطبيق ومستوى أساليب التحفيز في المناطق التعليمية، وتعرّف مستوى رضا العاملين، والعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وتأثير المتغيرات الديمغرافية على استجابات المبحوثين على الحوافز والرضا الوظيفي .

اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة لقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة ومقياس الحوافز، وتم تطبيقها على مجتمع البحث المؤلف من عشر مناطق تعليمية، عدد الإداريين فيها (350) عاملاً، واختارت الباحثة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (245)، تم توزيعها على العاملين (مدير إدارة - رؤساء أقسام - مختص).

وكانت أهم نتائج إتحاح أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي مستوى متوسط ، ونسبته (56.5%)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مقياس الرضا الوظيفي.

• العواملة (2005).

وهدف إلى تعرّف مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلاقته بالمؤهل العلمي وبسنوات الخبرة وبطبيعة العمل الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة دليل وصف المهنة (JDI) أداة لقياس الرضا الوظيفي، واشتملت على قياس الرضا العام، وأبعاد الرضا المتمثلة ببعد ممارسة المهنة، بُعد الراتب، وبُعد فرص الترقية، والإشراف، وبُعد زملاء العمل، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (188) موظفاً من المجتمع الكلي - (951) موظفاً يعملون في كافة أقاليم مؤسسة التدريب المهني.

وكانت أهم ما خلصت إليه النتائج المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي أن المتوسط الحسابي لبعد ممارسة المهنة بلغ (12.117)، وبانحراف معياري قدره (2.72)، أما بُعد الراتب فبلغ المتوسط الحسابي له (3.32) وبانحراف معياري قدره (1.35)، وبُعد فرص الترقية وبمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (1.85)، أما الإشراف فالمتوسط الحسابي له (8.37) وبانحراف معياري (2.21) ، أما البعد الأخير وهو زملاء العمل فبلغ المتوسط الحسابي (7.64) وبانحراف قدره (2.21)، في حين كان المتوسط الحسابي للرضا الكلي (20.69) وبانحراف معياري (3.10)، وتدل هذه النتائج على أن أقل درجة رضا كانت تجاه البعد الثاني وهو الراتب، في حين كانت الدرجة الأعلى للرضا تجاه البعد الأول وهو ممارسة المهنة.

كما تبيّن النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا كل على حدة، والرضا العام باختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لحملة الدبلوم فما دون (3.46) وبانحراف معياري قدره (1.36)، والمتوسط الحسابي للجامعيين (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.3)، وهي نسب تعتبر متقاربة.

• الكساسبية (2004).

وهدفنا إلى تعرّف درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في العاصمة الأردنية عمان، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي للدراسة، والاستبانة أداة لقياس الرضا الوظيفي، إذ تم تطوير أداة لقياس درجة الرضا الوظيفي تألفت من قسمين، وتكوّن مجتمع الدراسة من (2455) معلماً/ة من القطاع الحكومي، و(879) معلماً/ة من القطاع الخاص، وتألفت عينتها من (490) معلماً/ة من القطاع الحكومي، و(175) معلماً/ة من القطاع الخاص. وكان أبرز نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

• الشهري (2002).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، وتعرّف مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والعمر، والراتب، والأمن الوظيفي، وظروف العمل، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والترقية والتقدم في العمل)، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، بتوظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع البحث، وهم جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض وعددهم (233) موظفاً، وأهم النتائج التي أظهرتها وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الجنس لصالح الإناث، بمتوسط حسابي (1.25) وبانحراف معياري (0.29)، مقابل متوسط حسابي (1.08) وانحراف معياري (0.44) للذكور.

كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، لصالح الفئات الأصغر سناً، بمتوسط حسابي (2.67) لفئة (20-39 سنة)، وبانحراف (0.68)، مقابل متوسط حسابي (1.27) وانحراف معياري (0.45) لفئة (40 سنة فأكثر)، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات الدنيا، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهم (2.45) وبانحراف (0.75)، مقابل متوسط (1.26) بانحراف معياري (0.44) لذوي المؤهلات الجامعية.

3.7.1.2 دراسات أنماط التفكير

• الهيات (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفاعلية الذاتية وعلاقتها بأنماط التفكير، حيث تم تطبيق مقياس موريس (2001م) للفاعلية الذاتية الذي طوره الباحث لأغراض هذه الدراسة، ومقياس هيرمان للسيطرة الدماغية الذي طوره نوفل وأبو عواد (2007) للبيئة الأردنية، على عينة شملت (95) طالبا/ة، من الصف العاشر في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في محافظة الزرقاء المتواجدين في الفصل الدراسي الأول 2014م/2015م.

وكانت أبرز النتائج تشير إلى أن أنماط التفكير لدى عينة الدراسة كانت وبالترتيب: (النمط الإنساني، النمط التحليلي، النمط المنظم، النمط الإبداعي)، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير الجنس في نمط التفكير (الإنساني) لصالح الإناث، ونمط التفكير (التحليلي) لصالح الذكور.

• الهيات وآخرون (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير وعلاقتها بالذكاء الأخلاقي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس هيرمان للسيطرة الدماغية الذي قام نوفل وأبو عواد (2007) بتطويره للبيئة الأردنية، ومقياس الزاوية (2012) للذكاء الأخلاقي الذي طوره باحثو الدراسة ليناسب أهدافها، على عينة شملت (76) طالبا/ة من طلبة صف أول ثانوي الموهوبين في مدرسة اليوبيل في عمان/الأردن، للفصل الدراسي الثاني 2013 م / 2014 م. وأشارت النتائج إلى أن أنماط التفكير لدى عينة الدراسة كانت

على الترتيب: (النمط الإنساني، النمط التحليلي، النمط المنظم، النمط الإبداعي)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة في نمط التفكير (الإنساني) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

• الخواجا (2015).

هدفت الدراسة إلى التعرف على عادات العقل وأنماط التفكير لدى طالبات كلية الاميرة عالية، وتكونت عينة (281) طالبة من كلية الاميرة عالية خلال الفصل (2015/2014). استخدمت الدراسة مقياس روجرز لعادات العقل ومقياس هيرمان للسيطرة الدماغية، وكانت ابرز النتائج تشير الى أن أنماط التفكير لدى أفراد عينة الدراسة كانت وعلى الترتيب: (النمط المنظم، النمط الإبداعي، النمط الإنساني، النمط التحليلي).

• رواشدة وآخرون (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء أنماط التعلم لدى طلبة الصف التاسع بحسب نموذج هيرمان ، وأثرها على التحصيل في مادة الكيمياء، وإختلاف ذلك بإختلاف الجنس، وتألفت عينة الدراسة من (491) طالب و (487) طالبة ، واستخدمت مقياس هيرمان لتحديد انماط تعلم الطلبة وكانت ابرز النتائج تشير الى أن انماط التعلم لدى افراد عينة الدراسة كانت بالترتيب: (النمط الانساني، النمط الابداعي، النمط المنظم، النمط التحليلي)، كما اشارت النتائج الى وجود فروق في نمط التفكير الانساني ونمط التفكير الابداعي حسب متغير الجنس ولصالح الاناث، كما ان الفروقات كانت في النمط التحليلي ولصالح الذكور .

• الغرايبة (2010).

وهدفَت الدراسة إلى تعرّف أنماط التعلم المفضلة حسب نظرية هيرمان الكلية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتكامل الحركي-البصري، ولتحقيق أهداف الدراسة طبّقت أدواتها على عينة شملت (753) طالبا/ة، من المرحلة (16-12 سنة)، في المدارس الحكومية التابعة لمديرية أربد، موزعين على (13) مدرسة، (7) للذكور و(6) للإناث، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العنقودية العشوائية، وأشارت النتائج إلى أن أنماط التعلم وفق نظرية هيرمان لعينة البحث جاءت على الترتيب (الإنساني، الإبداعي، المنظم، التحليلي)، وأن الفروق بإختلاف العمر كانت في النمط التحليلي لصالح الفئة العمرية (13-12) سنة.

• نوفل وأبو عواد (2007).

هدفت هذه الدراسة الى إستقصاء الخصائص اليكومتريه لمقياس هيرمان للسيطرة الدماغية، واستخدامه للكشف عن نمط السيطرة الدماغية لدى طلبة الكليات الجامعية للمرحلة الجامعية الأولى، حيث تم تطوير مقياس نيد هيرمان للسيطرة الدماغية للبيئة الاردنية على عينة من طلبة الجامعات الاردنية، تم من خلالها التحقق من الصدق والثبات باستخدام عدد من المؤشرات، وقد طبقت اداة الدراسة على عينة مكونة من (500) طالب وطالبة من طلبة الكليات الجامعية في الاردن.

كان من ابرز نتائج هذه الدراسة ان أنماط التفكير لدى أفراد عينة الدراسة كانت على الترتيب: (النمط المنظم، النمط التحليلي، الإنساني، النمط الإبداعي)، وكانت المتوسطات الحسابية في كل نمط هي: (52.44) للنمط المنظم، و(49.60) للنمط التحليلي، و(48.18) للنمط الإنساني، و(40.18) للنمط الإبداعي. أما فيما يتعلق بالفروقات بأنماط التفكير تبعا لمتغير الجنس ، فأظهرت النتائج وجود فروق في النمط الإنساني ولصالح الإناث.

4.7.1.2 التعليق على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في محورها الإطار النظري والنتائج بمثابة الركيزة الأساسية التي إنطلق منها الباحث في دراسته الحالية ، حيث إستفاد الباحث من الدراسات السابقة المتعلقة بالجانب النظري من خلال التطرق إلى ما إحتوته هذه الدراسات في كل محور من محاور هذه الدراسة ، وذلك من خلال إعتداد المحاور والمحتويات التي من خلالها تم بناء محتويات الدراسة الحالية والتعرف الى النظريات والأدوات المستخدمة من خلال الباحثين في التعاطي مع محاور الدراسة وضمن بيانات مختلفة فلسطينية وعربية واجنبية.

كما تم أيضاً من خلال هذه الدراسات بناء الجانب النظري في هذه الدراسة ومراجعة الأدبيات التي إعتدها الباحثون، والرجوع الى أمهات الكتب والمراجع التي تم من خلالها بناء الجانب النظري في دراساتهم .

أما الجزء الثاني الذي تم من خلاله الإستفادة من الدراسات السابقة التي إستخدمت أحد الادوات في أحد محاور الدراسة، حيث تمكن الباحث خلالها من مقارنة النتائج التي خلصت إليها دراسته والتعرف إلى محاور التشابه والإختلاف ضمن هذه النتائج والتطرق إلى بيان هذه الإختلافات والأسباب الكامنة وراء هذا الإختلاف أو التشابه. كما وتم الإستفادة من هذه الدراسات في معرفة إلى أين توصل الباحثون في كل مجال من مجالات الدراسة والبناء عليه في دراسته والمحاولة قدر الإمكان في إضافة جديد الى ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي إتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة ، وذلك من خلال توضيح المنهجية التي إتبعها هذه الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة من خصائصه وتوزيعه، وتم توضيح متغيرات الدراسة، كما ويتطرق هذه الفصل إلى الأدوات التي تم إستخدامها في جمع البيانات وصدق هذه الأدوات، وتم التطرق في هذا الفصل أيضاً إلى حدود ومحددات الدراسة، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة البيانات التي تم جمعها .

2.3 منهج الدراسة

إتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، والتي تقوم على أساس وصف الظاهرة ودراستها وجمع المعلومات والبيانات حولها، والتعبير

عن دراسة الواقع ووصفه وصفا دقيقا والتعبير عنه كفيماً وكمياً، مستخدماً المسح الشامل لجمع البيانات لكافة أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم دراسة العلاقة بين البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

3.3 متغيرات الدراسة

إشتملت متغيرات الدراسة على نموذجين حسب ما تم الإشارة إليه في الفصل الأول، وبحسب النموذجين (1.1) و(2.1) من هذه الدراسة فإنها تبحث في المتغيرات التالية:

- النموذج الأول ويشمل المتغيرات:

1- المستقلة وتشمل:

- أ- أنماط التفكير: حيث إشتملت على أربعة انماط حسب مقياس هيرمان لأنماط التفكير وهي:
(النمط التحليلي ، النمط المنظم، النمط الإنساني ، النمط الإبداعي).
- ب- نقاط القوة: حيث إشتملت قائمة نقاط القوة على خمسة وعشرون نقط قوة على مقياس كشاف التمتين وهذه النقاط هي:
(التحليل والإستنباط، سحر الشخصية والجاذبية، السيطرة والتحكم بالآخرين، الإتصال والتواصل، التنافسية، الثقة بالنفس، التعاون وروح الفريق، وضع الأهداف وتحقيقها، التطوير والتنمية والتعلم، الذكاء العاطفي، المرونة والتكيف، التركيز وعدم التشتت، المبادرة والمبادأة، المعرفة وسعة الأفق، التنظيم والترتيب، التخطيط والأولويات، التفكير الإيجابي، حل المشكلات، المخاطرة والمغامرة، الإبتاع والإنصياح، الرؤية والتفكير الإستراتيجي، تحمل الضغوط، إدارة الوقت، الحضور الذهني، إتقان العمل اليدوي).

2- التابع ويشمل:

- أ- الرضا الوظيفي العام حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي، ويتكون مقياس الرضا

الوظيفي العام من خمسة عشرة فقرة ، ويكون إجمالي مجموع إجابات الفقرات مقسوما على (15) هو درجة الرضا الوظيفي العام والتي تتراوح بين 1-7 درجات .

ب- الرضا الوظيفي الداخلي حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي، ويتم في هذا المقياس الفرعي ، قياس درجة الرضا الوظيفي الداخلي أو المعنوي ، ويكون إجمالي مجموع إجابات الفقرات الزوجية والتي يبلغ عددها سبعة فقرات مقسوما على (7)، هو درجة الرضا الوظيفي الداخلي والتي تتراوح بين 1-7 درجات .

ج- الرضا الوظيفي الخارجي حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي، ويتم في هذا المقياس الفرعي الحصول على درجة الرضا الوظيفي الخارجي أو المادي ، وذلك من خلال إجمالي مجموع إجابات الفقرات الفردية والتي عددها ثمانية فقرات مقسوما على (8)، حيث تتراوح درجة الرضا الخارجي بين 1-7 درجات .

• النموذج الثاني ويشمل المتغيرات:

1- المستقل: ويشمل المتغيرات الديمغرافية التالية:

- أ- جنس المستجيب : وله فئتان :ذكر، أنثى.
- ب- المؤهل العلمي : وله ستة مستويات هي: (توجيهي، دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير ، دكتوراه) .
- ج- الفئة العمرية : ولها أربعة فئات هي : الفئة العمرية (18-29) سنة، الفئة العمرية (30-39) سنة، الفئة العمرية (40-49) سنة، الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) .

2- التابع: ويشمل:

- أ- أنماط التفكير والتي تشمل:

- نمط التفكير التحليلي.
- نمط التفكير المنظم.
- نمط التفكير الإنساني.
- نمط التفكير الإبداعي.

ب- كشاف التمتين والذي يشمل نقاط القوة التالية: (التحليل والإستنباط، سحر الشخصية والجاذبية، السيطرة والتحكم بالآخرين، الإتصال والتواصل، التنافسية، الثقة بالنفس، التعاون وروح الفريق، وضع الأهداف وتحقيقها، التطوير والتنمية والتعلم، الذكاء العاطفي، المرونة والتكيف، التركيز وعدم التشتت، المبادرة والمبادأة، المعرفة وسعة الأفق، التنظيم والترتيب، التخطيط والأولويات، التفكير الإيجابي، حل المشكلات، المخاطرة والمغامرة، الإلتباع والإنصياع، الرؤية والتفكير الإستراتيجي، تحمل الضغوط، إدارة الوقت، الحضور الذهني، إتقان العمل اليدوي).

ج- الرضا الوظيفي والذي يشمل على:

- الرضا الوظيفي العام.
- الرضا الوظيفي الداخلي.
- الرضا الوظيفي الخارجي.

4.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي / قطاع التعليم العام، ومن كافة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية بما فيها القدس الشريف، والذين هم على رأس عملهم بحسب بيانات الادارة العامة للشؤون الادارية خلال فترة إعداد هذه الدراسة والمتمثلة بالفترة في العام (2016م)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (392) رئيس/ة قسم موزعين على الإدارات العامة والمراكز والوحدات والمديريات في الضفة الغربية.

وتجدر الإشارة الى أن الباحث إسترجع (225) إستمارة، وتم إستبعاد (30) إستمارة لعدم إستيفائها للشروط، وبذلك يكون مجموع الإستمارات الصحيحة (195) إستمارة ، وبنسبة بلغت (49.74%) من مجتمع الدراسة .

أما فيما يتعلق بخصائص مجتمع الدراسة ، فتبين الجداول (1.3)،(2.3)،(3.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية التالية: (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي).

1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة	العدد الإجمالي	الجنس
74.5%	292	ذكور
25.5%	100	إناث
100%	392	المجموع

2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول 2.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة	العدد الإجمالي	الفئة العمرية
0.5%	2	18-29 سنة
24.5%	96	30 - 39 سنة
40%	157	40-49 سنة
35%	137	50 سنة فما فوق
100%	392	المجموع

3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول 3.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد الإجمالي	النسبة
توجيهي	2	% 0.5
دبلوم	18	% 4.6
بكالوريوس	224	% 57.1
دبلوم عالي	10	% 2.6
ماجستير	127	% 32.4
دكتوراه	11	% 2.8
المجموع	392	% 100

5.3 أدوات الدراسة

أعتمد الباحث في جمع البيانات على ثلاثة أدوات عالمية وهي:

1- مقياس هيرمان للسيطرة الدماغية (Herrmann Brain Dominance Instrument) ((HBID):

هذا المقياس من المقاييس العالمية التي يتم إستخدامها للتعرف على أنماط التفكير لدى الافراد، وقد حصل الباحث على شهادة مدرب معتمد في إستخدام هذا المقياس من شركة دبيونو في الامارات العربية المتحدة في شهر يناير من العام 2016 م.

2- كشاف التمتين (TAT):

هذا المقياس مخصص للتعرف على نقاط القوة لدى الأفراد ويتم من خلاله التعرف على درجة إمتلاك الأفراد ل(25) نقطة قوة ، وتجدر الإشارة إلا أن الباحث من أوائل الحاصلين على دورة تدريبية وتصريح

لإستخدام هذا المقياس، وذلك من خلال المشاركة في الدورة التدريبية المتخصصة لهذا المقياس، والتي عقدت في المملكة الاردنية الهاشمية في شهر ابريل من العام 2016م.

3- مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي:

هذا المقياس يمكن من خلال الإجابة عن (15) فقرة المكونة له، من التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام، كما يمكن إستخراج درجات الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي من خلال المقاييس الفرعية لهذا المقياس، كما أن المقياس مقنن من قبل مختصين، وتم أيضا ملائمة للبيئة الأردنية، وذلك ما شجع الباحث لإستخدامه، وهو وجود تشابه بين بيئة العمل الاردنية والفلسطينية، علاوة على أن هذه المقياس يوفر مؤشرات مرجعية من بيئة العمل الاردنية يمكن من خلالها مقارنة درجات الرضا الوظيفي في القطاعات والفئات المشابهة.

يذكر أن مقياس بيتر وور يمتاز بالخصائص التالية والتي شجعت الباحث على إستخدامه في هذه الدراسة:

1- قصر الفقرات، وهذا يعد متطلباً أساسياً للمديرين ولأصحاب العمل .

2- سهولة التطبيق.

3- خصائص عالية من صدق وثبات تم تطويرها على قطاعات ومهن مختلفة .

4- وجود بيانات مرجعية تمكّن المستخدم من مقارنة متوسط الرضا لديه بفئات مشابهة.

5- تمتع مقياس "بيتر وور وزملائه " بصفة العالمية، فالمقياس مستخدم في العديد من الدول، ما

يتيح أيضا إجراء مقارنات دولية في معدلات الرضا للوظائف المختلفة.

ومما يجب ذكره الى أن الباحث لم يجر أية تغيرات أو تعديلات على أيأ من المقاييس الثلاثة التي قام بإستخدامها، وذلك للحفاظ على الأمانة العلمية وفي نفس الوقت لوجود دراسات تؤكد صدق وثبات هذه المقاييس.

كما تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل الثبات كرونباخ الفا لصدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس التمتين (كشاف التمتين) ومقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي ، حيث اشارت النتيجة الى أن قيمة

معامل الثبات لجميع فقرات مقياس كشاف التمتين والبالغ عددها (125) فقرة بلغ (0.938) وهي قيمة عالية جداً تدل على ثبات وصدق الإتساق الداخلي لجميع فقرات مقياس كشاف التمتين، كما أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي والبالغ عددها (15) فقرة بلغ (0.933)، وهي أيضاً قيمة عالية جداً تدل على ثبات وصدق الإتساق الداخلي لجميع فقرات مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي.

6.3 حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة ضمن الأبعاد التالية:

1. البعد الجغرافي : حيث تقتصر هذه الدراسة على مناطق الضفة الغربية بما فيها القدس ، فيما لم تشمل الشق الثاني من فلسطين وهي محافظات قطاع غزة .

2. البعد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية من بداية شهر أبريل لغاية نهاية شهر كانون الأول من العام 2016 م.

3. البعد البشري :استهدفت الدراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل برؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية، والذين هم على رأس عملهم خلال العام 2016 م .

أما محددات الدراسة فقد تم تناولت هذه الدراسة رؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام في وزارة التربية والتعليم ، فيما لم تتطرق الدراسة الى قطاع التعليم العالي في الوزارة والتي ينصح الباحث أن يتم تناوله في دراسات مستقبلية .

7.3 صعوبات واجهت الدراسة

واجه الباحث العديد من الصعوبات خلال إنجاز هذه الرسالة، حيث تمثلت الصعوبات فيما يلي :

1. حداثة موضوع التمتين ، حيث لم تتوفر أية دراسة سابقة عن موضوع التمتين والذي مثل صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات والبناء عليها ، إلا أن الباحث قد تغلب على هذه الصعوبة بشكل نسبي من خلال المشاركة في دورة تدريبية حول التمتين مع صاحب هذه النظرية شخصيا وهو الاستاذ نسيم الصمادي في العام 2016م .
2. صعوبات تتعلق بإقناع رؤساء الأقسام بتعبئة الإستبانات، حيث أن حجم الإستبانات وعددها للفرد الواحد كان كبيرا ، وهذا أدى الى عزوف البعض عن تعبئتها ، او تعبئتها بطريقة غير صحيحة ،حيث قام الباحث بإستبعاد كافة الإستمارات التي لم تستوفي كافة الشروط والمعايير الواجب توفرها لإعتماد الاستمارة ، كما أن التواصل المباشر مع افراد مجتمع الدراسة حد نوعا ما من عزوف البعض عن تعبئة الاستمارات.
3. صعوبات مادية: وفي هذا المجال تجدر الاشارة الى أن إجراء هذه الدراسة في فترة سنة، تضمنت حاجة الباحث الى السفر الى دولتي الامارات والاردن ، والاشتراك بالمؤسسات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة مع شركات عربية وعالمية للحصول على الترخيص لإستخدام المقاييس، كل ذلك شكل تحديا كبيرا لدى الباحث ، الا أنه وبحمد الله وفضله قد أتم ما هو مطلوب ضمن إمكانياته المادية المتاحة.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها والتأكد من إستيفائها للمعايير، وإستبعاد الغير صالح منها، وذلك تمهيدا لمعالجتها إحصائيا، وتم إستخدام البرنامج الاحصائي SPSS للاجابة على أسئلة الدراسة حيث تم:

1- للتحقق من ثبات أداة مقياس كشاف التمتين ومقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي، تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات المقياسيين بإستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا).

2- إستخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لأنماط التفكير وكشاف التمتين لمعرفة درجة الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي، كما تم إستخدام الجداول المتقاطعة لمعرفة عدد رؤساء الأقسام الذين لديهم تفضيل لكل نمط من أنماط التفكير.

3- إستخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة، بحيث يستخدم هذا الإختبار عندما يكون هناك مجموعتين مستقلتين مثل متغير الجنس.

4- إستخدام تحليل التباين الأحادي وإختبار (LSD) لمعرفة من أين أتت الفروقات، وذلك للاستئلة التي كان فيها فروقات ذات دلالة إحصائية. حيث يتم إستخدام تحليل التباين الاحادي عندما نريد مقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين.

5- إستخدام معامل إرتباط بيرسون وخط الانحدار البسيط لتحديد قيمة معامل الإرتباط ونوع العلاقة الخطية والصيغة الرياضية لهذه العلاقة، حيث يتم إستخدام معامل الارتباط وخط الانحدار عندما نريد دراسة علاقة بين متغيرين وتحديد نوع العلاقة والمعادلة الرياضية لخط الانحدار.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول أنماط التفكير وكشاف التمتين وعلاقتها بالرضا الوظيفي (العام والداخلي والخارجي)، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية / قطاع التعليم العام ومديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وذلك وفقاً لأسئلة الدراسة، كما يتناول هذا الفصل أيضاً مناقشة وتفسير هذه النتائج، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة، وأيضاً مقارنة نتائج الرضا الوظيفي مع المؤشرات المرجعية لمقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي.

حيث يعرض الجزء الأول من هذا الفصل النتائج الإحصائية مع الجداول لكل سؤال من أسئلة الدراسة وذلك تحت عنوان نتائج أسئلة الدراسة، فيما يوضح الجزء الثاني دلالة هذه الأرقام وذلك تحت عنوان مناقشة نتائج أسئلة الدراسة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: "ما هي أنماط التفكير لرؤساء أقسام وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية حسب مقياس هيرمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال ، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل نمط من أنماط التفكير، وذلك وفق إستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس هيرمان الرباعي لأنماط التفكير، وكانت النتائج كما هو واضح في الجدول (1.4) .

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لأنماط التفكير لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديريتها في الضفة الغربية.

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
التحليلي	50.87	7.87	27.3%
المنظم	45.81	7.97	26%
الإنساني	44.42	7.51	26.2%
الإبداعي	36.01	6.62	20.5%

يظهر من الجدول (1.4) أن أنماط التفكير لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم كانت بالترتيب على النحو التالي: النمط التحليلي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (50.87) بنسبة (27.3%) ، تلاه النمط الإنساني بمتوسط حسابي (44.42) وبنسبة (26.2%)، ومن ثم النمط المنظم بمتوسط حسابي (45.81) وبنسبة (26%) ، وأخيراً النمط الإبداعي بمتوسط حسابي (36.01) وبنسبة (20.5%).

أما بالنسبة إلى مستوى التفضيل في كل نمط ، فيوضح الجدول (2.4) عدد الأفراد الذين يتجنبون أو يفضلون كل نمط من أنماط التفكير ومستويات التفضيل.

جدول 2.4: مستوى التفضيل في كل نمط من أنماط التفكير لدى رؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في الضفة الغربية.

نمط التفكير				مستوى التفضيل
الإبداعي	الانساني	المنظم	التحليلي	
52	13	14	5	تفضيل تجنبني
143	181	180	187	تفضيل ثانوي
0	1	1	3	تفضيل أساسي
0	0	0	0	تفضيل قوي
195	195	195	195	المجموع

يتضح من الجدول (2.4) أن:

1- عدد الأفراد الذين يتجنبون النمط التحليلي بلغ (5) أفراد ، في حين يبلغ عدد من يعتبرونه تفضيل ثانوي (187) فرداً، أما عدد الذين يفضلونه بشكل أساسي فقد بلغ (3) أفراد، فيما لم يمتلك أيّاً من أفراد مجتمع الدراسة هذا النمط بدرجة تفضيل قوية .

2- عدد الأفراد الذين يتجنبون النمط المنظم بلغ (14) فرداً، وعدد من يعتبرونه تفضيل ثانوي بلغ (180) فرد ، وعدد مئيفضلونه بشكل أساسي بلغ فرداً واحداً، في حين لم يكن هذا النمط ضمن تفضيلات أيّاً من أفراد مجتمع الدراسة .

3- عدد الأفراد الذين يتجنبون النمط الإنساني بلغ (13) فرد ، وعدد الأفراد الذين يفضلونه بشكل متوسط بلغ (181) فرد، أما من كان لديهم هذا النمط تفضيل أساسي فقد بلغ فرداً واحداً، في حين لم يمتلك ايّاً من أفراد مجتمع الدراسة هذا النمط بتفضيل قوي.

4- عدد من يتجنبون النمط الإبداعي بلغ (52) فرداً، في حين يعتبره (143) فرد تفضيل متوسط، ولم يكن هذا النمط ضمن تفضيل ايّاً من أفراد مجتمع الدراسة بدرجةه الأساسية والقوية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: "هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات المبحوثين في مقياس أنماط التفكير تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية)؟"

وللإجابة عن السؤال تم إستخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك للكشف عن دلالة الفروقات في أنماط التفكير لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بإختلاف الجنس، في حين تم إستخدام تحليل التباين الأحادي في متغيري المؤهل العلمي والفئة العمرية، وجاءت النتائج كما يلي:

1- نتائج الجنس وأنماط التفكير

جدول 3.4: نتائج إختبار (ت) للفروق في أنماط التفكير حسب متغير الجنس.

النمط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحليلي	ذكر	145	50.86	8.07	- 0.03	0.97
	أنثى	50	50.90	7.34		
المنظم	ذكر	145	45.66	7.50	- 4.6	0.64
	أنثى	50	46.26	9.26		
الإنساني	ذكر	145	43.74	7.28	-2.16	0.03
	أنثى	50	46.38	7.89		
الإبداعي	ذكر	145	35.97	6.88	- 0.12	0.91
	أنثى	50	36.10	5.88		

وتظهر نتيجة الإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في النمط "الإنساني" بين رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية ولصالح الإناث، إذ كانت قيمة إختبار (ت) لهذا النمط (-2.16) ومستوى الدلالة المحسوب (0.03)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) في الأنماط الثلاثة الأخرى بين رؤساء الأقسام في الوزارة ومديرياتها في الضفة الغربية.

2- نتائج الفئة العمرية وأنماط التفكير

جدول 4.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أنماط التفكير حسب متغير الفئة العمرية.

نمط التفكير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التحليلي	بين المجموعات	18.80	2	9.40	0.17	0.84
	داخل المجموعات	8467.87	153	55.35		
	المجموع	8486.67	155			
المنظم	بين المجموعات	93.05	2	46.52	0.76	0.47
	داخل المجموعات	9411.65	153	61.51		
	المجموع	9504.69	155			
الإنساني	بين المجموعات	328.66	2	164.33	3.05	0.05
	داخل المجموعات	8248.93	153	53.91		
	المجموع	8577.59	155			
الإبداعي	بين المجموعات	10.94	2	5.47	0.13	0.88
	داخل المجموعات	6275.29	153	41.01		
	المجموع	6286.22	155			

وتظهر نتيجة الاختبار، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في النمط الثالث لمقياس هيرمان وهو النمط "الإنساني".

أما لمعرفة من أين أتت الفروقات في أنماط التفكير حسب متغير الفئة العمرية، فقد تم استخدام إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد ذلك وكانت النتائج كما في الجدول (5.4) .

جدول 5.4: نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية في أنماط التفكير حسب متغير الفئة العمرية.

النمط	الفئة العمرية	الفئة العمرية	قوة الإختبار
التحليلي	39-30 سنة	49-40 سنة	0.62
	49-40 سنة	50 سنة فما فوق	0.56
		39-30 سنة	0.62
	50 سنة فما فوق	50 سنة فما فوق	0.88
		39-30 سنة	0.56
	المنظم	39-30 سنة	49-40 سنة
49-40 سنة		50 سنة فما فوق	0.24
		39-30 سنة	0.45
50 سنة فما فوق		50 سنة فما فوق	0.47
		39-30 سنة	0.24
الإنساني		39-30 سنة	49-40 سنة
	49-40 سنة	50 سنة فما فوق	0.09
		39-30 سنة	0.74
	50 سنة فما فوق	50 سنة فما فوق	0.03
		39-30 سنة	0.09
	الإبداعي	39-30 سنة	49-40 سنة
49-40 سنة		50 سنة فما فوق	0.63
		39-30 سنة	0.77
50 سنة فما فوق		50 سنة فما فوق	0.74
		39-30 سنة	0.63
		49-40 سنة	0.74

يتضح من الجدول (5.4) أن الفروقات في الفئة العمرية بنمط التفكير الإنساني كانت بين الفئة (40-49) سنة وبين الفئة (50 سنة فما فوق) ولصالح الفئة العمرية (50 سنة فما فوق).

3- نتائج المؤهل العلمي وأنماط التفكير

يبين الجدول (6.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة في أنماط التفكير حسب متغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة .

جدول 6.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط التفكير حسب متغير المؤهل العلمي.

نمط التفكير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحليلي	بين المجموعات	293.72	5	58.74	1.07	0.38
	داخل المجموعات	8160.62	149	54.77		
	المجموع	8454.35	154			
المنظم	بين المجموعات	111.50	5	22.30	0.36	0.88
	داخل المجموعات	9340.01	149	62.68		
	المجموع	9451.51	154			
الإنساني	بين المجموعات	243.07	5	48.61	0.87	0.50
	داخل المجموعات	8318.83	149	55.83		
	المجموع	8561.90	154			
الإبداعي	بين المجموعات	69.28	5	13.86	0.33	0.89
	داخل المجموعات	6211.91	149	41.69		
	المجموع	6281.19	154			

تظهر نتيجة الإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مقياس هيرمان لأنماط التفكير بين رؤساء الأقسام تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:

"ما نقاط قوة رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالصفة الغربية حسب كشف التمتين؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة في مقياس التمتين، وكانت النتائج كما في الجدول (7.4).

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقاط القوة لدى رؤساء الأقسام حسب مقياس كشف التمتين.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المبادرة والمبادأة	4.107	0.525
وضع الاهداف وتحقيقها	4.106	0.738
السيطرة والتحكم بالآخرين	4.0995	0.478
التخطيط والاولويات	4.0991	0.437
التطوير والتنمية والتعلم	4.079	0.744
سحر الشخصية والجاذبية	4.069	0.525
التركيز وعدم التشتت	4.049	0.481
ادارة الوقت	4.046	0.492
التنظيم والترتيب	4.033	0.466
الرؤية - تفكير استراتيجي	4.025	0.425
الاتباع والانصياع	4.018	0.746
التعاون وروح الفريق	3.937	0.494
التفكير الايجابي	3.932	0.515
حل المشكلات	3.877	0.470
التحليل والاستنباط	3.872	0.509
الذكاء العاطفي	3.814	0.581

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقاط القوة لدى رؤساء الأقسام حسب مقياس كشف التمتين.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة والتكيف	3.803	0.482
تحمل الضغوط	3.789	0.563
إتقان العمل اليدوي	3.760	0.596
الحضور الذهني	3.753	0.622
المعرفة وسعة الأفق	3.725	0.493
التنافسية	3.716	0.614
الثقة بالنفس	3.677	0.586
الاتصال والتواصل	3.676	0.544
المخاطرة والمغامرة	3.363	0.909
المتوسط الكلي	3.90	0.56

يلاحظ من الجدول (7.4-أ) و(7.4-ب) أن نقاط القوة لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم جاءت بالترتيب على النحو التالي: المرتبة الأولى محور المبادرة والمبادأة، والمرتبة الثانية محور وضع الأهداف وتحقيقها، والمرتبة الثالثة محور السيطرة والتحكم بالآخرين، والمرتبة الرابعة محور التخطيط والأولويات، والمرتبة الخامسة محور التطوير والتنمية والتعلم، والمرتبة السادسة محور سحر الشخصية والجاذبية، والمرتبة السابعة محور التركيز وعدم التشتت، والمرتبة الثامنة محور إدارة الوقت، والمرتبة التاسعة محور التنظيم والترتيب، والمرتبة العاشرة محور الرؤية والتفكير الإستراتيجي، والمرتبة الحادية عشر محور الإلتباع والإنصياع، والمرتبة الثانية عشر محور التعاون وروح الفريق، والمرتبة الثالثة عشر محور التفكير الإيجابي، والمرتبة الرابعة عشر محور حل المشكلات، والمرتبة الخامسة عشر محور التحليل والإستنباط، والمرتبة السادسة عشر محور الذكاء العاطفي، والمرتبة السابعة عشر محور المرونة والتكيف، والمرتبة الثامنة عشر محور تحمل الضغوط، والمرتبة التاسعة عشر محور إتقان العمل اليدوي، والمرتبة العشرون محور الحضور الذهني، والمرتبة الحادية والعشرون محور المعرفة وسعة الأفق، والمرتبة الثانية والعشرون محور التنافسية، والمرتبة الثالثة والعشرون محور الثقة بالنفس، والمرتبة الرابعة

والعشرون محور الإتصال والتواصل، أما المرتبة الأخيرة وهي الخامسة والعشرون فجاء محور المخاطرة والمغامرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات المبحوثين في كشف التمتين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك للكشف عن دلالة الفروقات في نقاط القوة لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بإختلاف الجنس، في حين تم إستخدام تحليل التباين الأحادي في متغيري المؤهل العلمي والفئة العمرية، وجاءت النتائج كما يلي:

1- نتائج الجنس ونقاط القوة

جدول 8.4-أ: نتائج إختبار (ت) للفروق في كشف التمتين حسب الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحليل والاستنباط	ذكر	145	3.91	0.49	2.01	0.046
	انثى	50	3.75	0.55		
سحر الشخصية والجادبية	ذكر	145	4.09	0.51	0.61	0.363
	انثى	50	4.01	0.57		
السيطرة والتحكم بالآخرين	ذكر	145	4.15	0.49	2.62	0.009
	انثى	50	3.95	0.40		
الاتصال والتواصل	ذكر	145	3.70	0.54	1.21	0.228
	انثى	50	3.60	0.55		
التنافسية	ذكر	145	3.73	0.58	0.60	0.548
	انثى	50	3.67	0.72		

جدول 8.4-ب: نتائج إختبار (ت) للفروق في كشاف التمتين حسب الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الثقة بالنفس	ذكر	145	3.68	.580	0.02	0.987
	انثى	50	3.68	.600		
التعاون وروح الفريق	ذكر	145	3.95	.490	0.52	0.601
	انثى	50	3.91	.500		
وضع الاهداف وتحقيقها	ذكر	145	4.15	.780	1.45	0.149
	انثى	50	3.98	.580		
التطوير والتنمية والتعلم	ذكر	145	4.10	.810	0.74	0.462
	انثى	50	4.01	.490		
الذكاء العاطفي	ذكر	145	3.86	.590	1.83	0.069
	انثى	50	3.68	.530		
المرونة والتكيف	ذكر	145	3.83	.470	1.56	0.121
	انثى	50	3.71	.500		
التركيز وعدم التشتت	ذكر	145	4.06	.500	0.70	0.483
	انثى	50	4.00	.480		
المبادرة والمبادأة	ذكر	145	4.11	.540	0.10	0.917
	انثى	50	4.10	.470		
المعرفة وسعة الافق	ذكر	145	3.73	.480	0.48	0.632
	انثى	50	3.70	.520		
التنظيم والترتيب	ذكر	145	4.05	.480	0.89	0.373
	انثى	50	3.98	.410		
التخطيط والاولويات	ذكر	145	4.11	.440	0.46	0.647
	انثى	50	4.07	.430		
التفكير الايجابي	ذكر	145	3.96	.510	1.25	0.213
	انثى	50	3.85	.540		
حل المشكلات	ذكر	145	3.90	.490	1.19	0.237
	انثى	50	3.82	.390		
المخاطرة والمغامرة	ذكر	145	3.42	.980	1.40	0.162
	انثى	50	3.21	.650		

جدول 8.4-ج: نتائج إختبار (ت) للفروق في كشاف التمتين حسب الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
الاتباع والانصياع	ذكر	145	4.05	0.82	1.14	0.258
	انثى	50	3.91	0.44		
الرؤية والتفكير الاستراتيجي	ذكر	145	4.04	0.45	0.94	0.35
	انثى	50	3.98	0.33		
تحمل الضغوط	ذكر	145	3.80	0.60	0.51	0.609
	انثى	50	3.75	0.45		
ادارة الوقت	ذكر	145	4.07	0.48	1.11	0.267
	انثى	50	3.98	0.49		
الحضور الذهني	ذكر	145	3.77	0.60	0.48	0.629
	انثى	50	3.73	0.58		
اتقان العمل اليدوي	ذكر	145	3.78	0.62	1.17	0.243
	انثى	50	3.66	0.62		

تظهر نتيجة الإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات رؤساء الأقسام في كشاف التمتين تعزى لمتغير الجنس في المحور الأول المتعلق بالتحليل والاستنباط لصالح الذكور، إذ بلغت قيمة ت (2.01) ومستوى الدلالة المحسوب (0.046) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

كما تظهر نتيجة الإختبار وجود فروق في المحور الثالث المتعلق السيطرة والتحكم بالآخرين لصالح الذكور، إذ بلغت قيمة ت (2.62) والمستوى المحسوب للدلالة (0.009)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

فيما لم يكن هناك فروق في بقية المحاور بين إستجابات رؤساء الأقسام في كشاف التمتين تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج الفئة العمرية ونقاط القوة

جدول 9.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في كشاف التمتين حسب متغير الفئة العمرية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التحليل والاستبطان	بين المجموعات	0.58	2	0.29	1.09	0.34
	داخل المجموعات	41.04	153	0.27		
	المجموع	41.63	155			
سحر الشخصية والجادبية	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.31	0.74
	داخل المجموعات	43.94	153	0.29		
	المجموع	44.12	155			
السيطرة والتحكم بالآخرين	بين المجموعات	0.47	2	0.24	1.04	0.36
	داخل المجموعات	35.09	153	0.23		
	المجموع	35.57	155			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.28	0.75
	داخل المجموعات	47.54	153	0.31		
	المجموع	47.72	155			
التنافسية	بين المجموعات	0.71	2	0.35	0.87	0.42
	داخل المجموعات	61.69	153	0.40		
	المجموع	62.40	155			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	0.53	2	0.27	0.78	0.46
	داخل المجموعات	52.56	153	0.34		
	المجموع	53.09	155			
التعاون وروح الفريق	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.05	0.96
	داخل المجموعات	38.76	153	0.25		
	المجموع	38.79	155			
وضع الاهداف وتحقيقها	بين المجموعات	0.74	2	0.37	1.46	0.24
	داخل المجموعات	38.70	153	0.25		
	المجموع	39.44	155			
التطوير والتنمية والتعلم	بين المجموعات	1.06	2	0.53	0.82	0.44
	داخل المجموعات	98.30	153	0.64		
	المجموع	99.36	155			

جدول 9.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في كشاف التمتين حسب متغير الفئة العمرية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
النكاء العاطفي	بين المجموعات	1.45	2	0.73	2.28	0.11
	داخل المجموعات	48.79	153	0.32		
	المجموع	50.25	155			
المرونة والتكيف	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.14	0.87
	داخل المجموعات	37.17	153	0.24		
	المجموع	37.24	155			
التركيز وعدم التشتت	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.30	0.74
	داخل المجموعات	36.16	153	0.24		
	المجموع	36.30	155			
المبادأة والمبادأة	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.06	0.94
	داخل المجموعات	44.55	153	0.29		
	المجموع	44.59	155			
المعرفة وسعة الافق	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.54	0.58
	داخل المجموعات	39.28	153	0.26		
	المجموع	39.56	155			
التنظيم والترتيب	بين المجموعات	0.92	2	0.46	2.06	0.13
	داخل المجموعات	34.35	153	0.22		
	المجموع	35.27	155			
التخطيط والاولويات	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.25	0.78
	داخل المجموعات	30.14	153	0.20		
	المجموع	30.24	155			
التفكير الايجابي	بين المجموعات	0.70	2	0.35	1.25	0.29
	داخل المجموعات	42.80	153	0.28		
	المجموع	43.50	155			
حل المشكلات	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.51	0.60
	داخل المجموعات	32.57	153	0.21		
	المجموع	32.77	155			

جدول 9.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في كشاف التمتين حسب متغير الفئة العمرية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
المخاطرة والمغامرة	بين المجموعات	1.65	2	0.83	2.14	0.12
	داخل المجموعات	58.94	153	0.39		
	المجموع	60.59	155			
الاتباع والانصياع	بين المجموعات	0.58	2	0.29	0.45	0.64
	داخل المجموعات	98.54	153	0.64		
	المجموع	99.12	155			
الرؤية والتفكير الاستراتيجي	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.22	0.80
	داخل المجموعات	29.27	153	0.19		
	المجموع	29.35	155			
تحمل الضغوط	بين المجموعات	0.79	2	0.39	1.46	0.24
	داخل المجموعات	41.34	153	0.27		
	المجموع	42.13	155			
ادارة الوقت	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.12	0.89
	داخل المجموعات	34.43	153	0.23		
	المجموع	34.48	155			
الحضور الذهني	بين المجموعات	0.94	2	0.47	1.28	0.28
	داخل المجموعات	56.17	153	0.37		
	المجموع	57.11	155			
اتقان العمل اليدوي	بين المجموعات	0.40	2	0.20	0.48	0.62
	داخل المجموعات	62.97	153	0.41		
	المجموع	63.37	155			

تظهر نتيجة الإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في كشاف التمتين بين رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الفئة العمرية.

3- نتائج لمؤهل العلمي ونقاط القوة

جدول 10.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في كشاف التمتين

حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التحليل والاستنباط	بين المجموعات	2.64	5	0.53	2.02	0.08
	داخل المجموعات	38.97	149	0.26		
	المجموع	41.61	154			
سحر الشخصية والجادبية	بين المجموعات	1.76	5	0.35	1.24	0.29
	داخل المجموعات	42.23	149	0.28		
	المجموع	43.99	154			
السيطرة والتحكم بالآخرين	بين المجموعات	0.51	5	0.10	0.44	0.82
	داخل المجموعات	34.55	149	0.23		
	المجموع	35.06	154			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.90	5	0.38	1.28	0.27
	داخل المجموعات	44.04	149	0.30		
	المجموع	45.95	154			
التنافسية	بين المجموعات	2.69	5	0.54	1.36	0.24
	داخل المجموعات	58.82	149	0.39		
	المجموع	61.51	154			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	2.45	5	.49	1.46	0.21
	داخل المجموعات	50.05	149	.34		
	المجموع	52.50	154			
التعاون وروح الفريق	بين المجموعات	0.99	5	0.20	0.79	0.56
	داخل المجموعات	37.57	149	0.25		
	المجموع	38.56	154			
وضع الاهداف وتحقيقها	بين المجموعات	1.96	5	0.39	1.56	0.18
	داخل المجموعات	37.48	149	0.25		
	المجموع	39.44	154			

جدول 10.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في كشاف التمتين حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التطوير والتغذية والتعلم	بين المجموعات	0.67	5	0.13	0.20	0.96
	داخل المجموعات	98.42	149	0.66		
	المجموع	99.09	154			
النكاء العاطفي	بين المجموعات	3.05	5	0.61	1.93	0.09
	داخل المجموعات	47.06	149	0.32		
	المجموع	50.11	154			
المرونة والتكيف	بين المجموعات	1.94	5	0.39	1.66	0.15
	داخل المجموعات	34.90	149	0.23		
	المجموع	36.84	154			
التركيز وعدم التشتت	بين المجموعات	1.52	5	0.30	1.30	0.27
	داخل المجموعات	34.78	149	0.23		
	المجموع	36.30	154			
المبادرة والمبادأة	بين المجموعات	1.04	5	0.21	0.73	0.61
	داخل المجموعات	42.71	149	0.29		
	المجموع	43.75	154			
المعرفة وسعة الافق	بين المجموعات	1.46	5	0.29	1.14	0.34
	داخل المجموعات	38.01	149	0.26		
	المجموع	39.47	154			
التنظيم والترتيب	بين المجموعات	0.52	5	0.10	0.45	0.81
	داخل المجموعات	34.40	149	0.23		
	المجموع	34.92	154			
التخطيط والاولويات	بين المجموعات	2.64	5	0.53	0.45	0.81
	داخل المجموعات	38.97	149	0.26		
	المجموع	41.61	154			
التفكير الايجابي	بين المجموعات	1.76	5	0.35	1.24	0.29
	داخل المجموعات	42.23	149	0.28		
	المجموع	43.99	154			

جدول 10.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في كشاف التمتين
حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
حل المشكلات	بين المجموعات	0.51	5	0.10	0.44	0.82
	داخل المجموعات	34.55	149	0.23		
	المجموع	35.06	154			
المخاطرة والمغامرة	بين المجموعات	1.90	5	0.38	1.28	0.27
	داخل المجموعات	44.04	149	0.30		
	المجموع	45.94	154			
الاتباع والانصياع	بين المجموعات	2.69	5	0.54	1.36	0.24
	داخل المجموعات	58.82	149	0.39		
	المجموع	61.51	154			
الرؤية والتفكير الاستراتيجي	بين المجموعات	2.45	5	0.49	1.46	0.21
	داخل المجموعات	50.05	149	0.34		
	المجموع	52.50	154			
تحمل الضغوط	بين المجموعات	0.99	5	0.20	0.79	0.56
	داخل المجموعات	37.57	149	0.25		
	المجموع	38.56	154			
ادارة الوقت	بين المجموعات	1.96	5	0.39	1.56	0.18
	داخل المجموعات	37.48	149	0.25		
	المجموع	39.44	154			
الحضور الذهني	بين المجموعات	0.67	5	0.13	0.20	0.96
	داخل المجموعات	98.42	149	0.66		
	المجموع	99.09	154			
انتقان العمل اليدوي	بين المجموعات	3.05	5	0.61	1.93	0.09
	داخل المجموعات	47.06	149	0.32		
	المجموع	50.11	154			

تظهر نتيجة الإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في كشاف التمتين بين رؤساء الأقسام تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

"ما درجة الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في الوزارة ومديرياتها في الضفة الغربية حسب مقياس بيتر وور؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الرضا الوظيفي البالغ عددها خمسة عشر محوراً ، وبتدرج سباعي على مقياس ليكرت ، وكانت النتائج كما في الجدول(11.4).

جدول 11.4: درجات الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لرؤساء الأقسام

الرضا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
الرضا الخارجي	956.54	4.5769	1.31605	راضٍ نوعاً ما
الرضا العام	955.77	4.5765	1.28844	راضٍ نوعاً ما
الرضا الداخلي	954.45	4.5733	1.36635	راضٍ نوعاً ما

يبين جدول (11.4) درجة الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في الوزارة ومديرياتها في الضفة الغربية حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي ، إذ حلّ الرضا الوظيفي الخارجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5769) وبانحراف معياري (1.32)، وجاء الرضا الوظيفي العام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.5765) وبانحراف معياري (1.28844)، في حين جاء الرضا الوظيفي الداخلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.5733) وبانحراف معياري (1.36635).

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إستجابات الباحثين في مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية)؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير الجنس، واختبار التباين الاحادي لمتغيري المؤهل العلمي والفئة العمرية، وكانت النتائج كما يلي:

1- نتائج الجنس والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي)

جدول 12.4: نتائج إختبار (ت) للفروق في مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.

الرضا	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
الرضا الوظيفي العام	ذكر	145	4.574	1.339	-0.049	0.961
	انثى	50	4.584	1.141		
الرضا الوظيفي الداخلي	ذكر	145	4.573	1.405	-0.003	0.997
	انثى	50	4.574	1.262		
الرضا الوظيفي الخارجي	ذكر	145	4.568	1.357	-0.166	0.868
	انثى	50	4.604	1.201		

وتظهر نتيجة الإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) بين رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج الفئة العمرية والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي)

جدول 13.4-أ: نتائج تحليل التباين في الرضا الوظيفي حسب الفئة العمرية.

الرضا	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
الرضا العام	بين المجموعات	14.02	2	7.01	4.83	0.009
	داخل المجموعات	222.12	153	1.45		
	المجموع	236.14	155			

0.014	4.39	7.36	2	14.72	بين المجموعات	الرضا الداخلي
		1.67	153	256.23	داخل المجموعات	

جدول 13.4-ب: نتائج تحليل التباين في الرضا الوظيفي حسب الفئة العمرية.

الرضا	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
الرضا الخارجي	المجموع	270.95	155			
	بين المجموعات	14.82	2	7.41	4.85	0.009
	داخل المجموعات	233.73	153	1.53		
المجموع	248.55	155				

تظهر نتيجة الإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ولمعرفة من أين أتت الفروقات في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الفئة العمرية ، فإنه تم إستخدام إختبار (LSD) المخصص للتعرف على الفروقات حتى لو كانت ضعيفة ، وكانت نتائج الإختبار كما يظهرها الجدول (14.4) .

جدول 14.4-أ: نتائج إختبار (LSD) لتحليل الفروقات في إستجابات افراد مجتمع الدراسة حول الرضا الوظيفي ضمن الفئات العمرية.

الرضا	العمر	العمر	مستوى الدلالة الحصائية
الرضا العام	39-30 سنة	49-40 سنة	0.035
		50 سنة فما فوق	0.728
	49-40 سنة	39-30 سنة	0.035
		50 سنة فما فوق	0.006
	50 سنة فما فوق	39-30 سنة	0.728
		49-40 سنة	0.006
الرضا الداخلي	39-30 سنة	49-40 سنة	0.076
		50 سنة فما فوق	0.986
	49-40 سنة	39-30 سنة	0.076

0.006	50 سنة فما فوق		
0.986	39-30 سنة	50 سنة فما فوق	
0.006	49-40 سنة		

جدول 14.4-ب: نتائج إختبار (LSD) لتحليل الفروقات في إستجابات افراد مجتمع الدراسة حول الرضا الوظيفي ضمن الفئات العمرية.

الرضا	العمر	العمر	مستوى الدلالة الحصائية
الرضا الخارجي	39-30 سنة	49-40 سنة	0.023
		50 سنة فما فوق	0.553
	49-40 سنة	39-30 سنة	0.023
		50 سنة فما فوق	0.009
	50 سنة فما فوق	39-30 سنة	0.553
		49-40 سنة	0.009

حيث يتضح أن الفروقات في الرضا العام بين الفئة العمرية (39-30) سنة والفئة (49-40) سنة لصالح الفئة العمرية (39-30) سنة، كما ان الفروقات بين الفئة العمرية (49-40) سنة والفئة (50 سنة فما فوق) لصالح الفئة العمرية (50 سنة فما فوق)، أما الفروق في الرضا الداخلي فكانت بين الفئة العمرية (49-40) سنة والفئة (50 سنة فما فوق) لصالح الفئة (50 سنة فما فوق)، وفيما يتعلق بالفروقات في الرضا الخارجي فكانت بين الفئة العمرية (39-30) سنة والفئة (49-40) سنة لصالح الفئة (39-30) سنة، كما أن الفروق بين الفئة العمرية (49-40) سنة والفئة (50 سنة فما فوق) سنة لصالح الفئة (50 سنة فما فوق).

أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فئة عمرية في الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي فيوضحها الجدول (15.4).

جدول 15.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي تبعا لمتغير الفئة العمرية.

الرضا	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	---------------	-----------------	-------------------

1.02	5.09	من 30 الى 39	الرضا العام
1.38	4.40	من 40 الى 49	
0.99	4.97	من 50 فما فوق	

جدول 15.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي تبعا لمتغير الفئة العمرية.

الرضا	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الداخلي	من 30 الى 39	5.01	1.12
	من 40 الى 49	4.39	1.46
	من 50 فما فوق	5.00	1.10
الرضا الخارجي	من 30 الى 39	5.16	1.05
	من 40 الى 49	4.40	1.43
	من 50 فما فوق	4.96	1.00

3- نتائج المؤهل العلمي والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي)

جدول 16.4 : نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي.

الرضا	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نتيجة ف	مستوى الدلالة الاحصائية
الرضا الوظيفي العام	بين المجموعات	9.13	5	1.83	1.25	0.291
	داخل المجموعات	218.54	149	1.47		
	المجموع	227.67	154			
الرضا الوظيفي الداخلي	بين المجموعات	10.26	5	2.05	1.22	0.303
	داخل المجموعات	250.86	149	1.68		

			154	261.12	المجموع	
0.338	1.15	1.79	5	8.94	بين المجموعات	الرضا الوظيفي الخارجي
		1.56	149	232.27	داخل المجموعات	
			154	241.20	المجموع	

تظهر نتيجة الإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مقياس بيتر وور للرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لأفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، فيبينها الجدول (17.4-أ) والجدول (17.4-ب) .

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد مجتمع الدراسة في الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	الرضا
0	6.23	توجيهي	الرضا الوظيفي العام
0.82	5.46	دبلوم	
0.80	5.09	دبلوم عالي	
1.15	4.74	بكالوريوس	
1.30	4.59	ماجستير	
1.95	4.07	دكتوراة	
1.22	4.72	Total	
0	5.83	توجيهي	الرضا الوظيفي الداخلي
0.76	5.57	دبلوم	
0.62	5.29	دبلوم عالي	
1.25	4.74	بكالوريوس	
1.38	4.56	ماجستير	
2.11	4.11	دكتوراة	
1.30	4.72	Total	
0	6.57	توجيهي	الرضا الوظيفي الخارجي
0.92	5.35	دبلوم	

1.01	4.92	دبلوم عالي	
1.16	4.74	بكالوريوس	
1.37	4.61	ماجستير	
1.99	4.03	دكتوراة	
1.25	4.72	Total	

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والذي نصه:

" هل توجد علاقة بين أنماط التفكير والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالصفة الغربية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام خط الإنحدار وكانت النتائج كما يلي:

1- نتائج الرضا الوظيفي العام وأنماط التفكير

جدول 18.4: نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي العام وأنماط التفكير.

Coefficients					
Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	المعاملات	
		Beta			
0.000	3.717	0.291	.580	2.157	التحليلي
0.000	4.219		.011	.048	
0.000	6.325	0.162	.534	3.379	المنظم
0.024	2.276		.011	.026	
0.000	7.176	0.078	.555	3.979	الانساني
0.276	1.092		.012	.013	
0.000	9.162	- 0.017	.513	4.696	الإبداعي
0.812	- 0.238		.014	-.003	

وتظهر النتيجة :

- وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونمط التفكير (التحليلي)، إذ إن قيمة معامل الارتباط (0.291)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي العام = 0.048*التحليلي + 2.157.
- وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونمط التفكير (المنظم)، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.162)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي العام = 0.026*المنظم + 3.379 .
- وجود علاقة خطية طردية ضعيفة جدا بين الرضا الوظيفي العام ونمط التفكير (الإنساني) ، إذ إن قيمة معامل الارتباط (0.078)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي العام = 0.013*الانساني + 3.979 .
- وجود علاقة خطية عكسية ضعيفة جدا بين الرضا الوظيفي العام ونمط التفكير (الإبداعي)، وكانت قيمة معامل الارتباط (-0.017)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي العام = -0.003*المبدعون + 4.696.

2- نتائج الرضا الوظيفي الداخلي وأنماط التفكير

جدول 19.4: نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الداخلي وأنماط التفكير.

Coefficients						
Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.003	2.973		0.611	1.816	(Constant)	الرضا الداخلي
0.000	4.565	0.312	0.012	0.054	التحليلي	
0.000	6.285		0.569	3.579	المنظم	
0.078	1.773	0.127	0.012	0.022		
0.000	6.708		0.588	3.945	الانساني	
0.280	1.084	0.078	0.013	0.014		
0.000	8.548		0.544	4.647	الإبداعي	
0.890	- 0.138	- 0.010	0.015	- 0.002		

وتظهر النتيجة:

- وجود علاقة خطية طردية بين الرضا الوظيفي الداخلي ونمط التفكير (التحليلي)، وقيمة معامل الارتباط (.312)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الداخلي = $0.054 * \text{التحليلي} + 1.816$.

- وجود علاقة خطية طردية بين الرضا الوظيفي الداخلي ونمط التفكير (المنظم)، وقيمة معامل الارتباط (.127)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الداخلي = $0.022 * \text{المنظم} + 3.579$.

- وجود علاقة خطية طردية بين الرضا الداخلي ونمط التفكير (الإنساني)، وقيمة معامل الارتباط (.078)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الداخلي = $0.014 * \text{الإنساني} + 3.945$.

- وجود علاقة خطية عكسية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الداخلي ونمط التفكير (الإبداعي)، وقيمة معامل الارتباط (- .010)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الداخلي = $-0.002 * \text{الإبداعي} + 4.647$.

3- نتائج الرضا الوظيفي الخارجي وأنماط التفكير

جدول 20.4: نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الخارجي وأنماط التفكير.

Coefficients						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
.000	4.121		.600	2.473	(Constant)	الرضا الخارجي
.000	3.546	.247	.012	.041	التحليلي	
.000	5.915		.544	3.217	المنظم	
.012	2.537	.180	.012	.030		
.000	6.981		.566	3.953	الإنساني	

.266	1.116	.080	.013	.014		
.000	8.960		.524	4.691	الإبداعي	
.824	-222	-016	.014	-003		

وتظهر النتيجة :

• وجود علاقة خطية طردية بين الرضا الوظيفي الخارجي ونمط التفكير (التحليلي)، وقيمة معامل الارتباط (.247)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = 0.041 * التحليلي + 2.473.

• وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونمط التفكير (المنظم)، وقيمة معامل الارتباط (.18)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = 0.03 * المنظم + 3.217.

• وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونمط التفكير (الإنساني)، وقيمة معامل الارتباط (.08)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = 0.014 * الانساني + 3.953.

• وجود علاقة خطية عكسية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونمط التفكير (الإبداعي)، وقيمة معامل الارتباط (-0.016)، والمعادلة الرياضية هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = -0.003 * المبدعون + 4.691.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن والذي نصه:

" هل توجد علاقة بين نقاط القوة حسب كشاف التمتين والرضا الوظيفي (العام،الداخلي،الخارجي) لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالصفة الغربية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام خط الإنحدار بين أعلى خمس نقاط قوة حسب كشاف التمتين وبين كل من الرضا الوظيفي (العام والداخلي والخارجي).

1- نتائج الرضا الوظيفي العام ونقاط القوة

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (21.4).

جدول 21.4: نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي العام و نقاط القوة الخمس الأعلى لدى رؤساء الاقسام.

Coefficients						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
.000	4.771		.799	3.813	(Constant)	الرضا العام
.337	.962	.069	.194	.186	السيطرة والتحكم بالآخرين	
.000	9.158		.524	4.801	وضع الاهداف	
.664	-.435	-.031	.126	-.055	وتحقيقها	
.000	7.005		.512	3.586	التطوير والتنمية والتعلم	
.051	1.967	.140	.123	.243		
.004	2.937		.709	2.083	المبادرة والمبادأة	
.000	3.545	.247	.171	.607		
.000	3.726		.870	3.240	التخطيط والاولويات	
.124	1.545	.111	.211	.326		

وكشفت النتيجة عن وجود:

- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونقطة القوة (السيطرة والتحكم بالآخرين)، وقيمة معامل الارتباط (0.069)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي العام = 0.168 * السيطرة والتحكم بالآخرين + 3.813.
- علاقة خطية عكسية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونقطة القوة (وضع الأهداف وتحقيقها)، وقيمة معامل الارتباط (-0.031)، والمعادلة الرياضية المظهرة للعلاقة:
الرضا الوظيفي العام = -0.055 * وضع الاهداف وتحقيقها + 4.801.

- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونقطة القوة (التطوير والتنمية والتعلم)، وقيمة معامل الارتباط (.14)، والمعادلة الرياضية هي:
الرضا الوظيفي العام = 243 * التطوير والتنمية والتعلم + 3.586.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونقطة القوة (المبادرة والمبادأة)، وقيمة معامل الارتباط (.247)، والمعادلة الرياضية المظهرة العلاقة:
الرضا الوظيفي العام = 607 * المبادرة والمبادأة + 2.083.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي العام ونقطة القوة (التخطيط والأولويات)، وقيمة معامل الارتباط (.111)، والمعادلة الرياضية المظهرة العلاقة:
الرضا الوظيفي العام = 326 * التخطيط والأولويات + 3.24.

2- نتائج الرضا الوظيفي الداخلي ونقاط القوة

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (22.4).

جدول 22.4: نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الداخلي و نقاط القوة الخمس الأعلى لدى رؤساء الأقسام

Coefficients						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
.000	4.326		.847	3.664	(Constant)	الرضا الداخلي
.281	1.081	.078	.205	.222	السيطرة والتحكم بالآخرين	
.000	8.495		.556	4.724	وضع الاهداف وتحققها	
.783	-.276	-.020	.133	-.037		
.000	6.531		.543	3.547	التطوير والتنمية والتعلم	
.056	1.920	.137	.131	.252		

.004	2.880		.757	2.179	المبادرة والمبادأة
.002	3.191	.224	.183	.583	
.001	3.503		.923	3.233	التخطيط
.146	1.460	.105	.224	.327	والاولويات

وتظهر النتيجة وجود :

- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الداخلي ونقطة القوة (السيطرة والتحكم بالآخرين)، وقيمة معامل الارتباط (0.078)، والمعادلة الرياضية المظهرة هذه العلاقة: الرضا الوظيفي الداخلي = 0.222 * السيطرة والتحكم بالآخرين + 3.664.
- علاقة خطية عكسية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الداخلي ونقطة القوة (وضع الأهداف، وتحقيقها)، وقيمة معامل الارتباط (- 0.02)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي: الرضا الوظيفي الداخلي = -0.037 * وضع الاهداف وتحقيقها + 4.724.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الداخلي ونقطة القوة (التطوير والتنمية والتعلم)، وقيمة معامل الارتباط (0.137)، والمعادلة الرياضية المظهرة العلاقة: الرضا الوظيفي الداخلي = 0.252 * التطوير والتنمية والتعلم + 3.547.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الداخلي ونقطة القوة (المبادرة والمبادأة)، وقيمة معامل الارتباط (0.224)، والمعادلة الرياضية هي: الرضا الوظيفي الداخلي = 0.583 * المبادرة والمبادأة + 2.179.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الداخلي ونقطة القوة (التخطيط والأولويات)، وقيمة معامل الارتباط (0.105)، والمعادلة الرياضية المظهرة العلاقة : الرضا الوظيفي الداخلي = 0.327 * التخطيط والاولويات + 3.233.

3- نتائج الرضا الوظيفي الخارجي ونقاط القوة

وكانت نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الخارجي وبين نقاط القوة كما هو مبين في الجدول (23.4).

جدول 23.4: نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الخارجي و نقاط القوة الخمس الأعلى لدى رؤساء الاقسام.

Coefficients						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
.000	4.907		.817	4.010	(Constant)	الرضا الخارجي
.486	.698	.050	.198	.138	السيطرة والتحكم بالآخرين	
.000	9.055		.535	4.848	وضع الاهداف وتحقيقها	
.607	-.515	-.037	.128	-.066		
.000	6.887		.523	3.603	التطوير والتنمية والتعلم	
.060	1.891	.135	.126	.239		
0.008	2.670		0.723	1.929	المبادرة والمبادأة	
0.000	3.695	0.257	0.175	0.645		
0.000	3.690		0.889	3.280	التخطيط والاولويات	
0.144	1.467	0.105	0.216	0.316		

ومما تظهره النتيجة وجود:

- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونقطة القوة (السيطرة والتحكم بالآخرين)، وقيمة معامل الارتباط (0.05)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = 0.138 * السيطرة والتحكم بالآخرين + 4.01.

- علاقة خطية عكسية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونقطة القوة (وضع الأهداف وتحققها)، وقيمة معامل الارتباط (- 0.066)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = -0.066 * وضع الاهداف وتحققها + 4.848.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونقطة القوة (التطوير، والتنمية والتعلم)، وقيمة معامل الارتباط (0.135)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = 0.239 * التطوير والتنمية والتعلم + 3.603.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي الخارجي ونقطة القوة (المبادرة والمبادأة)، وقيمة معامل الارتباط (0.257)، والمعادلة الرياضية التي تظهر هذه العلاقة هي:
الرضا الوظيفي الخارجي = 0.645 * المبادرة والمبادأة + 1.929.
- علاقة خطية طردية ضعيفة بين الرضا الخارجي التخطيط والاولويات وقيمة معامل الارتباط (0.105)، والمعادلة الرياضية هي:
الرضا الخارجي = 0.316 * التخطيط والاولويات + 3.28.

3.4 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

يتطرق هذا المحور من الدراسة الى مناقشة النتائج الإحصائية التي خرجت بها الدراسة ، ومقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة ، كما ويتضمن هذا المحور أيضاً تفسير وتحليل وترجمة البيانات والارقام الإحصائية الى بيانات ومعلومات نوعية توضح نتائج الدراسة ، وفيما يلي تفسير ومناقشة النتائج لكل سؤال من اسئلة الدراسة .

(1) نتائج السؤال الاول

يتضح من نتائج أنماط التفكير أن هناك أربعة أنماط لدى أفراد مجتمع الدراسة وهي على التوالي (النمط التحليلي، النمط الإنساني، النمط المنظم، النمط الإبداعي)، ولكن هذه الأنماط موجودة لديهم ضمن التفضيل الثانوي حسب تقسيم مقياس هيرمان لأنماط التفكير، أي أنه لا يمثل لديهم تفضيل أساسي في التفكير، في حين أن ثلاثة أفراد فقط كان لديهم نمط تفضيل أساسي في النمط التحليلي، وفرد واحد فقط لديه تفضيل أساسي في النمطين المنظم والإنساني، فيما لم يكن لدى أي فرد من أفراد الدراسة تفضيل أساسي للنمط الأبداعي .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الهيئات، وآخرون، 2015) ودراسة (الهيئات، 2015) ودراسة (الخواجا، 2015) ودراسة (الرواشدة، 2010) ودراسة (الغرايبة، 2010) ودراسة (نوفل وأبو عواد، 2007) ، والتي أشارت نتائجها إلى ترتيب مختلف لأنماط التفكير، ويمكن أن نعزو هذا الاختلاف إلى إختلاف الفئة العمرية، حيث أن الدراسة الحالية إشمطت على فئات عمرية مختلفة تبدأ من 30 سنة وأكثر، فيما كانت الفئة العمرية في دراسة (الهيئات، وآخرون، 2015) لعمر 16-17 سنة، وفي دراسة (الهيئات، 2015) لعمر 15-16 سنة، وفي دراسة (الغرايبة، 2010) كانت لعمر 12-16 سنة، وهذا يدل أيضا على أنماط التفكير تتطور وتتغير التفضيلات في كل نمط مع التقدم في العمر .

كما إن ما يمكن الوقوف عنده في نتائج أنماط التفكير لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم هو أن النمط الابداعي جاء أقل الأنماط الأربعة للتفكير تفضيلاً لدى مجتمع الدراسة، وهذه النتيجة وفي ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي والعلمي المتسارع والكبير، فإنها تعد مؤشراً سلبياً يتعارض مع ما يجب أن يكون عليه الوضع، ذلك لأن وجود النمط الإبداعي يساهم بشكل كبير في التقدم المعرفي والعلمي والتكنولوجي، ويجعل من المنظمة أو المؤسسة مكان غير تقليدي يسعى فيه العاملين إلى التقدم والتفوق والتجديد والتطوير .

(2) نتائج السؤال الثاني

أظهرت نتائج الدراسة في هذا السؤال وجود فروق دالة إحصائية في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة على نمط التفكير (الإنساني) ولصالح الإناث ، فيما لم يكن هناك فروقاً في أنماط التفكير الثلاثة (التحليلي، المنظم، الإبداعي) تبعاً لمتغير الجنس.

وهذه النتيجة تعبر عن الطبيعة البشرية، وهي أن الإناث أكثر إنسانية من الذكور وقد يكون هذا مرتبطاً أيضاً بطبيعة التكوين السيكولوجي للإناث. وهذه النتيجة تتشابه مع نتائج دراسة (الهيلات، وآخرون، 2015) ودراسة (الهيلات، 2015) ودراسة (نوفل وأبو عواد، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق في نمط التفكير الإنساني لصالح الإناث.

أما فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية فتبين نتائج الدراسة ان هناك فروقاً في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أنماط التفكير في النمط الإنساني تبعاً لمتغير الفئة العمرية ، وهذه الفروقات كانت في الفئة العمرية الثانية (49-40) سنة والفئة العمرية الثالثة (50 سنة فما فوق) ، ولصالح الفئة الثانية. وتجدر الإشارة إلى أن دراسة (الغرابية، 2010) أظهرت وجود فروق في أنماط التفكير تبعاً لمتغير الفئة العمرية في النمطين التحليلي والمنظم لصالح الفئة العمرية (13-12) سنة.

ويمكن من خلال هذه النتيجة تبيان أن تأثير الجانب الإنساني ينخفض مع التقدم في العمر، وذلك نتيجة عدة عوامل أهمها أن الأفراد في الفئة العمرية الثالثة يخضعون لقراراتهم وتصرفاتهم وأفعالهم الى جانب الخبرة التي اكتسبوها في الماضي وذلك على حساب العواطف والمشاعر، في حين تحكم العاطفة الأفعال والقرارات بشكل أكثر في الفئة العمرية الثانية.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فتظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق في أنماط التفكير الاربعة تعزى الى متغير المؤهل العلمي، وهذا يؤكد ان المؤهل العلمي ورغم أهميته إلى أنه ليس بتلك الدرجة من التأثير في نمط التفكير.

(3) نتائج السؤال الثالث

تبين نتائج الدراسة لنقاط القوة حسب مقياس التمتين والتي تتضمن (25) نقطة قوة أن اعلى خمس نقاط قوة لدى أفراد مجتمع الدراسة كانت:

- 1- المبادرة والمبادأة.
- 2- وضع الأهداف وتحقيقها.
- 3- السيطرة والتحكم بالآخرين.
- 4- التخطيط والأولويات.
- 5- التطوير والتنمية والتعليم.

في حين كانت أقل خمس نقاط قوة لدى أفراد مجتمع الدراسة هي:

- 1- المخاطرة والمغامرة.
- 2- الإتصال والتواصل.
- 3- الثقة بالنفس.
- 4- التنافسية.

5- المعرفة وسعة الأفق.

ويمكن قراءة هذه النتائج من إتجاهين :

الإتجاه الأول: نقاط القوة الخمسة الأعلى لدى رؤساء الأقسام:

حيث يلاحظ في هذه النقاط أن هناك جانب مشترك بينها، فهي تعبر عن الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وسيطرة، اي انها ترتبط بجانب كبير بالوظائف الادارية المشتركة بين كافة رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم.

كما أن نقطة القوة الأبرز والاعلى بين نقاط القوة الخمس الأولى وهي (المبادرة والمبادأة)، فانها ترتبط برؤساء الاقسام وخاصة في المديریات والذين تقع على عاتقهم أعمال يومية في الميدان، مما يتطلب منهم المبادرة الى إتخاذ القرارات والاجراءات وعدم تأخيرها، وذلك نتيجة لتكرار الحالات التي يتعاملون معها طوال فترة عملهم.

كما أن نقطة القوة المتعلقة بالتطوير والتنمية والتعلم، فإنها مرتبطة بما يسعى إليه رئيس القسم من أجل الترقية او التقدم الى درجة المدير، حيث يتطلب منه ذلك رفع قدراته العلمية من أجل المنافسة على الشواغر لدرجة مدير، حيث أن نظام الترقيات يعتمد بالمفاضلة بين المرشحين على جانب المؤهل العلمي، في حين يتبقى جزء ثاني يعتمد على الكفاءة او الخبرة.

الإتجاه الثاني: نقاط القوة الخمس الأدنى لدى رؤساء الأقسام:

إن هناك ارتباط بين نقاط القوة هذه وبين أنماط التفكير، فنقاط القوة الأدنى لدى رؤساء الاقسام هي تلك النقاط المرتبطة بالجانب الابداعي والابتكاري، والذي ينبع من روح المنافسة، ومن جوهر المخاطرة والمغامرة، فهذه النتيجة تعتبر مترابطة مع نتيجة انماط التفكير والتي أشارت الى النمط الابداعي كان من اقل انماط التفكير تفضيلاً لدى افراد مجتمع الدراسة .

(4) نتائج السؤال الرابع

تظهر نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية في بعض نقاط القوة تعزى الى متغير الجنس، وهذه الفروق كانت في محوري (التحليل والإستنباط ومحور السيطرة والتحكم بالآخرين)، والفروقات كانت لصالح الذكور.

إن هذه النتيجة تتقاطع وفي نقطة القوة "السيطرة والتحكم بالآخرين" مع الجانب السيكولوجي للذكور عنه عند الاناث، حيث أن الذكور يميلون أكثر بطبيعتهم البشرية الى السيطرة والتحكم.

أما فيما يتعلق بنقطة القوة "التحليل والاستنباط"، فإنها تعتبر أكثر نقطة قوة لدى الذكور منها عند الاناث، ويمكن ذلك بالتجرد النسبي للجانب العاطفي لدى الذكور في عمليات التحليل والاستنباط منها عند الاناث والذين يكون لديهم تاثر نسبي للجانب العاطفي والانساني في عمليات التحليل والاستنباط، وهذا ما تم الإشارة إليه في أنماط التفكير من خلال دراسة (الهيئات، 2015)، والتي توضح أن نمط التفكير الإنساني مرتبط بالاناث أكثر منه لدى الذكور.

أما فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية، تشير نتائج الدراسة الى انه لا يوجد فروقات دالة إحصائية في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى الى متغير الفئة العمرية، وهذا يدل على ان نقاط القوة هي فطرية موجودة عند الفرد وليست مكتسبة، ونقاط القوة هذه تنمو وتكبر وتمتد مع الفرد في حياته إذا متنها، ويؤيد هذه العلاقة (الصمادي، 2016) في تأكيده على أن نقاط القوة موجودة ويمكن الاستثمار فيها، حيث يذكر أن الاستثمار في الموجود (نقاط القوة) أفضل من الاستثمار في المفقود (نقاط الضعف).

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فتظهر نتيجة الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي، وهذه النتائج تتقاطع أيضاً مع ما تم الإشارة إليه سابقاً في أن نقاط القوة هي فطرية موجودة وليست مكتسبة.

5) نتائج السؤال الخامس

تشير نتائج هذه الدراسة في الرضا الوظيفي الى أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى أفراد مجتمع الدراسة بلغ بمتوسط حسابي (4.576) على مقياس ليكرت السباعي، وبإنحراف معياري قدره (1.288)، وهذا يعني ان درجة الرضا العام حسب مقياس بيتز وور للرضا الوظيفي ضمن فئة (راضي نوعا ما) وهو يعادل مستوى متوسط، وهذه النتيجة تتشابه مع نتائج دراسة (ابو تايه وآخرون، 2012) و(أبورحمة، 2012) و(شمروخ ومقابلة، 2011) و(عوض الله، 2012) و(الوادعي، 2008) و(منصور، 2010) و(السعودي، 2012) و(الشهري، 2016)، فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة في الرضا الوظيفي مع نتائج دراسة (الكندي، 2014) ودراسة (فطر، 2015) ودراسة (أبو عيد ودراويش، 2012) ودراسة (أبو جراد، 2015)

وعند مقارنة درجة الرضا الوظيفي العام لأفراد مجتمع الدراسة مع المؤشرات المرجعية لمقياس بيتز وور للرضا الوظيفي لفئة رؤساء الاقسام كما هو في الجدول (24.4) والتي تشير الى أن درجة الرضا الوظيفي العام (4.24) وبإنحراف معياري (1.09)، وهذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي العام لرؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم جاء اعلى من معدل الرضا الوظيفي العام لنفس الفئة وهذا يعتبر مؤشر إيجابي.

جدول 24.4: المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لرؤساء الأقسام حسب مقياس بيتز وور وزملائه للرضا الوظيفي.

المؤشر المرجعي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الرضا الوظيفي العام	4.24	1.09
الرضا الوظيفي الداخلي	4.23	1.10
الرضا الوظيفي الخارجي	4.24	1.17

أما نتائج الرضا الوظيفي الداخلي فأظهرت الدراسة ان المتوسط الحسابي بلغ (4.573) وبانحراف معياري (1.366) وهذا يعني ان الرضا الوظيفي الداخلي جاء ضمن فئة (راض نوعا ما).

وبمقارنة درجة الرضا الوظيفي الداخلي لأفراد مجتمع الدراسة مع المؤشرات المرجعية لمقياس بيتر وور للرضا الوظيفي لفئة رؤساء الاقسام كما هو مبين في الجدول (24.4) والتي تشير الى ان درجة الرضا الوظيفي الداخلي (4.23) وبانحراف معياري(1.10)، وهذا يعني ان متوسط الرضا الوظيفي الداخلي لرؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم أعلى من معدل الرضا الوظيفي الداخلي لنفس الفئة وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا.

وعلى الجانب الاخر، فإن نتائج الدراسة في الرضا الوظيفي الخارجي والتي أشارت الى انها بلغت بمتوسط حسابي (4.576)، وبانحراف معياري(1.316)، وهذا يشير الى ان درجة الرضا الوظيفي الخارجي جاءت حسب مقياس بيتر وور في فئة (راضي نوعا ما).

وبمقارنة درجة الرضا الوظيفي الخارجي لأفراد مجتمع الدراسة مع المؤشرات المرجعية لمقياس بيتر وور للرضا الوظيفي لفئة رؤساء الاقسام كما هو مبين في الجدول (24.4) والتي تشير الى ان متوسط الرضا الوظيفي الخارجي لهذه الفئة يبلغ (4.24) وبانحراف معياري قدره (1.17)، وهذا يشير الى أن متوسط الرضا الوظيفي الخارجي لرؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم أعلى منه لنفس الفئة وهذا ايضا يعتبر مؤشرا إيجابياً.

(6) نتائج السؤال السادس

- الرضا الوظيفي ومتغير الجنس: تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الرضا العام والداخلي والخارجي تعزى إلى متغير الجنس، وهذه النتيجة تؤكد أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن غاية أو رغبة يسعى إليها الفرد بغض النظر عن جنسه، وهذه النتيجة تتشابه مع نتائج الدراسات السابقة في هذه الدراسة باستثناء دراستي (الكساسبة،2004) و(الشهري،2002) واللاتي أشارت نتائجها الى وجود فروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وفيما يتعلق بمقارنة نتائج الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي في هذه الدراسة مع المؤشرات المرجعية لمقياس بيتز وور وزملائه للرضا الوظيفي ذات العلاقة بمتغير الجنس وكما هو مبين في الجدول (25.4) ، فتشير النتائج أن الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي للإناث كان أدنى من معدل الرضا الوظيفي للإناث في هذه الفئة ، وهذا يعني أن معدل الرضا الوظيفي للإناث جاء بمستوى أقل من المستوى العام حسب المؤشرات المرجعية، على الرغم من أن مستوى الرضا الوظيفي لكلا الجنسين كان بدرجة أعلى من المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي.

جدول 25.4: المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لرؤساء الأقسام حسب مقياس بيتز وور وزملائه للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

المؤشر المرجعي	المتوسط الحسابي للذكور	المتوسط الحسابي للإناث
الرضا الوظيفي العام	4.11	4.67
الرضا الوظيفي الداخلي	4.12	4.66
الرضا الوظيفي الخارجي	4.09	4.85

- نتائج الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية: تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة في الرضا الوظيفي العام تبعاً لمتغير الفئة العمرية، حيث تمثلت هذه الفروق بين الفئة العمرية الأولى والفئة العمرية الثانية ولصالح الفئة الأولى، كما أن الفروق في الرضا الوظيفي العام كانت بين الفئة العمرية الثانية والفئة العمرية الثالثة ولصالح الفئة العمرية الثالثة.

أما على مستوى الرضا الوظيفي الداخلي فكانت الفروق بين الفئة العمرية الثانية والفئة العمرية الثالثة ولصالح الفئة الثالثة، وفي الرضا الوظيفي الخارجي كانت الفروق بين الفئة الأولى والثانية ولصالح الفئة الثانية، وبين الفئة العمرية الثانية والفئة الثالثة ولصالح الفئة الثالثة.

وهذه النتيجة تدل على أن الرضا الوظيفي يبدأ مرتفعاً عند استلام الوظيفة في الفئة العمرية الممتدة من عمر (28-38) سنة ولكن هذا المستوى يبدأ بالتراجع مع التقدم بالعمر في نفس الوظيفة، وذلك ناتج عن انخفاض التوقعات التي يرتجها الموظف في الفئة العمرية الثانية والتي تمتد من (39-49) سنة.

كما أن النتائج تشير إلى أن هناك فروق أيضاً في هذا المجال بين الفئة العمرية الثانية والفئة العمرية الثالثة ولصالح الفئة الثالثة والتي تمتد من (50-60) سنة، حيث أن هذه الفترة العمرية تعتبر قريبة من فترة التقاعد والتي يكون فيها الموظف قد أشبع جزء كبير من رغباته المتعلقة بالعمل وبالتالي ترتفع لديه درجة الرضا الوظيفي، وهذه النتائج تتشابه مع نتائج دراسة (الشهري، 2002) و(فطر، 2015) و(علاونة والعنزي، 2013)، فيما تختلف مع نتيجة دراسة (ابو تايه، 2012) ودراسة (أبوعيد ودراويش، 2015).

وبمقارنة نتائج الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لمجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية مع المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي كما هو في الجدول (26.4)، فإنه يتبين أن درجة الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لمجتمع الدراسة كان أعلى منه في المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي لنفس الفئات العمرية.

جدول 26.4: المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لرؤساء الأقسام حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية				المؤشر المرجعي
50 سنة فأكثر	49-40 سنة	39-30 سنة	29-18 سنة	
غير متوفر	4.11	4.48	3.99	الرضا الوظيفي العام
غير متوفر	4.14	4.40	4.06	الرضا الوظيفي الداخلي
غير متوفر	4.10	4.55	3.93	الرضا الوظيفي الخارجي

- نتائج الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي: فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فتظهر نتيجة الدراسة عدم وجود فروقات في الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يمثل رغبة وغاية لجميع الأفراد بغض النظر عن درجاتهم العلمية.

وهذه النتيجة تتشابه مع نتائج دراسة (الكندي، 2014) و(أبو رحمة، 2012) و(شمروخ ومقابلة، 2011) و(العوامل، 2005) و(فطر، 2015) و(ابو عيد وودراويش، 2015) و(علاونة والعنزي، 2013) و(السعودي، 2012) و(الشهري، 2016).

فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ابو تايه وآخرون، 2012) و(الشهري، 2002)، ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى إختلاف الفئة المستهدفة وإختلاف بيئة التعليم والتي يتبن منها أن مخرجات العملية التعليمية وخاصة في مجال الدراسات العليا في فلسطين ليست بتلك الجودة التي من الممكن تؤثر في أداء العاملين وبالتالي درجة رضاهم الوظيفي.

وفيما يتعلق بمقارنة نتائج الدراسة مع المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لمقياس الرضا الوظيفي كما هو مبين في الجدول (27.4)، فإنه يتبين أن درجة الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لمجتمع الدراسة جاء أعلى من المؤشرات المرجعية، وهذا يعتبر من المؤشرات الإيجابية.

جدول 27.4: المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لرؤساء الأقسام حسب مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي				المؤشر المرجعي
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
غير متوفر	4.22	3.96	غير متوفر	الرضا الوظيفي العام
غير متوفر	4.21	4.04	غير متوفر	الرضا الوظيفي الداخلي
غير متوفر	4.25	3.81	غير متوفر	الرضا الوظيفي الخارجي

7) نتائج السؤال السابع

تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أنماط التفكير والرضا الوظيفي العام حيث أن هذه العلاقة جاءت طردية بين النمط التحليلي والمنظم والإنساني من أنماط التفكير مع الرضا الوظيفي العام، في حين أن العلاقة كانت عكسية بين النمط الإبداعي للتفكير وبين الرضا الوظيفي العام، وهذه النتيجة تشير إلى أن الأفراد ذوي النمط الإبداعي لا يشعرون بالرضا بنفس الدرجة مقارنة مع باقي الأنماط في بيئات العمل التقليدية.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي الداخلي فتشير نتائج الدراسة إلى أن العلاقة كانت طردية بين أنماط التفكير (التحليلي، المنظم، والإنساني) وبين الرضا الوظيفي الداخلي، إلا أن هذه العلاقة كانت عكسية لدى أصحاب النمط الإبداعي.

كما أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن العلاقة كانت طردية بين أنماط التفكير التحليلية والمنظمة والإنسانية وبين الرضا الوظيفي الخارجي، فيما كانت العلاقة عكسية بين نمط التفكير الإبداعي وبين الرضا الوظيفي الخارجي.

وهذه النتيجة تدل على أن أصحاب النمط الإبداعي لا تلائمهم بيئات العمل الملتزمة والتقليدية والتي تحد من إطلاق قدراتهم الإبداعية وبالتالي تسهم في الحد من المساحة المنوحة لهم لتحقيق رغباتهم وبالتالي تنخفض مستويات الرضا الوظيفي.

كما يرجع الباحث انخفاض قيم معامل الارتباط بين أنماط التفكير الأربعة وبين الرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) إلى أن أنماط التفكير جميعها كانت ضمن التفضيل الثانوي وليست ضمن التفضيل الأساسي لرؤساء الأقسام، حيث يرى الباحث أن قيم معامل الارتباط ستكون أعلى لو كانت أنماط التفكير ضمن فئة التفضيل الأساسي أو التفضيل القوي.

8) نتائج السؤال الثامن

تشير نتائج الدراسة والمتعلقة بالعلاقة بين نقاط القوة والرضا الوظيفي (العام، الداخلي، الخارجي) وخاصة لنقاط القوة الخمس الأعلى لدى أفراد مجتمع الدراسة، أن هناك علاقة بين نقاط القوة في كشاف التمتين وبين الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي، حيث كانت العلاقة طردية بين الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي وبين نقاط القوة (السيطرة والتحكم بالآخرين، التطوير والتنمية والتعليم، المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات).

أما العلاقة فكانت عكسية بين نقطة القوة الخامسة لدى رؤساء الأقسام والمتعلقة ب(وضع الأهداف وتحقيقها) وبين الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي.

يذكر أن نقاط القوة تمثل إرتباط بين جانب الدوافع والرغبات وجانب القدرة، ولذلك فإن تحقيق هذه الرغبات يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي العام، وهذا ما كان بالنسبة لنقاط القوة التي لها علاقة طردية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة العكسية فهي تمثل عدم تحقيق الرغبة على الرغم من توفر المقدرة ، وهذه العلاقة تبدو واضحة في نقطة القوة المتعلقة بوضع الاهداف وتحقيقها، أي أن الفرد يشعر أنه لم يحقق جزء من رغباته أو غاياته المرتبطة بالعمل عندما لا تتحقق الأهداف التي وضعها وبالتالي تنخفض درجات الرضا الوظيفي العام لديه.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

1.5 تمهيد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير ونقاط القوة لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي / قطاع التعليم العام ومديرياتها في الضفة الغربية، ودراسة العلاقة بين أنماط التفكير ونقاط القوة من جهة والرضا الوظيفي من جهة ثانية لدى أفراد مجتمع الدراسة ، والتعرف فيما إذا كان هناك لكل من الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي أثر على مستوى الرضا الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم عرض أهم الإستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة وعرض التوصيات المناسبة لهذه الدراسة ونتائجها، وذلك إستناداً إلى نتائج تحليل البيانات وإلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وكذلك بناءً على المراجعة الأدبية ذات الصلة والدراسات السابقة ذات العلاقة

2.5 الإستنتاجات

أهم الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث هي ما يلي:

1- أن هناك تنوع في أنماط التفكير بناء على مقياس هيرمان لأنماط التفكير لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالضفة الغربية، ولكن هذا التنوع يأتي ضمن التفضيل الثانوي والذي يمثل سيطرة دماغية ضعيفة في أنماط التفكير، أي أنه ليس هناك تميز لأي من أفراد مجتمع الدراسة في أي نمط من أنماط التفكير بإستثناء من تم الإشارة إليهم في نتائج السؤال الأول في هذه الدراسة .

2- إن أقل الأنماط لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالضفة الغربية، كان النمط الإبداعي، وهذا يعد مؤشر سلبي خاصة في وزارة التربية والتعليم، حيث أن الإبداع والتميز يعد من الركائز الأساسية في العملية التعليمية.

3- أن نمط التفكير الإنساني هو النمط الوحيد الذي يتأثر بالجنس والفئة العمرية من بين أنماط التفكير الأربعة.

4- أبرز نقاط القوة حسب مقياس كشف التمتين لنقاط القوة لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالضفة الغربية كانت على الترتيب: (المبادرة والمبادأة، وضع الأهداف وتحقيقها، السيطرة والتحكم بالآخرين، التخطيط والأولويات، التطوير والتنمية والتعلم).

5- تمركز الفروق في كشف التمتين حسب الجنس في (التحليل والإستنباط، السيطرة والتحكم بالآخرين) ولصالح الذكور.

6- أن نقاط القوة لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالصفة الغربية لم تكن مختلفة باختلاف الفئة العمرية أو المؤهل العلمي، وهذا يدل على أن نقاط القوة فطرية وليست مكتسبة.

7- أن درجة الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالصفة الغربية كانت نسبة مرضية نوعا ما، وكانت بدرجة أعلى من ما تضمنته المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي بالنسبة للذكور، في حين كانت بدرجة أقل من المؤشرات المرجعية للرضا الوظيفي للإناث.

8- أن درجة الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي لم تتأثر بالجنس والمؤهل العلمي ، إلا أنها تأثرت بالفئة العمرية لرئيس القسم.

9- أن هناك علاقة بين أنماط التفكير والرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي، وهذه العلاقة كانت طردية في الأنماط الثلاثة (التحليلي، المنظم، الإنساني)، بينما كانت عكسية مع النمط الإبداعي.

10- أما طبيعة العلاقة بين نقاط القوة الخمس الأعلى لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالصفة الغربية وبين الرضا الوظيفي العام والداخلي والخارجي، فهناك علاقة طردية في نقاط القوة الأربعة (المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات، التطوير والتنمية والتعلم، السيطرة والتحكم بالآخرين)، بينما العلاقة عكسية مع نقطة القوة المتعلقة بوضع الأهداف وتحقيقها.

3.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة ومراجعتها وتدقيقها وتحليلها ومناقشتها، وبمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، فإن الباحث يوصى بالتالي :

1- أن يتم الأخذ بعين الاعتبار أنماط التفكير السائدة ونقاط القوة لدى الأفراد في عمليات التوظيف أو الترقية، وذلك بإستخدام مقياس هيرمان أو مقياس أخرى ذات علاقة بأنماط التفكير، ومقياس التمتين لنقاط القوة .

2- أن يتم تبني نهج التمتين كإستراتيجية تطويرية في مجال التدريب للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

3- يوصي الباحث بإعتماد ودمج نظام الأفضلية في الترقية بين المهارات والمؤهلات وبين سنوات الخدمة .

4- أن يتم تمكين نقاط القوة لدى رؤساء الأقسام من خلال تدريبهم على نقاط القوة الخمسة الاولى.

5- إعتماد تدوير رؤساء الأقسام بناء على توافق أنماط التفكير ونقاط القوة مع طبيعة المهام المطلوبة.

6- أن يتم إعتماد أحد الإختبارات (أنماط التفكير، كشف التمتين)، وذلك إضافة إلى إمتحان التوظيف المعتمد في عملية التوظيف، وذلك للكشف عن القدرات بشكل علمي.

7- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات في أنماط التفكير والتمتين على أن يتم تناول العاملين في القطاع الثاني من وزارة التربية والتعليم العالي وهو قطاع التعليم العالي والعاملين في قطاعات أخرى من مؤسسات المؤسسات الحكومية لدولة فلسطين.

المراجع

- القرآن الكريم.
- ابن منظور. (1981): لسان العرب. الجزء السابع، دار المعارف، القاهرة.
- مجمع اللغة العربية. (2004): المعجم الوسيط. الطبعة الرابعة. مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
- الفراهيدي. (2003): كتاب العين. الطبعة الأولى. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- أبو تايه، وآخرون. (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد(20)، العدد الأول، ص (159-188).
- أبو جراد، خ. (2015): الإنتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو حلاوة، م. (2014): علم النفس الايجابي " ماهيته ومنطلقاته النظرية وآفاقه المستقبلية". مؤسسة العلوم النفسية العربية، الكتاب العربي للعلوم النفسية، العدد34.
- أبو رحمة، م. (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، ن. (2013): إدارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية. الطبعة الثانية. دار صفاء، عمان.
- أبو عيد، ر ودرأويش، ع. (2015): الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية. جامعة القدس المفتوحة فرع الخليل، فلسطين.
- أبو هاشم، أ. (2008): الخصائص السيكومترية لقائمة أساليب التفكير في ضوء نظرية ستيرنبرج لدى طلاب الجامعة. مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- البدارين، غ. (2003): أساليب التفكير وعلاقتها بأنماط الشخصية لدى طلبة جامعة اليرموك. جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- برنوطي، س. (2007): إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. الطبعة الثالثة. دار وائل، عمان.
- بلخيري، س وعشيط، ح. (2012): أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. جامعة البويره، الجزائر .
- بووزن، ن. (2007): محددات الرضى الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية. جامعة محمود منوري قسنطينة، الجزائر .
- الجمل، س. (2006): مستوى الرضى الوظيفي لدى إداري مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقة دافعية العمل / دراسة ميدانية. جامعة القدس، فلسطين.
- حبيب، م. (1995): دراسات في أساليب التفكير. الطبعة الأولى. مكتبة النهضة المصرية، مصر.
- حسونه، ن. (2008): ادارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار أسامه، عمان .
- حسين، ث. (2014): الدليل الشامل في مهارات التفكير. الطبعة الثانية. مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.
- حكيم، ع. (2009): الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين. جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية .
- حويحي، م. (2008): أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الخوaja، أ. (2015): عادات العقل وعلاقتها بالسيطرة الدماغية. كلية الاميرة عالية الجامعية. الاردن.
- رواشدة، إ وآخرون. (2010): أنماط التعلم لدى طلبة الصف التاسع في اربد وأثرها في تحصيلهم في الكيمياء. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 6، العدد 4، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الزعبي، م. (2010): تطوير صورة أردنية لمقياس "وور" وزملائه لقياس الرضا الوظيفي. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد الثالث، العدد الثاني.

- الزعبي، م. (2011): الرضا الوظيفي-مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل. الطبعة الأولى. دار المسيرة، عمان.
- ستيرنبرغ، روبرت. (2004): أساليب التفكير. مترجم، خضرة، ع. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- السعودي، م. (2012): أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية. الجامعة الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 1.
- الشركة العربية للإعلام العلمي. (2007): خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. السنة الخامسة عشر، العدد السادس عشر، شعاع، القاهرة.
- الشركة العربية للإعلام العلمي. (2007): خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. السنة الخامسة عشر، العدد الرابع عشر، شعاع، القاهرة.
- الشركة العربية للإعلام العلمي. (2016): إكتشف مواطن قوتك. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، السنة 24، العدد10، شعاع، القاهرة.
- شمروخ، ن ومقابلة، م. (2011): الرضا الوظيفي لدى حكام كرة القدم العاملين في الأردن. المؤتمر العلمي الفلسطيني الرياضي الدولي الثاني.
- الشهري، ع. (2002): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. أكاديمية نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، ع. (2016): دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص. المجلة التربوية المتخصصة، المجلد(5)، العدد(12).
- طنش، غ. (2014): الذكاء والتفكير بين النظرية والتطبيق. السفير، عمان .
- عباس، س. (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل، عمان.
- عبد الباقي، ص. (2002): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الثقافة، عمان.
- عبد الخالق، أ. (1983): الابعاد الاساسية للشخصية. دار المعرفة، الاسكندرية.
- العتوم، ع. (2004): علم النفس المعرفي : النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. دار المسيرة، عمان.
- عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي. الطبعة الأولى. دار وائل، عمان.

- علاونة، ح والعنزي، ع. (2013): الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات السعودية. جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية.
- العواملة، ح. (2005): الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني في الاردن. جامعة البلقاء التطبيقية، عمان.
- عوض الله، م. (2012): أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الدراسات العلمية.
- الغريبة، أ. (2010): أنماط التعلم المفضلة حسب نظرية هيرمان الكلية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتكامل الحركي البصري.
- فاروق، فليه وآخرون. (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة ، عمان، الاردن.
- فطر، ج. (2015): الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد(16)، العدد (1).
- الكبيسي، ع. (2013): التفكير الجانبي (تدريبات وتطبيقات عملية). الطبعة الأولى. مركز دبيونو لتعليم التفكير، ص29، عمان.
- الكساسبة، ع. (2004): الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيه. جامعة مؤتة، الاردن.
- كشواي، باري: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مترجم، دار الفاروق، القاهرة (2006).
- الكندي، م. (2014): الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان. جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- كوك، مارك: الأساليب الحديثه في انتقاء الموظفين. الطبعة الأولى. مترجم، مروان الزعبي، دار الفكر، عمان. 2016.
- مارتين وآخرون. (2007): تمتين الذكاء "هكذا نستخرج النجاح من عقولنا". مترجم، الصمادي، ن وعبد المولى، ه، الطبعة العربية الأولى. شعاع، القاهرة.
- ماهر، أ. (2014): ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- منصور، م. (2010): درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين. مجلة جامعة الأزهر بغزه، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، ص 838 - 795.
- نوفل، م وأبو عواد، ف. (2007): الخصائص السيكومترية لمقياس السيطرة الدماغية لنيد هيرمان وفعاليتها في الكشف عن نمط السيطرة الدماغية لدى عينة من طلبة الجامعات الاردنية. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 2، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- نوفل، م وأبو عواد، ف. (2012): أساليب التفكير الشائعة في ضوء نظرية حكومة الذات العقلية لدى طلبة الجامعات الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 26.
- الهلالات، ص. (2016): الإدارة الفعالة للموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار حامد، عمان.
- الهيلات، وآخرون. (2015): أنماط التفكير وفقاً للسيطرة الدماغية لهيرمان وعلاقتها بالذكاء الاخلاقي لدى الطلبة الموهوبين. دراسة غير منشورة.
- الهيلات، م. (2015): الفعالية الذاتية وعلاقتها بانماط التفكير وفقاً للسيطرة الدماغية لهيرمان لدى طلبة الصف العاشر في مدارس الملك عبد الله للتميز. دراسة غير منشورة.
- الهيلات، م. (2015): مقياس هيرمان لأنماط التفكير. الطبعة الأولى. مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان.
- الهييتي، خ. (1999): إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى. دار الحامد، عمان.
- الوادعي، ه. (2008): أثر الحوافز في الرضا الوظيفي. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2016): بيانات الإدارة العامة للشؤون الإدارية. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2016): الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. فلسطين.
- مصطفى الهيلات (كانون الثاني 2016): مقياس هيرمان لأنماط التفكير. مركز دبيونو، دبي، الامارات العربية المتحدة، إتصال شخصي.
- نسيم الصمادي (أيار 2016): التمتين، مصفوفة التفرد والتجدد في القيادة والريادة. عجلون، الاردن، إتصال شخصي.

الملاحق

ملحق (1) رسالة الباحث إلى المبحوثين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس/التنمية المستدامة /بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

مقاييس واستبانات رسالة الماجستير

" علاقة أنماط التفكير وتمتين نقاط القوة بالرضا الوظيفي لرؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم

العالي ومديرياتها بالضفة الغربية "

أخي الموظف/أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول علاقة أنماط التفكير وتمتين نقاط القوة بالرضا الوظيفي لرؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية، يرجى التكرم بالاجابة عن فقرات المقاييس بموضوعية ، حيث أن المقياس الاول "مقياس هيرمان" هو لقياس أنماط التفكير، والمقياس الثاني "كشاف التمتين" هو لقياس نقاط القوة ، أما المقياس الثالث فهو "مقياس بيتر وور وزملائه" لقياس الرضا الوظيفي، مع العلم أن هذه المقاييس هي مقاييس عالمية، حيث تم الحصول على الأذن القانوني من معهد ديبونو لإستخدام مقياس هيرمان، والحصول على موافقة شركة إدارة كوم وصاحب نظرية التمتين الاستاذ نسيم الصمادي، على إستخدام مقياس كشاف التمتين (نقاط القوة)، لإستخدامها في أغراض الدراسة الحالية، علماً أن الإجابات سوف تحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرا لكم حسن تعاونكم .

ملاحظة : بإمكان كل من يرغب بالحصول على نتيجة الإختبارت بصورة شخصية التواصل مع الباحث للحصول على النتيجة التي تخصه .

الباحث

رائد محمود قاسم خليفة

ملحق (2): مقياس هيرمان للسيطرة الدماغية (أنماط التفكير)

يتكون هذا المقياس من (120) سؤال موزعة على عشرة محاور

1. الاسم (اختياري) :..... 2. الجنس: ذكر أنثى
3. مركز العمل :
4. الوظيفة
5. أي صورة مشابهة لطريقة ضبطك للقلم؟



6. أي من اليدين تقوم باستخدامها بشكل أساسي:

- اليسار .

- اليسار أساسي واستخدام اليمين بعض الشيء .

- اليمين أساسي واستخدام اليسار بعض الشيء .

- استخدم اليدين معا .

- اليمين .

موضوعات مدرسية :

هنالك مواد مدرسية فيما يلي ، كيف كان أداؤك لها في المدرسة الابتدائية والمدرسة الثانوية، رتب هذه المواد حسب إجابتك أو إتقانك لها حسب التالي: (3) أفضل موضوع، و(2) درجة ثانية في التفضيل، و(1) درجة ثالثة في التفضيل

7 رياضيات 8 اللغات الأجنبية 9 اللغة الأصلية (اللغة الأم)

عناصر العمل : عبر عن كل نشاط من أنشطة العمل التالية برقم للدلالة على درجة قيامك به :

استخدم التدريجات بائزان ولا تستخدم أي درجة أكثر من (4) مرات :

الرقم	العنصر	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	أبداً 1
10	تحليلي					
11	إداري (مكتبي)					
12	مفاهيمي (تصوري)					
13	معبر عن أفكار					
14	تكالمي					
15	كتابي					
16	تقني أو فني					
17	تطبيقي (تنفيذي)					
18	تخطيطي					
19	اجتماعي					
20	حلال مشاكل					
21	ابتكاري					
22	تعليمي / تدريبي					
23	تنظيمي					
24	مبدع بالعمل					
25	مالي/ شؤون مالية					

أوصاف مفتاحيه :

اختر ثماني صفات تعتقد أنها تصف بشكل أفضل الطريقة التي ترى بها نفسك، ضع إشارة × في العمود (2) بجوار كل من هذه الصفات الثمانية ، ثم اختر أحداها وضع إشارة × في العمود (3) إلى جانبها لتعكس الصفة التي تصفك بشكل أفضل .

الرقم	الصفة	2	3	الرقم	الصفة	2	3
26	منطقي			39	روحي، متدين		
27	مبدع			40	عقلاني		
28	موسيقي، شاعر			41	منضبط		
29	متسلسل، متوالي			42	رياضي/رياضيات		
30	تركيبى			43	رمزي		
31	لفظي، شفوي			44	مسيطر		
32	محاظ			45	كلي		
33	تحليلي			46	حدسي، بديهي		
34	تفصيلي			47	كمي، لغة الأرقام		
35	عاطفي			48	قارئ		
36	مكاني، فضائي			49	متزامن، آن		
37	ناقد			50	باحث عن حقائق		
38	فنان						

الهوايات:

اختر على الأكثر (6) هوايات تمارسها، ثم ضع إشارة × في العمود (3) بجوار الهواية الغالبة على هواياتك، وإشارة × في العمود (2) بجوار الهواية التي تمارسها أحيانا، وإشارة × في العمود (1) بجوار الهواية التي تمارسها نادرا، بحيث تستخدم الرقم (3) مرة واحدة فقط :

الرقم	الهواية	3	2	1	الرقم	الهواية	3	2	1
51	فنون / حرف				62	الاستماع للموسيقى، الشعر			
52	ركوب القوارب				63	عزف الموسيقى			
53	التخييم				64	التصوير			
54	ورق اللعب				65	القراءة			
55	جمع الأشياء				66	الإبحار			
56	الطبخ				67	الخيطة			
57	الكتابة الأدبية				68	الرياضة الاستعراضية			
58	صيد السمك				69	السباحة / الغطس			
59	الزراعة والحدائق				70	التنس			
60	لعب الغولف				71	الترحال والسفر			
61	إصلاح وتحسين المنزل				72	الأعمال الخشبية			

الرجاء التأكد أنك وضعت رقم (3) مرة واحدة ، وأنت اخترت فقط 6 هوايات

مستوى الدافعية :

73. فكر في مستوى الدافعية أو الطاقة لديك واختر الإجابة التي تمتلك بصورة أفضل ، وذلك بوضع إشارة x في المربع الذي يسبق كل بديل .

في النهار متساوٍ في الليل والنهار في الليل

غثيان / دوخة المواصلات :

74. هل أصابك سابقا دوخة أو غثيان أثناء قيادتك للسيارة / أو ركوب وسيلة نقل ؟ إذا كانت الإجابة نعم فاختر البديل الذي يعبر عن عدد مرات حدوث ذلك ؟

لم يحدث ذلك 2-1 3-10 أكثر من 10 مرات

75. هل تستطيع القراءة أثناء القيادة أو الركوب دون أن تصاب بدوخة أو غثيان أو ألم في المعدة ؟

نعم لا

أزواج الصفات :

فيما يلي زوج من الصفات : ضمن كل سؤال من الأسئلة التالية اعمل على اختيار الصفة التي تصفك بشكل أفضل من بين كل زوج ، وضع إشارة x في القوس الذي يرافق تلك الصفة :

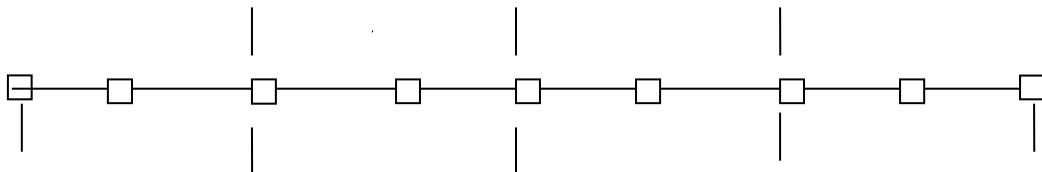
الرقم	العنصر	x	العنصر	X	الرقم	العنصر	x	العنصر	X
76	محاظف		متعاطف		88	خيالي		متسلسل	
77	تحليلي		تركبيي		89	مبتكر		يعتمد عليه	
78	كمي		موسيقي		90	مبدع		منطقي	
79	حلل مشكلات		مخطط		91	منضبط		انفعالي	
80	منضبط		مبدع		92	موسيقي		تفصيلي	
81	مبتكر		انفعالي		93	متزامن		متعاطف	
82	انفعالي		مفكر		94	قادر على التواصل		تصوري	
83	اجتماعي		تنظيمي		95	تقني		مهتم بالناس	
84	متدين		مبدع		96	تنظيمي		منطقي	
85	تفصيلي		كلي		97	تفكير صارم		تفكير مجازي	
86	مبتكر		أختبر الفكرة وأثبتها		98	مخطط		رياضياتي	
87	ودود		تحليلي		99	تقني		مسيطر	

انطوائي / انبساطي :

100. ضع إشارة x في المربع بحيث تصف موقعك على المقياس الذي يتراوح من الانبساطية إلى الانطوائية :

انبساطي

انطوائي



عشرون سؤالاً :

فيما يلي عشرين جملة اقرأ كل منها جيدا ثم ضع إشارة × إلى جانب كل جملة أسفل العمود الذي يمثل موافقتك أو عدم موافقتك عليها :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
101	أشعر أن أسلوب (الخطوة تلو الخطوة) هو الأسلوب الأفضل في حل المشكلات .					
102	تزدني أحلام اليقظة بالدافع لحل الكثير من المشكلات المهمة عندي .					
103	أحب الناس الذين يتقون في استنتاجاتهم .					
104	أفضل أن أكون معروفاً بأني مصدر ثقة بدلاً من أن أعرف بأني خيالي .					
105	أميل إلى أفضل الأفكار عندما لا أفعل شيئاً محدداً .					
106	أعتمد على الحدس والإحساس عندما أريد حل مشكلة ما .					
107	أعاقب أحيانا لأنني أخالف القوانين وأفعل أشياء يفترض بي عدم فعلها .					
108	كثيرا من الأمور في الحياة لا يمكنني التعبير عنها بالألفاظ .					
109	أتنافس مع الآخرين أكثر من تنافسي مع نفسي .					
110	أستمتع عند قضائي ليومي كاملا مع أفكارتي .					
111	أكره الأمور الغامضة غير معروفة النتائج .					
112	أفضل العمل في فريق أكثر من العمل منفردا .					
113	من المهم بالنسبة لي أن يكون كل شيء في مكانه .					
114	الأفكار والمفاهيم الغريبة مهمة لي وتثير فضولي .					
115	أفضل إعطاء تعليمات محددة للذين لا يهتمون بتفاصيل الأشياء .					
116	معرفة سبب حدوث الشيء (لماذا) أهم وأفضل بالنسبة لي من معرفة كيفية حدوثه (كيف) .					
117	التنظيم الجيد والتخطيط الدقيق للوقت أمران ضروريان لحل المشكلات الصعبة .					
118	أستطيع بشكل متكرر إيجاد حلول لمشكلاتي بالحدس .					
119	أميل إلى الاعتماد على الانطباع الأول عند الحكم على الموقف أكثر من الاعتماد على تحليله .					
120	أشعر أن القوانين يجب تطبيقها بحزم وشدة .					

ملحق (3): كشاف التمتين

كشاف التمتين® لمواطن القوة

يتكون هذا المقياس من (125) سؤال موزعة على (25) محور ، الرجاء الإجابة عن كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة المناسبة لموافقتك او رفضك لها .

المحور رقم (1)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
1- دائما أبحث دائماً عن الأدلة والأرقام والحقائق وأطلب من الجميع إثبات صحة آرائهم ودقة معلوماتهم.				
1	2	3	4	5
2- أعتبر نفسي موضوعياً لا تحركني العواطف والانفعالات، وأعتبر الجودة ودقة البيانات أسلوبيني الحياة.				
1	2	3	4	5
3- يراني الآخرون شخصاً منطقياً يتميز بالصرامة والدقة المتناهية.				
1	2	3	4	5
4- أحب التعامل مع البيانات، وأبحث عن النماذج والعلاقات بينها، وأهتم بعلاقة البيانات بعضها ببعض.				
1	2	3	4	5
5- أبحث عن المتغيرات وأفحصها جيداً حتى أصل لأسبابها الحقيقية.				
المحور رقم (2)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
6- أحب مقابلة الناس والتأثير فيهم وأستطيع أن بجذبهم إلي.				
1	2	3	4	5
7- يحاول الآخرون توطيد علاقاتهم بي، ومعظم من أقابلهم يتقربون مني.				
1	2	3	4	5
8- يعترف كثيرون أنني أغير نظرتهم للأمور ويشكروني على آفئاعهم بوجهات بمواقف وآراء كانوا يرفضونها.				
1	2	3	4	5
9- أحترم الآخرين وأقدرهم حتى وهم ينصاعون وينفذون ما أطلب.				
1	2	3	4	5
10- أساعد الناس دون طلب منهم وأحفرهم عندما ينجحون و/ أو يخفقون.				
المحور رقم (3)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
11- أفضل تحمل المسؤولية ، وأرتاح أكثر وأنا في أمسك بزمام الأمور.				
1	2	3	4	5
12- يهمني دائماً أن تفوز وجهة نظري وتقبل آرائني وأقع الآخرين بأن يتصنوا لي ويتبعوني.				
1	2	3	4	5
13- أحدد أهدافي ثم أعمل جاهداً لأحصل على مؤازرة كل من حولي.				
1	2	3	4	5
14- لا أهاب المواجهة، فهي خطوتي الأولى نحو القرارات الحاسمة.				
1	2	3	4	5
15- دائماً أطرح آرائني بصراحة مهما كانت مزعجة، حتى وإن استاء الآخرون أو امتعضوا.				
المحور رقم (4)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
16- أستفيض في الشرح وأحب التعبير والتحدث عبر الهاتف وأمام الناس.				

5	4	3	2	1	17- أفرح عند مشاركة أفكارى مع الآخرين وأعشق إدارة الحوارات.
5	4	3	2	1	18- أنسج من الأحداث قصصًا أروبيها وأضفي الحيوية على الأفكار مستخدمًا المجاز والاستعارات البلاغية.
5	4	3	2	1	19- يحب الناس الاستماع إلي ويقولون بأن كلامي يؤثر فيهم ويحفزهم على العمل والإنجاز.
5	4	3	2	1	20- أعشق بدء الحوارات بين الزملاء ومع العملاء وأتفهم مواقف من يتحدثون ومن يطلبون وأساعد المتصلين والسائلين.
موافق جدًا	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (5)
5	4	3	2	1	21- أهتم بقياس مستوى أداء فريقى وأركز على النتائج التي يحققونها، فالنتائج هي دائما معياري الأساسي وهدفى الأول.
5	4	3	2	1	22- أحب التفوق على الآخرين والتميز عنهم وتحقيق كل الأهداف التي أضعها لنفسى، بغض النظر عنهم.
5	4	3	2	1	23- أنافص دائما على الفوز، إذ يستثيرني وجود المنافسين ويستنفر كل طاقتي ويشغل ذهني.
5	4	3	2	1	24- لا أشارك في المسابقات إن لم أضمن الفوز، وعندما أخسر أشعر بالحزن والغثيان لبعض الوقت.
5	4	3	2	1	25- تغمرني الفرحة عندما أنجح، خاصة عندما أتفوق على المنافسين، وأعتبر النصر أمرا لا بد منه مهما تطلب من عرق وجهي.
موافق جدًا	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (6)
5	4	3	2	1	26- أثق بقدراتي وتساعدي ثقتي بنفسى في مواجهة الأزمات وتقودني في المسار الذي أعددته دون تباطؤ أو تردد.
5	4	3	2	1	27- أحب المخاطرة ومواجهة التحديات وأستمتع بنشوة الانتصار.
5	4	3	2	1	28- لست ممن يتأثرون بآراء الآخرين بسهولة حتى وإن كانت مقنعة.
5	4	3	2	1	29- لا أحد يستطيع اتخاذ قراراتى نيابة عني، وقليلون هم من يملكون رؤيتى أو يغيرون تفكيرى.
5	4	3	2	1	30- لا أحتاج إلى الكثير من الدعم والتوجيه، فأنا مؤثر ومتمكن من شؤونى الخاصة ومن عملى وحياتى.
موافق جدًا	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (7)
5	4	3	2	1	31- أبادر إلى مساعدة الآخرين وكل من يحتاجون المساعدة، وأتوقف بسيارتى لمد يد العون ولا أبخل بوقتي وجهدى على من حولى.
5	4	3	2	1	32- أحب تقديم الهدايا للآخرين خاصة للزملاء والموظفين، وأحيانا أفاجئ الجميع بمساعدات ومعلومات وتبرعات لم يتوقعوها.
5	4	3	2	1	33- أظننى أحظى بقبول الناس وأؤمن بالمساواة وأتعامل مع الزملاء والعملاء والأصدقاء بتوازن وعدل.
5	4	3	2	1	34- كثيرا ما نجحت في بناء فرق عمل منتجة ومتفاهمة وحققت نتائج.
5	4	3	2	1	35- بجدونى العمل الجماعى وروح المودة لأقدم أفضل ما عندي، ولا أتأخر في مد يد المساعدة لكل من يطلبها.
موافق جدًا	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (8)

5	4	3	2	1	36- أركز على المهمات قيد التنفيذ وأكمل كل المهمات التي أضطلع بها.
5	4	3	2	1	37- أستطيع تحقيق الأهداف طويلة المدى ودائما وأبدا أركز عليها.
5	4	3	2	1	38- لا أدع العراقيل تثنييني عن هدفي الذي أضعه دائما نصب عيني.
5	4	3	2	1	39- يراني زملائي أهلاً للثقة وملتزما بمواعيد التسليم والمواصفات المحددة.
5	4	3	2	1	40- أجتهد وأميل إلى العمل لساعاتٍ طوال لإنجاز المزيد، وتستهويني الأعمال الإضافية وكل ما يحقق عاندا على المدى البعيد.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (9)
5	4	3	2	1	41- أستطيع اكتشاف إمكانات الآخرين وقدراتهم وتستهويني المواهب البارزة خاصة في الأجيال الصاعدة.
5	4	3	2	1	42- أعتبر كل إنسان مشروعاً لم يكتمل بعد، وهذا يحفزني على تعليم الآخرين وتطوير أدائهم وحثهم على المزيد من التعلم.
5	4	3	2	1	43- يهمني عندما أفاعل مع الآخرين أساعدهم في تذوق طعم النجاح وأشجيعهم على التميز العلمي والمهاري والمعرفي.
5	4	3	2	1	44- أعتبر تطور الآخرين واكتسابهم سلوكاً جديداً ومتميزاً، وقوداً يشعل الحماس في نفسي ويضاعف من جهودي.
5	4	3	2	1	45- بقصدني الناس لأدربهم وأشجعهم لأنهم يعرفون أنني أساعد بصدق، كما أن تطوير الآخرين يسعدني وكثيراً ما ألتزم به.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (10)
5	4	3	2	1	46- لست شخصاً يمكن استفزازه بسهولة؛ أستطيع كبح مشاعري وانفعالاتي في العمل والمواقف الحياتية العامة.
5	4	3	2	1	47- أركز دائماً على المهام التي أقوم بها لا على الأشخاص المحيطين بي.
5	4	3	2	1	48- أستطيع ضبط انفعالاتي وقت الضغوط وأتصرف برباطة جأش.
5	4	3	2	1	49- لا تغرقني الهموم والمشكلات، بل أواجه الأزمات وأتحمل العثرات، ولا تنتبط همتي في الملمات.
5	4	3	2	1	50- أضبط نفسي عند الغضب والانفعال، وأتحلى بهدوء ذكي عند المواجهة.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (11)
5	4	3	2	1	51- أعتبر نفسي شخصاً مستقلاً وأتصرف ببساطة واستقلالية.
5	4	3	2	1	52- أستوعب المتغيرات وأغير مساري وفقاً للظروف وأتعامل مع كل جديد دون خوف.
5	4	3	2	1	53- أعيش في اللحظة الراهنة، وأمل من المهمات المتكررة التي تحتاج دليل إجراءات ومعرفة كل ما سيحدث لاحقاً.
5	4	3	2	1	54- أفضل المهام السريعة التي تتطلب إجراءات فورية وتلقائية.
5	4	3	2	1	55- أستطيع تقدير المواقف من منظور جديد دائماً لكي يلائم متطلبات واحتياجات الطرف الآخر.

المحور رقم (12)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
56-	ألتزم بعمل محدد وأنجزه بيقظة وانتباه مركزاً على المهمة قيد التنفيذ مهما كانت مملة.			
57-	أحدد الأهداف وأفضل الغايات والمهام المحددة فأكرس وقتي وطاقتي لأي مشروع وأسلمه في الوقت المحدد.			
58-	أعود إلى عملياً الأصلي مهما تمت مقاطعتي وأركز حتى أنجزه كاملاً وأصم أذني عن التشويش أثناء العمل.			
59-	لا أسمع دقائق الساعة ويتلأشى إحساسي بالوقت والأشخاص عند الاضطرار بعمل أو أمر هام.			
60-	لا أحب التأخير في الإنجاز وإن حاد الآخرون عن المسار أعيدهم إليه، وأحذرهم من التشتت.			
المحور رقم (13)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
61-	لا أؤجل عمل اليوم إلى الغد، وأبادر دائماً إلى أداء عملي دون تأخير أو ماطلة.			
62-	أؤمن أن الحياة أفعال لا أقوال. فالأفعال وحدها تحقق الغايات وتنجز المهام. فأنا شخص قادر على الإنجاز.			
63-	البدء بعمل جديد والاضطرار به أمر سهل بالنسبة لي، ومن طبعي أن أشرع في تنفيذ المهام دون أن يطلب مني.			
64-	كثيراً ما أسأل/ "متى نبدأ؟" حتى لا ألتكأ أو يسوف الآخرون.			
65-	دائماً أخذ الخطوة الأولى قبل غيري من الزملاء والرؤساء وأسبق لأقدم الحلول للملاء والأصدقاء.			
المحور رقم (14)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
66-	أحب العلم والمعرفة، فهي تستهويني أكثر من النتائج.			
67-	أحضر المزيد من الندوات والدورات وأمارس الهوايات كالرسم أو الموسيقى وأؤمن بالتعلم المستمر.			
68-	أنجح في بيئات العمل التفاعلية، واضطلع بالمشروعات قصيرة الأمد، وأتعلم موضوعات جديدة، وأنتقل إلى مجالات أخرى، ثم التي تليها .. دون توقف.			
69-	تستهويني رحلة المعرفة ولحظة الوصول إلى الحقائق الأولى وتطبيق ما تعلمته.			
70-	أدخل في أي مجال يحتاج إلى تقنيات أو قواعد ونظم جديدة وأتابع الموضوعات والمتغيرات وآخر الصيحات.			
المحور رقم (15)				
أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5
71-	أحافظ على تنظيم متعلقاتي وملفاتي وأبقي مكتبي مرتباً وأنيقاً ونظيفاً وكذلك أجهزتي الإلكترونية.			
72-	أبحث دائماً عن الوضع الأمثل لتنظيم أي حدث وأي شيء وأتعامل مع كل المتغيرات والمواقف المربكة.			
73-	أحرص على الاهتمام بالتفاصيل وأضعها في سياق منظم.			
74-	أحب تنظيم صندوق الوارد بما فيه من رسائل بريد إلكتروني وملفات ومستندات ومهام تنتظر الإنجاز.			

5	4	3	2	1	75- أبتكر أفضل السبل لإنجاز المهمات وأغير مواعيدي في آخر لحظة وأوفق في العثور على الأشخاص والمصادر اللازمة لإنجاز أي مشروع.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (16)
5	4	3	2	1	76- عندما يعج ذهني بالكثير من الأمور الواجب تنفيذها أعمد إلى وضع خطة واضحة تشمل كل ما يجب إنجازه.
5	4	3	2	1	77- دائماً أحدد الخطوات المطلوبة لإتمام أي مشروع، وأضع خطة لإنجاز الأهداف المهمة.
5	4	3	2	1	78- يمكنني رفض أي عمل قد يعوقني عن إنهاء مشروعي الحالي.
5	4	3	2	1	79- أحرص على تحديد أولوياتي بصفة منتظمة وأركز على الانتهاء من الأعمال الأكثر أهمية أولاً.
5	4	3	2	1	80- أتحاشى إنجاز الأعمال السهلة قبل الصعبة، والممتعة قبل المتعبة، وأدرك أن النتائج تتبع من إتمام الأهم قبل المهم.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (17)
5	4	3	2	1	81- لا أضمن بمدح الآخرين والثناء عليهم، وأجد في تشجيعهم معيئاً لا ينبض من السعادة.
5	4	3	2	1	82- ابتسامتي حاضرة ودائماً أرى الجانب الإيجابي في أي موقف.
5	4	3	2	1	83- يحب الناس الالتفاف حولي لأمهد لهم السبيل وأشعل حماسهم، وأساعدهم في التغلب على ما يحبطهم.
5	4	3	2	1	84- أحتفي بكل إنجاز أحققه، وأحب إضفاء مزيد من الإثارة والحيوية على الأمور حولي.
5	4	3	2	1	85 - أؤمن بأن الحياة صعبة لكننا خصبة ومدعاة للسعادة؛ فمهما واجهنا من أزمات وعثرات، علينا أن نتحلى بحس الفكاهة وروح المرح.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (18)
5	4	3	2	1	86- أحب حل المشكلات الأمر يبعث الحماس والسعادة في نفسي.
5	4	3	2	1	87- أستمتع بمواجهة التحديات وأتعمق في تحليل الأعراض والوقوف على المشكلات واكتشاف الحلول.
5	4	3	2	1	88- أستمتع بإعادة الأمور إلى نصابها الصحيح وطرح أفكار لم يلتفت إليها أحد وأفاجيء زملائي بحلول مبتكرة.
5	4	3	2	1	89- أحب إصلاح الآلات وترتيب العمليات وأعمل على إحياء المشروعات المعطلة ووضع حل لكل مشكلة.
5	4	3	2	1	90- أشعر بالقلق والأرق إن بقيت أمامي مشكلة واحدة دون حل.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (19)
5	4	3	2	1	91- تميل حياتي إلى التنظيم والاستقرار واتباع القواعد.
5	4	3	2	1	92- التنظيم أمر لا بد منه، ولذا أضع نظاماً لا أحيده عنه وأحدد مواعيد التسليم ولا أقبل الحيود عنها.
5	4	3	2	1	93- أتبع القواعد وأضعها وأمارس الدقة المتناهية وأطلبها.

5	4	3	2	1	94- يعرف الجميع ما يتوقعونه مني لأنني منضبط ومباشر وأحترم النظام بحب والتزام.
5	4	3	2	1	95- أتبع أوامر رؤسائي بحذافيرها وأنفذ تعليماتهم وأحب أن يسير مرعوسيّ وفق النظام باحترام.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (20)
5	4	3	2	1	96- أتخذ قراراتي الحاسمة بسرعة، ولا أهدر وقتي بالتحليل والتمحيص، فأنا ممن ينفذون ثم يفكرون.
5	4	3	2	1	97- أتصرف دائماً رغم العواقب والمخاطر، فما سيحدث، سيحدث على أية حال، فالحذر لا يمنع القدر.
5	4	3	2	1	98- أثق بالأصحاب وأصدق الأعراب، فالناس معظمهم أختار وأقلهم أشرار.
5	4	3	2	1	99- لا أحب الحذر الزائد عن الحد، بل أبادر وأدلي بدلوي وأعبر عن رأيي في معظم الأمور ودون أن أسأل.
5	4	3	2	1	100- أواجه وأحسم موقفي وأعبر عنه بشفافية، ولا أتردد في قول الحق حتى وإن انزعج الآخرون.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (21)
5	4	3	2	1	101- أعمل للمدى البعيد وأحسب خطواتي وأربط بين مختلف الأمور أثناء التعامل مع المشروعات.
5	4	3	2	1	102- أميل إلى التفكير المنهجي، ولديّ رؤى مستقبلية حول المنتجات وفرق العمل والعالم...
5	4	3	2	1	103- لي نظرة ثاقبة وشاملة وأحسب كل موقفٍ وأستطيع فهم الأمور وتغييرها للأفضل.
5	4	3	2	1	104- أعتد على النماذج والأمثلة في التبسيط، وأضع سيناريوهات بديلة وأسأل: "ماذا لو حدث كذا؟".
5	4	3	2	1	105- أتفهم الطبيعة المتغيرة للمواقف والظروف وأساهم في صنع التغيير ومواصلة التحسين للأفضل.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (22)
5	4	3	2	1	106- أضبط نفسي في المواقف التي أتعرض فيها للضغط، وأستمتع بالعمل في البيئات المتغيرة والسريعة وذات المتطلبات المتلاحقة.
5	4	3	2	1	107- الضغوط تساعدني في صقل مهاراتي وتحسين أدائي.
5	4	3	2	1	108- أستطيع التعايش مع الأمور المحيرة وغير الواضحة، ونادراً ما أشعر بالارتباك.
5	4	3	2	1	109- أتكيف مع المتغيرات وأحب الوظائف الغامضة والأعمال غير المتسقة، وأنتظر ما سيأتي بشغف، وأبتسم حين يرتبك الآخرون.
5	4	3	2	1	110- أحب الأداء القوي ومواجهة التحديات الصعبة.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (23)
5	4	3	2	1	111- أقدر الوقت تماماً وأضع قائمة أعمال لكل عمل ومهمة ومشروع وألتزم بها.
5	4	3	2	1	112- أستطيع تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهمة أو المشروع بنسبة دقة تزيد عن 80% أو أكثر.

5	4	3	2	1	113- ألتزم بالقيود الزمنية الملزمة في وقت ومواعيد التسليم، وأتجاهل مقاطعات وألوبيات الآخرين.
5	4	3	2	1	114- أصل دائما في الموعد المحدد سواء في العمل أو الاجتماعات أو المناسبات الاجتماعات.
5	4	3	2	1	115- أضع جدولاً زمنياً دورياً لأنشطتي اليومية وأسير وفقاً له قدر المستطاع.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (24)
5	4	3	2	1	116- لا أدون ما ينبغي شراؤه عند التسوق ودائماً أشتري الأشياء التي كنت أعتزم شراءها.
5	4	3	2	1	117- ذاكرتي دائماً حاضرة ويقظة مهما كنت مشغولاً وأياً كان ما أفعله.
5	4	3	2	1	118- أستطيع تخزين المعلومات في ذهني أثناء أداء المهام الصعبة، وأستمتع بأداء أكثر من عمل في نفس الوقت.
5	4	3	2	1	119- كثيراً ما أعود بذاكرتي إلى تجارب سابقة وأستفيد منها في الموقف الحالي وأبني عليها توقعاتي.
5	4	3	2	1	120- أذكر مشاهد الماضي، وحقائق وتفصيل كثيرة، ولا أنسى المهمات والوجوه والنكات.
موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	المحور رقم (25)
5	4	3	2	1	121- لا أتردد في العمل بيدي والنزول للميدان والتشمير عن ساعدي وإنجاز العمل بنفسي.
5	4	3	2	1	122- أحب رؤية رسوماتي أو لوحاتي ولمسها، والاستمتاع برائحة الطعام الذي أطهوه، كما يستهويني جداً حمل أدواتي وكتيباتي بنفسي.
5	4	3	2	1	123- أهتم بالتفاصيل التقنية والهندسية وكيف تعمل الأجهزة وكيفية تطويرها وإصلاحها.
5	4	3	2	1	124- لو أن العمل اليدوي يحظى بقيمة أكبر لدينا، لوددت العمل طباحاً أو نجاراً أو خياطاً مثلاً.
5	4	3	2	1	125- أفضل إصلاح الآلات والأجهزة وأعطال الكهرباء وتبديل قطع الغيار، وعندما تتعطل سيارتي أتناول عدتي وأصلحها وأنظفها.

ملحق (4) :مقياس بيتر وور وزملائه (الرضا الوظيفي)

يتكون هذا المقياس من (15) فقرة

يرجى الاشارة الى درجا الرضا او عدم الرضا والذي تشعر به حول جوانب العمل الذي تقوم به حاليا .

الرقم	مستوى الرضا الوظيفي كم أنت راض أو غير راضي عن ما يلي	أنا غير راضي بشكل كبير	أنا غير راضي بشكل متوسط	أنا غير راضي نوعا ما	أنا غير راضي نوعا ما متأكد	أنا راضي نوعا ما	أنا راضي بشكل متوسط	أنا راضي بشكل كبير	أنا راضي بشكل متوسط
1	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل ،أدوات العمل ...ألخ) .								
2	الحرية في اختيار طريقتك في إنجاز العمل								
3	زملاؤك في العمل								
4	التقدير الذي تحصل عليه بعد إنجاز عملك بشكل جيد								
5	رئيسك المباشر في العمل								
6	حجم المسؤولية المعطاة لك								
7	نسبة الاجر او الراتب المدفوع لك								
8	الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل								
9	العلاقات المهنية بين الادارة والموظفين في مكان عملك								
10	فرصتك للترقي في الوظيفة								
11	الطريقة التي تدار بها المؤسسة								
12	الاهتمام في الاقتراحات التي تعطيها								
13	ساعات عملك								
14	درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها								
15	درجة الامن الوظيفي (ضمان الاستمرارية في العمل)								

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
142	رسالة الباحث للمبوحثين.....	1
143	مقياس هيرمان لأنماط التفكير.....	2
147	مقياس كشاف التمتين لنقاط القوة.....	3
154	مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي.....	4

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	النموذج الأول للدراسة.....	1.1
9	النموذج الثاني للدراسة.....	2.1
15	الترباط والتكامل بين أنظمة وظيفة التعويضات.....	1.2
16	مثلث الجودة في إدارة الجودة الشاملة.....	2.2
38	المهارات الإدارية المرتبطة بأنماط التفكير حسب تصنيف هيرمان.....	3.2
43	نموذج آرنولد وفيلمان للرضا الوظيفي.....	4.2

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	توزيع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية للعام 2016.....	66
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.....	82
2.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية.....	82
3.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	83
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط التفكير.....	89
2.4	مستويات التفضيل في أنماط التفكير.....	90
3.4	نتائج إختبار (ت) للفروق في أنماط التفكير حسب متغير الجنس.....	91
4.4	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط التفكير تبعاً للفئة العمرية....	92
5.4	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية في أنماط التفكير حسب متغير الفئة العمرية.....	93
6.4	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط التفكير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	94
7.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقاط القوة في كشاف التمتين...	95
7.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقاط القوة في كشاف التمتين...	96
8.4-أ	نتائج إختبار (ت) للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير الجنس.....	97
8.4-ب	نتائج إختبار (ت) للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير الجنس.....	98
8.4-ج	نتائج إختبار (ت) للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير الجنس.....	99
9.4-أ	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	100
9.4-ب	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	101

102	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	ج-9.4
103	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	أ-10.4
104	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	ب-10.4
105	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في كشاف التمتين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	ج-10.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي.....	11.4
107	نتائج إختبار (ت) للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.....	12.4
107	نتائج تحليل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	أ-13.4
108	نتائج تحليل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	ب-13.4
108	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	أ-14.4
109	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	ب-14.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	أ-15.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....	ب-15.4
110	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	16.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	17.4
112	نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي العام وأنماط التفكير.....	18.4
113	نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الداخلي وأنماط التفكير.....	19.4

114	نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الخارجي وأنماط التفكير....	20.4
116	نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي العام وكشاف التمتين (نقاط القوة الخمس الأعلى).....	21.4
117	نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الداخلي وكشاف التمتين (نقاط القوة الخمس الأعلى).....	22.4
119	نتائج خط الإنحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي الخارجي وكشاف التمتين (نقاط القوة الخمس الأعلى).....	23.4
126	المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي لفئة رؤساء الأقسام.....	24.4
128	المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي حسب الجنس.....	25.4
129	المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي حسب الفئة العمرية.....	26.4
130	المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي.....	27.4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإقرار
ب	شكر وعرفان
ج	مصطلحات الدراسة
هـ	الملخص بالعربية
ز	الملخص بالإنجليزية

..... الفصل الأول: خلفية الدراسة

1	مشكلة الدراسة	1.1
2	أهداف الدراسة	2.1
3	أسئلة الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
6	نموذج الدراسة	5.1
9	حدود الدراسة	6.1

..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

	الإطار النظري	1.2
10	تمهيد	1.1.2
11	إدارة الموارد البشرية	2.1.2
11	مفهوم إدارة الموارد البشرية	1.2.1.2

12أهداف إدارة الموارد البشرية.....	2.2.1.2
13إطار عمل إدارة الموارد البشرية.....	3.2.1.2
17الإختيار والتعيين.....	4.2.1.2
18مفهوم عملية الإختيار.....	1.4.2.1.2
18أهداف عملية الإختيار.....	2.4.2.1.2
19عناصر عملية الإختيار.....	3.4.2.1.2
19خطوات عملية الإختيار.....	4.4.2.1.2
21إختبارات التوظيف.....	5.4.2.1.2
22تصنيف إختبارات التوظيف.....	1.5.4.2.1.2
24خصائص إختبارات التوظيف.....	2.5.4.2.1.2
25التعيين.....	6.4.2.1.2
26أنماط التفكير.....	3.1.2
27تعريف التفكير.....	1.3.1.2
28خصائص التفكير.....	2.3.1.2
29تعريف أنماط التفكير.....	3.3.1.2
30العوامل المؤثرة في أنماط التفكير.....	4.3.1.2
30النظريات والتصنيفات المفسرة لأنماط التفكير.....	5.3.1.2
38مقياس هيرمان لأنماط التفكير.....	6.3.1.2
41مقياس هيرمان والرضا الوظيفي.....	7.3.1.2
42الرضا الوظيفي.....	4.1.2
42تعريف الرضا الوظيفي.....	1.4.1.2
44نظريات الرضا الوظيفي.....	2.4.1.2
48العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....	3.4.1.2
50أهمية الرضا الوظيفي.....	4.4.1.2
51مقياس بيتر وور وزملائه للرضا الوظيفي.....	5.4.1.2
56المؤشرات المرجعية لمقياس بيتر وور.....	1.5.4.1.2

	التمتين ونقاط القوة.....	5.1.2
57	تمهيد.....	1.5.1.2
57	ما هو التمتين.....	2.5.1.2
58	التمتين في الإدارة.....	3.5.1.2
59	التمتين وتصحيح المسار البشري.....	4.5.1.2
60	مكمن أو مصدر التمتين.....	5.5.1.2
61	منهجية التمتين وخطواته.....	6.5.1.2
62	تطبيقات التمتين في العمل والحياة.....	7.5.1.2
62	مقياس كشاف التمتين.....	8.5.1.2
63	قياس نقاط القوة.....	9.5.1.2
65	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....	6.1.2
	الدراسات السابقة.....	7.1.2
66	تمهيد.....	1.7.1.2
67	دراسات الرضا الوظيفي.....	2.7.1.2
74	دراسات أنماط التفكير.....	3.7.1.2
77	التعليق على الدراسات السابقة.....	4.7.1.2

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....

78	مقدمة.....	1.3
78	منهج الدراسة.....	2.3
79	متغيرات الدراسة.....	3.3
81	مجتمع الدراسة.....	4.3
83	أدوات الدراسة.....	5.3
85	حدود ومحددات الدراسة.....	6.3
86	صعوبات واجهة الدراسة.....	7.3

87المعالجة الإحصائية.....	8.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....		
88تمهيد.....	1.4
89نتائج أسئلة الدراسة.....	2.4
121مناقشة نتائج أسئلة الدراسة.....	3.4
الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات.....		
133تمهيد.....	1.5
134الإستنتاجات.....	2.5
136التوصيات.....	3.5
137المراجع.....	
142الملاحق.....	
155فهرس الملاحق.....	
156فهرس الأشكال.....	
157فهرس الجداول.....	
160فهرس المحتويات.....	