

أشرف

جامعة النجاة الوطنية
كلية الدراسات العليا

الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات
السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين
في محافظات شمال فلسطين

إعداد الطالبة
صباح سليم مصطفى شرشير

إشرافه
الدكتور محمود أحمد كوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاة الوطنية

نابلس / فلسطين
٢٠٠٠م / ١٤٢١هـ

كلية الدراسات العليا
جامعة النجاح الوطنية

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات
السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين

إعداد الطالبة

صباح سليم مصطفى شرشير

إشراف

الدكتور محمود أحمد كوري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ٢٠٠٠/٤/١١م وأجيزته.
أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع

رئيساً.....
مفتحاً خارجياً.....
عضواً.....
عضواً.....

- الدكتور محمود أحمد كوري
- الدكتور أحمد فهمي صادق جبر
- الدكتور حسني فهمي المصري
- الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

الإهداء

إلى الشهداء الذين نزلت دماؤهم دافئاً عن حرية وطننا فلسطين
ليموتوا وتحيا الحياة

إلى روح الشهيد أخي "مصطفى" الذي منحني مساحة لبدايات الانطلاق
إلى زوجي العزيز الذي مد لي يد العون دائماً... وأثمن هذا
إلى الشموع التي استنير بها حياتي أبنائي الأحب ... زينب وأحمد
وطارق وأحمد وتماما الذين تحملوا عناء انشغالي عنهم.

إليهم جميعاً آمين هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله بعد أن انعم على بإتمام هذه الرسالة، وبطبيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الدكتور محمود الكوري على الجهود الطيبة التي بذلها لمساعدتي وتمكيني من إنجاز هذه الرسالة.

وأنتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور أحمد فهم جبر الذي منحني من علمه ما ينير لي الدرب مثنى له ملاحظاته واقتراحاته.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور حسني فهمي المصري الذي مدني من خبرته وعلمه بتوجيهات أسهمت في تذليل ما اعترضني من صعوبات ، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي على آرائه القيمة وجهوده الخيرة التي بذلها لمساعدتي في سبيل إنجاز هذه الرسالة. وأوجه شكري وعرفاني إلى الأستاذ رائد يونس الذي بذل من جهده ووقته لتدقيق هذه الرسالة لغوياً وإنجازها بالشكل السليم.

كما وأسجل جزيل شكري وتقديري إلى الأساتذة المحكمين، وجميع الزملاء والزميلات الذين لم يذخروا جهداً لمساندتي خاصة في توزيع الاستبانات في كافة محافظات شمال فلسطين فكل التقدير والامتنان لهم راجية اعتبار هذه الكلمة خاصة بكل واحد منهم وأسأل الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء

٢٠٧٠٧

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	عنوان الدراسة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الملاحق
ط	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٧	أسئلة الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	تحديد المفاهيم والمصطلحات
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	أولاً: الإطار النظري
٢٢	ثانياً: الدراسات السابقة
٢٣	الدراسات العربية
٣٠	الدراسات الأجنبية
	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٣٦	مجتمع الدراسة
٣٨	أداة الدراسة
٣٩	- صدق الأداة.
٤٠	- ثبات الأداة.
٤٠	متغيرات الدراسة

٤٢	منهج الدراسة
٤٢	إجراءات الدراسة
٤٢	المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٤٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
٥٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .
٥٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .
٥٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .
٥٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٦٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
٦٦	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .
٦٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .
٦٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .
٦٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .
٧٠	الاستنتاجات
٧٣	التوصيات
٧٤	المراجع
٧٥	المراجع العربية
٨٢	المراجع الأجنبية
٨٦	الملاحق
--	الملخص بالإنجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	التكرارات والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.	٣٦
٢	التكرارات والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٣٧
٣	التكرارات والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	٣٧
٤	التكرارات والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.	٣٨
٥	ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.	٤٠
٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال طبيعة العمل.	٤٥
٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال العلاقات مع الزملاء والعاملين.	٤٦
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال طرق الإشراف المتبعة.	٤٧
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال أنظمة الاتصالات.	٤٨
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال أنظمة الترفيقات والحوافز.	٤٩
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال أنظمة الرواتب.	٥٠
١٢	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية عند أفراد عينة الدراسة.	٥١
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.	٥٢
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٥٤
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة.	٥٦
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.	٥٨

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة في كل وزارة من وزارات السلطة الفلسطينية وتوزيعها على محافظات شمال فلسطين.	٨٧
٢	الاستبانة	٨٨
٣	لجنة المحكمين	٩٤

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين ، والتعرف على دور متغيرات كل من العمر ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية ، والدرجة الوظيفية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين؟
٢. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير العمر؟
٣. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف المؤهل العلمي؟
٤. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف سنوات الخبرة الإدارية ؟
٥. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف الدرجة الوظيفية ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة أجريت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (١٨٥) مديراً ومديرة أما مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فكانت (١٧٦) استبانة حيث طبقت استبانة الرضا الوظيفي التي قامت الباحثة ببنائها واشتملت على (٧٦) فقرة موزعة على ستة مجالات للرضا الوظيفي هي : (مجال طبيعة العمل ، ومجال العلاقات مع الزملاء والعاملين، ومجال أنظمة الاتصالات ، ومجال طرق الإشراف ، ومجال أنظمة الترقيات والحوافز ، ومجال أنظمة الرواتب) بينما اعتمدت الدراسة في قياسها لدور المتغيرات الديمغرافية المتمثلة بالعمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة الإدارية ، والدرجة الوظيفية ، على أسئلة اشتمل عليها الجزء الأول من الأداة المطبقة.

وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦,٢%) وكان مجال زملاء العمل والعاملين هو المجال الوحيد الذي

كانت عليه درجة الرضا كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦%)، وكانت أدنى درجة رضا هي على مجالي أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي (٥٩,٢%، ٥٧%).

وأظهرت النتائج أن العمر يؤثر على درجة الرضا الوظيفي باتجاه إيجابي ، حيث دلت النتائج أن العلاقة طردية بين زيادة العمر ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر فكان أعلى متوسط عند الفئتين بين (٣٥-٥٠) سنة وأكثر من (٥٠) سنة .

وأظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر على درجة الرضا الوظيفي باتجاه سلبي فكان أعلى متوسط للرضا عند مؤهل (ثانوية عامة أو أقل) وأدنى درجة للرضا كان عند مؤهل (البكالوريوس والدبلوم العالي).

وأظهرت النتائج أن الخبرة الإدارية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي باتجاه إيجابي فكان أعلى متوسط للرضا عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة ، وأدنى درجة للرضا كان عند أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات .

أما بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية فأظهرت النتائج أن أعلى متوسط للرضا كان عند (مدير عام) ، وأدنى درجة للرضا كان عند فئة أقل من مدير (C) .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة ما يلي :

١. ضرورة زيادة الفرص المتاحة للتدريب واكتساب الخبرات الجديدة ، وتشجيع المدراء على تطوير قدراتهم الذاتية ورفع مستوى كفاءتهم.

٢. إعادة النظر لمعايير أنظمة الرواتب وأنظمة الترقيات والحوافز بحيث تكون عادلة ومنصفة .

٣. العمل على وضع نظام ترقيات وحوافز لمن يحصل على مؤهل علمي أعلى.

٤. تعديل نظام الرواتب بحيث يتناسب مع غلاء المعيشة ، وفروقات العملة وعدم استقرار القوة الشرائية للعملة ، وكذلك متطلبات المركز الوظيفي.

٥. العمل على إنصاف المدراء من فئة أقل من مدير (C) وذلك بتعديل درجاتهم الوظيفية أسوة بزملائهم المدراء في الوزارات المختلفة.

٦. مراعاة التوظيف حسب الأصول النظامية والمهنية بحيث تطبق مقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٧. التشجيع على إجراء مزيد من الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي على فئات من هم في مراكز صنع القرار في مؤسسات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لما للرضا الوظيفي من انعكاس على الأداء والفاعلية وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- ❖ المقدمة .
- ❖ مشكلة الدراسة .
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة .
- ❖ أسئلة الدراسة .
- ❖ حدود الدراسة .
- ❖ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي هو أحد المواضيع الهامة التي نالت الحظ الوافر من البحوث والدراسات، بهدف محاولة تفسير هذه العملية النفسية، وذلك لجعل الأفراد العاملين يشعرون بدرجة مقبولة عن الرضا عما يقومون به من أعمال ونشاطات.

لذا يعتبر اهتمام المديرين بالجانب المعنوي للأفراد، من التحولات الحديثة في مجال إدارة الأفراد، إذ كان الاتجاه في الماضي يدور حول عدم الاهتمام بهذه الناحية، وعدم إيلائها أي اهتمام من جانب الإدارة، وكل ما كان يهم الإدارة هو أن يكون الأداء مرضياً، ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين، وقد بدأ المديرين يلمسون بدرجة أكبر أهمية التعرف على وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم وردود الفعل لديهم، وذلك بعد تجارب مصانع الهوثورن الشهيرة بشيكاغو في الولايات المتحدة (السنواني، ١٩٧٢، ص ٢٠).

لقد بدأت دراسات مصنع الهوثورن في ضواحي مدينة شيكاغو في منتصف العشرينات وكانت الأساس التاريخي لبحوث الرضا الوظيفي، والغرض منها كان محاولة بحث تأثيرات فترات الراحة والإضاءة على الأداء، وكانت أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي هي الدراسة التي قام بها هوبوك (Hoppoch) عام (١٩٣٥)، حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل مثل التعب، وظروف العمل، والإشراف... الخ وخلال الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالقيادة في الظهور، حيث أكدت العديد من الدراسات آنذاك أهمية الرضا عند القائد، وفي أواخر الخمسينات وأوائل الستينات اتجه اهتمام العلماء والباحثين إلى التركيز على تصميم الوظائف التي كانت أكثر رضا، تعتبر أن دراسة هوبوك كانت النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت وما تزال تسعى إلى تغيير البيئة وتحسين الحياة المهنية في (كشود، ١٩٩٥، ص ٤٣٧).

لقد كشفت الأبحاث والدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة وأكدت أن كفاية العامل الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بروحه المعنوية، (هاشم، ١٩٨٠، ص ٢٦٨).

لذلك أصبح الاهتمام بهذا الجانب من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال العاملين، إضافة لظروف عملهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية الى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم ، المتمثل بالجوانب النفسية للعاملين، ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد، إذ بدأوا ينظرون إلى رضا الموظف باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز، وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، لما لذلك من علاقة إيجابية في تحسين أدائهم وإنجازاتهم في العمل، (الزعيبي، ١٩٨٨، ص ١٣٦).

إذ أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسة للعمل، ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فالفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، ونقل أيضاً مشاعر الامتتان والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه (عاشور، ١٩٨٣، ص ٥٦).

وقد ذكر غوشه (١٩٨٤، ص ٣٦) أن على الإدارة الحكيمة السعي لمعرفة نسبة رضا العاملين عن وظائفهم، ومدى ارتياحهم من عملهم، على اعتبار ان ذلك يؤدي الى التأثير على مستوى أدائهم في عملهم.

وأشار الهزايمة (١٩٩٠) في دراسته الى ان الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد من الانتاج، والرضا عن العمل في الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مؤوسسه، ينتج بينه وبين من في العمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد.

ولا زال هذا الافتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا الصدد، فبعض الدراسات توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة ، والإنتاجية من جهة أخرى، ومثال ذلك دراسات ليكرت (Likert) وشوارتز وزملائه (Schwartz et.al) وتايلور ووز (Taylor & Weiss) فيما كشفت دراسات أخرى عن عدم وجود مثل هذه العلاقة بشكل مباشر، مثل دراسات (Vroom) وسميث وكندال وهولين (Smith, Kindal, Hulin) وبيرد (Baird) وفشـر (Fesher) فـي (العمرى، ١٩٩٢، ص ١٣-١٤).

وقد بينت بعض الدراسات أن ارتفاع مؤشر الرضا في العمل، له تأثير إيجابي خارج العمل، فقد وجد أن الأفراد الأكثر رضاً عن العمل، يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة في (شاويش، ١٩٩٦، ص ١١٢).

أن الدراسات قد تظهر في بعض الأحيان أن معنويات المشرفين أقل إرضاء من تلك السائدة بين الأفراد الخاضعين لأشرافهم، لذا يجب أن تعكس السياسات الموضوعية اهتمام الإدارة بالروح المعنوية للأفراد والرغبة في إزالة أو تعديل أي ظروف يبدو أنها تسبب انخفاض الروح المعنوية، وقد يتطلب ذلك القيام بدراسات دورية واستقصاءات لاكتشاف مستويات واتجاهات معنويات الأفراد في (الشنواني، ١٩٧٢، ص ٢٣).

وقد كان الاهتمام الرئيسي منصباً على دراسة الرضا الوظيفي، لدى الأفراد العاملين وليس المديرين، على افتراض أن الإشكاليات المرتبطة بالرضا الوظيفي والمعنويات مرتبطة بالفئات الوسطى أو الدنيا، وذكر (عبد الخالق) أن معظم دراسات الرضا الوظيفي موجهة لموظفي المستويات الأدنى وهي محدودة بالنسبة للمديرين والفنيين وذوي المهن المتخصصة في (عبد الخالق، ١٩٨٢، ص ٧٣).

فمن الجدير بالاهتمام أن يكون هناك دراسات توجه الاهتمام الكافي لفئة المديرين لقياس اتجاهاتهم، وردود أفعالهم، وظروف عملهم الإدارية والمالية والنفسية والاجتماعية، لما لها من انعكاسات على المرؤوسين، فالمديرون الذي يتمتعون بمستوى من الرضا الجيد ينقلون مشاعر إيجابية لمرؤوسيه، وبالتالي سيقودونهم إلى مستويات أداء عالية.

فالمدير مسؤول عن حفز المرؤوسين على العمل بكفاية وفاعلية، وضمان ارتباطهم بأهداف المشروع وسياساته والإخلاص له، وذلك من خلال رفعه معنوياتهم غير ان الظروف والمواقف غير الملائمة، تكون بصفة عامة مصدراً لاستياء العاملين وكثير من هذه الظروف والمواقف يتم اكتشافها وعلاجها بواسطة الإدارة الواعية والنشطة، ولكن في المقابل فإن كثيراً من هذه الظروف لا تكتشف وبالتالي فإن عدم الرضا والاستياء الناتج عنها لا يمكن إدراكه وفهمه ما لم توضع خطة لإظهارها وكشفها، من ثم يمكن معالجتها بكفاية وفاعلية في (هاشم، ١٩٨٠، ٢٦٧-٢٧٨).

ونظراً لأهمية الرضا في تحديد فعالية أي مؤسسة، أو تنظيم وتطوير وسائل تنظيم تزيد من نجاعة العمل، والعلاقات السائدة داخل المؤسسة، فإن الأسباب التالية تغري بدراسة الرضا الوظيفي، باعتباره واحداً من المعايير التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات هي:

- إن الرضا الوظيفي يعتبر واحداً من العوامل التي تلعب دورها في تنمية وتعزيز المشاعر الإنسانية.
- إن المعلومات التي تقدمها نتائج البحوث في موضوع الرضا الوظيفي، لها حضورها في تشخيص الكثير من المعوقات أو المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وبالتالي وضع الحلول الملائمة في المستقبل.
- إن الرضا الوظيفي والمعنويات العالية عند العاملين هي مؤشر جيد في الإدارة الكفية في المؤسسة التي يعملون فيها. (بدر، ١٩٨٣، ص ٦١-١٣٦).

مشكلة الدراسة

منذ قدوم السلطة الوطنية ومحاولاتها الجادة في بناء مؤسساتها ووزاراتها، أو تطوير وتحديث ما كان قائماً منها، لتلبية احتياجات ومتطلبات شعبنا الفلسطيني المختلفة، واحتياجات المرحلة الراهنة تحديداً، واحتياجات أفرادها وعلى كافة الصعد والمستويات، فإنسها واجهت عقبات ومشكلات مختلفة وكثيرة في تحقيق الرضا، وإشباع لرغبات واحتياجات الأفراد، ومن ضمنهم قطاع الموظفين في أجهزتها ووزاراتها المختلفة.

ونظراً لأن المديرين جزء من قطاع الموظفين، ويحتلون دوراً مميزاً، له أهميته، فمن المؤكد أن رضاهم الوظيفي يلعب دوراً بارزاً باعتباره من عناصر التحفيز في مجال العمل، ولما له من انعكاسات على فاعلية الأداء ومستوى الإنجاز، وعلى جدوى وفاعلية الواقع الوظيفي، الذي يعيشه المديرون وتأثير هذا الواقع على شعورهم بالرضا أو عدم الرضا.

ومن خلال عمل الباحثة ومناقشاتهما للزملاء في موقع مدير في الوزارات الفلسطينية المختلفة، وكونها مديرة في إحدى وزارات السلطة تكون اهتمام الباحثة لهذه المشكلة، فجاءت هذه الدراسة انطلاقاً من الإحساس بالمشكلة والمتمثلة بوجود حالة من عدم الرضا، ونظراً لما يتردد على السنة الكثيرين حول شخصيات المديرين وإمكاناتهم ومستوياتهم العلمية والعملية،

وذلك في محاولة للبحث، الجاد في مستوى ودرجة الرضا الوظيفي لدى هؤلاء، بحيث يمكن توظيف النتائج المتوقع تحقيقها لخدمة عمليات التطوير وتنظيم الجهاز الإداري في وزارات السلطة .

وترى الباحثة أن إجراء مثل هذه الدراسة ستعمل على تسهيل عمليات التطوير الإداري الرامية، الى إحداث نقلة نوعية نحو النهوض بوزارات ومؤسسات الفلسطينية نحو الأفضل.

ومن ابرز ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات انها أول دراسة تتناول فئة مديري الدوائر الحكومية ، حيث ان هذه الفئة لم تكن هدف الدراسات العلمية، فيما يتعلق بموضوع الرضا الوظيفي . هذا وفي حدود معرفة الباحثة والتي تشكلت من خلال اطلاعها على رسائل الماجستير في الجامعات الفلسطينية الأردنية، فهي أول دراسة تحاول البحث في مسألة الرضا او عدم الرضا لدى المديرين في وزارات السلطة الفلسطينية.

وبالتحديد فإنه يمكن إيجاز مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين ؟

• أهداف الدراسة

مهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:-

١. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين.
٢. تحديد دور متغيرات كل من العمر، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الإدارية، والدرجة الوظيفية، في التأثير على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين.

• أهمية الدراسة

تضمن أهمية الدراسة بما يلي :

١. تعتبر الدراسة الحالية - في ضوء علم الباحثة - الأولى في فلسطين التي تهتم بالبحث والدراسة لموضوع الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، وفي جميع محافظات شمال فلسطين.
٢. يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وبالتالي التخطيط في ضوء هذه النتائج.
٣. إن الدراسة الحالية تهتم بدراسة دور متغيرات كل من العمر ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الإدارية ، والدرجة الوظيفية ، في التأثير على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٤. يتوقع من خلال الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ، ونتائج الدراسة إفادة الباحثين في المجال التربوي في ميلاد بحوث جديدة في المجال.

• أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين؟
٢. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية باختلاف متغير العمر؟
٣. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية باختلاف متغير المؤهل العلمي؟
٤. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية باختلاف متغير سنوات الخبرة الإدارية؟
٥. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية باختلاف متغير الدرجة الوظيفية؟

• حدود الدراسة:

التزمت الباحثة أثناء دراستها بالحدود التالية:

١. اقتصرَت هذه الدراسة على المديرين والمديرات الموظفين في الوزارات الفلسطينية ، قبل التعديل الوزاري بتاريخ تموز ١٩٩٨ فقط.

٢. اقتصرَت هذه الدراسة المديرين والمديرات الذين يعملون بوصف وظيفة مدير مديرية.
٣. اقتصرَت الدراسة على المديرين والمديرات الذين يعملون في محافظات شمال فلسطين بدرجة (مدير عام) ومدير (A) ومدير (B) ومدير (C) وأقل من مدير (C).

وتم استثناء المديرين والمديرات في محافظات قطاع غزة بسبب صعوبة جمع البيانات.

• تحديد المفاهيم والمصطلحات :

فيما يلي تعريف بالمصطلحات ذات العلاقة بالدراسة:

• الرضا الوظيفي:

يعرفه لوك (Locke, 1976) على انه حالة وجدانية سارة، تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية، وعلى أساس ذلك فإن الرضا الوظيفي يعتبر مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو محددة، ولعل أهم هذه المظاهر هي طبيعة الوظيفة، الزملاء، الاشراف، الراتب، نظام الترقيات، نظام الاتصالات، السياسات التنظيمية في (كشروود، ١٩٩٥، ص ٤٤٠).

• وقد عرفه عاشور: بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله وكلما كان تصور الفرد ان عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله ولكن كلما تصور الفرد ان عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله في (عاشور، ١٩٨٣، ص ١٣٨-١٣٩).

• أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

فهو الدرجة التي يحصل عليها المستجيب، على استبانة الرضا الوظيفي المعدة من قبل الباحثة.

• مدير الدائرة

هو المدير الذي يمارس صلاحياته الإدارية الموكلة إليه حسب نظام الخدمة المدنية، في إطار دائرته داخل المحافظة التي يعمل فيها، وفي إطار هيكلية الوزارة التي يعمل بها.

* الوزارة

- هي إحدى الوحدات الكبرى التي تتكون منها الهيئة التنفيذية في الدولة الحديثة وهي تختص بمعالجة جانب من اختصاصات السلطة التنفيذية، كالصحة والتعليم والدفاع المدني والمواصلات ويرأسها وزير، أما الوزارات المعنية في هذه الدراسة فهي جميع الوزارات الفلسطينية التي شكلت قبل التعديل الوزاري بتاريخ تموز عام ١٩٩٨م.

* الدرجة الوظيفية:

- المدير العام: هو المدير الذي يبلغ راتبه الأساسي (٢,٠١٥) شيكل مضافاً إليه العلاوة المهنية بقيمة (١٤٠%) من الراتب الأساسي.
- مدير (A): هو المدير الذي يبلغ راتبه الأساسي (١,٧٥٠) شيكل مضافاً إليه العلاوة المهنية بقيمة (١٢٠%) من الراتب الأساسي.
- مدير (B): هو المدير الذي يبلغ راتبه الأساسي (١,٦٣٠) شيكل مضافاً إليه العلاوة المهنية بقيمة (١٢٠%) من الراتب الأساسي.
- مدير (C): هو المدير الذي يبلغ راتبه الأساسي (١,٥٠٠) شيكل مضافاً إليه العلاوة بقيمة (١٢٠%) من الراتب الأساسي.
- أقل من مدير (C): هو المدير الذي يبلغ راتبه الأساسي أقل من راتب مدير (C) وحسب الدرجة التي وصل إليها في سلم الرواتب.

مع الأخذ بعين الاعتبار سنوات الخدمة لكل درجة من الدرجات الوظيفية.

* المحافظات وتشمل محافظات شمال فلسطين التالية:

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| ١. محافظة طولكرم | ٢. محافظة جنين |
| ٣. محافظة قلقيلية | ٤. محافظة سلفيت |
| ٥. محافظة نابلس | ٦. محافظة رام الله والبيرة |
| ٧. محافظة بيت لحم | ٨. محافظة الخليل |
| ٩. محافظة أريحا | |

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً، الإطار النظري

- نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
- مفهوم الرضا الوظيفي
- علامة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية — العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- عناصر الرضا الوظيفي
- أهمية الرضا الوظيفي
- قياس الرضا الوظيفي

ثانياً، الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً، الإطار النظري

نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

لقد تزامن نمو علم النفس الصناعي مع نمو حركة الإدارة العلمية بزعامة فردريك تايلور في الولايات المتحدة ، وهنري فايول في فرنسا، فالعلاقة بين الإدارة والعمال تأثرت في الفترة ما بين (١٩١٠-١٩٣٠) بالأفكار التي قدمها (Taylor) لأصحاب المصانع، والتي تتلخص في إمكان زيادة إنتاجية العاملين في أي منشأة، وبالتالي أرباح القائمين عليها عن طريق تحسين أدائهم للعمل، ومكافأتهم عن كل زيادة في الإنتاج، فكان يعتقد تايلور ان رضا العمال سوف يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر في (عبيد، ١٩٧٩، ص٥٥٧)، ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال.

خلال نفس الفترة ظهرت حركة أخرى في الفكر الإداري والصناعي ، وهي حركة العلاقات الإنسانية، حيث قام مصنع هوثورن (١٩٢٤-١٩٣٤) في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة بسلسلة تجارب، أظهرت النتائج وجود متغير هو معنوية العاملين بوصفهم المتغير الأساسي الذي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، وأثبتت التجارب أن معنويات العاملين تتأثر أكثر ما تتأثر بعلاقات العمل، التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج، وعند ذلك أخذت الإدارة علاقات العمل أساساً لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية، وركيزة لنظام الإشراف السائد، ومنهجاً لتدريب المشرفين على معاملة العاملين، ويعتبر التون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه ممن يلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها : المكافآت والحوافز (غير المادية) وتلعب دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا ، وإن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية، ومن أهم نتائج هذه الحركة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية ، وقد شخّصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من اثر على إنتاجيتهم (القريوتي، زويلف، ١٩٨٩، ص٤٣-٤٨).

وفي عام ١٩٣٥ قام هوبوك (Hoppock) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية (New Hope) بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة ، حيث سأل الباحث في هذه الدراسة سؤاليين:

الأول: إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سروراً من غيرهم في مهن أخرى؟
 الثاني: إلى أي مدى يكون العمال في (New Hope) مسرورين بصفة مطلقة ؟
 وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي الحالية في (كشروود، ١٩٩٥، ص٤٣٧).

ومع تطور الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وأكدت أهميته لدى الأفراد العاملين حيث يزيد إقبالهم بحماسة نحو أعمالهم وتزيد من شعورهم بالسرور والسعادة ، وبالتالي تزيد طاقاتهم الإنتاجية ومن أهم هذه النظريات نظريات الدافعية التي تناولت الحاجات الدافعية، وأكدت أهميتها في الرضا الوظيفي. هذا وسوف نتناول نظريات الدافعية التي تركز على تفسير السلوك الإنساني، وذلك من خلال التركيز على أنواع العوامل التي تحرك أو تشخص السلوك الإنساني، وعلى حاجات الفرد، وتندرج هذه النظريات تحت ثلاثة مجالات:

المجال الأول:

مجال نظريات المحتوى، وتقوم على تفسير الدوافع، على أساس القوى الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أو سيكولوجية.

ومن أشهر هذه النظريات نظرية ماسلو (Maslow theory) الذي اظهر في نظريته أن الحاجات الفسيولوجية (الاكل، الشرب... الخ) هي أقوى الحاجات حتى يتم إشباعها ، وحتى يتم إشباع هذه الحاجات ستكون هي الدافع وراء سلوك الإنسان ، فإذا حقق الإنسان هذه الحاجات "الفسيولوجية" فإن الأمان يصبح دافعاً أقوى أو مسيطراً ، فإذا حقق الإنسان الأمان فإنه يحاول أن يصبح عنصراً في مجموعة ينتمي إليها، فإذا حقق ذلك فإنه يحاول أن يثبت أنه ليس شخصاً عادياً، بل شخص معترف به من الآخرين، انه يريد أن يشعر انه مفيد وبأنه يقدم خدمات للآخرين وبأنه له قوة وسلطة ومركزاً واحتراماً من الآخرين، إن حاجة الانتماء تصبح أقوى أي مسيطرة فإذا تحقق ذلك ولو جزئياً، فإن الإنسان يحاول أن يعظم إمكانية أن يضع نفسه في الموقف الذي يعتقد انه يجب أن يكون فيه، إن حاجات تحقيق الذات تصبح الحاجة المسيطرة (الهواري، ١٩٧٦، ص٣٠٦-٣٠٧).

ويطلق ماسلو على الذين يحققون هذا النوع من الحاجات، بأنهم أفراد راضون (Satisfield people) وأنه من خلال إشباع هذه الحاجات نتوقع من الفرد أن يقدم ما عنده من الإبداع (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

أما نظرية ذات العاملين لفردريك هيرزبرغ (Motivation – Hygiens Theory) والتي تركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاديين ، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها هل تساهم في زيادة أو تدني الرضا الوظيفي حيث توصل من خلال تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل وهما:

١. العوامل الدافعة (Motivation) . وتشمل ما يلي:
 - الشعور بالإنجاز (Achievement)
 - إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل (Recognition)
 - أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.
 - المسؤولية (Responsibility) ومدى تحكم الشخص في وظيفته ، ومدى مسؤوليته عن الآخرين.
 - إمكانات التقدم في الوظيفة (Advancement)
 - التطور والنمو الشخصي (Personal Growth)

وهذه العوامل تؤدي إلى الرضا والسعادة في العمل، وتزيد من الكفاية الإنتاجية.
٢. العوامل الوقائية -Hygiene- وتشمل ما يلي:
 - سياسة و إدارة الشركة (Company policy and Administration)
 - نمط الإشراف (Supervision)
 - العلاقة مع الزملاء (Interpersonal Relation)
 - ظروف العمل الفيزيولوجية (Work Conditions)
 - الراتب (Salary)
 - المركز الاجتماعي (Status)
 - الأمن الوظيفي (Job-Security)
 - التأثير على الحياة الشخصية (Personal life)

(القريوتي، وزويلف، ١٩٨٩، ص٥٦-٥٨).

المجال الثاني ،

مجال نظريات النسق والتي ركزت على شرح عملية الدافعية على أساس تحديد العوامل التي توجه السلوك الانساني، ومن اهم هذه النظريات نظرية التوقع التي وضعها فكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤، وجوهر هذه النظرية يشير الى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يذهب فروم الى أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما، وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق له ما يريد، وهناك نوعان من التوقع:

التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بان القيام بسلوك معين سيؤدي الى نتيجة معينة، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

وقد طور كل من بورتر (Porter) و لولر (Lawler) هذه النظرية في أواخر الستينات ، إذ أكدوا أن استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما يشكلان محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد انه يستحقه في (شاويز، ١٩٩٦، ص ٥٧-٥٩)

المجال الثالث،

نظريات تأثير البيئة على الدافعية ،

تركز هذه النظريات على كيفية المحافظة على السلوك الإنساني مع مرور الوقت ومن أهم هذه النظريات نظرية الدافعية والثواب الخارجي والداخلي ، وتفرق نظرية الدافعية بين الثواب الداخلي والثواب الخارجي ، فالثواب الداخلي يتعلق بالفرد ذاته ويمكن تسميته بالرضا عن الذات ، أي تحمل الفرد على العمل لذاته ولما يجده من لذة في إتقانه، ويكون العمل بالنسبة له كاللعب أو الفن، يزيد الاهتمام به لذاته، ومن أمثلتها الشعور بالإبداع والشعور بالإنجاز والمسؤولية، ويستمر الفرد محفزاً لمدة طويلة، وغالباً ما تشبع بها حاجات الاحترام وتحقيق الذات والنمو النفسي والتطور.

أما الثواب الخارجي فمن صورته زيادة الراتب، والعلاوات، واعتراف الرئيس وزملاء العمل بمجهود الموظف، الترقيات، والامتيازات كل هذه الحوافز تقدمها المنظمة للعاملين،

ويكون الهدف منها تشجيعهم على زيادة الاهتمام بالعمل للوصول به إلى تحقيق الأهداف المرجوة في (الخضراء، وآخرون، ١٩٩٥، ص ١١٦).

ومن النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، والتي لها أهمية كبيرة حيث أنها تساعدنا على فهم الرضا الوظيفي نظرية (التعارض)، التي طورها لوك، (Locke 1976) وتقول هذه النظرية بأن الرضا الوظيفي للفرد أو (عدمه) عن بعض الجوانب المهنية، يعكس حكماً ثنائياً القيمة (١): التعارض المدرك بين ما يريده الفرد، وما يتحصل عليه بالفعل، و (٢) أهمية ما يريده الفرد ويقومه، فالرضا الوظيفي للفرد هو عبارة عن مجموعة المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، والذي يحدد بأن مظهراً معيناً من مظاهر العمل يكون مرضياً أو مرضٍ يعتمد حسب رأي (Locke) على إدراك الفرد للتطابق (Congruence) أو التعارض (discrepancy)، بين رغباته والمحصولات التي يجنيها من وراء العمل في (كشروود، ١٩٩٥، ص ٤٥٣-٤٥٤)

مفهوم الرضا الوظيفي .

لقد عرف معجم التراث الأمريكي عبارة الرضا كالتالي: "تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل"، ويرى لوك (Locke, 1976) إن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً. (علاوي، ١٩٨٨).

أشار كل من لاندي (Landy) وثرامبو (Trumbo) عام ١٩٨٠م إلى أن عبارة الرضا الوظيفي، تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم عبارة "مستوى المعيشة" لوصف ردود فعل وانعكاسات المرء على الحياة عموماً في (العديلي، ١٩٨١، ص ١٤).

أما (فروم، ١٩٦٤) فيرى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن تكيف الأفراد العاطفي نحو العمل الذي يشغلونه، وعرفه كالمهن (Calhoun, 1982) بدرجة تحقيق الشخص للاحتياجات المهمة كالصحة، والأمن، والغذاء، والمحبة والتقدير، ويشارك بدر الرأي في أن الرضا الوظيفي عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات، التي يرغب في إشباعها في وظيفته في (عبد الرحيم، ١٩٩٦).

وقد عرف (دوننت وجروجنسون) الرضا الوظيفي بأنه حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته، وقيمة ما تقدمه الوظيفة، الأمر الذي سيؤدي بالتالي الى الشعور بالرضا أو عدمه (Dunnette, Jorgenson , 1972, PP75- 94).

أما الرفاعي فقد أشار إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه، ومن سلوك مديره معه وكذلك بين بيئة العمل الداخلية، (الرفاعي، ١٩٨١، ص ٥٥).

أما بلوك فقد وضع تعريفاً للرضا الوظيفي بأنه اتجاه يُعد محصلة للعديد من الخبرات المحببة وغير المحببة المرتبطة بالعمل، ويستند بدرجة كبيرة إلى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية ، ولهذا فان العامل قد يحب بعض أشكال العمل ويكره غيرها بنفس القوة. (Bulock, 1953 , PP4-60) .

ويرى سوبر أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى، الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته، كما ويتوقف على موقعه من العمل، وعلى الدور الذي يلعبه في عمله ضمن خبراته (Super, 1953, PP: 185-190).

وعرف نشوان الرضا الوظيفي بأنه الحالة المعنوية التي تنشأ للتطابق بين توقعات الفرد من وظيفته أو عمله وبين ما يحققه من هذا العمل بالفعل، (نشوان، ١٩٨٦، ص ٩٧)

أما كشرود (١٩٩٥، ص ٤٤٠) فيرى انه من الصعب جداً توضيح كلمة رضا، أو عدم رضا الفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة ، التي يقوم بها بالدقة الكافية، فقد سلم معظم الباحثين والمختصين في هذا المجال بصعوبة وضع تعريف شامل لهذه المفاهيم يرضي معظمهم، ففي هذا الشأن قام (Katz, 1964) بدراسة وصلت به إلى استنتاج مفاده : إن هناك عدداً من الحوافز التي تزيد من الروح المعنوية لدى الأفراد، وهي أن يكون مصدر فخر له، وأن يكون الفرد راضياً عن الأجور، وأمامه فرص كبيرة للترقية، أن تعترف الإدارة بأهمية مجهود الفرد، غير أن كاتز (Katz) لم يعرف ما يقصده بكلمة رضا.

وانطلاقاً من مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي ، توى الباحثة بأنه من الصعوبة بمكان إعطاء مفهوم شامل للرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يختلف

من فرد الى اخر، فالشخص الذي يرى أن عاملاً معيناً يحقق له مستوى من الرضا قد يكون نفس العامل لا يحقق نفس المستوى من الرضا لشخص آخر، والعامل الذي يحقق مستوى من الرضا في وقت معين، قد لا يحقق نفس المستوى من الرضا في وقت آخر، او قد يصبح غير مجدي لتحقيق الرضا.

وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول معنى ومفهوم الرضا الوظيفي ، إلا أننا نجد العديد من القواسم المشتركة بين الكثير من هذه الآراء تجمع حول إطار عام لمفهوم الرضا الوظيفي، وبأن الرضا فيه إحساس بنعمه السعادة ، وفيه إحساس بانسجام الفرد وتوافقه مع عمله والظروف المحيطة تشكل دافعاً لإقبال الفرد على عمله بكل رغبة وحماس.

علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية :

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك الروح المعنوية (Morale) والاتجاه النفسي نحو العمل (Attitude towards Job) وهناك أيضاً الرضا عن العمل، (Job Satisfaction) وهذه المصطلحات وان اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة، إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي شعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً (عاشور، ١٩٨٣، ص١٣٨-١٣٩) .

فالروح المعنوية تعرف بالجو العام الذي يسود المنظمة، والنتائج عن اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل (Stankossen, 1978, p299) وتعتبر الروح المعنوية عن الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة ، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون ، وبمعنى آخر فإن الروح المعنوية مصطلح عام، يشير الى محصلة المشاعر (Feelings) والاتجاهات (Attitudes) والعواطف (Sentiments)، التي تحكم تصرفات الأفراد فكما أن الصحة تشير الى الحالة الجسمية للفرد، فإن المعنوية تشير الى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له، (سلامة، ١٩٩٥).

وينظر البعض إلى الروح المعنوية من خلال المنظور الفردي، إذ ان هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية للفرد واحتياجاته ومدى إشباعها ومستوى تكيف الفرد مع البيئة والعمل، أما المنظور الجماعي حيث تحدد الروح المعنوية في تعبير جماعي، ويركز على القيم الاجتماعية أكثر من تأثيره على القيم الفردية، (فهيم، ١٩٨٦، ص٢٠٠-٢٠١).

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين وعلماء النفس والإدارة، حول مفهوم الرضا الوظيفي والروح المعنوية، إلا أن مفهوم الروح المعنوية ينظر إليها على أنها أكثر شمولاً من الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي هو أحد مكونات الروح المعنوية، وأن هناك من اعتبر الرضا الوظيفي مرادفاً للروح المعنوية، وأن البعض الآخر يميل إلى الفصل بين هذين المفهومين، (طوقان، ١٩٩١).

ويرى قرواني (١٩٩٧) أن هناك صعوبة في الفصل أو التفريق بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الروح المعنوية والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والحالة المعنوية، لذا يرى الباحث أن الأخذ بالرأي القائل: "انهما وجهان لعملة واحدة"، ويدعم سلامة (١٩٩٥) في دراسته الرأي السابق إذ يرى من خلال استعراض بعض الآراء والدراسات صعوبة الفصل التام بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويميل إلى الأخذ بالرأي القائل انهما وجهان لعملة واحدة.

وترى الباحثة أن الكثير من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والروح المعنوية، أكدت أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية مفهومان مترادفان لنفس المعنى، وهذا ما تميل الباحثة إلى الأخذ به كدراسة رفاعي (١٩٨١) ودراسة قرواني (١٩٩٧).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي،

لقد راجع لوك (Locke, 1976) حوالي ٣,٣٠٠ دراسة ورسالة جامعية ومقالة، تناولت جميعها موضوع الرضا الوظيفي، وخلص إلى القول أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل مباشر بتأثير مجموعة من العوامل والمتغيرات المباشرة في الرضا الوظيفي وعدمه هي:

- مقدار العمل المطلوب.
- الأنشطة داخل العمل.
- الأجور (الراتب).

عوامل غير مباشرة:

- العلاقات مع زملاء العمل.
- الإدارة. (طوقان، ١٩٩١)

أما ميولنز (Muillins, 1986) فذكر العوامل التالية والتي تؤثر على مستوى الرضا

الوظيفي:

- العوامل الفردية مثل: الشخصية، الذكاء، القدرات، التعليم.
- العوامل الاجتماعية مثل: الاتجاهات، القيم، المعتقدات.
- العوامل التنظيمية مثل: حجم وطبيعة المؤسسة، العلاقات الشخصية، طبيعة العمل، التكنولوجيا، سياسات المؤسسة، نمط القيادة، التأثير الحكومي (عبد الرحيم، ١٩٩٦).

وفي عام ١٩٩٧ قدم بيركويتز (Berkowitz) ورقة عمل لرابطة البحث العلمي الأمريكية في شيكاغو في جامعة ماركويتي (Marquette)، أجمل فيها أن المصادر التي تؤثر في الروح المعنوية أما داخلية تتبع من داخل الفرد نفسه، وتؤثر فيها شخصيته، أو خارجية نابعة من وجود الإنسان في هذه الطبيعة، وهذه كثيرة جداً، تتعلق بكل الظروف، التي تؤثر ويتأثر بها الإنسان، والمهم هو كيف يستطيع الإنسان أن يطوع هذه الظروف له لا عليه، ويكون شخصية متعلمة تدرك كيف تعيش في هذه الحياة (Berkowitz, 1997).

- بعد مراجعة الكثير من الدراسات السابقة، وأدبيات الرضا الوظيفي يمكن إجمال العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بما يلي: —
- خصائص العمل وتشمل: وضوح الدور، ومدى ما يتيح العمل من استقلالية ومسؤولية، ومدى يوفره العمل من مكافآت داخلية ومكافآت خارجية.
- العوامل التنظيمية: وترتبط بسياسات المنظمة وإدارتها، وظروف العمل، وشروطه، والعلاقات مع الأفراد، ونمط الاشراف، وانظمة الاتصالات.
 - عوامل بيئية: ترتبط ببيئة العمل، الخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان العمل.
 - عوامل ذاتية: تتعلق بالعاملين أنفسهم، مهاراتهم، قدراتهم، مؤهلاتهم.

محاور الرضا الوظيفي،

في نموذج (بورتز ولولر) يتحدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد في وظيفته، وما تحققه له من إشباعات، وأيضاً بإدراكه لعدالة هذه العوائد، أما الإشباعات التي يحصل عليها في عمله أو وظيفته فهي نتاج لحاجاته، وأيضاً لما توفره له المنظمة من حوافز (وسائل إشباع)، يمكنه استخدامها في إشباع هذه الحاجات، والإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله تتحقق له من مصادر متعددة مثل الأجر الذي يحصل عليه،

محتوى العمل الذي يقوم به، وفرص الترقى التي يتيحها له العمل ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه.

إن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا - الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل - التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، وبالتالي بقدر ما تحتل هذه الوظيفة مصدر اشباكات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي ارتباطه بها (عاشور، ١٩٨٣، ص ٦٧-١٤٢).

لقد طورت كونوي (Conway) وزميلاتها نموذجاً للرضا الوظيفي، يتضمن سبعة عشر جانباً لقياس الرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه الجوانب الترقية، وفرص التدريب، والاستقلالية، ومجموعة العمل، والإشراف، والإدارة العليا، والأجر، والأمن الوظيفي، وأسلوب تنظيم العمل والالتزام التنظيمي. أن سميث (Smith) وزميلها فقد حددوا جوانب رئيسية للرضا الوظيفي، مصدرها طبيعة العمل، والراتب، والإشراف، والتقدم الوظيفي، وزملاء العمل، وتبعهم فرات (Ferratt) بتحديد جوانب مماثلة للرضا منبثقة من عناصر وظيفية كالراتب، وطبيعة العمل، ومجموعة العمل، والإشراف والإدارة في (العمرى، ١٩٩٢، ص ١٦).

إن رضا العاملين هو محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر الرضا والتي أجملها (شاويش، ١٩٩٦، ص ٢٢) بالعناصر التالية:

- سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.
- نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين.
- العلاقة مع العاملين.
- الراتب أو الأجر.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- مزايا العمل في المنشأة.
- الأمن والسلامة والاستقرار في العمل.
- مسؤوليات العمل وإنجازه.
- المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره.
- ساعات العمل.

— جماعة العمل.

أهمية الرضا الوظيفي.

من المسلم به أن لرضا الأفراد العمال أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات (كشروود، ١٩٩٥، ص ٤٣٥).

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه، والدوران، أو ترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (الخضراء، احمد، وآخرون، ١٩٩٥، ص ٢٩٤).

وقد كرر سعافين (١٩٩٢) ما ذكره ليكارت (Likert, 1932) من انه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا، وفي سياق هذه النتيجة يورد (ليكارت) سبب ذلك بقوله: "ان الجمع بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لا بد ان يؤدي الى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة، وتدني مستوى منتوجاتها من العناصر البشرية في ان واحد، وبالتالي فإن ثمة نوع من الاتفاق بان من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما، إنما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

ولا تقل أهمية الروح المعنوية للمديرين عن أهميتها للعاملين والمرووسين فالمديرون يعانون من ضغوط كبيرة و أسباب خطيرة لانخفاض الروح المعنوية، قد لا يتعرض لها العاملون (ياسين، ١٩٩٠)، ويذكر (كنعان، ١٩٩٥) ان المديرين يتعرضون لضغوط تتبع من البيئة الداخلية في مؤسساتهم تتكون من العاملين والبناء والنظام والأمن وضغوط خارجية، تتمثل في كل ما لهم به علاقة خارج المؤسسة التي يديرونها، ويعتقد بان السلطة الممنوحة لهم لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم، وهذا ينعكس على رضاهم وروحهم المعنوية، ونوعية وفعالية القرارات التي يتخذونها، وتنعكس بالتالي على المؤسسة التي يديرونها وعلى تحقيق الأهداف المرسومة في (ندى، ١٩٩٨).

أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم ويزيد تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في مؤسساتهم أطول فترة ممكنة، وعدم الانتقال إلى أماكن عمل أخرى، وهذا يعطي إحساساً بسعادة، وإحساساً إيجابياً نحو الحياة بصورة عامة، على اعتبار أن الأفراد يمضون معظم وقتهم في العمل.

قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلاً من علماء السلوك والمديرين، فكثيراً من القرارات الإدارية يفحص ويدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرين فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاية التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية، وتستخدم نتائج هذه المسوحات لتطوير استراتيجيات التغيير فيها.

ولعل أكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاءات (الاستبانة) ولأن طريقتي الملاحظة والمقابلة تستنزفان وقتاً كبيراً فإن الاستبانات هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي، بالرغم من أن بعض الاستبانات لا يعتمد عليها، لكن البعض الآخر قد طور واعتنى بتصميمه بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي (الخضراء، وآخرون، ١٩٩٥، ص ٢٩٩).

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي للمديرين بالرغم من توفر الكثير من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي فإن أياً منها لم يتناول بالبحث والدراسة الرضا الوظيفي للمديرين العاملين في الوزارات مباشرة، باستثناء الدراسات التي تناولت مديري المدارس والتي حظيت بنصيب وافر من البحث والدراسة.

وقد قامت الباحثة بمراجعة العديد من الرسائل الجامعية التي نوقشت في الضفة الغربية وفي الأردن في مجال الإدارة التربوية، كما قامت بمراجعة بعض الدراسات التي

تمت مراجعتها من قبل بعض الدارسين والباحثين ، كما استفادت من مركز إريك للمعلومات حيث زودت الباحثة بملخصات لعدد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي عن الفترة ما بين ١٩٩٠-١٩٩٧ ويمكن تقسيم هذه الدراسات على النحو التالي :-

الدراسات العربية.

♦ دراسة شنودة (١٩٨١)

قابل الباحث في دراسته ثلاثة وعشرين مسؤولاً عن أجهزة الأفراد ، في ثلاث وعشرين شركة مصرية ، وأظهرت نتائج الدراسة ما هو مطلوب من المنظمة تجاه المرؤوسين من وجهة نظرهم ، وقد حددها شنودة بالجوانب التالية:-

- الأجر العادل بما يتناسب مع العمل ومتطلبات الحياة.
- الترقيات ، بأن يكون هناك نظام كامل للترقية ، يشعر الموظف باهتمام المؤسسة به.
- الخدمات مثل النوادي وخلق ظروف عمل ملائمة.
- الحوافز ، وتلعب دوراً كبير الأثر في مشاعر الموظفين.
- إشباع اتجاهاتهم السلوكية ، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على دفع السروح المعنوية ، مما يزيد من الانتماء لهذه المؤسسة ، وان تتوافق الأعمال مع المؤهلات لكل موظف ، وان تعمل المؤسسة على تقدير جهود العاملين في (فهيم ، ١٩٨١).

♦ دراسة علاوي (١٩٨٨).

الهدف من هذه الدراسة تكمن في معرفة نواحي الضعف ونواحي القوة في عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين بأمانة عمان الكبرى ، عينة الدراسة كانت مئة موظف من موظفي الأمانة من مختلف المستويات الإدارية ، وبيانات هذه الدراسة تم جمعها بواسطة أربعين سؤالاً معدلة من استبانة ميسوتا للرضا الوظيفي ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:-

أ. عوامل الرضا المرتفعة

- (١) المسؤولية والعلاقة مع الزملاء والتقدير من قبل الزملاء بالعمل.
- (٢) الراتب والضمانات.
- (٣) المكانة الاجتماعية.

ب. عوامل الرضا المتوسطة

- (١) متطلبات العمل وظروفه (المرونة ، ساعات العمل، المكاتب).
- (٢) فرص التقدم والترقي الوظيفي.

ج. عوامل الرضا المنخفضة

- (١) أنظمة وإجراءات الإدارة والاعتراف الشخصي .
- (٢) الطرق المتبعة بالإشراف .
- (٣) النمو الذاتي الوظيفي .

ولا يوجد علاقة بين العوامل الثمانية وبين أسئلة خلفيات الموظفين الشخصية العمر، الدخل الشهري ، سنوات العمل بالوظيفة ، المستوى الدراسي ، مكان الدراسة، تأثير الدورات ، طبيعة الوظيفة (مدير عام ، مدير ، رئيس قسم ، رئيس شعبة ، أي وظيفة أخرى).

♦ دراسة عكاشة (١٩٨٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع في الأردن ، وإلى تحديد العلاقة بين النمط المناخي السائد والرضا الوظيفي للعاملين ، تكونت عينة الدراسة من ست كليات مجتمع من اصل إحدى عشرة موجودة في شمال الأردن ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة في مستوى الرضا تعزى لنوع العمل حيث كان الإداريون بشكل عام أكثر رضا من المدرسين ، وكانوا أكثر رضا عن العلاقات مع الزملاء والعلاقات مع العمل والرضا عن فرص النمو والتطور.

♦ دراسة ياسين (١٩٩٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرضا عن المهنة لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من خلال خمسة أبعاد (هي العمل نفسه ، الراتب، الفرص المتاحة للترقية ، الإشراف ، زملاء العمل). وقد تشكلت الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة تربية عمان الكبرى حيث بلغ عددهم أربعة وتسعين مديراً ومديرة ، يحملون الدرجة الجامعية الأولى على الأقل كمؤهل علمي ، وتضم مدارسهم صفوف المرحلة الثانوية كاملة.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام ، وأن أفراد عينة الدراسة يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا بالنسبة لبعدي الراتب وفرص الترقية المتاحة ، وبدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة للأبعاد، (ممارسة

المهنة الحالية ، والإشراف ، وزملاء العمل) ، كما أشارت النتائج الى ان الذكور ابدوا درجة أعلى من الرضا من الإناث بالنسبة لبعد ممارسة المهنة الحالية في حين أشارت النتائج الى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى (٠,٠٥) لمتغير الجنس على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام ، كما أنه لا يوجد هناك أثر للتفاعل بين كل من متغيرات الجنس وسنوات الخبرة الإدارية ، والمؤهل العملي ، على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام.

♦ دراسة طنناش (١٩٩٠)

شملت الدراسة (٥٠٠) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية وجميعهم متفرغون ولقد أظهرت نتائج الدراسة ان أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظائف إدارية بالإضافة الى التدريس هم أكثر رضا من زملائهم الذين يقومون بالتدريس فقط ، وذلك في جميع مجالات الرضا عن العمل ، وقد يعزى ذلك الى ان أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية لديهم ارتباط إداري مع رؤسائهم المباشرين ، أكثر من المدرسين ، وكانت الرواتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

♦ دراسة العوامل (١٩٩٠)

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الرضا الوظيفي العام للعاملين في المؤسسات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، والمجالات والعناصر المكونة، وقد بلغت عينة الدراسة ثمانمائة فرد من العاملين في هذه المؤسسات، وقد بينت الدراسة أنه لم يكن هناك علاقة بين متوسط الرضا الوظيفي العام والجنس، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كل من المؤهل العلمي ومسمى الوظيفة ومستوى العمر من ناحية، والرضا الوظيفي ومجالاته وعناصره من ناحية أخرى.

♦ دراسة العتيبي (١٩٩١)

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، وتشكلت عينة الدراسة من ثماني منظمات اختيرت بطريقة عشوائية من مجموعة من الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية ، وبنفس الطريقة اختيرت ثماني منظمات تمثل القطاع الخاص ، وزعت أداة الدراسة على ثمانمائة من الموظفين ، وقد استرجع منها الباحث ستمائة وستين استبانة ، ودلت نتائج هذه الدراسة على ان الموظفين في

هذه المنظمات غير راضين عن الراتب ونظام الترقيات ، ولكنهم بشكل عام راضون عن ظروف العمل ، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ان الأكبر سناً والأكثر خبرة هم أكثر رضا من غيرهم من الموظفين.

♦ دراسة العمري (١٩٩٢)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية ، وقد تكونت عينة الدراسة من مائتين وثلاثة وعشرين مديراً ومديرة يعملون في أربع مديريات تربية ، تابعة لوزارة التربية والتعليم ، واستخدم الباحث استبانة مينيسوتا لقياس الرضا ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:-

- كان مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عالياً نسبياً فكان الرضا عالياً عند ٦٩,٥% منهم ، ومتوسطاً عند ٢٧% ومتدنياً عند ٣,٥% فقط.
- كان ابرز عوامل الرضا عند المديرين والمديرات نابعة من شعورهم بالإنجاز وتقدير المجتمع لعملهم ، وأسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ، ودورهم في خدمة المجتمع ، بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات والأجور ، وأسلوب اتخاذ القرار والاستقلالية مصدراً ضعيفاً ومعيقاً للرضا.

♦ دراسة الطراونة (١٩٩٣)

هدفت هذه الدراسة الى استطلاع آراء موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكوك ، حول أهمية وألوية الحوافز ، وشملت العينة جميع المديرين وحوالي ٥٠% من الموظفين المصنفين ، وتشير النتائج الى ان ثمانية حوافز اعتبرت مرغوباً فيها بدرجة عالية وثمانية أخرى مرغوباً فيها بدرجة جيدة وأما الحوافز السلبية فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الرغبة بها وتشمل الحوافز المرغوب فيها بدرجة عالية.

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| (١) إتقان العمل . | (٢) الاحترام. |
| (٣) علاقات العمل . | (٤) تقدير الجهد . |
| (٥) الزيارة السنوية . | (٦) المنافع الوظيفية. |
| (٧) تناسب قدرة الموظف. | (٨) الترقية. |
- و رتب أفراد العينة الحوافز حسب أولوياتهم وكانت الحوافز الخمسة الأولى مرتبة كما يلي:-

- | | |
|-------------|--------------|
| (١) الراتب. | (٢) الترقية. |
|-------------|--------------|

٣) الاحترام. ٤) تقدير الجهد .

٥) ترقي منصب إداري.

واحتلت الحوافز السلبية المرتبة الأخيرة.

♦ دراسة أبو العسل (١٩٩٣)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في التربية والتعليم في المملكة الأردنية والبالغ عددهم أربعمائة وأربعة وعشرين موظفاً وموظفة ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:-

١) إن درجة رضا الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم درجة مقبولة وأن أعلى درجات رضاهم في المجالات التالية - مرتبة ترتيباً تنازلياً ، العلاقة مع الزملاء، المكانة الاجتماعية ، والأمن الوظيفي ، سياسة الإدارة ، والعلاقة مع الرؤساء في العمل ، والعلاقة مع المراجعين ، الراتب ، الحوافز .

٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمؤهلهم العلمي والخبرة.

٣) توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لرضا الإداريين تعزى للعمر والمسمى الوظيفي.

♦ دراسة أبو العناز (١٩٩٣)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى رضا المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن ، عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية وأثر متغيري مؤهل المشرف التربوي وخبرته على مستوى رضاه عن هذه الحوافز .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين وعددهم أربعمائة مشرفاً ومشوفة أما عينة الدراسة فتكونت من مائة وثلاثين مشرفاً ومشوفة موزعين على سبع مديريات للتربية والتعليم للعام الدراسي ١٩٩٢-١٩٩٣ م وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:-

- كان رضا المشرفين التربويين عن الحوافز التي يغلب عليها الجانب المادي متدنياً وهي العلاوات العائلية والشخصية ، قانون التقاعد ، مقدار الزيادة السنوية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (٠,٠٥) بين درجات رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية ، تعزى الى كل من مستوى المؤهل العلمي او الخبرة أو التفاعل بينهما.

♦ دراسة عبد الهادي (١٩٩٤)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة عليه لدى العاملين في مديرية الأبنية بوزارة الأشغال العامة والإسكان ،وقد تركزت المعلومات المطلوبة في الاستبانة المعدة خصصاً لذلك على العلاقة بين وضع الموظف من الناحية المادية والمعنوية وانتمائه وعلاقته بزملائه وبين درجة الرضا لديه.

وقد لوحظ من مجمل النتائج ان الجانب المادي هو العامل الأكبر تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى العينة موضوع البحث ، بينما كانت درجة الرضا مرتفعة في الجانب المعنوي لدى كافة العاملين ، كما كان شعور الانتماء موجوداً لدى الأغلبية الكبرى من العاملين.

إن نتائج البحث أظهرت ما نسبته ٥٥,٥% من العاملين عدم الرضا عن الجوانب المادية ، وأظهرت النتائج المتعلقة بفئة المديرين ان درجة الرضا عن الجانب المادي أعلى قليلاً من باقي الموظفين.

أما درجة الرضا عن الجانب المعنوي فكانت مرتفعة لدى المديرين ورؤساء الأقسام أكثر من باقي الموظفين ، مع ان درجة الرضا بشكل عام جيدة .

♦ دراسة سلامة (١٩٩٥)

تكونت عينة الدراسة من مائة وثلاثة وتسعين فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ، في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ،وقد أظهرت النتائج ان متغيرات الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي والراتب لا تؤثر على الروح المعنوية في حين كان لمتغير سنوات الخدمة أثر ذو دلالة إحصائية ، وأن مكان العمل يؤثر على مستوى الروح المعنوية، بينما لا تؤثر طبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية ، وبشكل عام بينت الدراسة ان مستوى معنويات العاملين في الجامعات متدني بشكل واضح مما يشير الى شعور العاملين بعدم الارتياح وعدم الرضا عن عملهم، وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في أنظمة الترقيات والحوافز ، وإعطاء فرص عادلة للتقدم والترقي و تعديل الرواتب بشكل يتناسب مع غلاء المعيشة ومتطلبات الحياة في البلاد.

♦ دراسة محمد (١٩٩٦)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة الرضا الوظيفي للمرأة العاملة فسي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد من خلال تسعة أبعاد هي الراتب ، وفرص الترقية ، وظروف العمل وطبيعته، والإشراف ، والتوجيه الفني ، والمكانسة الاجتماعية ، وتقدير المجتمع، والعلاقات مع الزميلات ، والعلاقات مع الإدارة ، والعلاقات مع الطالبات والقوانين

والأنظمة ، كما هدفت الى معرفة أثر كل من المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي وتكون مجتمع الدارسة من جميع العاملات في المدارس الثانوية الحكومية في ست مديريات للتربية في محافظة اربد للعام الدراسي ٩٥/٩٦ ودلت النتائج على ان درجة رضا العاملات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد متوسطة بشكل عام ، وكان لمجالي العلاقات مع الزميلات والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع إسهام عالٍ في درجة الرضا، وكان الرضا أقل من المتوسط في مجالات القوانين والأنظمة والراتب وفرص الترقية. كما وجد اختلاف في درجة الرضا يعزى للمركز الوظيفي وذلك لصالح الإداريات ، ودلت النتائج أيضا على وجود أثر للتفاعل بين المؤهل العلمي والمركز الوظيفي على مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع وذلك لصالح الإداريات. أوصت الباحثة بتطوير نظام الحوافز وتفعيل القوانين والأنظمة التي تتعلق بالترقية.

♦ دراسة مشاركته وسلامه (١٩٩٨)

تم توزيع استمارة خاصة بالرضا الوظيفي على أربعين موظفاً من كافة الفئات ، من مدير عام وحتى عامل الخدمات في سبع مؤسسات حكومية في الضفة الغربية، وكانت نسبة الموظفين الذين استجابوا للاستمارة ٩٨% وتبين من تحليل النتائج ان ٤٠% راضون عن وظائفهم فيما أبدى ٥٧% عدم الرضا أما أسباب عدم الرضا الوظيفي فكانت كالتالي :-

- عدم وجود فرصة للتطور ، ومواكبة العلوم الحديثة في خدمة العمل .
- عدم وجود فرصة للتطور وتحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي.
- عدم استخدام الشخص المناسب في المكان المناسب.
- عدم إتاحة الفرصة أمام الموظف للإنتاج الكامل.
- عدم مكافأة الموظف على عمله وتقديره على إنجازاته.

وأظهرت النتائج أن مؤشر الانتماء للمؤسسة يرتفع مع زيادة سنوات الخدمة ، والرضا يقل بسبب عدم التطور والاستخدام السيئ للكفاية ، وأن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً في الرضا والانتماء إلى المؤسسة.

♦ دراسة لونج (Long , 1989)

أجرى لونج، دراسة حول الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة ، توصلت إلى أن هؤلاء المديرين راضون عن عملهم ، وأن هناك ارتباطاً هاماً بين طبيعة العمل والراتب من جهة والرضا الوظيفي لهؤلاء المديرين من جهة أخرى .

♦ دراسة فيليب، (Philip, 1990)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين العوامل الذاتية والوظيفية ، والرضا الوظيفي لمديري التربية في أمريكا، وتوصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لمديري التربية كان أعلى من المتوسط ، كذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية مهمة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الوظيفية التالية :-

- عدد الطلبة.
- مستوى المدارس التابعة للمنطقة التعليمية.
- طبيعة المنطقة (مدنية ، أو ريفية)
- بينما لم يكن للعوامل الذاتية (سنوات الخبرة كمدير تربية، عدد المديرين التي أشرف عليها ، المؤهل العلمي ، الخبرات الأخرى)، أي علاقة مهمة مع الرضا الوظيفي لمديري التربية.

♦ دراسة هازارد (Hazard ,1991)

هدفت الدراسة التعرف إلى الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا ، ودلت نتائجها على وجود أثر دال إحصائياً للراتب على الرضا الوظيفي ، وتبين من نتائجها كذلك أن رضا مديري المدارس كان متدنياً في مجال فرص التقدم وطريقة الإشراف والأسلوب القيادي في (قرواني، ١٩٩٧).

♦ دراسة دمكا وبرنس (Dimkpa & Prince ,1991)

هدفت الدراسة إلى فحص انطباع الجو التنظيمي ، والتوقعات الوظيفية على الرضا الوظيفي للبيض والسود ، والعامل الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لكلا الطرفين في إطار جزئي ، لقد تم توزيع استبانات على مائة وأربعة وعشرين مديراً ومساعد مدير في السواحل

الشرقي في مؤسسة بيع مفرق ، وكان الهدف معرفة الرضا الوظيفي في نفس العمل ، وأظهرت الدراسة أن المديرين السود كان لهم رضا أقل من البيض ، ويقول السود أنهم لا يكافئون بعدل ولا يعاملون بنفس الطريقة التي يعامل بها البيض.

♦ دراسة شن وآخرون (Shin & et.al,1991)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المتنبئين الشخصيين والتنظيميين مع الالتزام الإداري والرضا الوظيفي لمديري المدارس، حيث تم إشراك تسعة وتسعين مديراً من مدارس عامة ، وسبعة وسبعين مديراً من مدارس خاصة ، وكان ذلك بأبحاث مرسله بالبريد ، وكانت نسبة الإجابة (٧٠,٤%) ، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الخاصة ، عبروا عن مستوى عالٍ للالتزام والرضا الوظيفي ، مقارنة بمديري المدارس العامة.

♦ دراسة جليك ، (Glick, 1992)

حاولت هذه الدراسة الكشف عن النمط المؤسسي والمستوى الوظيفي ، والعوامل الديمغرافية مع الرضا الوظيفي ، فقد تناولت هذه الدراسة مائتين وثلاثة وخمسين كلية ونائب رئيس أكاديمي وعمداء ، وكانت النتائج أن رئيس المكتب الأكاديمي والعمداء كانوا نسبياً غير راضين عن عملهم في (قرواني ، ١٩٩٧).

♦ دراسة افانت وآخرون ، (Avant & et.al ,1992)

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين توقعات دور العمل لمديري مدارس عامة ونتائج العمل لهم ، وتبين أن المديرين يفوقون توقعات دور عملهم ، أنهم عارفون أن عملهم يكمن في كونهم قادة تربويين أكثر من كونهم مديرين ، وكان لديهم رضا وظيفي ، وتم معرفة ذلك من خلال النتائج الإيجابية ، وقد شملت الدراسة مائتي مدير مدرسة أساسية و ثانوية في تسع مدارس في جورجيا.

♦ دراسة اونز ، (Owens, 1993)

لقد تم أخذ نموذج لمائتين وأربعة وأربعين من رؤساء الممرضات من مائة واثنين وأربعين دائرة مريض مركزية ومائة واثنين غير مركزية في هذه الدراسة ، وقد أظهرت النتائج ان المجموعات المركزية و غير المركزية لم يكن بينهما اختلاف واضح ، بالنسبة للنتائج المتغيرة للرضا الوظيفي ، كما تبين ان وجود الترقيات والحوافز لدى رؤساء الموظفين يعطي رضا وظيفياً أكبر، بغض النظر عن طبيعة العمل الذي يقومون به ، حتى انتقال رؤساء

المرضى بين الأقسام المختلفة ، لم يكن له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي ، إن ارتبط ذلك بالراتب والحوافز المقدمة لهم بين الحين والآخر.

♦ دراسة شو ، (Choi, 1993)

تناول الباحث فحص التأثير المتقاطع على مسلكيات ومواقف لمجموعتين ، من المديرين حول الرضا الوظيفي لديهم ، وأرائهم في الصناعة المصرفية ، وكانت العينة مأخوذة من البنوك الكورية واليابانية والأمريكية من سبع ولايات في أمريكا ، وقد أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المديرين ، كان مرتبطاً بطبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، وعدم المركزية في اتخاذ القرارات ، فكلما كانت هناك مركزية كلما قل الرضا الوظيفي ، ولم يتميز الرضا الوظيفي بينهم إن ارتبط ذلك بالرواتب التي يتقاضونها والحوافز المقدمة لهم ، ولم يكن هناك فروقات حول الجنس الوظيفي ، إلا أن المديرات اللواتي يتمتعن بدعم عاطفي وتوجيهي من أزواجهن يكون لديهن رضا وظيفي أكبر ، من أولئك اللواتي يفقرن لمثل هذا الدعم.

♦ دراسة الامري ، (AL-Amri, 1994)

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مستوى الرضا الوظيفي الحياتي والرضا الوظيفي ، والعلاقة بينهما لدى موظفي الخطوط الجوية السعودية ، وقد انتخبت العينة بالطريقة العشوائية حيث شملت ثلاثمائة وتسعة وخمسين من المديرين وغير المديرين ، وكان الرضا الوظيفي لمن شملتهم هذه الدراسة جيداً ، وكانت نسبة من قبلوا الاستبانة الموزعة عالية ، وارتكز الرضا الوظيفي على الرواتب المتلقاة والحوافز والدورات.

♦ دراسة اوکباکا ، (Okpaka, 1996)

لقد صممت هذه الدراسة لفحص المدى الذي يحتاجه الدافع ، وكذلك العوامل الثقافية لتأثير الرضا الوظيفي للمديرين في أربعة مشاريع ممتازة في نيجيريا ، وكان المتجاوبون أربعمئة وثمانية وثمانين مديراً ، موظفين في بنوك و أعمال إنشائية ، وفي التصنيع ، وشركات النقل ، وهناك ثلاث أدوات استخدمت لجمع البيانات هي : الوصف الوظيفي ، استبانة الحاجات الدافعة ، والاستبانة الديمغرافية حيث تم توزيع ستمائة استبانة ، عاد منها أربعمئة وثمان وثمانون وكانت نسبة الاستجابة (٨١,٣%) ، ثمان فرضيات تم تطويرها لفحص العلاقات بين الرضا الوظيفي للمديرين وحاجات الدافعية والثقافية والعوامل الديمغرافية ، وكانت النتائج لهذه الدراسة قد كشفت أن حاجات الدافعية والمتغيرات

الديمغرافية، وبسبب الانطباع الثقافي لحجم العائلة ، فإن المتجاوبين لهم من ذوي العائلات الصغيرة كانوا ذوي رضا وظيفي أكثر من أولئك الذين معهم عائلات ذات حجم كبير، وقد أظهرت النتائج صورة مخيبة للآمال حين تم تقييم الرضا الوظيفي ، ولأن الأغلبية للذين أجابوا كانوا غير راضين عن وظائفهم.

♦ دراسة جليت وآخرون ، (Gillett, 1997)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث مع مديري الكليات الحكومية في العام (١٩٩٦) لتقرير شخصياتهم ورضاهم الوظيفي ، لقد تم إرسال ألف ومائة وأربعين بحثاً للعدد نفسه من المديرين ، وكانت نسبة استجابات البحث (٨٦%) من النساء ، ومن الرجال (٨٥%) ، وتبين ان جميع الذين طبق البحث عليهم رجالا ونساء ، كان لديهم رضا وظيفي ، ولكن النساء كن أكثر طموحا من الرجال ، لزيادة المركز والراتب ، واتفقت (٥٢,٢%) من النساء أن الجنس هو حاجز للتطور الوظيفي بينما خالف ذلك (٨٠%) من الرجال.

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات العربية والأجنبية السابقة ، والتي تم استعراضها في هذا البحث يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

١. لم تقتصر الدراسات التي تم استعراضها على القطاع الحكومي فحسب ، وإنما تناولت هذه الدراسات أيضا القطاع غير الحكومي.
٢. ركزت هذه الدراسات بالبحث والدراسة لمختلف المستويات الإدارية (مديرو تربية ، مديرو مدارس ، إداريين الخ) لجهاز التربية والتعليم ، حيث نال القسط الوافر من البحث والدراسة ، فيما يتعلق بموضوع الرضا الوظيفي .
٣. تبين من نتائج الدراسات السابقة أن درجة الرضا بشكل عام للإداريين درجة مقبولة - بين المتوسط وأعلى من المتوسط - وأن درجة الرضا عن الجانب المعنوي لدى الإداريين مرتفعة أكثر من باقي الموظفين ، وأن درجة الرضا عن الجانب المادي لدى الإداريين أعلى قليلا من باقي الموظفين.
٤. لقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن عوامل الرضا المنخفضة لدى الإداريين تتركز في فرص التقدم والتطور المهني ، نظام الرواتب ، نظام الترقيات ، والحوافز والمكافآت .
٥. لوحظ من نتائج الدراسات التي تم استعراضها ، أن بعد العلاقات الإنسانية يلعب دورا مهما في الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وعدم تركها .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ إجراءات الدراسة
- ❖ المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة ، وأداة الدراسة ، ومتغيرات الدراسة ، ومنهج الدراسة ، وإجراءات الدراسة ، والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان ذلك:

مجتمع الدراسة ،

يبلغ عدد مجتمع الدراسة (١٨٥) مديراً ومديرة دائرة في محافظات شمال فلسطين، تابعين لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، وتشمل محافظات (طولكرم، نابلس، قلقيلية، جنين، سلفيت ، رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل، أريحا).

وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات الإحصائية في كل وزارة من حيث عدد المديرين والمديرات في كل محافظة، من مكاتب هيئة الاستعلامات الفلسطينية، ومكاتب المؤسسات الوطنية والجداول (١)، (٢)، (٣)، (٤)، تبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ، وذلك للاستبانة التي استوفت شروط الاستجابة.

١. متغير العمر :

الجدول (١)

العدد والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
تبعاً لمتغير العمر

العمر /سنة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من ٣٥ سنة	٣٧	٢١%
٣٥-٥٠ سنة	٩٥	٥٤%
أكثر من ٥٠ سنة	٤٤	٢٥%
المجموع	١٧٦	١٠٠%

٢-متغير المؤهل العلمي :

الجدول (٢)

العدد والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
٦,٣%	١١	ثانوية عامة أو أقل
١٣,٦%	٢٤	دبلوم سنتين
٥١,١%	٩٠	بكالوريوس
١١,٤%	٢٠	بكالوريوس + دبلوم عالي
١٥,٩%	٢٨	ماجستير
١,٧%	٣	دكتوراه
١٠٠%	١٧٦	المجموع

٣-متغير سنوات الخبرة الإدارية

الجدول (٣)

العدد والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
٣٦,٩%	٦٥	٥ سنوات فما دون
٢٩,٥%	٥٢	٦-١٥ سنة
١٥,٣%	٢٧	١٦-٢٥ سنة
١٨,٢%	٣٢	أكثر من ٢٥ سنة
١٠٠%	١٧٦	المجموع

الجدول (٤)

العدد والنسب المئوية للمديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة
٥,١%	٩	مدير عام
١١,٩%	٢١	مدير (A)
١١,٩%	٢١	مدير (B)
٣٧,٥%	٦٦	مدير (C)
٣٣,٥%	٥٩	أقل من مدير (C)
١٠٠%	١٧٦	المجموع

أداة الدراسة،

اعتمدت هذه الدراسة على أداة قياس واحدة هي الاستبانة ، حيث قامت الباحثة ببناء استبانة خاصة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض الدراسة والتحليل ، لقياس الرضا الوظيفي للمديرين، وقد استندت مكوناتها إلى عدد من الاستبانات المقننة والمستخدمه لقياس الرضا الوظيفي في دراسات كل من محيسن (١٩٩٩)، رمضان، (١٩٩١)، ياسين (١٩٩٠)، سلامة (١٩٩٥)، سعيد (١٩٩٧)، قشحه (١٩٩٦)، زيدان (١٩٩٨)، شهاب (١٩٩٢)، الروسان (١٩٩٤)، محمد (١٩٩٦)، الطوباسي (١٩٧١)، سعافين (١٩٩٢)، أبو العسل (١٩٩٣)، بالإضافة إلي مراجعة النظريات في الرضا الوظيفي حيث استندت الباحثة إلى هذه الدراسات في تحديد مجالات وفقرات الاستبانة واخراج الأداة بصورتها النهائية.

٥٣٠٧٠٧

وقد تكونت الأداة من جزئين هما :

الجزء الأول : اشتمل على المعلومات الشخصية الأولية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، الدرجة الوظيفية.

الجزء الثاني : تكون هذه الجزء من (٦) مجالات من مجالات الرضا الوظيفي ولكل مجال عدد من الفقرات وهذه المجالات هي:

المجال الأول: طبيعة الوظيفة وقد تكون هذا المجال من (١٧) فقرة.

المجال الثاني: العلاقات مع الزملاء العاملين وقد تكون هذا المجال من (١٣) فقرة.
 المجال الثالث: طرق الإشراف المنبئة وقد تكون هذا المجال من (١٢) فقرة.
 المجال الرابع: أنظمة الاتصالات وقد تكون هذا المجال من (١٣) فقرة.
 المجال الخامس: أنظمة الترقيات والحوافز وقد تكون هذا المجال من (١٢) فقرة.
 المجال السادس: أنظمة الرواتب وقد تكون هذا المجال من (٩) فقرات.

وتعتمد هذه الاستبانة في بنائها على أساس سلم ليكرت (Likert Scale) الذي يتكون من خمسة مستويات في تحديد سلم الاستجابة، وذلك على النحو التالي:

١. درجة كبيرة جداً (٥) درجات.
٢. درجة كبيرة (٤) درجات.
٣. درجة متوسطة (٣) درجات.
٤. درجة قليلة (٢) درجة .
٥. درجة قليلة جداً (١) درجة.

وطُلب من المستجيبين وضع إشارة (X) على يسار كل فقرة تبعاً لسلم الاستجابة بما يتناسب مع آرائهم الشخصية. وتم صياغة فقرات الاستبانة صياغة إيجابية لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي ، لكي تصل عدد الفقرات إلى (٧٦) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة طريقة صدق المحتوى، حيث عرضت الاستبانة على هيئة من المحكمين من ذوي الخبرة، والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية ومجال الإدارة العامة من حملة درجة الدكتوراه، ومن تزيد خبرتهم في المجال عن (٥) سنوات من جامعة النجاح، وجامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، إذ بلغ عدد المحكمين (٧) محكمين، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وتم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (٥) محكمين فأعلى، ثم أجريت بعض التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات وتوجيهات واقتراحات المحكمين فجرى حذف (١١) فقرة من أصل (٨٧) فقرة، وتم إعادة تصحيح بعض الفقرات بسبب احتوائها على أخطاء لغوية.

وبعد مراحل من المراجعة من متخصصين في اللغة العربية، ومن متخصصين في مجال الإشراف على مناقشة رسائل الماجستير وصل عدد الفقرات إلى (٧٦) فقرة، حيث

استقر على النحو الذي استخدم به فيما بعد ، وهي نفس الصيغة المطبقة في هذه الدراسة (ملحق ٢).

ثبات الأداة:

لقد تم حساب ثبات الأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة مكونة من (٢٠) شخصاً تم تضمين نتائجهم مع مجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥)

ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي

المجالات	الثبات
مجال طبيعة الوظيفة	٠,٩٢
مجال العلاقات مع الزملاء والعاملين	٠,٩١
مجال طرق الإشراف المتبعة	٠,٩١
مجال أنظمة الاتصالات	٠,٨٨
مجال أنظمة الترقيات والحوافز	٠,٨٥
مجال أنظمة الرواتب	٠,٨٣
الدرجة الكلية	٠,٩٥

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الثبات على المجالات تراوحت بين (٠,٨٣ - ٠,٩٢) ووصل معامل الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٩٥) وجميعها عالية تفي بأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة المتغيرات التالية:

* المتغيرات المستقلة وتشمل:

أ- متغير العمر وله ثلاثة مستويات وهي:

١. أقل من - ٣٥ سنة.

٢. من ٣٥ - ٥٠ سنة.

٣. أكثر من - ٥٠ سنة.

ب - متغير المؤهل العلمي - وله ستة مستويات هي:

١. ثانوية عامة أو أقل.

٢. دبلوم.

٣. جامعي (ليسانس، بكالوريوس).

٤. بكالوريوس + دبلوم عالي.

٥. ماجستير.

٦. الدكتوراه.

ج - متغير سنوات الخبرة الإدارية - وله أربعة مستويات هي:

١. ٥ سنوات - فما دون.

٢. ٦ - إلى ١٥ سنة.

٣. ١٦ - إلى ٢٥ سنة.

٤. أكثر من ٢٥ سنة.

د - متغير الدرجة الوظيفية - وله خمسة مستويات هي:

١. مدير عام.

٢. مدير A.

٣. مدير B.

٤. مدير C.

٥. أقل من مدير C.

ثانياً: المتغير التابع :

يتمثل في الاستجابة على استبانة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر، في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية حيث يشتمل على مجالات الرضا الوظيفي التالية:-

١. مجال طبيعة الوظيفة.

٢. مجال العلاقات مع الزملاء والعاملين.

٣. مجال طرق الإشراف المتبعة.

٤. مجال أنظمة الاتصالات.

٥. مجال أنظمة الترقيات والحوافز.

٦. مجال أنظمة الرواتب.

٧. الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي المسحي، في جمع البيانات، ووصف الواقع باستخدام استبانة، لقياس درجة الرضا لدى مديري المديرية.

إجراءات الدراسة:

بعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات أداة الدراسة، في قياس الهدف الذي وضعت من أجله، قامت الباحثة بطباعتها و إعدادها بمغلفات، ثم جرى توزيعها باليد على محافظات شمال فلسطين مستعينة بعدد من الزملاء في بعض المحافظات. وقد ضمنت الباحثة أداة الدراسة خطاباً أوضحت فيه الغاية الأساسية من الدراسة، وشرحت فيه خطوات الإجابة على كل قسم واستغرقت عملية جمع البيانات (٦٠) يوماً، حيث وزعت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفصل الأول من العام (١٩٩٩ - ٢٠٠٠ م).

بعد جمع البيانات وفرزها تبين ما يلي:

أعيد (١٧٨) استبانة من أصل (١٨٥) وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (٩٦,٢١%)، وبعد فحصها وتدقيقها تبين أن (٢) من الاستبانات اعتبرت غير صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استبعادها، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم تحليلها (١٧٦) استبانة.

المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، فاستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية من أجل تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المديرية، في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين، ولم يتم استخدام الإحصاء التحليلي وتم الاكتفاء بالإحصاء الوصفي، وذلك لأن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- ❖ نتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- ❖ نتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .
- ❖ نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- ❖ نتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وفيما يلي بيان لذلك:

أولاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال ، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ونتائج الجداول (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، تبين ذلك ، بينما يبين الجدول (١٢)، ترتيب مجالات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية:

درجة رضا وظيفي كبيرة.	(٧٠% فأكثر)
درجة رضا وظيفي متوسطة.	(٦٠-٦٩,٩ %)
درجة رضا وظيفي قليلة.	(٥٠-٥٩,٩ %)
درجة رضا وظيفي قليلة جداً.	(أقل من ٥٠%)
(القدومي، وخضر، ١٩٩٧).	

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال طبيعة العمل

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	تتيح لي وظيفتي تأمين مستقبلي (أمن وظيفي).	٣,٤١	٦٨,٢%	متوسطة
٢	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	٣,٩٦	٧٩,٢%	كبيرة
٣	توفر لي وظيفتي الفرص لاستثمار طاقاتي وقدراتي.	٣,٦٩	٧٣,٨%	كبيرة
٤	نتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة.	٣,٥٩	٧١,٨%	كبيرة
٥	تتيح لي وظيفتي الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٣,٢٩	٦٥,٨%	متوسطة
٦	توفر لي وظيفتي الفرص للتطور المهني.	٣,٤٩	٦٩,٨%	متوسطة
٧	نتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة.	٣,٨٢	٧٦,٤%	كبيرة
٨	نتيح لي وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء والإنجاز لمهام عملي.	٣,٧٦	٧٥,٢%	كبيرة
٩	المهام والأدوار الممنوحة بي واضحة وملئمة.	٣,٤٩	٦٩,٨%	متوسطة
١٠	نتيح لي وظيفتي سلطة وصلاحيات كافية لأداء عملي.	٣,٣٩	٦٧,٨%	متوسطة
١١	تمنحني وظيفتي التكامل والترابط بين مهام عملي .	٣,٥١	٧٠,٢%	كبيرة
١٢	نتيح لي وظيفتي الفرص لاختيار طرق وأساليب جديدة لأداء العمل	٣,١٤	٦٢,٨%	متوسطة
١٣	نتيح لي وظيفتي حرية تطبيق أفكار جديدة .	٣,٣٤	٦٦,٨%	متوسطة
١٤	نتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والتطوير في مجال العمل.	٣,٣٨	٦٧,٦%	متوسطة
١٥	نتيح لي وظيفتي فرص تطوير مؤهلاتي العلمية والفنية.	٣,٣٢	٦٦,٤%	متوسطة
١٦	توفر لي وظيفتي فرص الإطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي.	٣,٣٢	٦٦,٤%	متوسطة
١٧	نتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في الدورات المتصلة بعملتي.	٣,٣١	٦٦,٢%	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٩	٦٩,٨%	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٦)، أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت كبيرة وعلى فقرات (١١، ٨، ٧، ٤، ٣، ٢)، حيث كانت النسب المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%)، وكانت متوسطة على الفقرات (١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١٠، ٩، ٦، ٥، ١)، حيث تراوحت النسبة المئوية

للاستجابة عليها بين (٦٢,٨%-٦٩,٨%) ، وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال طبيعة العمل كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٩,٨%).

٢- مجال العلاقات مع زملاء والعاملين:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال العلاقات مع الزملاء والعاملين

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	يتوفر جو من الألفة والصدقة مع زملاء العمل.	٣,٨٥	٧٧%	كبيرة
٢	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة مع زملاء العمل.	٣,٩٢	٧٨,٤%	كبيرة
٣	تتيح لي وظيفتي درجة من الاحترام والتقدير المتبادل مع الزملاء.	٤,٠٥	٨١%	كبيرة
٤	تتوفر درجة من الانسجام مع العاملين لتحقيق الأهداف.	٣,٨٣	٧٦,٦%	كبيرة
٥	يتوفر التشجيع والتحفيز نحو العمل من قبل الزملاء.	٣,٦٠	٧٢%	كبيرة
٦	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل.	٣,٦٣	٧٢,٦%	كبيرة
٧	توفر لي وظيفتي الفرص للعلاقات الشخصية بين زملاء العمل.	٣,٧٤	٧٤,٨%	كبيرة
٨	تتوفر درجة من التفاهم بيني وبين رئيسي المباشر.	٣,٨٤	٧٦,٨%	كبيرة
٩	تتوفر الفرص للعمل بروح الفريق الواحد.	٣,٦٤	٧٢,٨%	كبيرة
١٠	تتيح لي وظيفتي الفرص للمشاركة في الأنشطة مع زملاء العمل.	٣,٧٣	٧٤,٦%	كبيرة
١١	ألتقى الدعم والتأييد للاقتراحات والآراء البناءة من زملاء العمل.	٣,٧٣	٧٤,٦%	كبيرة
١٢	تتيح لي وظيفتي أن أدمج اقتراحات الزملاء الإيجابية نحو التقدم والتطور.	٣,٩٥	٧٩%	كبيرة
١٣	تتيح لي وظيفتي أن أوطد العلاقات الشخصية مع زملاء العمل.	٣,٩١	٧٨,٢%	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٨٠	٧٦%	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٧) ، أن درجة الرضا الوظيفي كانت كبيرة على جميع فقرات مجال العلاقات مع الزملاء والعاملين ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%) ، وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية للمجال ، وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦%)، ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة رضا وظيفي كبيرة على المجال

٣- مجال طرق الإشراف المتبعة:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال طرق الإشراف المتبعة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	بيدي رئيسي المباشر نمطاً قيادياً إيجابياً.	٣,٧٧	٧٥,٤%	كبيرة
٢	رئيسي المباشر يمنحني فرصاً لتفويضي سلطات معينة.	٣,٦١	٧٢,٢%	كبيرة
٣	التعليمات الصادرة عن رئيسي واضحة وملائمة.	٣,٥١	٧٠,٢%	كبيرة
٤	تحرص الإدارة العليا على إطلاعي على البرامج والخطط التطويرية.	٣,٢٦	٦٥,٢%	متوسطة
٥	تحرص الإدارة العليا على مساعدتي على حل المشاكل الصعبة.	٣,٢٣	٦٤,٦%	متوسطة
٦	الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق السياسة الإدارية واضح.	٣,٢٨	٦٥,٦%	متوسطة
٧	أنال الثناء والتقدير من قبل المشرفين على الجهود التي أبذلها.	٣,١١	٦٢,٢%	متوسطة
٨	هناك تفهم للحاجات والمشاعر من قبل الجهات المشرفة .	٣,٠٧	٦١,٤%	متوسطة
٩	أسلوب الإشراف مشجع على الابتكار والتجديد في عملي.	٣,٠٩	٦١,٨%	متوسطة
١٠	رئيسي المباشر يقوم أدائي بصورة موضوعية.	٣,١٨	٦٣,٦%	متوسطة
١١	يشركني رئيسي في وضع التعليمات ذات الأهمية.	٣,١٧	٦٣,٤%	متوسطة
١٢	يهتم رئيسي بالبعد الإنساني في تعامله معي.	٣,٣٤	٦٦,٨%	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣٠	٦٦%	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٨)، أن درجة الرضا الوظيفي كانت كبيرة على الفقرات (٣,٢,١)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%) ، وكانت متوسطة على الفقرات (١٢,١١,١٠,٩,٨,٧,٦,٥,٤)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٦١,٤%- ٦٦,٨%).

وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية للمجال، كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٦%).

٤- مجال أنظمة الاتصالات:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال أنظمة الاتصالات

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء.	٣,٥٦	٧١,٢%	كبيرة
٢	الفرص متاحة لأكثر من قناة اتصال.	٣,٦١	٧٢,٢%	كبيرة
٣	تتوفر الصراحة والصدق في الاتصال.	٣,٤٨	٦٩,٦%	متوسطة
٤	لغة الاتصالات مفهومة ومحددة المعنى.	٣,٤٧	٦٩,٤%	متوسطة
٥	تتوفر فرص الاتصال الشخصي وتبادل الآراء و الأفكار.	٣,٤٠	٦٨%	متوسطة
٦	توفر ووضوح وسائل الاتصال الفعالة.	٣,٥٣	٧٠,٦%	كبيرة
٧	يتميز نظام الاتصالات بالاستمرارية والتواصل.	٣,٤١	٦٨,١%	متوسطة
٨	يتميز نظام الاتصالات بالتبادلية (من كلا الجانبين).	٣,٤٢	٦٨,٤%	متوسطة
٩	يتميز نظام الاتصالات بالسرعة.	٣,٣٠	٦٦%	متوسطة
١٠	الاتصالات في دائرتي رسمية وموجهة بدقة.	٣,٤٣	٦٨,٦%	متوسطة
١١	يؤثر نظام الاتصالات في توجيه السلوك الوظيفي.	٣,٤٩	٦٩,٨%	متوسطة
١٢	نظام الاتصال يتيح فرص التواصل مع الجهاز الإداري العلوي.	٣,٥٣	٧٠,٦%	كبيرة
١٣	نظام الاتصال المعمول به في إدارتي ذو اتجاهين (من أسفل إلى أعلى والعكس).	٣,٤٦	٥٩,٢%	قليلة
	الدرجة الكلية	٣,٤٦	٦٩,٢%	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الرضا الوظيفي كانت كبيرة على الفقرات (١٢,٦,٢,١)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%)، وكانت متوسطة على الفقرات (١١,١٠,٩,٨,٧,٥,٤,٣)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٦٦%-٦٩,٦%)، وكانت قليلة على الفقرة (١٣)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٩٥,٢%). وفيما يتعلق بدرجة الرضا الكلية للمجال، كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٩,٢%).

٥- مجال أنظمة الترقيات والحوافز:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال أنظمة الترقيات والحوافز

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي.	٣,٢٠	٦٤%	متوسطة
٢	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات.	٣,٠٠	٦٠%	متوسطة
٣	الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة ومحددة.	٢,٨٥	٥٧%	قليلة
٤	تتم إجراءات الترقية ضمن مدة زمنية معقولة.	٢,٨١	٥٦,٢%	قليلة
٥	يُنح النظام الفرص للحصول على ترقية استثنائية.	٢,٩٤	٥٨,٨%	قليلة
٦	ترتبط الترقية في عملي بالكفاية وفاعلية الأداء .	٣,٠٩	٦١,٨%	متوسطة
٧	توفر لي وظيفتي سبل الوصول إلى مقر عملي.	٣,٠١	٦٠,٢%	متوسطة
٨	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على قروض .	٣,١٣	٦٢,٦%	متوسطة
٩	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على إسكان.	٢,٩٦	٥٩,٢%	قليلة
١٠	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتسب شكر ، شهادات تقدير،...الخ).	٢,٨٥	٥٧%	قليلة
١١	لا يوجد دور مهم لاعتبار الوساطة والمحسوبية في الترقية.	٢,٩٤	٥٨,٨%	قليلة
١٢	ليس للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور مهم في الترقية.	٢,٨٤	٥٦,٨%	قليلة
	الدرجة الكلية	٢,٩٦	٥٩,٢%	قليلة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٠)، أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة على الفقرات (٨,٧,٦,٢,١)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٦٠%-٦٢,٦%)، وكانت قليلة على الفقرات (١٢,١١,١٠,٩,٥,٤,٣) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٦,٨%-٥٨,٨%).

وفيما يتعلق بدرجة الرضا الكلية على المجال كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٥٩,٢%).

٦- مجال أنظمة الرواتب:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمجال أنظمة الرواتب

رقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
١	مستوى الدخل الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي.	٢,٨٤	٥٦,٨%	قليلة
٢	أشعر بأن الراتب الذي أنقاضه يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه.	٢,٨٠	٥٦%	قليلة
٣	نظام الرواتب المطبق متحيز لفئة دون أخرى.	٢,٩٣	٥٨,٦%	قليلة
٤	يتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.	٢,٨٩	٥٧,٨%	قليلة
٥	يوفر لي راتبي حياة كريمة بعد التقاعد.	٢,٧٤	٥٤,٨%	قليلة
٦	راتبي مناسب مقارنة مع رواتب زملائي المديرين في الوزارات الأخرى.	٢,٩٣	٥٨,٦%	قليلة
٧	أشعر بأن نسبة الزيادة على الدخل مناسبة.	٢,٩٠	٥٨%	قليلة
٨	يوفر لي نظام الرواتب فرصاً لتأمين مستقبلي (توفير تأمين صحي، الخ)	٢,٧٦	٥٥,٢%	قليلة
٩	يفي راتبي بمتطلبات المعيشة لي ولأسرتي.	٢,٩٣	٥٨,٦%	قليلة
١٠	الدرجة الكلية	٢,٨٥	٥٧%	قليلة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١١)، أن درجة الرضا الوظيفي كانت قليلة على جميع فقرات مجال أنظمة الرواتب من (١-٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٤,٨%- (٥٨,٦%).

وفيما يتعلق بدرجة الرضا الكلية على مجال أنظمة الرواتب ، كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٧%).

٧- ترتيب المجالات ودرجة الرضا الوظيفي الكلية:

الجدول (١٢)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات
والدرجة الكلية عند أفراد عينة الدراسة
(ن = ١٧٦)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة •	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
٢	مجال طبيعة العمل	٣,٤٩	٦٩,٨%	متوسطة
١	مجال زملاء العمل والعاملين	٣,٨٠	٧٦%	كبيرة
٤	مجال طرق الإشراف المتبعة	٣,٣٠	٦٦%	متوسطة
٣	مجال أنظمة الاتصالات	٣,٤٦	٦٩,٢%	متوسطة
٥	مجال أنظمة الترقّيات والحوافز	٢,٩٦	٥٩,٢%	قليلة
٦	مجال أنظمة الرواتب	٢,٨٥	٥٧%	قليلة
	الدرجة الكلية	٣,٣١	٦٦,٢%	متوسطة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي :

إن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت كبيرة على مجال زملاء العمل والعاملين حيث وصلت النسب المئوية للاستجابة إلى (٧٦%) ، وكانت متوسطة على مجالات (طبيعة العمل ، طرق الإشراف المتبعة ، وأنظمة الاتصالات ، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها بين (٦٦%-٦٩,٨%) ، وكانت قليلة على مجال أنظمة الترقّيات والحوافز ، ومجال أنظمة الرواتب ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي، (٥٩,٢% ، ٥٧%).

-إن ترتيب درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين للمجالات المختلفة جاء على النحو التالي:

المرتبة الأولى :	مجال زملاء العمل والعاملين	٧٦%
المرتبة الثانية :	مجال طبيعة العمل	٦٩,٨%
المرتبة الثالثة :	مجال أنظمة الاتصالات	٦٩,٢%
المرتبة الرابعة :	مجال طرق الإشراف المتبعة	٦٦%

المرتبة الخامسة: مجال أنظمة الترقيات والحوافز %٥٩,٢

المرتبة السادسة : مجال أنظمة الرواتب %٥٧

- إن درجة الرضا الوظيفي الكلية لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦,٢%).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير العمر ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (١٣)، تبين ذلك:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير العمر

المجالات	أقل من ٣٥ سنة		٣٥-٥٠ سنة		أكثر من ٥٠ سنة	
	م	ع	م	ع	م	ع
مجال طبيعة العمل	٣,٤٣	٠,٦٩	٣,٥١	٠,٦٩	٣,٥٢	٠,٨٠
مجال زملاء العمل والعاملين	٣,٧٤	٠,٧٧	٣,٧	٠,٦٣	٣,٨٦	٠,٧١
مجال طرق الإشراف المتبعة	٣,١٩	٠,٨٨	٣,٣	٠,٧٤	٣,٣٤	٠,٨٢
مجال أنظمة الاتصالات	٣,٣٠	٠,٧٧	٣,٥	٠,٦٤	٣,٥١	٠,٨٢
مجال أنظمة الترقيات والحوافز	٢,٩١	٠,٧١	٢,٩	٠,٧٥	٣,٠٠٣	٠,٨٨
مجال أنظمة الرواتب	٢,٧٢	٠,٨٦	٢,٩	٠,٨٦	٢,٨٢	٠,٩٢
الدرجة الكلية	٣,٢١	٠,٥٩	٣,٣	٠,٥٠	٣,٣٤	٠,٥٨

م = المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي :-

١. مجال طبيعة العمل :

كان أعلى متوسط للرضا الوظيفي عند أصحاب العمر أكثر من (٥٠ سنة)، (٣,٥٢ درجة) يليه أصحاب العمر (٣٥-٥٠ سنة)، (٣,٥١ درجة) ، وأخيرا أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة)، (٣,٤٣) درجة.

٢. مجال زملاء العمل والعاملين :

كان أعلى متوسط عند أصحاب العمر أكثر من (٥٠ سنة)، (٣,٨٦ درجة) ، يليه أصحاب العمر (٣٥-٥٠ سنة)، (٣,٧٩ درجة) ، وأخيرا أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة)، (٣,٧٤) درجة.

٣. مجال طرق الإشراف المتبعة:

كان أعلى متوسط عند أصحاب العمر أكثر من (٥٠ سنة)، (٣,٣٤ درجة) ، يليه أصحاب العمر (٣٥-٥٠ سنة)، (٣,٣٢ درجة)، وأخيرا أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة)، (٣,١٩) درجة.

٤. مجال أنظمة الاتصالات :

إن أعلى متوسط كان بالتساوي عند أصحاب فئتي العمر أكثر من (٥٠ سنة) ، (٣٥-٥٠ سنة) بواقع (٣,٥١ درجة) وكان أقل متوسط عند أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة)، (٣,٣٠) درجة.

٥. مجال أنظمة الترقيات والحوافز:

كان أعلى متوسط عند أصحاب العمر أكثر من (٥٠ سنة)، (٣,٠٠٣) درجة ، يليه أصحاب العمر (٣٥-٥٠ سنة)، (٢,٩٧) درجة ، وأخيرا أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة)، (٢,٩١) درجة.

٦. مجال أنظمة الرواتب :

كان أعلى متوسط عند أصحاب العمر (٣٥-٥٠ سنة) ، (٢,٩٢ درجة) ، يليهم أصحاب العمر أكثر من (٥٠ سنة) ، (٢,٨٢) درجة ، وأخيراً أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة) ، (٢,٧٢) درجة.

٧. درجة الرضا الوظيفي الكلية :

كان أعلى متوسط عند أصحاب الفئتين بين (٣٥-٥٠ سنة) ، وأكثر من (٥٠ سنة) بالتساوي بواقع (٣,٣٤) درجة، وكان أقل متوسط عند أصحاب العمر أقل من (٣٥ سنة) ، (٣,٢١) درجة.

ومن خلال عرض النتائج تبين أن العلاقة طردية بين زيادة العمر ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير المؤهل العلمي ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (١٤) تبين ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في

السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	ع	ثانوية عامة أو أقل		دبلوم		بكالوريوس		بكالوريوس + دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه		م
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	
٣,٧٩	٠,٤٩	٣,٢٦	٠,٧	٣,٥٦	٠,٧	٣,٥	٠,٦	٣,٤	٠,٦	٣,٨٢	٠,٦٠	٢,٨٢	١,٤٠	١,٤٠
٣,٩٥	٠,٧٩	٣,٨٠	٠,٨	٣,٨٨	٠,٦	٣,٦	٠,٦	٣,٧	٠,٦	٣,٨٢	٠,٦٣	٢,٨٢	١,٤٠	١,٤٠
٣,٦٤	٠,٧٣	٣,١٨	١,٠	٣,٣٥	٠,٧	٣,١	٠,٩	٣,١	٠,٩	٣,١٩	٠,٦٩	٣,١٩	٠,٧٢	٠,٧٢
٣,٧٦	٠,٥٧	٣,٢٩	٠,٧	٣,٥٣	٠,٧	٣,٤	٠,٧	٣,٣	٠,٧	٣,٠٧	٠,٧٣	٣,٠٧	٠,٩٦	٠,٩٦
٣,١٣	٠,٨٢	٢,٩٠	٠,٧	٢,٩٤	٠,٧	٢,٨	٠,٨	٢,٨	٠,٨	٣,٦٦	٠,٧٨	٣,٦٦	٠,٥٧	٠,٥٧
٢,٨٠	١,٠٤	٢,٩٩	٠,٩	٢,٨٦	٠,٨	٢,٤	٠,٨	٢,٤	٠,٨	٣,٨١	٠,٨٦	٣,٨١	٠,٢٧	٠,٢٧
٣,٥١	٠,٥٠	٣,٢٤	٠,٦	٣,٣٥	٠,٥	٣,١	٠,٥	٣,٢	٠,٥	٣,١٩	٠,٤٢	٣,١٩	٠,٤٣	٠,٤٣

م = المتوسط الحسابي ، ع = الاحتراف المعياري

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:-

١. مجال طبيعة العمل:

إن أعلى متوسط كان عند ثانوية عامة أو أقل (٣,٧٩ درجة)، يليه بكالوريوس (٣,٥٦) درجة، يليه بكالوريوس ودبلوم عالي (٣,٥٣) درجة ، يليه ماجستير (٣,٤٢) درجة، يليه دبلوم (٣,٢٦) درجة، وأخيراً الدكتوراه (٢,٨٢) درجة.

٢. مجال زملاء العمل والعاملين:

إن أعلى متوسط كان عند ثانوية عامة أو أقل (٣,٩٥ درجة) ، يليه بكالوريوس (٣,٨٨) درجة ، يليه دبلوم (٣,٨٠) درجة ، يليه ماجستير (٣,٧١) درجة ، يليه بكالوريوس ودبلوم عالي (٣,٦٢) درجة ، وأخيراً دكتوراه (٢,٨٢) درجة.

٣. مجال طرق الإشراف المتبعة:

كان أعلى متوسط عند ثانوية عامة أو أقل (٣,٦٤ درجة) ، يليه البكالوريوس (٣,٣٥) درجة ، يليه بالتساوي بواقع (٣,١٩) درجة ، كل من البكالوريوس والدبلوم العالي ، والماجستير والدكتوراه ، أخيراً الدبلوم (٣,١٨) درجة.

٤. مجال أنظمة الاتصالات :

كان أعلى متوسط عند ثانوية عامة أو أقل (٣,٢٦) درجة ، يليه بكالوريوس (٣,٥٣) درجة ، يليه بكالوريوس ودبلوم عالي (٣,٤٥) درجة ، يليه ماجستير (٣,٣٥) درجة ، يليه الدبلوم (٣,٢٩) درجة ، وأخيراً حملة مؤهل الدكتوراه (٣,٠٧) درجة.

٥. مجال أنظمة الترقّيات والحوافز:

كان أعلى متوسط عند الدكتوراه (٣,٦٦) درجة ، يليه الثانوية العامة أو أقل (٣,١٣) درجة ، يليه الماجستير (٣,٠٨) درجة ، يليه البكالوريوس (٢,٩٤) درجة ، يليه الدبلوم (٢,٩٠) درجة ، وأخيراً البكالوريوس والدبلوم العالي (٢,٨٠) درجة.

٦. مجال أنظمة الرواتب:

كان أعلى متوسط عند الدكتوراه (٣,٨١) درجة ، يليه الدبلوم (٢,٩٩) درجة ، يليه الماجستير (٢,٨٩) درجة ، يليه البكالوريوس (٢,٨٦) درجة ، يليه ثانوية عامة أو أقل (٢,٨٠) درجة ، وأخيراً بكالوريوس ودبلوم عالي (٢,٤٩) درجة.

٧. الدرجة الكلية للرضا الوظيفي :

كان أعلى متوسط عند مؤهل ثانوية عامة أو أقل (٣,٥١) درجة ، يليه البكالوريوس (٣,٣٥) درجة ، يليه الماجستير (٣,٢٧) درجة ، يليه الدبلوم (٣,٢٤) درجة ، يليه الدكتوراه (٣,١٨) درجة ، وأخيراً البكالوريوس والدبلوم العالي (٣,١٩) درجة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير الخبرة ؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ونتائج الجدول (١٥) تبين ذلك.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	٥ سنوات فما دون		٦-١٥ سنة		١٦-٢٥ سنة		اكثر من ٢٥ سنة	
	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع
مجال طبيعة العمل	٣,٤١	٠,٨٢	٣,٥	٠,٦	٣,٧	٠,٤	٣,٤	٠,٧٧
			٣	٣	٠	٧	٤	
مجال زملاء العمل والعاملين	٣,٦٥	٠,٧٦	٣,٩	٠,٥	٣,٧	٠,٦	٣,٩	٠,٧٤
			٢	٤	٩	٠	٠	
مجال طرق الإشراف المتبعة	٣,٢٢	٠,٨٦	٣,٣	٠,٧	٣,٣	٠,٥	٣,٣	٠,٨٩
			٦	٥	٤	٨	١	
مجال أنظمة الاتصالات	٣,٣٢	٠,٧٤	٣,٥	٠,٦	٣,٥	٠,٧	٣,٤	٠,٧٨
			٧	٣	٧	٣	٩	
مجال أنظمة الترقيات والحوافز	٢,٨٧	٠,٧١	٣,٠	٠,٧	٣,١	٠,٨	٢,٩	٠,٩١
			٤	١	١	٥	٢	
مجال أنظمة الرواتب	٢,٧٤	٠,٨٣	٢,٨	٠,٩	٣,٣	٠,٦	٢,٧	١,٠٠
			٩	٠	٢	٩	٠	
الدرجة الكلية	٣,٢٠	٠,٦١	٣,٣	٠,٤	٣,٤	٠,٣	٣,٢	٠,٦١
			٩	٥	٦	٨	٩	

م- المتوسط الحسابي ، ع- الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي :-

١. مجال طبيعة العمل :

إن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,٧٠) درجة، يليه أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٣,٥٣) درجة ، يليه أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٣,٤٤) درجة ، و أخيراً أصحاب الخبرة (٥) سنوات فما دون (٣,٤١) درجة .

٢. مجال زملاء العمل :

إن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٣,٩٢) درجة ، يليه أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٣,٩٠) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (١٦-١٥) سنة (٣,٧٩) درجة ، و أخيراً أصحاب الخبرة (٥) سنوات فما دون (٣,٦٥) درجة .

٣. مجال طرق الإشراف المتبعة :

إن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٣,٣٦) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,٣٤) درجة ، يليه أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٣,٣١) درجة ، و أخيراً أصحاب الخبرة (٥) سنوات فما دون (٣,٢٢) درجة .

٤. مجال أنظمة الاتصالات:

إن أعلى متوسط بالنسبة كان عند أصحاب فئتي الخبرة (٦-١٥) سنة ، و (١٦-٢٥) سنة (٣,٥٧) درجة لكل منهما ، يليهما أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٣,٤٩) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (٥) سنوات فما دون (٣,٣٢) درجة .

٥. مجال أنظمة الترقيات والحوافز :

إن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,١١) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٣,٠٤) درجة ، يليه أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٢,٩٢) درجة ، و أخيراً أصحاب الخبرة (٥) سنوات فما دون (٢,٨٧) درجة .

٦. مجال أنظمة الرواتب :

إن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,٣٢) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٢,٨٩) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (٥) سنوات فما دون (٢,٧٤) درجة ، يليه أخيراً أصحاب الخبرة (٢٥) سنة فأكثر (٢,٧٠) درجة .

٧. الدرجة الكلية للرضا الوظيفي :

إن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,٤٦) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٣,٣٩) درجة ، يليه أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٣,٢٩) درجة ، وأخيراً أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات فما دون (٣,٢٠) درجة .

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير الدرجة الوظيفية.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند مديري الدوائر في السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية

المجالات	مدير عام		مدير A		مدير B		مدير C		أقل من مدير C	
	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع
مجال طبيعة العمل	٣,٥٤	٠,٥٨	٣,٦	٠,٧	٣,٤	٠,٨	٣,٥	٠,٥	٣,٣	٠,٧٩
			٦	٤	٩	٧	٨	٧	٤	
مجال زملاء العمل والعاملين	٣,٨٤	٠,٨٤	٣,٩	٠,٦	٣,٦	٠,٦	٣,٨	٠,٥	٣,٧	٠,٧٨
			٠	١	١	٨	٩	٨	١	
مجال طرق الإشراف المتبعة	٣,٤٨	٠,٧٤	٣,٣	٠,٦	٣,٢	٠,٨	٣,٤	٠,٧	٣,٢	٠,٨٧
			٠	٨	٢	١	٣	٦	٥	
مجال أنظمة الاتصالات	٣,٩٧	٠,٥٤	٣,٥	٠,٥	٣,٣	٠,٩	٣,٥	٠,٦	٣,٣	٠,٧٠
			٤	٦	٢	٥	١	٩	٦	
مجال أنظمة الترقيات والحوافز	٣,١٧	٠,٩٩	٢,٨	٠,٧	٣,٠	٠,٧	٣,١	٠,٧	٢,٦	٠,٧٣
			٦	٧	٩	٦	٨	٢	٧	
مجال أنظمة الرواتب	٣,٣٠	٠,٨٤	٣,٠	٠,٧	٢,٨	٠,٩	٢,٩	٠,٨	٢,٥	٠,٩٣
			٢	٨	٥	٠	٧	١	٩	
الدرجة الكلية	٣,٥٥	٠,٤٣	٣,٣	٠,٤	٣,٢	٠,٦	٣,٤	٠,٤	٣,١	٠,٥٨
			٨	٧	٦	٠	١	٩	٥	

م = المتوسط الحسابي ، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي :-

١. مجال طبيعة العمل :

إن أعلى متوسط عند مدير (أ) (٣,٦٦) درجة ، يليه مدير (C) (٣,٥٨) درجة ، يليه مدير عام (٣,٥٤) درجة ، يليه مدير (B) (٣,٤٩) درجة ، و أخيراً أقل من مدير (C) (٣,٣٤) درجة.

٢. مجال زملاء العمل والعاملين :

إن أعلى متوسط كان عند مدير (أ) (٣,٩٠) درجة ، يليه مدير (C) (٣,٨٩) درجة ، يليه مدير عام (٣,٨٤) درجات ، يليه أقل من مدير (C) (٣,٧١) درجة ، و أخيراً مدير (B) (٣,٦١) درجة

٣. مجال طرق الإشراف المتبعة :

إن أعلى متوسط عند مدير عام (٣,٤٨) درجة ، يليه مدير (C) (٣,٤٣) درجة ، يليه مدير (أ) (٣,٣٠) درجة ، يليه أقل من مدير (C) (٣,٢٥) درجة، و أخيراً مدير (B) (٣,٢٢) درجة .

٤. مجال أنظمة الاتصالات :

إن أعلى متوسط كان عند مدير عام (٣,٩٧) درجة ، يليه مدير (أ) (٣,٥٤) درجة ، يليه مدير (C) (٣,٥١) درجة ، يليه مدير أقل من (C) (٣,٣٦) درجة ، و أخيراً مدير (B) (٣,٣٢) درجة .

٥. مجال أنظمة الترقيات والحوافز :

كان أعلى متوسط عند مدير (C) (٣,١٨) درجة ، يليه مدير عام (٣,١٧) درجة ، يليه مدير (B) (٣,٠٩) درجة ، يليه مدير (أ) (٢,٨٦) درجة ، و أخيراً أقل من مدير (C) (٢,٦٧) درجة .

٦. مجال أنظمة الرواتب :

إن أعلى متوسط كان عند مدير عام (٣,٣٠) درجة ، يليه مدير (A) (٣,٠٢) درجة ، يليه مدير (C) (٢,٩٧) درجة ، يليه مدير (B) (٢,٨٥) درجة ، وأخيراً أقل من مدير (C) (٢,٥٩) درجة .

٧. الدرجة الكلية للرضا الوظيفي :

إن أعلى متوسط كان عند مدير عام (٣,٥٥) درجة ، يليه مدير (C) (٣,٤١) درجة ، يليه مدير (A) (٣,٣٨) درجة ، يليه مدير (B) (٣,٢٦) درجة ، وأخيراً أقل من مدير (C) (٣,١٥) درجة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

❖ مناقشة النتائج .

- مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الأول .
- مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثاني .
- مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثالث .
- مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الرابع .
- مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الخامس .

❖ الاستنتاجات.

❖ التوصيات .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج :

فيما يلي عرض لمناقشة النتائج تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة :-

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين ؟
لقد أظهرت نتائج الجدول (١٢) ترتيب مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين حيث جاءت على النحو التالي :-

- المرتبة الأولى مجال زملاء العمل والعاملين حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦%) وهي درجة رضا كبيرة .
- المرتبة الثانية مجال طبيعة الوظيفة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٩,٨%) وهي درجة رضا متوسطة.
- المرتبة الثالثة مجال أنظمة الاتصالات حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٩,٢%) وهي درجة رضا متوسطة.
- المرتبة الرابعة مجال طرق الإشراف المتبعة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦%) وهي درجة رضا متوسطة.
- المرتبة الخامسة مجال أنظمة الترقيات والحوافز حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٩,٢%) وهي درجة رضا قليلة.
- المرتبة السادسة مجال أنظمة الرواتب حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٧%) وهي درجة رضا متوسطة و هي درجة رضا قليلة .

وكانت درجة الرضا الوظيفي الكلية على المجالات الستة مجتمعة متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦,٢%) . وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة

ياسين (١٩٩٠) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام ، أما نتائج دراسة العمري (١٩٩٢) فقط كان مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عالياً نسبياً ، وفي دراسة فليب (Philip, 1990) جاء مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط ، ودراسة عبد الهادي (١٩٩٤) أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي بشكل عام جيدة ، وفي دراسة عكاشه (١٩٨٩) فقد كان الإداريون بشكل عام راضون أكثر من المدرسين ، وأما دراسة جلييت (Gillett, et.al, 1997) وآخرين فقد بينت أن أفراد العينة التي طبق عليها البحث كان لديهم رضا وظيفي .

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن مستوى الرضا الوظيفي تراوح بين المتوسط وأعلى من المتوسط بالنسبة للدراسات السابقة الذكر .

وتعتقد الباحثة أن السبب يعود إلى طبيعة العمل نفسه ، ومدى أهميته بالنسبة للشخص ، وتحديد ووضوح المهام المطلوبة ، وما توفره الوظيفة من فرص لاكتساب مهارات وخبرات جديدة ، وما توفره الوظيفة من مكانه اجتماعية مرموقة وأنه شخص ذو قيمة يشعر باحترام وتقدير الآخرين له ، بالإضافة للسلطة المصاحبة للمركز الوظيفي .

ومن خلال نتائج الجدول (١٢) تبين أن مجال زملاء العمل والعاملين هو المجال الوحيد الذي يتمتع بدرجة رضا وظيفي كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧٦%)، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسات كل من علاوي (١٩٨٨) العمري (١٩٩٢) ودراسة مشاركة وسلامة (١٩٩٨) ، ودراسة أبو العسل (١٩٩٣) ودراسة عكاشة (١٩٨٩) ، ودراسة محيسن (١٩٩٩) .

وجاءت هذه النتيجة متفقة أيضاً مع ما أظهرته حركة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري، بأن معنويات العاملين ورضاهم يتأثر بعلاقات العمل التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج ، حيث تلعب دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا ، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب وإنما بتحديد إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية (القرواني و زويلف ، ١٩٨٩ ، ص ٣-٤٨) .

وتعتقد الباحثة أن السبب في هذه النتيجة، يعود إلى أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، ينتمي الى جماعة حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين . وهذا مرده الى القيم الدينية والاجتماعية ، والعادات والتقاليد ، وخصوصية الظروف السياسية

والاجتماعية والثقافية وتميزها، هذه مجموعة عوامل ساعدت على أن يكون الأفراد أكثر التصاقاً ببعضهم وأكثر تواصل وأقل مركزية فعززت العلاقات الشخصية والإنسانية في جو من الصداقة والألفة والانسجام والتعاون والاحترام .

ومن خلال نتائج الجدول (١٢) تبين أن مجالي أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب ، كانا أقل المجالات رضا ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٥٩,٢%) ، (٥٧%) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من دراسة الزعبي (١٩٨٨) ، دراسة ياسين (١٩٩٠) ، دراسة طناش (١٩٩٠) دراسة العتيبي (١٩٩١) ، دراسة العمري (١٩٩٢) ، دراسة ابو العناز (١٩٩٣) ، دراسة عبد الهادي (١٩٩٤) ، دراسة محمد (١٩٩٦) ، ودراسة محيس (١٩٩٩) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات درجة منخفضة من الرضا بالنسبة لبعدي الترقيات والحوافز ، والراتب .

علماً بأن ما طرحته الاتجاهات الفكرية والإدارية التي لم تقلل من أهمية ودور الحوافز المادية وتأثيرها على الرضا ، حيث أكد فريدك تايلور على أهمية الحوافز المادية ، كما أكد ماسلو من خلال ترتيبه للحاجات الأساسية أهمية إشباع الحاجات الأولية لدى الإنسان ، كذلك بين هرتزبرغ أهمية العوامل: (الراتب ، الحوافز المادية ، الترقيات ... الخ) والتي يؤدي توفرها الى تجنب حالة عدم الرضا لدى العامل .

وجاءت نظرية الدافعية والثواب الداخلي والخارجي وأكدت على أهمية الحوافز المادية فمن صور الثواب الخارجي (زيادة الراتب ، العلاوات ، الترقيات ، الامتيازات) حيث أنها تزيد من الرضا الوظيفي وتشجع على زيادة الاهتمام بالعمل للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة (الخضرا ، وآخرون ، ١٩٩٥، ص١١٦).

وتعتقد الباحثة أن انخفاض درجة الرضا في مجالي أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب يعود الى أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف لا يتناسب مع غلاء المعيشة المستمر ، وعدم وضوح نظام الرواتب والترقيات، حيث أن الترقيات لا تخضع لمعايير واضحة ومحددة ، وكذلك أن متطلبات والتزامات المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف لا ينسجم مع حجم الراتب (مجاملات ، ملابس ، سفر ... الخ) بالإضافة الى عدم تطبيق نظام الخدمة المدنية الفلسطيني، هذا إلى جانب قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية من قبل المسؤولين وعدم توفير ضمانات مستقبلية تساعد على توفير أمن وظيفي مثل إسكان ، قروض ... الخ.

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير العمر ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٣) أن العلاقة طردية بين زيادة العمر ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية .

حيث كان أعلى متوسط للرضا عند أصحاب الفئتين بين (٣٥-٥٠ سنة) وأكثر من (٥٠ سنة) بالتساوي بواقع (٣,٣٤ درجة) ، وجاء ترتيب مجالات الرضا لدى الفئتين متسلسلاً كالاتي : مجال زملاء العمل والعاملين ، مجال طبيعة العمل ، مجال أنظمة الاتصالات ، (طبيعة العمل وأنظمة الاتصالات) كان متساوياً في الدرجة لدى الفئة العمرية (٣٥-٥٠ سنة) ، مجال طرق الإشراف ، مجال أنظمة الترقيات والحوافز ، مجال أنظمة الرواتب . ومن الملاحظ ان ترتيب مجالات الرضا من حيث الأهمية لدى الفئة العمرية (أقل - ٣٥ سنة) أيضا جاء مرتباً ومتسلسلاً كما لدى الفئتين العمريتين السابقتين .

وأظهرت نتائج الجدول (١٣) أن أقل متوسط للرضا كان عند أصحاب العمر (أقل من ٣٥ سنة) (٣,٢١) درجة.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة العتيبي (١٩٩١) ودراسة أبو العسل (١٩٩٣) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الإداريين تعزى للعمر . وأظهرت دراسة محيسن (١٩٩٩) أن الأصغر سناً أقل مستوى في مجال الرضا الوظيفي، وقام هيرزبرغ بمراجعة (٢٣) دراسة، ووجد أن سبع عشرة دراسة قد بينت العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي ، صالح ولاوتس وجدوا أن الرضا العام يزداد حتى بلوغ سن (٦٠) ويبدأ بالتناقص حتى سن التقاعد ، لقد بين كارل أن هذا التغير يحدث في سن (٥٠) ، وإن النتائج تقترح أن الأكبر سناً يكونون أكثر رضا وظيفياً من غيرهم (Mccue & Gianakis, 1997).

وقد أكدت دراسة (Yuan Ting, 1997) أن الموظفين الأكبر سناً لهم رضا وظيفي أكثر من الموظفين الشباب وهذا يشمل مديري الدوائر والمديرين العاميين في المؤسسات الحكومية وقد استندت المعطيات المستخدمة في هذه الدراسة إلى (١٨٤) دراسة، تم بحثها بين

١٩٩١ - ١٩٩٢ . والعينة شملت (٧٦٧، ٥٦) موظفاً ومديراً حكومياً اختيروا بشكل عشوائي من ديوان الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية .

وجاءت أيضاً النتيجة متفقة مع دراسة (Durst & Desantis, 1997) التي أكدت أن الرضا الوظيفي يبدأ بالنقصان ثم يزداد مع ازدياد العمر ، فكلما تقدم عمر المدير كلما كان لديه رضا وظيفي ولبر، وكلما تقدم المدير بالعمر كلما كان أكثر واقعية بالنسبة للتوقعات الوظيفية .

وقد عارضت هذه النتائج دراسات كل من علاوي (١٩٨٨) ، ودراسة أبو العناز (١٩٩٣) ، ودراسة سلامه (١٩٩٥) . حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير العمر .

وتعتقد الباحثة أن العلاقة الطردية بين زيادة العمر ودرجة الرضا الوظيفي تعود إلى أن الموظفين الأكبر سناً يكونون قادرين على التوفيق بين حاجاتهم الشخصية ووظائفهم ومؤسساتهم أكثر ممن هم أقل سناً ، ويكونون قادرين على تطوير استعدادات إيجابية أكثر اتجاه وظائفهم، ولهم ما يبرر بقاءهم في مؤسساتهم فإذا ما فكروا بترك عملهم الحالي فإنه ستكون لهم فرص توظيف بديلة محدودة، بعكس الأصغر سناً هذا بالإضافة إلى أنه مع تقدم العمر تنشأ لديهم قيم وأخلاق عمل داعمة، وقدرة تحملهم البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بصورة أفضل من صاحب الخبرة القليلة هذا بالإضافة إلى ارتباطهم بالراتب التقاعدي في نهاية سنوات الخدمة.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه :

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير المؤهل العلمي ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٤) أن أعلى متوسط للرضا كان عند مؤهل الثانوية العامة أو أقل (٣,٥١) درجة، وجاء ترتيب مجالات الرضا متسلسلاً كالآتي : مجال زملاء العمل والعاملين ، مجال طبيعة العمل ، مجال أنظمة الاتصالات ، طرق الإشراف المتبعة ، أنظمة الترقيات والحوافز ، مجال أنظمة الرواتب. ويليه البكالوريوس (٣,٣٥) درجة ، يليه الماجستير (٣,٢٧) درجة يليه الدبلوم (٣,٢٤) درجة ، يليه الدكتوراه (٣,١٩) درجة ، وأخيراً البكالوريوس والدبلوم العالي (٣,١٨) درجة .

وهذه النتيجة تشير الى أنه كلما زاد المؤهل العلمي يقل مستوى الرضا الوظيفي. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة العمري (١٩٩٢) ودراسة محيسن (١٩٩٩) ودراسة (Durst & Desantis, 1997) حيث أظهرت النتائج أن أعلى نسبة رضا كان لدى حملة الدبلوم ، يليه البكالوريوس ، وأدنى درجة رضا كانت لدى حملة الماجستير فأعلى. وتعارضت مع دراسة (Mccue & Gianakis , 1997) حيث أظهرت أن عدد من الدراسات بينت العلاقة بين التعليم والرضا على أنها إيجابية خاصة للرجال والنساء الذين يشغلون مناصب عليا كالمدرين العاملين حيث يكونون أكثر رضاً من غيرهم. وأما نتائج دراسات كل من دراسة سلامة (١٩٩٥) ، ابو العناز (١٩٩٣) ، ابو العسل (١٩٩٣) ، ياسين (١٩٩٠) ريد (Reid, 1990) ، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي .

وتعتقد الباحثة ان فئة مؤهل ثانوية عامة او أقل كان لديهم أعلى متوسط من الرضا بسبب انه من الطبيعي ان يكون لدى هذه الفئة أعلى متوسط رضا نظراً لأنه ينسجم مع المركز الوظيفي والسلطة المصاحبة لهذا المركز الذي وصل إليه أفراد هذه الفئة، إذ من الصعب الوصول الى هذه المواقع الوظيفية المتقدمة لهذا المستوى من المؤهل العلمي الحالي بالإضافة إلى أن الوظيفة تتيح لهم فرص النمو المهني والتدريب والتأهيل والعمل على إثبات الذات في العمل .

وأظهرت نتائج الجدول (١٤) أن أقل مستوى رضا كان لدى فئة حملة الدكتوراه وفئة البكالوريوس والدبلوم العالي ، وجاء ترتيب مجالات الرضا من حيث أقل مستوى رضا لدى الفئتين متسلسلاً كالآتي : مجال أنظمة الرواتب ، الترقيات والحوافز ، طرق الإشراف المتبعة ، أنظمة الاتصالات ، طبيعة العمل ، زملاء العمل والعاملين . وجاء هذان المجالان الأخيران متساويين من حيث الأهمية لدى حملة الدكتوراه .

وتعتقد الباحثة أن الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي أعلى قادرين على تحسين رضاهم الوظيفي، بتوفر فرص أخرى أفضل على اعتبار أن وظيفة أخرى ربما تمنحه مزايا ومركزاً أفضل .

رابعاً :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه :

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير الخبرة ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٥) أن أعلى متوسط كان عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,٤٦) درجة ، يليه أصحاب الخبرة (٦-١٥) سنة (٣,٣٩) درجة، يليه أصحاب الخبرة أكثر من (٢٥) سنة (٣,٢٩) درجة، وأخيراً أصحاب الخبرة (٥ سنوات فما دون) (٣,٢٠) درجة.

تظهر النتائج أن للخبرة أثراً إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة العتيبي (١٩٩١) ، ودراسة سلامه (١٩٩٥) حيث كان للخبرة أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.

وعارضت هذه النتائج دراسات كل من علاوي (١٩٨٨) ، ياسين (١٩٩٠) ، ريد (Reid, 1990) ، العمري (١٩٩٢) ، أبو العسل (١٩٩٣) ، وأبو العناز (١٩٩٣)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات عدم وجود علاقة بين الخبرة والرضا الوظيفي . أما دراسة مشاركة وسلامة (١٩٩٨) فقد أظهرت أنه مع زيادة سنوات الخدمة يقل الرضا. وأظهرت النتائج أن أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات فما فوق) كانت درجة رضاهم الوظيفي أدنى درجة .

وتعتقد الباحثة أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في الرضا الوظيفي، حيث أن الخبرات الإدارية تحدد الدور الذي سيؤدي به المدير دون وجود إرباك، فتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات في عمله يعطي رضا وظيفياً.

بشكل عام أظهرت النتائج وجود تأثير لسنوات الخبرة على درجة الشعور بالرضا، هذا التأثير يمكن تفسيره على أنه يزيد مستوى الشعور بالرضا وتعتقد الباحثة أن السبب يعود إلى توظيف واستغلال هذه الخبرات في مجال العمل وإشراك ذوي الخبرة والكفاية واستثمارها في رسم السياسة العامة للإدارة والتخطيط للعمل .

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه :

هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باختلاف متغير الدرجة الوظيفية ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٦) أن أعلى متوسط للرضا كان عند مدير عام (٣,٥٥) درجة ، يليه مدير (C) (٣,٤١) درجة ، يليه مدير (A) (٣,٣٨) درجة يليه مدير (B) (٣,٢٦) درجة ، وأخيراً أقل من مدير (C) (٣,١٥) درجة .

أظهرت النتائج ان فئة أقل من مدير (C) كان لديها أدنى مستوى من الرضا الوظيفي، وهذا يعود الى ان الرواتب والترقيات والحوافز كانت مصدراً ضعيفاً ومعيقاً للرضا لهذه الفئة. وهذا يتفق مع نتائج دراسات ياسين (١٩٩٠) ، طنناش (١٩٩٠) ، العتيبي (١٩٩١) ، العمري (١٩٩٢) ، ابو العناز (١٩٩٣)، محمد (١٩٩٦) ، محيسن (١٩٩٩) ، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات درجة متدنية من الرضا على مجالات الرواتب ، والترقيات والحوافز .

وأظهرت النتائج أيضاً ان أعلى متوسط كان عند فئة مدير عام وهذا يعود في رأي الباحثة الى حجم الراتب الذي يتقاضاه والحوافز والامتيازات التي يحصل عليها، حيث أنها أفضل من الفئات الأخرى، بالإضافة الى ارتفاع درجات الرضا الوظيفي على مجالات الرضا الستة وجاء ترتيب مجالات الرضا من حيث الأهمية متسلسلاً كالآتي : مجال أنظمة الاتصالات وزملاء العمل والعاملين وطبيعة العمل وطرق الإشراف والرواتب والترقيات والحوافز.

الاستنتاجات :

في ضوء عرض النتائج ومناقشتها تستنتج الباحثة ما يلي :

أولاً: أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦,٢%).

ثانياً: أن ترتيب النسب المئوية للاستجابة على مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين جاءت على النحو التالي:

- المرتبة الأولى : مجال زملاء العمل والعاملين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦%).
- المرتبة الثانية : مجال طبيعة العمل، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٩,٨%).

- المرتبة الثالثة : مجال أنظمة الاتصالات، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٩,٢%).

- المرتبة الرابعة : مجال طرق الإشراف، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦%).

- المرتبة الخامسة : مجال أنظمة الترقّيات والحوافز، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٩,٢%).

- المرتبة السادسة : مجال أنظمة الرواتب، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٧%).

ثالثاً: إن مجال زملاء العمل والعاملين هو المجال الوحيد الذي كانت عليه درجة الرضا الوظيفي كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦%).

رابعاً: إن مجالي أنظمة الترقّيات والحوافز وأنظمة الرواتب كانا أقل المجالات رضاً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٥٩,٢% ، ٥٧%).

خامساً: إن العلاقة طردية بين زيادة العمر ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، حيث كان أعلى متوسط عند أصحاب الفئتين (٣٥ - ٥٠ سنة) و(أكثر من ٥٠ سنة) بالتساوي بواقع (٣,٣٤ درجة). ومن الملاحظ أن عدد أفراد هاتين الفئتين (١٣٩) شخصاً، أي ما نسبته (٧٩%) من حجم مجتمع الدراسة البالغ (١٧٦) شخصاً .

سادساً: إن أعلى متوسط للرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كان عند مؤهل ثانوية عامة أو أقل، حيث وصلت إلى (٣,٣٥) درجة . وأن عدد أفراد هذه الفئة (١١) مديراً، أي ما نسبته (٦,٣%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (١٧٦) شخصاً، وأن أدنى متوسط للرضا كان عند مؤهل البكالوريوس والدبلوم العالي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٣,١٨) درجة، إذ أن عدد أفراد هذه الفئة (٢٠) شخص أي ما نسبته (١١,٤%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (١٧٦) شخصاً.

سابعاً: إن أعلى متوسط للرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر، في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين، كان عند أصحاب الخبرة (١٦-٢٥) سنة (٣,٤٦) درجة، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (٢٧) شخصاً، أي ما نسبته (١٥,٣%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (١٧٦) شخصاً وكان أدنى متوسط للرضا عند أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات فما دون (٣,٢٠) درجة، حيث أن عدد أفراد هذه الفئة (٦٥) شخصاً، أي ما نسبته (٣٦,٩%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (١٧٦) شخصاً.

ثامناً: إن أعلى متوسط للرضا الوظيفي كان عند فئة مدير عام (٣,٥٥) درجة، حيث أن عدد أفراد هذه الفئة (٩) أشخاص، أي ما نسبته (٥,١%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (١٧٦) شخصاً . وكان أدنى متوسط عند فئة أقل من مدير (C) (٣,١٥) درجة، حيث أن عدد أفراد هذه الفئة (٥٩) شخصاً، أي ما نسبته (٣٣,٥%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (١٧٦) شخصاً.

التوصيات :

من خلال عرض النتائج وتحليلها توصي الباحثة بما يلي:

١. ضرورة زيادة الفرص المتاحة للتدريب واكتساب الخبرات الجديدة ، وتشجيع المديرين على تطوير قدراتهم الذاتية ورفع مستوى كفاءتهم.
٢. إعادة النظر في معايير أنظمة الرواتب وأنظمة الترقيات والحوافز، بحيث تكون عادلة ومنصفة لغالبية الموظفين.
٣. العمل على وضع نظام ترقيات وحوافز للمديرين الذين يحصلون على مؤهلات علمية عالية.
٤. تعديل نظام الرواتب، بحيث يتناسب مع غلاء المعيشة ، وفروقات العملة وعدم استقرار القوة الشرائية للعملة ، وكذلك متطلبات المركز الوظيفي للمديرين.
٥. العمل على إنصاف المديرين من فئة أقل من مدير (C) وذلك بتعديل درجاتهم الوظيفية أسوة بزملائهم المديرين في الوزارات المختلفة.
٦. مراعاة التوظيف حسب الأصول النظامية والمهنية، بحيث تطبق مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب.
٧. التشجيع على إجراء مزيد من الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي على فئات من هم في مراكز صنع القرار في مؤسسات ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لما للرضا الوظيفي من انعكاس على الأداء والفاعلية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع

أولا، المراجع العربية،

- أبو العسل ، خليل عوض (١٩٩٣) ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية - عمان .
- أبو العناز ، احمد علي (١٩٩٣) ، مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المتضمنة في نظام الخدمة المدنية ، رسالة ماجستير ، عمان - الأردن .
- بدر ، حامد (١٩٨٣) - الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث.
- بشير - احمد ، مروه - وآخرون (١٩٩٥) - برنامج الإدارة والريادة ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان .
- رفاعي محمد ، رفاعي (١٩٨١) ، السلوك الإنساني في التنظيم ، الكويت ، مكتبة النهضة العربية.
- رمضان ، نعمت محمد (١٩٩١) - الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان الأولى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية : الأردن .
- الروسان ، سلطان سليمان (١٩٩٤) ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة ، عمان : الأردن .

- الزعبي، فايز (١٩٨٨) - دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للدراسات والبحوث، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة مؤتة - الأردن.

- زيدان، ناريمان شريف (١٩٩٨)، أثر أنماط الاتصال الإداري لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة في محافظة نابلس، طوكرم، قلقلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس : فلسطين.

- سعافين، ناصر خليل (١٩٩٢) - الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لمستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات التابعة للجهاز الحكومي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح - نابلس - فلسطين.

- سعيد، عماد الدين إبراهيم (١٩٩٧)، اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو أنظمة الترقيات في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس : فلسطين.

- سلامة، بلال حموده (١٩٩٥) - الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس - فلسطين.

- شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٦) - إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

- الشنواني، صلاح (١٩٧٢) - مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دراسة تحليلية من خلال الأهداف - جامعة بيروت العربية، بيروت - دار البحيري إخوان.

- شهاب، حليلة عبد الفتاح (١٩٩٢)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية : الأردن.

- الطراونه ،تحسين (١٩٩٣) - أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ، مجلة مؤتته للبحوث والدراسات ،المجلد الثامن ، العدد الخامس ، جامعة مؤتته - الأردن.

- طناش ،سلامه (١٩٩٠) - الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ،مجلة الدراسات (العلوم الإنسانية)، المجلد السابع عشر ، العدد الثالث، الجامعة الأردنية، عمان : الأردن.

- الطوباسي ، عادل محمد حسين (١٩٧١) ، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية : الأردن .

- طوفان ،علي "محمد واصف" (١٩٩١) - النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية ،رسالة ماجستير ،جامعة النجاح - نابلس -فلسطين.

- عاشور ، احمد صقر (١٩٨٣) - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

- عبد الخالق ، ناصيف (١٩٨٢) - الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت (٣).

- عبد الرحيم ، زهير محمد علي (١٩٩٦) - أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن.

- عبد الهادي ، مها (١٩٩٤) - الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية الأبنية بوزارة الأشغال العامة والإسكان ، معهد الإدارة العامة ،عمان - الأردن.

- عبيد ، عاطف محمد (١٩٧٩) - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مؤسسة روز اليوسف ، الطبعة الثانية.
- العديلي ، ناصر (١٩٨١) ، الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة ، الرياض : المملكة العربية السعودية .
- عكاشه ، علي (١٩٨٩) - المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية - عمان.
- علاوي ، محمد (١٩٨٨) - الرضا الوظيفي ، دراسة لاتجاهات ومواقف موظفي أمانة عمان الكبرى ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن .
- العمري ، خالد (١٩٩٢) - مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية ، مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات ، المجلد السابع ، العدد الثاني.
- العتيبي ، آدم غازي (١٩٩١) - الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، دراسة استطلاعية مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الثالث العدد (٦٩-٧٠).
- عوامله ، عمر عبد الحافظ (١٩٩٠) - الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، دراسة ميدانية ، الجامعة الأردنية - عمان.
- غوشه ، زكي راتب (١٩٨٤) - المؤثرات السلوكية على الأداء الوظيفي في السدول النامية ، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) الجامعة الأردنية . ج: ١١، ع: ٥٤.
- فهمي ، احمد منصور (١٩٨١) - متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد الثلاثين .

- فهمي ،منصور (١٩٨٦) - إدارة الأفراد :العلاقات الإنسانية ، جامعة القاهرة ، القاهرة.
- قرواني ، خالد نظمي (١٩٩٧) - النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح - نابلس : فلسطين.
- القريوتي ، محمد قاسم (١٩٨٩) - السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان .
- القريوتي ،محمد قاسم - زويلف ،مهدي حسن (١٩٨٩) - مبادئ الإدارة النظرية والوظائف ، الطبعة الثانية ، الأردن ، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- القدومي، وخضر (١٩٩٨)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الفلسطينية والأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية، دراسة مقارنة، المجلد السادس، العدد الأول يناير.
- قشحة ، تيسير شمس الدين (١٩٩٦) ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سلطة الطيريات المدني وتأثير زيادة الدوام من ٦-٨ ساعات على ذلك ، معهد الإدارة العامة، عمان : الأردن .
- كشروء، عماد الدين (١٩٩٥) - علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، الطبعة الأولى، المجلد الأول، بنغازي ،منشورات جامعة قار يونس.
- محمد ، انشراح كمال محمد (١٩٩٦) - الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة السيرموك - الأردن.

- محيىن ، باسم راتب (١٩٩٩) ، مستوى الرضا المهني لدى المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، القدس : فلسطين .
- المدهون ، موسى - الجزراوي ، إبراهيم (١٩٩٥) - تحليل الساوك التنظيمي (سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور ، الطبعة الأولى ، جامعة الإسرائ ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- مشارقه ، صالح - وسلامه سليم (١٩٩٨) - الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية ، مجلة الميلاد ، السنة الثالثة ، العدد الثالث.
- ندى ، يحيى محمد مسلم (١٩٩٨) - مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح - نابلس : فلسطين.
- نشوان ، يعقوب (١٩٨٦) - الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق - ط٢ ، عمان ، دار الفرقان.
- هاشم ، زكي (١٩٨٠) - الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات.
- هاشم ، زكي (١٩٧٩) - الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- الهزايمة ، احمد (١٩٩٠) - رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.

- الهواري ،سيد (١٩٧٦) - الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ،مكتبة عين شمس.

- ياسين ، فاطمة (١٩٩٠) - الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Amri. A . A. (1994). The relationship between Job satisfaction and life satisfaction among saudie airline employees in the Jeddah area of the kingdom of Saudi Arabia, Dissertation Abstracts International, DAI, A. 55 (9). P. 3007.
- Avant, G etal. (1992). Work role expectations of public school principals and their judgments concerning the results of their work Eric, ED 344320.
- Berkowitz, Marvin (1997) Integrating structure and content in Moral Education, paper presented in L.Nucci (chair) Developmental perspectives and Approaches to character Education Symposium. conducted at Meeting of American Educational Research Association – Chicago.
- Bulock, R.P., (1953)Position Function and Job Satisfaction in Social System of A modern Hospital, Nursing Research, V, 2, PP: 4-60).
- Choi ,H.J,(1993) ,An empirical study of cross-Cultural impact on information systems Managers' performance, Job Satisfaction and Managerial Value. Dissertation Abstracts International, DAI, A , 54 (12). P. 4508.
- Clifford P. McCue , Gerasimos A. Gianakis (1997). The Relationship Between Job Satisfaction and performance, public productivity & Management Review, Vol , 21 No.2 , PP17-191.

- Dinkpa, & Prince. (1991). The impact of organizational climate and Job expectations on black and white managerial Job satisfaction. Eric , ED 339071.
- Dunnette, Pritchard, and Jorgenson (1972) " Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction" Journal of Applied psychology, (1972,56,pp: 75-94).
- Gillett, K, et,al ,(1997). Administrators in north Carolina community colleges: A comparative study by gender. Eric , ED 409073.
- Hamblen, B. C, (1993), Effect of task requirements, organizational managerial and personal characteristics on turnover of registered nurses in a hospital, Dissertation Abstracts International.
- James, S. T. (1996) , Job -related factors affecting retention of managers and non managers in private and public small service organizations, Dissertation Abstracts International , DAI, A. 57 (8). P. 3582.
- + - Long , Ashton, (1989)" Connecticut Middle School-principals Job Satisfaction with Respect to Selected Motivators & Hygienes" ,Doctoral Dissertation , the University of Connecticut Dissertation Abstracts International, {DAI}, 50,{11},
- ORpara ,J. O. (1994), An examination of the relationship of motivation needs, cultural factors, and Job satisfaction among

managers in selected Business enterprises in Nigeria. Dissertation Abstracts International, DAI, A. 57 (08). P. 3581.

- Owens. V. B. (1993), The relationship of Leadership and other selected variables to Job satisfaction and turnover of nurse managers, Dissertation Abstracts International, DAI, A. 54 (11). P. 39525.
- Philip Reid “ (1990). The school superintendent & Job Satisfaction: A study of the School Superintendent in the state of Washington”, Doctoral Dissertation, Washington state University, Dissertation Abstracts International, ({DAI}, 50, {11}, 1990).
- Samanthea L- Durst and Victor S.Desantis, (1997). The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State , and Local Government Employees, State and local Government Review VoL , 29,No.1 P.P7-16.
- Stankossen, (1978), The Human side of Organizations, 2nd ed. New York : Harper and Row Publishers .p.299
- Shin, Hyun; Reyes, pedro, (1991(. Assessing personal and organizational predictors of Managerial commitment in schools. Eric, CHN: EA 0235.7.
- Super D.E., (1953), A theory of vocational Development, the American Psychologist, V.3, PP: 185-190.

- Yuan Ting (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees, public personnel Management Volume, 26 No.3 P.P,313-335.

الملحق (١)

توزيع مجتمع الدراسة في كل وزارة من وزارات السلطة الفلسطينية
وتوزيعها على محافظات شمال فلسطين.

(ن = ١٨٥)

المحافظة	عدد المديرين في محافظة طولكرم	عدد المديرين في محافظة نابلس	عدد المديرين في محافظة رام الله والبلدية	عدد المديرين في محافظة بيت لحم	عدد المديرين في محافظة الخليل	عدد المديرين في محافظة أريحا	وزارة
التربية والتعليم	X	X	X	X	X	X	
الشؤون الاجتماعية	X	X	X	X	X	X	
الشؤون المدنية	X	X	X	X	X	X	
الحكم المحلي	X	X	X	X	X	X	
الصناعة	X	X	X	X	X	X	
الاقتصاد والتجارة	X	X	X	X	X	X	
الزراعة	X	X	X	X	X	X	
الصحة	X	X	X	X	X	X	
التنمية	X	X	X	X	X	X	
الأشغال	X	X	X	X	X	X	
الإعلام	X	X	X	X	X	X	
الثقافة	X	X	X	X	X	X	
الاتصالات	X	X	X	X	X	X	
المواصلات	X	X	X	X	X	X	
السياحة والآثار	X	X	X	X	X	X	
الإسكان	X	X	X	X	X	X	
الأوقاف	X	X	X	X	X	X	
العدل	X	X	X	X	X	X	
الداخلية	X	X	X	X	X	X	
العمل	X	X	X	X	X	X	
المالية	X	X	X	X	X	X	
الشباب والرياضة	X	X	X	X	X	X	
المجموع	21	20	21	15	22	20	

ملحق (٢)

استبانة الرضا الوظيفي

حضرة الزميل المحترم، حضرة الزميلة المحترمة،

تحية طيبة وبعد،

الاستبانة التي بين يديك وضعت لقياس " الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية".

أرجو تعاونكم بالتكرم بالإجابة على كل سؤال بكل أمانة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، وحتى يتسنى للباحث استخدامها لأغراض التحليل العلمي لبلوغ أهداف هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، علماً بأن إجاباتكم على الاستبانة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث والدراسة، فلا داعي لذكر أسمائكم.

مثمناً لكم صدق تعاونكم

مع احترامي وتقديري

الباحثة

صباح سليم مصطفى شرشير

المجال الثاني : درجة شعورك وموافقتك على العلاقات مع زملاء والعاملين						الرقم
أعارض بشدة	أعارض	لا أدري	أوافق بشدة	أوافق	الفقرة	
					يتوفر جو من الألفة والصدقة مع زملاء العمل.	١
					تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة مع زملاء العمل.	٢
					نتيح لي وظيفتي درجة من الاحترام والتقدير المتبادل مع الزملاء.	٣
					تتوفر الإدارة من الانسجام مع العاملين لتحقيق الأهداف.	٤
					يتوفر التشجيع والتحفيز نحو العمل من قبل الزملاء.	٥
					توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل.	٦
					توفر لي وظيفتي الفرص للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل.	٧
					تتوفر درجة من التفاهم بيني وبين رئيسي المباشر.	٨
					تتوفر الفرص للعمل بروح الفريق الواحد.	٩
					نتيح لي وظيفتي الفرص للمشاركة في الأنشطة مع زملاء العمل.	١٠
					ألقى الدعم والتأييد للاقتراحات والآراء البناءة من زملاء العمل.	١١
					نتيح لي وظيفتي أن أدم اقتراحات الزملاء الإيجابية نحو التقدم والتطور.	١٢
					نتيح لي وظيفتي أن أوطد العلاقات الشخصية مع زملاء العمل.	١٣

المجال الثالث: شعورك وموافقتك على طرق الإشراف المتبعة						الرقم
أعارض بشدة	أعارض	لا أدري	أوافق بشدة	أوافق	الفقرة	
					بيدي رئيسي المباشر نمطاً قيادياً وإيجابياً.	١
					رئيسي المباشر يمنحني فرصاً لتفويض سلطات معينة.	٢
					التعليمات الصادرة عن رئيسي واضحة وملزمة.	٣
					تحرص الإدارة العليا على إطلاعي على البرامج والخطط التطويرية.	٤
					تحرص الإدارة العليا على مساعدتي في حل المشاكل الصعبة.	٥
					الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق السياسة الإدارية واضح.	٦
					أنال الثناء والتقدير من قبل المشرفين على الجهود التي أبذلها.	٧
					هناك تفهم للحاجات والمشاعر من قبل الجهات المشرفة.	٨
					أسلوب الإشراف مشجع على الابتكار والتجديد في عملي.	٩
					رئيسي المباشر يقوم أدائي بصورة موضوعية.	١٠
					بشركني رئيسي في وضع التعليمات ذات الأهمية.	١١
					يهتم رئيسي بالبعد الإنساني في تعامله معي.	١٢

المجال الرابع: درجة شعورك وموافقتك على أنظمة الاتصالات					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	أعارض بشدة
١	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء				
٢	الفرص متاحة لأكثر من قناة اتصال.				
٣	تتوفر الصراحة والصدق في الاتصال.				
٤	لغة الاتصالات مفهومة ومحددة المعنى.				
٥	تتوفر فرص الاتصال الشخصي وتبادل الآراء والأفكار.				
٦	توفر ووضوح وسائل الاتصال الفعالة.				
٧	يتميز نظام الاتصالات بالاستمرارية والتواصل.				
٨	يتميز نظام الاتصالات بالتبادلية (من كلا الجانبين).				
٩	يتميز نظام الاتصالات بالسرعة.				
١٠	الاتصالات في إدارتي رسمية وموجهة بدقة.				
١١	يؤثر نظام الاتصالات في توجيه السلوك الوظيفي.				
١٢	نظام الاتصال يتيح فرص التواصل مع الجهاز الإداري العلوي.				
١٣	نظام الاتصال المعمول به في إدارتي ذو اتجاهين (من أسفل إلى أعلى والعكس).				

المجال الخامس: درجة شعورك ورضاك عن أنظمة الترقيات والحوافز					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	أعارض بشدة
١	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي.				
٢	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات.				
٣	الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة ومحددة.				
٤	تتم إجراءات الترقية ضمن مدة زمنية معقولة.				
٥	يُتيح النظام الفرص للحصول على ترقية استثنائية.				
٦	ترتبط الترقية في عملي بالكفاية وفاعلية الأداء .				
٧	توفر لي وظيفتي سبل الوصول إلى مقر عملي.				
٨	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على قروض .				
٩	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على إسكان.				
١٠	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر ، شهادات تقدير ،... الخ).				
١١	لا يوجد دور مهم لاعتبار الوساطة والمحسوبية في الترقية.				
١٢	ليس للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور مهم في الترقية.				

المجال السادس: درجة شعورك ورضاك عن أنظمة الرواتب					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	أعارض بشدة
١	مستوى الدخل الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي.				
٢	أشعر بأن الراتب الذي ألقاضه يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه.				
٣	نظام الرواتب المطبق متحيز لفئة دون أخرى.				
٤	يتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.				
٥	يوفر لي راتبي حياة كريمة بعد التقاعد.				
٦	راتبي مناسب مقارنة مع رواتب زملائي المديرين في السوزارات الأخرى.				
٧	أشعر بأن نسبة الزيادة على الدخل مناسبة.				
٨	يوفر لي نظام الرواتب فرصاً لتأمين مستقبلي (توفير، تأمين صحي،.... الخ)				
٩	يفي راتبي بمتطلبات المعيشة لي ولأسرتي.				

شاكرين لتعاونكم

ملحق (٣)

أعضاء لجنة المحكمين:

- الدكتور أحمد فهميم جبر.
- الدكتور حسني فهمي المصري.
- الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي.
- الدكتور غسان الحلو.
- الدكتور مجيد عثمان.
- الدكتور صايل صبحة.
- الدكتور مفيد أبو زنط.

الملخص باللغة الإنجليزية

An- Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**Job Satisfaction of Department Heads in
the Palestinian National Authority Ministries in
the Northern Governorates**

Master thesis

by

Sabah Salim Mustafa Sharsheer

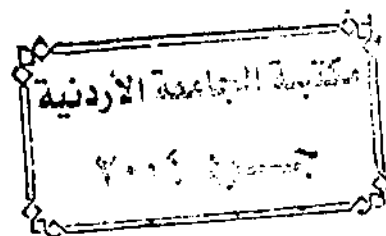
Supervised by

Mahmoud Ahmad Kuri

submitted In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master in Education

Nablus-Palestine

1421- 2000



Abstract

Job Satisfaction of Department Heads in the Palestinian National Authority Ministries in the Northern Governorates

Statement of the problem:

The purpose of this study was to investigate the level of job satisfaction of department heads in the Palestinian National Authority ministries. It also attempted to ascertain the effects of the study variables on the administrators' job satisfaction.

The research questions:

As a means of structuring the problem, the researcher sought to answer the following questions.

1. What is the extent of the job satisfaction of the department heads in the Palestinian ministries?
2. Does the degree of job satisfaction of department heads in the PNA's ministries differ according to age?
3. Does the degree of job satisfaction of department heads in the PNA's ministries differ according to academic qualification?

4. Does the degree of job satisfaction of department heads in the PNA's ministries differ according to the northern governorates?
5. Does the degree of job satisfaction of department heads in the PNA's ministries differ according to years of administrative experience ?
6. Does the degree of job satisfaction of department heads in the PNA's ministries differ according to job rank ?

Methodology:

The study population consisted of all administrators of the Palestinian National Authority. There total number was 185. However, 167 questionnaire were found to be valid for statistical analysis

A study questionnaire was developed, tested and validated; it included 76 item covering the areas of:

1. Nature of work.
2. Communication system.
3. Supervision.
4. Promotion system.
5. Salaries.
6. Relationship with colleagues.

The collected data were analyzed by the computer. The statistical methods of means, percentages, and standard deviation were used in testing the questions of the study.

Findings:

Job satisfaction differ according to the following variables:

1. Academic qualification.

The highest level of satisfaction was among the holders of high school degrees and lower. The lowest level of satisfaction was among B.A. and high diploma holders.

2. Administrative experience.

The highest level of satisfaction was among those who had (16-25) years of experience, and the lowest level of satisfaction was among those who had less than 5 years of experience.

3. Job rank.

It was found that the highest level of satisfaction was among the general directors and the lowest was among those lower in rank than category C.

4. Age variable.

The findings also revealed that age had a positive impact on the level of job satisfaction; it was found that there was a relationship between the increase of age and the job satisfaction.

Recommendations:

In the light of these findings, the researcher recommended the following:

1. There is a necessity to increase opportunities available for training and acquisition of new skills and expertise and encourage department heads to develop their own abilities and their level of efficiency.
2. Providing the department heads with sufficient opportunities to apply the skills and experiences they acquire.
3. Setting up an incentive and promotion system for those holding higher academic qualifications.
4. Modifying the salary scale in a way that fits cost of living, loss of purchasing power, and the job requirements.
5. Employing according to professional qualification rather than any other considerations.
6. Conducting further job-satisfaction studies on those administrators holding decision-making positions in the PNA ministries.