



دراسة بعنوان:

درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة

لهم من الوزارة للعام ٢٠١٨-٢٠١٩

إعداد

د. ربيع العمري

د. ياسر العمري

نجاح ابو عجمية

ياسر العتوم

قسم البحث التربوي  
بالتعاون مع قسم الأداء المؤسسي

## المقدمة

يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان لوظيفته كما هي، و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر ، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء ( Jones, 1996 )

و يكمن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التقييب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها(أبو العسل، ١٩٩٣).

وانسجاماً مع فلسفة وزارة التربية والتعليم وسياستها التربوية التي تقوم على الالتزام بأداء رسالتها، والقيام بوظائفها، وتحقيق أهدافها بأمانة وصدق ومسؤولية، وعلى أعلى مستوى من التميز والتفوق، وحسب منهجيات عمل معتمدة يقوم باعدادها قسم الاداء المؤسسي وقسم الجودة والمعايير من وحدة الرقابة الداخلية وبالتعاون مع الادارات المعنية؛ جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية كمتلقي للخدمة عن الخدمات المقدمة لهم من الوزارة، من اجل تحسينها.

## نظريات الرضا الوظيفي:

لقد قدمت نظريات عدة لتفسير الرضا الوظيفي عند الفرد، من أشهرها:

### نظرية الحركة والوقت

ركز فريدريك تايلور في العام ١٩١١م على أهمية الحوافز المادية، إذ إن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء، لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها، وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال، وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" "Time-and-Motion Study".

### نظرية العلاقات الإنسانية

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء، إذ إن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت في نتائجها زيادة بمقدار ٣٠% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت، لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز. (Gill and Johnson, 2002)

ففي عام ١٩٢٤ أجرى هاوثورن دراسة كإحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، ففي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جديدة، و قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، وسمح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، وأجري تغيير في نظام الحوافز المالية، و تغييرات في نظام الإدارة، فأصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر

تقهما، ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب ولكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة، أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، ظلت الإنتاجية في ارتفاع، فأستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم ( Gill and Johnson, 2002 )

### نظرية ماسلو للحاجات

ومن أشهر نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، وهي:

- فسيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- الأمن : الحاجة للحماية ضد خطرما.
- اجتماعي : الحاجة للحب، والصداقة، والقبول، والانتماء لجماعة.
- التقدير : الحاجة لاحترام الذات، والثقة، والسلطة، والاحترام من الآخرين.
- إدراك ذات : الحاجة للإنجاز.

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى لمستوى الأخير "إدراك الذات". ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى.(العريمي، ١٩٩٨)

### نظرية الأهداف

في عام ١٩٧٩م أسس كل من ليثام ولوك نظرية أسمياها (نظرية الأهداف)، ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كان للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها، فإن ذلك يحفزهم للعمل. وزيادة على ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة لأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح. (Wright, 1990)

إن الهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة، واستمرارية وجودها، وتقديم أفضل النتائج لها، وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية، ولتحقيق هذا الهدف لا بد للإدارة من فهم العنصر البشري، وطبيعة سلوكه، وأسبابه، ودوافعه، وأهدافه (أبو سكر، ٢٠٠٠)

وتهتم وزارة التربية والتعليم برضا العاملين (الإداريين، المعلمين) فيها اهتماماً خاصاً، شأنها شأن الوزارات الأخرى في القطاعين العام والخاص، وذلك باعتبارهم الأساس في التغيير والإصلاح، والمسؤولين عن تنفيذ السياسات والبرامج التطويرية في الوزارة. وقد بذلت الوزارة جهوداً كبيرة في هذا المجال، من خلال توفير بيئات عمل جيدة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين فيها، وتمثل ذلك في سن التشريعات والسياسات التربوية التي تحفظ حقوق العاملين الإداريين، وتجعلهم راضين عن ظروف عملهم. ومن هذا المنطلق، سعت الوزارة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها، تمثلت في تعزيز المبادرات الإبداعية للعاملين، وإيفادهم لنيل الدرجات العلمية، إضافة إلى أنها اهتمت بتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، من خلال قروض الإسكان الوظيفي والوحدات السكنية، وتوفير فرص للحراك الوظيفي إلى مواقع وظيفية متقدمة.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تحدد درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى جانب أنها قد تكشف عن مواطن الضعف في

الخدمات المقدمة لهم، بحيث يستفيد منها أصحاب القرار في إجراءات من شأنها الإسهام في زيادة رضا العاملين؛ بما يترتب عليه تحسين مستوى أدائهم. واستناداً لمتطلبات نظام الجودة وتفعيلاً لإجراء قياس رضا العاملين (QP-153-1)، ووفقاً لمتطلبات جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** "ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من الوزارة؟

**السؤال الثاني:** "ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في كل من المجالات الآتية (المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، تقييم الأداء والمساءلة والشفافية، الانتماء الوظيفي، الاقتراحات والشكاوي التقدير والحوافز والمكافآت، التدريب والتمكين، بيئة العمل، التواصل، السياسات والتشريعات).

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم تعزى لكل من المتغيرات الآتية (مكان العمل، الجنس، الفئة، وطبيعة العمل، سنوات الخدمة)

**السؤال الرابع:** ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم بحسب المديرية.

### متغيرات الدراسة

أ) المتغيرات المستقلة: تضمنت الدراسة خمسة متغيرات مستقلة، هي:

١- مركز العمل: يمثل أربعة مستويات (مركز الوزارة، مديرية التربية والتعليم، مدارس ، أخرى)

٢- الجنس: مستويان، هما (ذكر، أنثى).

٣- الفئة : ثلاث مستويات، هي أولى، ثانية، ثالثة.

٤- طبيعة العمل: يمثل خمسة مستويات، هي: وظيفة قيادية، وظيفة إشرافية، معلم، وظيفة فنية/إدارية، خدمات مساندة.

٥- عدد سنوات الخدمة: يمثل أربعة مستويات، هي: (١-٥) سنوات، (٦-١٠) سنوات،

(١١-١٥) سنة، أكثر من (١٥ سنة).

ب) **المتغير التابع:** ويمثل درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم والتي تمثلها (٥١) فقرة في الاستبانة المرفقة، موزعة على تسعة مستويات.

### التعريفات الإجرائية

رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم : يعبر عن درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين من الفئات الوظيفية جميعها) في مديريات التربية والتعليم وإدارات مركز الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في المجالات الآتية: (المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، تقييم الأداء والمساءلة والشفافية، الانتماء الوظيفي، الاقتراحات والشكاوى، التقدير والحوافز والمكافآت، التدريب والتمكين، بيئة العمل، التواصل، السياسات والتشريعات).

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على العاملين (الإداريين، المعلمين) في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم

والمدارس التابعة لها خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

## الطريقة والإجراءات

### مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة العاملين جميعهم (الإداريين، المعلمين) في مركز الوزارة و مديريات التربية والتعليم والمدارس، وتتكون عينة الدراسة من (٦٩٧١) موظفاً وموظفة من المديريات ومركز الوزارة والمدارس حيث أرسلت الاستبانات معبأة بحسب الأصول ، أما الجداول من(١-٥)، فيمثل توزيع أفراد العينة بحسب مركز العمل ( الجنس، الفئة، طبيعة العمل، الخبرة) حيث بلغ عدد أفراد العينة (٦٩٧١) فرداً.

#### الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة بحسب مركز العمل

مركز العمل	عدد أفراد العينة
مركز الوزارة	174
مديرية التربية	898
مدارس	5888

#### الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

الجنس	عدد أفراد العينة
ذكر	2384
إناث	4587

#### الجدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة بحسب الفئة

الفئة	عدد أفراد العينة
أولى	6036
ثانية	752
ثالثة	183

#### الجدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة بحسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	عدد أفراد العينة
وظيفة قيادية	426
وظيفة إشرافية	214
معلم	4962
وظيفة فنيه/ إدارية	1214
خدمات مساندة	155



## أداة الدراسة

لأغراض الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٥١) فقرة لقياس درجة رضا متلقي الخدمة العاملين (الإداريين المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم ، وقد استخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي. انظر (الملحق رقم (١))، وقد اعتمد في بناء الاستبانة على الأطر النظرية والدراسات السابقة لدرجة رضا العاملين وهذه الدراسات هي ( التلهوني، ٢٠٠٠؛ دبوري، ١٩٩٨؛ دعنا، ١٩٩٨؛ الروسان، ١٩٩٤؛ الزبون، ١٩٩٩؛ الشبحري، ٢٠٠١؛ قشحة، ١٩٩٦).

تكونت الاستبانة من (٥١) فقرة موزعة على تسعة مجالات رئيسة لقياس درجة رضا متلقي الخدمة (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم، هي:

المجال الأول: المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، تكون من (٥) فقرات.

المجال الثاني: تقييم الأداء والمساءلة والشفافية، تكون من (١٣) فقرة.

المجال الثالث: الانتماء الوظيفي، تكون من (٣) فقرات.

المجال الرابع: الاقتراحات والشكاوى، تكون من (٤) فقرات

المجال الخامس: التقدير والحوافز والمكافآت، تكون من (٦) فقرات.

المجال السادس: التدريب والتمكين، تكون من (٦) فقرات

المجال السابع: بيئة العمل، تكون من (٦) فقرات

المجال الثامن: التواصل، تكون من (٥) فقرات.

المجال التاسع: السياسات والتشريعات، تكون من (٣) فقرات.

## إجراءات الدراسة

- (١) صدق الأداة: ولتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين والمعنيين. انظر الملحق رقم (١) ، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.
- (٢) ثبات الأداة: تم إيجاد ثبات الاستبانة باستخدام معادلة "كرونباخ الفا"، وقد بلغ (٠,٩٨).
- (٣) صنف المحكمون درجة رضا العاملين إلى ثلاثة مستويات (متدنية، متوسطة، مرتفعة) ومن ثم قسمت الدرجة الرضا الى المستويات اللآتية:

المستوى الأول: درجة رضا متدنية، تتراوح بين (1 - 2.3).

المستوى الثاني: درجة رضا متوسطة، تتراوح بين (2.34 - 3.66).

المستوى الثالث: درجة رضا مرتفعة، تتراوح بين (3.67 - 5).

### المعالجة الإحصائية

أدخلت البيانات، وتم التعامل معها ضمن برنامج SPSS، واستخدام المتوسطات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية ، اختبار التباين الاحادي ، اختبار (Tukey) توكي للمقارنات البعدية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها:

**السؤال الأول:** "ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات

المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم؟

للإجابة على السؤال تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات العاملين على فقرات

الاستبانة التي تقيس درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم جدول(٥)، حيث بلغ المتوسط العام

(3.498) ، وبنسبة رضا مقدارها 70.3% وبحسب تصنيف المحكمين لدرجة الرضا تكون متوسطة.

الجدول رقم (5) المتوسط والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة/ مرتبة بحسب الأهمية من الأدنى للأعلى

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة مرتبة بحسب الأهمية	المتوسط العام للفقرة	الانحراف المعياري	درجة الرضا
2	تشركني الوزارة في إعداد الخطط الإستراتيجية.	٢,٨٨	١,٢٧٥	٥٨%
11	تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٣,٠٦	١,١٥٢	٦١%
13	تحقق الوزارة/ المديرية مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة.	٣,٠٧	١,١٥٦	٦١%
27	تعتمد الوزارة معايير وأساساً محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز.	٣,١٦	١,١١٧	٦٣%
41	توفر لي الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة.	٣,١٦	١,٢١٩	٦٣%
12	تطبق الوزارة آليات للاحتفاظ بالموظفين.	٣,١٨	١,٠٩٥	٦٤%
42	توفر لي الوزارة اللوازم كافة (الأثاث، الأجهزة والأدوات ...) اللازمة.	٣,١٩	١,١٩٦	٦٤%
31	توفر الوزارة الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها (صندوق الإسكان، سلف الضمان الاجتماعي، مكافآت نهاية الخدمة، أندية المعلمين...).	٣,٢	١,٢١٨	٦٤%
26	تحفزني الوزارة على تنمية ذاتي فنياً وأكاديمياً.	٣,٢١	١,١٦٦	٦٤%
28	تعزز الوزارة نشاطات الابتكار والإبداع لدى العاملين.	٣,٢٩	١,٠٩	٦٦%
43	تطبق الوزارة إستراتيجية عامة لإدارة المخاطر.	٣,٢٩	١,٠٦٥	٦٦%
21	أثق بالقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	٣,٣٢	١,١٣٣	٦٦%
48	تقوم الوزارة بإبقاء العاملين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحاضرة والمستقبلية.	٣,٣٥	١,٠٥٤	٦٧%
14	يوجد لدى الوزارة منهجية وآلية معتمدة ومطبقة يتم بها ترشيح العاملين لجائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية.	٣,٣٦	١,٠٤٣	٦٧%
36	تطبق الوزارة الإحلال والتعاقب الوظيفي.	٣,٣٦	٠,٩٨	٦٧%
15	يوجد لدى الوزارة منهجية وآلية معتمدة ومطبقة يتم بها ترشيح العاملين لجائزة الموظف الحكومي المتميز.	٣,٣٧	١,٠٤٣	٦٧%
37	تقوم الوزارة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها.	٣,٣٩	١,٠٠٣	٦٨%
45	تقوم الوزارة بتطبيق سياسات لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والمعلومات.	٣,٣٩	١,٠٣٤	٦٨%
19	لا أترك عملي في الوزارة حتى لو حصلت على فرصة عمل أخرى مشابهة خارج الوزارة.	٣,٤	١,٢٩٧	٦٨%
10	تسهم إجراءات المساءلة في تحسين نوعية التعليم.	٣,٤١	١,٠٧١	٦٨%
33	تضع الوزارة خططاً تدريبية وتطبقها بناءً على هذه الاحتياجات.	٣,٤١	١,٠٣٢	٦٨%
46	تستخدم الوزارة التكنولوجيا والأنظمة التي تضمن وصول العاملين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام.	٣,٤٣	١,٠٥	٦٩%
34	تقوم الوزارة بدعم العاملين وتشجيعهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بإشرافهم في الدورات التدريبية، وورشات العمل، والندوات...	٣,٤٨	١,٠٦٦	٧٠%
9	لدى الوزارة معايير وأسس واضحة للمساءلة.	٣,٤٩	١,٠٤٣	٧٠%
29	تمنح الوزارة فرصاً للعاملين فيها لالتحاق بأبنائهم في الجامعات الأردنية.	٣,٤٩	١,٠٥٨	٧٠%
49	تقوم الوزارة بتعريفي بكل ما هو جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية.	٣,٥	١,٠٤٥	٧٠%
35	تعمل الوزارة على تطوير مهارات وقدرات المديرين والقيادات فيها.	٣,٥١	١,٠١٧	٧٠%

39	توفر (إدارتي/مديريتي/مدرستي) لي بيئة صحية للعمل (الإضاءة، التدفئة، التبريد...).	٣,٥١	١,١٦١	%٧٠
47	تستخدم (إدارتي/مديريتي/مدرستي) أساليب وقنوات محددة للتواصل مع العاملين بشكل دوري لتعرف احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.	٣,٥٣	١,٠٤٢	%٧١
50	تلتزم الوزارة بتطبيق القوانين والإستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع مثل: منع التدخين وشؤون المرأة وحقوق الطفل ...	٣,٥٦	١,٠٤٢	%٧١
32	تقوم (إدارتي/مديريتي/مدرستي) بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.	٣,٥٧	١,٠٢٤	%٧١
40	أشعر بالراحة في الحيز المكاني الذي أشغله.	٣,٥٨	١,١٤٧	%٧٢
17	تطبق الوزارة إستراتيجية أمن المعلومات وسريتها.	٣,٦	٠,٩٣٧	%٧٢
20	أتحديث بإيجابية عن وزارة التربية والتعليم.	٣,٦	١,٠٥٣	%٧٢
22	يوجد لدى (إدارتي/مديريتي/مدرستي) آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى المقدمة من قبلي.	٣,٦١	١,٠٣٢	%٧٢
24	يشركني مديري عند اتخاذ القرارات.	٣,٦١	١,٠٥٣	%٧٢
23	تستجيب (إدارتي/مديريتي/مدرستي) للشكاوى والتظلمات الوظيفية.	٣,٦٢	١,٠٢٧	%٧٢
38	توفر (إدارتي/مديريتي/مدرستي) لي بيئة عمل آمنة.	٣,٦٦	١,٠٩٣	%٧٣
1	تشركني (إدارتي/مديريتي/مدرستي) في إعداد الرؤية والرسالة ومراجعتها.	٣,٦٩	١,١٣٥	%٧٤
51	تعمل الوزارة على نشر التشريعات إلكترونياً.	٣,٧٢	٠,٩٥٢	%٧٤
3	يشركني رئيسي المباشر بإعداد خطط العمل السنوية في الوحدة التنظيمية التي أعمل فيها (قسم، مديرية، إدارة، وحدة، مدرسة)	٣,٧٥	١٠,٠٩٦	%٧٥
30	تحفزني (مديريتي/مدرستي) على المشاركة في الأنشطة التي تسهم إيجابياً في خدمة المجتمع (الأنشطة المجتمعية).	٣,٧٥	٠,٩٩٣	%٧٥
25	تعمل (إدارتي/مديريتي/مدرستي) على تشجيعي ومساندتي لتقديم الأفكار الإبداعية	٣,٧٧	١,٠٠٧	%٧٥
44	تتواصل إدارتي مع العاملين بشكل دوري عن طريق أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات واللقاءات والبريد الإلكتروني وغيره.	٣,٧٨	٠,٩٦٨	%٧٦
5	تشركني (إدارتي/مديريتي/مدرستي) في عمليات تطوير الإجراءات الخاصة بالعمل وتبسيطها.	٣,٨	١,٠٠١	%٧٦
8	يستخدم رئيسي المباشر أساساً ومعايير عادلة لتقييم أداء العاملين.	٣,٨٤	٠,٩٨٤	%٧٧
18	تعمل (إدارتي/مديريتي/مدرستي) على الحد من هدر الموارد وترشيد الإنفاق.	٣,٨٤	٠,٩٨٧	%٧٧
7	يناقشني رئيسي المباشر في نتائج عملية الأداء بشفافية.	٣,٨٦	٠,٩٧٧	%٧٧
6	يوجد وصف لوظيفتي يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة.	٣,٩١	٠,٩٣٩	%٧٨
16	يتعامل مديري باحترام وعدالة وشفافية مع العاملين كافة.	٣,٩٣	٠,٩٩	%٧٩
4	تشركني (إدارتي/مديريتي/مدرستي) في لجان وفرق العمل.	٣,٩٩	٠,٩٦٤	%٨٠

يظهر من الجدول رقم (٥) أن أعلى رضا كان للعاملين عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم بحسب الأوساط الحسابية لتقديراتهم على فقرات الاستبانة كانت على الفقرات الآتية: "تشركني (إدارتي/مديريتي/مدرستي) في لجان وفرق العمل بدرجة رضا (80%) و" يتعامل مديري باحترام وعدالة وشفافية مع العاملين كافة و يوجد وصف لوظيفتي يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات

المطلوبة بدرجة رضا (79%). بينما كان أدنى رضا للعاملين في الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم على الفقرات الآتية " تشركني الوزارة في إعداد الخطط الاستراتيجية بدرجة رضا (58.0%) . " و " تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " و " تحقق الوزارة/ المديرية مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة بدرجة رضا لكلى الفقرتين بلغت (61.0%).

**السؤال الثاني:** ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في كل مجال من المجالات الآتية: (المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، تقييم الأداء والمساءلة والشفافية، الانتماء الوظيفي، الاقتراحات والشكاوى، التقدير والحوافز والمكافآت، التدريب والتمكين، بيئة العمل، التواصل، السياسات والتشريعات).

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد الوسط الحسابي لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم على كافة المجالات كما هي موضحة في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (6) الوسط الحسابي لإفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة الأربعة

المجال	الوسط الحسابي	نسبة الرضا
المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي	3.621	72%
تقييم الأداء والمساءلة والشفافية	3.533	71%
الانتماء الوظيفي	3.440	69%
الاقتراحات والشكاوى	3.654	73%
التقدير والحوافز والمكافآت	3.348	67%
التدريب والتمكين	3.452	69%
بيئة العمل	3.396	68%
التواصل	3.497	70%
السياسات والتشريعات	3.593	72%

يتضح من الجدول (٦) أن درجة رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم متوسطة لجميع المجالات (المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، تقييم الأداء والمساءلة والشفافية،

الانتماء الوظيفي، الاقتراحات والشكاوى، التقدير والحوافز والمكافآت، التدريب والتمكين، بيئة العمل، التواصل، السياسات والتشريعات) حسب تصنيف المحكمين للأوساط الحسابية لكل مجال من المجالات. وكان أكثر مجال حقق رضا للعاملين مجال (الاقتراحات والشكاوى) وحقق نسبة رضا بلغت (73%)، وكان ادنى درجة رضا في مجال " التقدير والحوافز والمكافآت " حيث كانت نسبة الرضا (67%) .

كما بينت النتائج أن أفضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة في مجال المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، هي: " تعمل (إدارتي/مديرتي/مدرستي) على تشجيعي ومساندتي لتقديم الأفكار الإبداعية، في حين كانت درجة رضاهم متساوية في باقي الفقرات " .

وبينت النتائج أن أفضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة في مجال تقييم الأداء والمساءلة والشفافية، هي: " يتعامل مديري باحترام وعدالة وشفافية مع العاملين كافة" ، في حين كانت درجة رضاهم متدنية عن فقرة: "تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" و" تحقق الوزارة/ المديرية مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة".

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم تعزى لكل من المتغيرات الآتية (مكان العمل الجنس والفئة وطبيعة العمل وسنوات الخدمة )

للإجابة على هذا السؤال سيتم المقارنات من حيث المتوسطات وترتيبها، وذلك من حيث:

**أولاً: مركز العمل**

تم حساب الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) بحسب مركز العمل

كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

**الجدول رقم ( 7 )**

مركز العمل	المتوسط	نسبة الرضا
مركز الوزارة	3.68	74%
مديرية التربية والتعليم	3.45	69%

70%	3.50	مدارس
-----	------	-------

يتضح من الجدول رقم (٧) أن متوسط درجة رضا العاملين في مركز الوزارة أعلى من المديرية والمدارس عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم.

وبعد إجراء اختبار التباين الأحادي واختبار توكي للمقارنات البعدية ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مركز الوزارة والمعلمين لصالح العاملين في مركز الوزارة والعاملين في مديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة لصالح العاملين في مركز الوزارة . حسب الجدول رقم (٨) و الجدول رقم (٩).

الجدول رقم ( ٨ )

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20620.966	2	10310.483	7.467	.001
Within Groups	9606670.838	6957	1380.864		
Total	9627291.803	6959			

الجدول رقم ( ٩ )

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: sum

Scheffe

(I) مكان العمل	(J) مكان العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	11.74114*	3.07794	.001	4.2055	19.2768
	3	9.07260*	2.85841	.007	2.0744	16.0708
2	1	-11.74114*	3.07794	.001	-19.2768-	-4.2055-
	3	-2.66854-	1.33125	.134	-5.9278-	.5907
3	1	-9.07260*	2.85841	.007	-16.0708-	-2.0744-
	2	2.66854	1.33125	.134	-.5907-	5.9278

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ثانياً: بحسب الجنس

لقد تم حساب الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) لكلا الجنسين (ذكور، إناث) على أداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠) الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم بحسب الجنس

الجنس	المتوسط العام	نسبة الرضا
ذكور	3.407	68%
إناث	3.546	71%

يتضح من الجدول (١٠) أن متوسط درجة رضا العاملين الذكور أقل من درجة رضا الإناث عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم. وبعد إجراء اختبار T.test تبين ان هذا الفرق دال إحصائياً لصالح الإناث كما هو مبين في جدول رقم (١١).

## الجدول رقم ( ١١ )

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	71.056	.000	-7.538	6969	.000	-7.05048	.93538	-8.88410	-5.21685



Equal variances not assumed			-7.206	4268.196	.000	-7.05048	.97843	-8.96870	-5.13225
-----------------------------	--	--	--------	----------	------	----------	--------	----------	----------

### ثالثاً: بحسب الفئة الوظيفية

لقد تم حساب الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) بحسب الفئة (أولى، ثانية، ثالثة) على أداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢) الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية بحسب الفئة

الفئة	المتوسط	نسبة الرضا
أولى	3.50	70.0%
ثانية	3.48	69.6%
ثالثة	3.51	70.3%

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن درجة رضا العاملين من الفئة الثالثة أعلى من درجة رضا الفئة الثانية والأولى عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم. وبعد إجراء اختبار ANOVA تبين أن هذا الفرق غير دال إحصائياً. كما هو مبين في جدول رقم (١٣) و جدول رقم (١٤).

### الجدول رقم ( ١٣ )

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	865.925	2	432.963	.313	.731
Within Groups	9642115.312	6968	1383.771		
Total	9642981.237	6970			

### الجدول رقم ( ١٤ )

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: sum

Tukey HSD

(I) الفئة (J) الفئة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound

1	2	1.05997	1.43853	.762	-2.4620-	4.5819
	3	-.68463-	2.79121	.970	-7.5183-	6.1490
2	1	-1.05997-	1.43853	.762	-4.5819-	2.4620
	3	-1.74459-	3.06622	.851	-9.2515-	5.7624
3	1	.68463	2.79121	.970	-6.1490-	7.5183
	2	1.74459	3.06622	.851	-5.7624-	9.2515

رابعاً: بحسب طبيعة العمل

تم حساب الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) بحسب طبيعة عملهم (وظيفة قيادية، وظيفة إشرافية، معلم، وظيفة فنية/إدارية، خدمات مساندة) على أداة الدراسة، كما هو موضح في جدول رقم (١٥).

الجدول رقم (١٥) الأوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم عن

الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية بحسب طبيعة العمل

نسبة الرضا	المتوسط	طبيعة العمل
72.9%	3.64	وظيفة قيادية
68.4%	3.42	وظيفة إشرافية
69.7%	3.49	معلم
70.3%	3.51	وظيفة فنية/إدارية
70.3%	3.52	خدمات مساندة

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة رضا العاملين بوظيفة القيادة كانت الأعلى عن الخدمات المقدمة

لهم من وزارة التربية والتعليم، في حين كانت درجة الرضا الأدنى للعاملين في وظيفة إشرافية.

و ظهرت فروق ذات دلالة احصائية في متغير طبيعة العمل بين الوظيفة القيادية والوظائف )

الإشرافية، المعلم، الفنية/إدارية) لصالح الوظيفة القيادية بحسب الجدول رقم (١٦) والجدول رقم

(١٧).

الجدول رقم (١٦)

ANOVA

sum

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	30376.399	4	7594.100	5.503	.000
Within Groups	9612604.838	6966	1379.932		
Total	9642981.237	6970			

الجدول رقم ( ١٧ )

Multiple Comparisons

Dependent Variable: sum

Tukey HSD

(I) طبيعة العمل	(J) طبيعة العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	11.51562*	3.11248	.008	1.9259	21.1053
	3	8.11681*	1.87547	.001	2.3384	13.8952
	4	6.60549*	2.09188	.041	.1603	13.0507
	5	6.54595	3.48455	.474	-4.1901-	17.2820
2	1	-11.51562*	3.11248	.008	-21.1053-	-1.9259-
	3	-3.39881-	2.59353	.788	-11.3896-	4.5920
	4	-4.91013-	2.75408	.528	-13.3956-	3.5753
	5	-4.96967-	3.91804	.807	-17.0413-	7.1020
3	1	-8.11681*	1.87547	.001	-13.8952-	-2.3384-
	2	3.39881	2.59353	.788	-4.5920-	11.3896
	4	-1.51132-	1.18945	.806	-5.1761-	2.1534
	5	-1.57086-	3.03000	.992	-10.9064-	7.7647
4	1	-6.60549*	2.09188	.041	-13.0507-	-.1603-
	2	4.91013	2.75408	.528	-3.5753-	13.3956
	3	1.51132	1.18945	.806	-2.1534-	5.1761
	5	-.05954-	3.16851	1.000	-9.8219-	9.7028
5	1	-6.54595-	3.48455	.474	-17.2820-	4.1901
	2	4.96967	3.91804	.807	-7.1020-	17.0413
	3	1.57086	3.03000	.992	-7.7647-	10.9064
	4	.05954	3.16851	1.000	-9.7028-	9.8219

السؤال الرابع: ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة

التربية والتعليم بحسب مديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة؟

للإجابة على هذا السؤال سيتم المقارنات من حيث المتوسطات وترتيبها للمديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة.

الجدول رقم (١٨) درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم بحسب

مديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة مرتبة من الأدنى للأعلى

الرقم	مديرية التربية	المتوسط	نسبة الرضا
1	محافظة العقبة	٢,٧١٩	%٥٤,٤
2	لواء القويسمة	٣,٠٦	%٦١,٢
3	منطقة الكرك	٣,٠٧٩	%٦١,٦
4	منطقة معان	٣,١٦٥	%٦٣,٣
5	لواء الموقر	٣,١٨	%٦٣,٦
6	منطقة الطفيله	٣,٢١٦	%٦٤,٣
7	لواء ماركا	٣,٢٣٨	%٦٤,٨
8	لواء ذيبان	٣,٢٤٦	%٦٤,٩
9	لواء الرصيفه	٣,٢٧٩	%٦٥,٦
10	لواء دير علا	٣,٣٢٨	%٦٦,٦
11	منطقةالزرقاء ١	٣,٣٦	%٦٧,٢
12	منطقةالزرقاء ٢	٣,٣٨٢	%٦٧,٦
13	قصبه اربد	٣,٣٩	%٦٧,٨
14	لواء الجامعه	٣,٣٩٤	%٦٧,٩
15	لواء عين الباشا	٣,٣٩٧	%٦٧,٩
16	منطقة السلط	٣,٤١٤	%٦٨,٣
17	لواء بني عبيد	٣,٤٢٥	%٦٨,٥
18	محافظة جرش	٣,٤٤٤	%٦٨,٩
19	لواء بصيرا	٣,٤٥٣	%٦٩,١
20	قصبه المفرق	٣,٤٦٣	%٦٩,٣
21	لواء المزار/ش	٣,٤٧	%٦٩,٤
22	الوزارة	٣,٤٨	%٦٩,٦
23	محافظة عجلون	٣,٤٨٢	%٦٩,٦
24	قصبه مادبا	٣,٤٩	%٦٩,٨
25	لواء الشونه/ج	٣,٤٩٥	%٦٩,٩
26	لواء وادي السير	٣,٥	%٧٠,٠
27	لواء الاغوار/ج	٣,٥٠١	%٧٠,٠
28	منطقة القصر	٣,٥١٢	%٧٠,٢
29	الطيبة والوسطيه	٣,٥١٩	%٧٠,٤
30	بادية ش ش	٣,٥١٩	%٧٠,٤
31	لواء الاغوار/ش	٣,٥٢	%٧٠,٤
32	لواء ناعور	٣,٥٢٢	%٧٠,٤
33	الباديه الجنوبيه	٣,٥٣٥	%٧٠,٧

34	قصبة عمان	٣,٥٤٤	٧٠,٩%
35	لواء الجيزه	٣,٥٦٥	٧١,٣%
36	لواء المزارج	٣,٥٨٧	٧١,٧%
37	لواء الشوبك	٣,٦١٩	٧٢,٤%
38	لواء الكوره	٣,٦٨٣	٧٣,٧%
39	لواء سحاب	٣,٧٠٩	٧٤,٢%
40	لواء الرمثا	٣,٧٤٧	٧٤,٩%
41	بني كنانه	٣,٧٦	٧٥,٢%
42	بادية ش غ	٣,٩٣٣	٧٨,٧%
43	لواء البتراء	٣,٩٤٥	٧٨,٩%

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن مديرية تربية البتراء كانت الأعلى رضا للعاملين (الإداريين، المعلمين)

عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم حيث بلغ نسبة الرضا (٧٨,٩%).

وكانت أقل المديریات رضا عن الخدمات المقدمة لهم مديرية تربية العقبة بنسبة (٥٤,٤%) ، و

مديرية تربية لواء القويسمة بنسبة (٦١,٢%) ومديرية منطقة الكرك بنسبة (٦١,٦%) ومديرية منطقة

معان بنسبة (٦٣,٣%) .

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نوصي بما يأتي:

١. وضع معايير وأسساً محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز والعمل على تحفيز الموظفين والمعلمين على الانجازات ( تكريم وكتب شكر ...).
٢. وضع أسس ومعايير واضحة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة.
٣. إشراك العاملين بوزارة التربية والتعليم في إعداد الخطط الإستراتيجية.
٤. العمل على توفير اللوازم للموظفين والمعلمين (الأثاث ،الاجهزة والادوات .....).
٥. العمل على دراسة واقع مديريات التربية والتعليم (تربية محافظة العقبة، وتربية معان وتربية الكرك وتربية لواء القويسمة) لإنخفاض معدل الرضا فيها للسنوات الأخيرة.

## المراجع العربية

- أبو السكر، درويش صالح.(٢٠٠٠). تقييم رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. المفرق الأردن.
- أبو العسل، خليل عوض(١٩٩٣). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.الأردن.
- التلهوني، سلمى نظمي.(٢٠٠٠). الرضا الوظيفي لدى المعلمات العاملات في مدرسة بنات معان الثانوية ومدرسة الضاحية الأساسية في محافظة معان. بحث مقدم كمتطلب لبرنامج الإدارة العليا المنعقدة من ١٠/٧-٢٠/٩/٢٠٠٠، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- دبوري، احمد محمد عبد الفتاح.(١٩٩٨). قياس الرضى الوظيفي للعاملين بالدائرة الفنية مؤسسة الموائى. كمتطلب لبرنامج الإدارة العليا المنعقدة من ١٥/١١/١٩٩٧-١٢/٢/١٩٩٨، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- دعنا،جمال جميل.(١٩٩٨). الرضا الوظيفي للعاملين في الميدان - سلطة المصادر الطبيعية. كمتطلب لبرنامج الإدارة العليا المنعقدة من ٢٥/٤-٨/٧/١٩٩٨، معهد الإدارة العامة،الأردن،عمان.
- الروسان، سلطان سليمان.(١٩٩٤).الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان الخدمة المدنية. كمتطلب لبرنامج الإدارة العليا المنعقدة من ١٩/٣-١٢/٥/١٩٩٤، معهد الإدارة العامة،الأردن،عمان.

- الزبون، سليم عودة أرفيفه.(١٩٩٩).درجة رضا موظفي دائرة الأحوال المدنية والجوازات للتعليمات الصادرة عن دائرتهم. كمتطلب لبرنامج الإدارة العليا المنعقدة من ١٠/٤-١٥/٧/١٩٩٩، معهد الإدارة العامة،الأردن،عمان.

-الشيحري،محمد بن خميس بن سالم.(٢٠٠١).اثر الحوافز على الرضا الوظيفي:دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- العريمي، حليس بن محمد (١٩٩٨) الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.عمان

- قشحة،تيسير شمس الدين جراندوقه.(١٩٩٦).الرضا الوظيفي لدى العاملين في سلطة الطيران المدني وتأثير زيادة الدوام من ٦-٨ ساعات على ذلك. كمتطلب لبرنامج الإدارة العليا المنعقدة من ٥/٧-١٧/٩/١٩٩٧، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.



## المراجع الاجنبية

Armstrong, M. (2001) A Handbook of Human Resource Management Practice.  
.London: Kogan Page Limited

Gill, J. and Johnson, P. (2002) Research Methods for Managers London: SAGE  
Publication

Jones, R. (1996) Research methods in the social and behavioral sciences Second  
.edition, Sunderland, Massachusetts: Sinauer Associates

Marchington, M. and Wilkinson A. (2002) People Management and  
.Development. London: Chartered Institute of Personnel and Development

Roberts, I. (2001) Reward and performance management. In: I. Beardwell And L.  
Holden (ed.) Human Resource Management a contemporary approach. London:  
.Financial Times. Pp. 506-558

Wright, P. (1990) Motivation and Job Satisfaction. In: C. Molander (ed). Human  
Resource Management. Chartwell-Bratt. Pp. 96-118

## ملحق رقم (١)



الفاضل/ الفاضلة.....

يقوم فريق في قسم البحث التربوي / إدارة التخطيط والبحث التربوي في وزارة التربية والتعليم بإجراء دراسة عنوانها " درجة رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم " وذلك استناداً لمتطلبات نظام الجودة وتفعيلاً لإجراء قياس رضا العاملين (QP-153). ولأغراض هذه الدراسة تم بناء استبانة (QF153-1)؛ بهدف تعرّف درجة رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم؛ وعليه نرجو وضع إشارة (X) في المربع الذي يطابق درجة الرضا، علماً بأن الاستبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا الاحترام

فريق البحث

قبل الإجابة عن فقرات الاستبانة، نرجو تعبئة المعلومات الآتية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

- |                |                          |                   |                          |                         |                          |       |                          |      |                          |
|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| مركز العمل :   | <input type="checkbox"/> | مركز الوزارة      | <input type="checkbox"/> | مديرية التربية والتعليم | <input type="checkbox"/> | مدارس | <input type="checkbox"/> | أخرى | <input type="checkbox"/> |
| الجنس :        | <input type="checkbox"/> | ذكر               | <input type="checkbox"/> | أنثى                    | <input type="checkbox"/> |       |                          |      |                          |
| الفئة :        | <input type="checkbox"/> | أولى              | <input type="checkbox"/> | ثانية                   | <input type="checkbox"/> | ثالثة | <input type="checkbox"/> |      |                          |
| طبيعة العمل* : | <input type="checkbox"/> | وظيفة قيادية      | <input type="checkbox"/> | وظيفة إشرافية           | <input type="checkbox"/> | معلم  | <input type="checkbox"/> |      |                          |
|                | <input type="checkbox"/> | وظيفة فنية/إدارية | <input type="checkbox"/> | خدمات مساندة            | <input type="checkbox"/> |       |                          |      |                          |
| سنوات الخدمة : | <input type="checkbox"/> | ٥-١               | <input type="checkbox"/> | ١٠-٦                    | <input type="checkbox"/> | ١٥-١١ | <input type="checkbox"/> |      |                          |
|                | <input type="checkbox"/> | ١٦ سنة فأكثر      |                          |                         |                          |       |                          |      |                          |

\*وظيفة قيادية : المديرين والمديرين المختصين ومديرو المدارس

وظيفة إشرافية : رؤساء الأقسام والمشرفون التربويون  
وظيفة فنية/إدارية : عضو قسم، محاسب، مبرمج، قيم مختبر ،.....  
الخدمات المساندة : وظائف الفئة الثالثة ( مراسل ، طابع ، مأمور مقسم ، سائق...)

Form #QF 153-1 rev. b

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	محايد	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي</b>						
١.	تشركني (إدارتي/ مديرتي/مدرستي) في إعداد الرؤية والرسالة ومراجعتها.					
٢.	تشركني الوزارة في إعداد الخطط الإستراتيجية.					
٣.	يشركني رئيسي المباشر بإعداد خطط العمل السنوية في الوحدة التنظيمية التي أعمل فيها (قسم، مديرية، إدارة، وحدة، مدرسة)					
٤.	تشركني (إدارتي/ مديرتي/مدرستي) في لجان وفرق العمل.					
٥.	تشركني (إدارتي/ مديرتي/مدرستي) في عمليات تطوير الإجراءات الخاصة بالعمل وتبسيطها.					
<b>تقييم الأداء والمساءلة والشفافية</b>						
٦.	يوجد وصف لوظيفتي يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة.					
٧.	يناقشني رئيسي المباشر في نتائج عملية الأداء بشفافية.					
٨.	يستخدم رئيسي المباشر أسساً ومعايير عادلة لتقييم أداء العاملين.					
٩.	لدى الوزارة معايير وأسس واضحة للمساءلة.					
١٠.	تسهم إجراءات المساءلة في تحسين نوعية التعليم.					
١١.	تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
١٢.	تطبق الوزارة آليات للاحتفاظ بالموظفين.					
١٣.	تحقق الوزارة/ المديرية مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة.					
١٤.	يوجد لدى الوزارة منهجية وآلية معتمدة ومطبقة يتم بها ترشيح العاملين لجائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية.					
١٥.	يوجد لدى الوزارة منهجية وآلية معتمدة ومطبقة يتم بها ترشيح العاملين لجائزة الموظف الحكومي المتميز.					
١٦.	يتعامل مديري باحترام وعدالة وشفافية مع العاملين كافة.					
١٧.	تطبق الوزارة إستراتيجية أمن المعلومات وسريتها.					
١٨.	تعمل (إدارتي/ مديرتي/مدرستي) على الحد من هدر الموارد وترشيد الإنفاق.					
<b>الانتماء الوظيفي</b>						
١٩.	لا أترك عملي في الوزارة حتى لو حصلت على فرصة عمل أخرى					

					مشابهة خارج الوزارة.
					٢٠. أتحدث بإيجابية عن وزارة التربية والتعليم.
					٢١. أثق بالقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.
<b>الاقتراحات والشكاوى</b>					
					٢٢. يوجد لدى (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى المقدمة من قبلي.
					٢٣. تستجيب (إدارتي/ مديرتي/مدرستي) للشكاوى والتظلمات الوظيفية.
					٢٤. يشركني مديري عند اتخاذ القرارات.
					٢٥. تعمل (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) على تشجيعي ومساندتي لتقديم الأفكار الإبداعية
<b>التقدير والحوافز والمكافآت</b>					
					٢٦. تحفزني الوزارة على تنمية ذاتي فنياً وأكاديمياً.
					٢٧. تعتمد الوزارة معايير وأساساً محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز.
					٢٨. تعزز الوزارة نشاطات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
					٢٩. تمنح الوزارة فرصاً للعاملين فيها لالتحاق أبناءهم في الجامعات الأردنية .
					٣٠. تحفزني (مديرتي/ مدرستي) على المشاركة في الأنشطة التي تسهم إيجابياً في خدمة المجتمع (الأنشطة المجتمعية).
					٣١. توفر الوزارة الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها (صندوق الإسكان، سلف الضمان الاجتماعي، مكافآت نهاية الخدمة، أندية المعلمين...).
<b>التدريب والتمكين</b>					
					٣٢. تقوم (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.
					٣٣. تضع الوزارة خططاً تدريبية وتطبقها بناءً على هذه الاحتياجات.
					٣٤. تقوم الوزارة بدعم العاملين وتشجيعهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بإشراكهم في الدورات التدريبية، وورشات العمل، والندوات...
					٣٥. تعمل الوزارة على تطوير مهارات وقدرات المديرين والقيادات فيها.
					٣٦. تطبق الوزارة الإحلال والتعاقب الوظيفي.
					٣٧. تقوم الوزارة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها
<b>بيئة العمل</b>					
					٣٨. توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة عمل آمنة.
					٣٩. توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة صحية للعمل (الإضاءة، التدفئة، التبريد...).
					٤٠. أشعر بالراحة في الحيز المكاني الذي أشغله.
					٤١. توفر لي الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة.

					٤٢. توفر لي الوزارة اللوازم كافة (الأثاث، الأجهزة والأدوات ... ) اللازمة.
					٤٣. تطبق الوزارة إستراتيجية عامة لإدارة المخاطر.
<b>التواصل</b>					
					٤٤. تتواصل إدارتي مع العاملين بشكل دوري عن طريق أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات واللقاءات والبريد الإلكتروني وغيره.
					٤٥. تقوم الوزارة بتطبيق سياسات لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والمعلومات.
					٤٦. تستخدم الوزارة التكنولوجيا والأنظمة التي تضمن وصول العاملين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام.
					٤٧. تستخدم (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) أساليب وقنوات محددة للتواصل مع العاملين بشكل دوري لتعرف احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
					٤٨. تقوم الوزارة بإبقاء العاملين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحاضرة والمستقبلية.
<b>السياسات والتشريعات</b>					
					٤٩. تقوم الوزارة بتعريفي بكل ما هو جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية.
					٥٠. تلتزم الوزارة بتطبيق القوانين والإستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع مثل: منع التدخين وشؤون المرأة وحقوق الطفل ...
					٥١. تعمل الوزارة على نشر التشريعات إلكترونياً.

**Form #QF 153-1 rev. b**