

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

إدارة البحث والتطوير التربوي

قسم البحث التربوي



دراسة بعنوان:

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

المقدمة لهم من الوزارة للعام ٢٠١٤

إعداد الباحثين:

ياسر العمري

د. نايل حجازين

إشراف

د. محمد ابو غزلة

مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نيسان 2015

## المقدمة

يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته 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 التنقيب 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 التمييز والتفوق، فقد ارتأت إدارة التخطيط والبحث التربوي، بإجراء دراسات دورية حول درجة رضا متلقي الخدمة (الجمهور والعاملين الإداريين)، بناء على الوثيقة الترتيبية مع إدارة الرقابة والتفتيش وإدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات. ومن هذا المنطلق، 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، وقام 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 تفهما، ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج

الأولي أن "التغييرات المادية" هي السببو لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتنقييل 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 لابد 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 إدارة الجودة

الأيزو( ٩٠٠١ إصدار ٢٠٠٨ رقم) لرضا الخدمة رقم ( QP-153)، وتفعيلاً لإجراء رضا متلقي الخدمة رقم (QF-153-1) ، ووفقاً لمتطلبات جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف إلى درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم، من خلال الإجابة 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 مجال من مجالات (السياسات والتشريعات، بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، الإستقرار والرضا الوظيفي)".

السؤال الثالث: ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم حسب كل من الجنس والفئة وطبيعة العمل والخبرة والمديرية؟

السؤال الرابع: "ما هي وسيلة الإتصال الأنسب للتواصل مع الوزارة؟".

## متغيرات الدراسة:

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

- ١- الجنس: مستويان ، هما: (ذكر، أنثى).
- ٢- الفئة : ثلاث مستويات وهي اولى، ثانية، ثالثة.
- ٣- طبيعة العمل: ويمثل خمسة مستويات، هي: وظيفة قيادية، وظيفة عشارفية ، معلم ، وظيفة فنية/ إدارية، خدمات مساندة.
- ٤- عدد سنوات الخدمة: ويمثل أربعة مستويات، هي: ١-٥ سنوات، (٦-١٠) سنوات، (١١-١٥) سنة، اكثر من ١٥ سنة.

(ب) المتغير التابع: ويمثل درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) ( في مركز الوزارة ، مديريات التربية والتعليم) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم والتي تمثلها (٤٠) فقرة في الاستبانة المرفقة وموزعة على أربعة مستويات.

## التعريفات الإجرائية:

رضا متلقي الخدمة للعاملين الإداريين: وهي تعبر عن رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في المجالات الآتية: ( السياسات والتشريعات، بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، الإستقرار والرضا الوظيفي).

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على العاملين (الإداريين، المعلمين) في مركز الوزارة و مديريات التربية والتعليم خلال العام الدراسي 2014/2015.

## الطريقة والإجراءات

### مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين (الإداريين، المعلمين) في مركز الوزارة و مديريات التربية والتعليم، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (6700) موظف وموظفة من جميع المديريات ومركز الوزارة والتي أرسلت الاستبانات معبأة حسب الأصول، اما الجدول (١) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، الفئة ، وطبيعة العمل، والخبرة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (6700) فرداً.

#### الجدول (١)

توزيع أفراد العينة على كل من الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والخبرة

241	مركز الوزارة	مركز العمل
6459	مديرية التربية	
3020	ذكور	الجنس
3680	إناث	
5434	أولى	الفئة
968	ثانية	
298	ثالثة	
403	وظيفة قيادية	طبيعة العمل
338	وظيفة اشرافية	
4350	معلم	
1426	وظيفة فنية/ ادارية	
183	خدمات مساندة	الخبرة
1410	٥-١ سنوات	
2158	١٠-٦ سنوات	
1295	١١-١٥	
1837	أكثر من ١٥	



## أداة الدراسة

لأغراض الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (42) فقرة لقياس درجة رضا متلقي الخدمة العاملين (الإداريين، المعلمين) في الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم منها فقرتان لاستطلاع آرائهم حول وسيلة الاتصال الانسب والرضا العام، وقد استخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (انظر الملحق رقم (1))، وقد اعتمد الباحث 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 (42) فقرة لمعرفة الرضا بالإضافة إلى فقرتين للاتجاه موزعة على أربعة مجالات رئيسة لقياس درجة رضا متلقي الخدمة العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم ، وهي:

**المجال الأول:** السياسات والتشريعات، وتكون من (١٣) فقرة.

**المجال الثاني:** بيئة العمل ، وتكون من (٨) فقرة.

**المجال الثالث:** الحوافز المادية والمعنوية، وتكون من (٧) فقرات.

**المجال الرابع:** الاستقرار والرضا الوظيفي، وتكون من (١٢) فقرة.

## إجراءات الدراسة:

(١) صدق الأداة: وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين والمعنيين من أساتذة الجامعات (انظر الملحق رقم (٢))، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.

(٢) ثبات الأداة: لقد تم إيجاد ثبات الاستبانة باستخدام معادلة "كرونباخ الفا"، وقد بلغ (٠,٩٦).

(٣) صنف المحكمون درجة رضا العاملين الى ثلاثة مستويات (متدنية، متوسطة، مرتفعة) وبالتالي قسمت الدرجة الرضا الى المستويات الآتية:

المستوى الأول: درجة رضا متدنية، وتتراوح بين 1-2.33

المستوى الثاني: درجة رضا متوسطة، وتتراوح بين 2.34-3.66

المستوى الثالث: درجة رضا مرتفعة، وتتراوح بين 3.67-5 .

## المعالجة الإحصائية:

أدخلت البيانات، والتعامل معها ضمن برنامج SPSS، واستخدام المتوسطات والنسب المئوية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي 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 (٢)، حيث بلغ المتوسط

العام (3.0) ، و بنسبة رضا مقدارها 60% وحسب تصنيف المحكمين لدرجة الرضا تكون متوسطة.

الجدول (٢): المتوسط والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة

الانحراف المعياري	المتوسط العام للفقرة	فقرات الاستبانة
1.096	3.56	تمنح الوزارة الحوافز المعنوية المناسبة للعاملين فيها.
1.092	3.32	تعزز الوزارة العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشاركهم مناسباتهم.
1.143	3.05	تعمل الوزارة على اشراك العاملين في إعداد خطط العمل السنوية و الخطة الاستراتيجية للوزارة.
1.038	3.01	تحقق الوزارة مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة.
1.038	2.99	تعمل الوزارة على اشراك الموظفين في اعداد ومراجعة الرؤية والرسالة.
1.062	2.98	لدى الوزارة أسس محددة لمنح المكافآت والحوافز للعاملين.
1.077	2.98	تسعى الوزارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
1.019	2.95	توفر الوزارة للعاملين فيها فرصة الحراك الوظيفي إلى مواقع متقدمة.
1.050	2.94	توفر الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة.
1.109	2.94	تعمل الوزارة على إيفاد العاملين فيها إلى الجامعات لنيل الدرجات العلمية المختلفة ( دبلوم، ماجستير، دكتوراه).
1.101	2.93	توفر الوزارة بيئة صحية للعمل ( الإضاءة، التدفئة، التبريد...).
1.020	2.93	تتوفر لدى الوزارة آلية واضحة للتعامل مع شكاوى العاملين.
1.052	2.92	توفر الوزارة كافة اللوازم (الأثاث ، الأجهزة والأدوات) اللازمة للعاملين.
1.007	2.92	تعزز الوزارة نشاطات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
.991	2.91	تطبق الوزارة منهجيه محفزة للإحتفاظ بالموظفين.
1.090	2.90	تمنح الوزارة بدل التنقلات والاقتناء حسب الأنظمة المعمول بها.
1.098	2.87	تزيد تفتي بالقرارات الصادرة عن القيادات نتيجة التزامها بالقيم الجوهرية ( العدالة ، الشفافية ، المساواة ، النزاهة ...).

الانحراف المعياري	المتوسط العام للفقرة	فقرات الاستبانة
1.054	2.86	تسن الوزارة تشريعات قانونية تحفظ حقوق العاملين.
1.022	2.84	تستخدم الوزارة أسسا ومعايير عادلة لتقييم أداء العاملين.
1.089	2.83	تسعى الوزارة إلى توفير الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها (صندوق الاسكان ، سلف الضمان الإجتماعي ، مكافآت نهاية الخدمة ، أندية المعلمين...).
1.102	2.79	تساعد حوافز رتب ( المعلمين والإداريين ) في النمو المهني للعاملين ( في حال تقاضي رتب المعلمين والإداريين ).
.989	2.78	تسهل الوزارة حصول العاملين المعنيين وأصحاب العلاقة على المعلومات التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.
.978	2.77	تعتمد قرارات القيادات داخل الوزارة على بيانات ومعلومات واقعية ودقيقة.
.958	2.76	تطبق الوزارة استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر.
.950	2.76	تعمل الوزارة على تطبيق ومراجعة وتطوير الوصف الوظيفي لجميع الوظائف المعتمده.
.949	2.75	يسمح الهيكل التنظيمي للعاملين في الوزارة بممارسة المسؤوليات والصلاحيات كافة.
1.095	2.71	بيئة العمل نظيفه وآمنه.
1.081	2.71	تشعر بالراحة في الحيز المكاني الذي تشغله.
1.004	2.70	تعمل الوزارة على رفع كفاءة العاملين بها من خلال البرامج التدريبية.
.953	2.67	تعتمد الوزارة إستراتيجيات واضحة للاتصال.
1.030	2.67	تعمل الوزارة على الحد من هدر الموارد والحد من الانفاق.
1.063	2.66	يناقش الرئيس المباشر نتائج عملية الأداء مع العاملين بشفاافية.
.941	2.65	تسعى الوزارة الى تحقيق التكامل بين إداراتها لانجاز المهمات.
1.039	2.65	تسهم الوزارة بتطبيق القوانين والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع ( منع التدخين ، دعم المرأة ، شؤون المرأة ..).
.966	2.58	تعمل الوزارة على تفويض الصلاحيات للعاملين تبعاً لمستوياتهم الوظيفية وقدراتهم.
1.065	2.57	تسهم النقابة في تحسين الرضا الوظيفي.
.937	2.55	تطبق الوزارة استراتيجية أمن وسرية المعلومات.
.963	2.54	تضع الوزارة أسسا ومعايير واضحة للمساءلة.
.996	2.53	تمنح الوزارة للعاملين فيها فرصا لالتحاق أبنائهم في الجامعات الأردنية .
1.015	2.49	تقوم الوزارة بتعريف العاملين بكل ما هو جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية.

يظهر من الجدول رقم (٢) الى ان اعلى رضا كان للعاملين عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم بحسب الاوساط الحسابية لتقديراتهم على فقرات الاستبانة كانت على الفقرات الآتية :  
 "تمنح الوزارة الحوافز المعنوية للعاملين فيها"، و "تعزز الوزارة العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشاركهم مناسباتهم"، و "تعمل الوزارة على اشراك العاملين في إعداد خطط العمل السنوية و الخطة الاستراتيجية للوزارة". بينما ان ادنى رضا للعاملين في الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم فيما يلي: " تضع الوزارة أسسا ومعايير واضحة للمساءلة"، و "تمنح الوزارة للعاملين فيها فرصا لالتحاق أبنائهم في الجامعات الأردنية"، و " تقوم الوزارة بتعريف العاملين بكل ما هو جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية".

السؤال الثاني: "ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في كل مجال من مجالات (السياسات والتشريعات، بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، الإستقرار والرضا الوظيفي).

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 جدول رقم (٣).

جدول (٣): الوسط الحسابي لإفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة الأربع

المجال	الوسط الحسابي	نسبة الرضا
السياسات والتشريعات	٢,٨٢	%٥٦
بيئة العمل	٢,٩٤	%٥٩
الحوافز المادية والمعنوية	٣,١٥	%٦٣
الاستقرار والرضا الوظيفي	٣,١٥	%٦٣

يتضح من جدول (٣) إلى أن درجة رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم متوسطة لجميع المجالات (السياسات والتشريعات، بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، الإستقرار والرضا الوظيفي) حسب تصنيف المحكمين للأوساط الحسابية لكل مجال من المجالات. ولمعرفة أي مجال من المجالات كان رضا العاملين عليه أعلى، فقد تم قسمة الوسط الحسابي لكل مجال على درجة عدد فقراته العليا، وكان معدل التقديرات على المجالات الأربعة (السياسات والتشريعات، بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، الإستقرار والرضا الوظيفي) كما يلي: (٥٦%، ٥٩%، ٦٣%، ٦٣%)، ويعني ذلك ان درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) في الوزارة كانت الأعلى على الخدمات المقدمة لهم في مجالي الحوافز المادية والمعنوية، والإستقرار والرضا الوظيفي، ثم يليها مجال بيئة العمل و ادنى مجال السياسات والتشريعات.

كما بينت النتائج إلى ان أفضل الخدمات المقدمة للعاملين الإداريين في الوزارة في مجال السياسات والتشريعات هي: "تعمل الوزارة على اشراك العاملين في إعداد خطط العمل السنوية و الخطة الاستراتيجية للوزارة"، في حين كانت درجة رضاهم متدنية عن: "تضع الوزارة أسسا ومعايير واضحة للمساءلة".

وبينت النتائج الى ان أفضل الخدمات المقدمة للعاملين الإداريين في الوزارة في مجال بيئة العمل هي: "توفر الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة"، في حين كانت درجة رضاهم متدنية عن: "تطبق الوزارة استراتيجية أمن وسرية المعلومات".

وفي مجال الحوافز المادية والمعنوية بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين الاداريين في الوزارة هي: "تمنح الحوافز المعنوية ومنح المكافآت"، في حين كان الرضا متدني في: "تمنح الوزارة للعاملين فيها فرصا لالتحاق أبناءهم في الجامعات الأردنية".

وفي مجال الإستقرار والرضا الوظيفي بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين الاداريين في الوزارة هي: "تعزز الوزارة العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشاركهم مناسباتهم"، في حين كان الرضا متدني في: "تسهم النقابة في تحسين الرضا الوظيفي".

السؤال الثالث: ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم حسب كل من الجنس والفئة وطبيعة العمل والخبرة والمديرية؟  
للإجابة على هذا السؤال سيتم المقارنات من حيث المتوسطات وترتيبها، وذلك من حيث:

اولاً: حسب الجنس

لقد حسبت الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) لكلا الجنسين (ذكور، اناث) على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول (٤).

جدول(٤): الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية

والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم بحسب الجنس

المتوسط العام	الجنس
٣,١٢	ذكور
٢,٦٩	اناث

يتضح من جدول (٤) الى درجة رضا العاملين الذكور اعلى من درجة رضا الاناث عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم.

## ثانيا: حسب الفئة الوظيفية

لقد حسبت الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) حسب الفئة (اولى، ثانية،  
ثالثة) على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول (٥).

### جدول(٥)

الايوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم عن

الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية بحسب المؤهل

الفئة	المتوسط
اولى	٣,٠٥
ثانية	٣,٠١
ثالثة	٢,٦٩

يتضح من جدول (٥) الى درجة رضا العاملين الفئة الاولى اعلى من درجة رضا الفئة الثانية  
ودرجة رضا الفئة الثانية اعلى من الثالثة عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم.

## ثالثا: حسب طبيعة العمل

لقد حسبت الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) حسب طبيعة عملهم  
(وظيفة قيادية، وظيفة اشرافية، معلم، وظيفة فنية/ادارية، خدمات مساندة) على اداة الدراسة، كما  
هي موضحة في جدول (٦).



جدول (٦): الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية

والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية بحسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	المتوسط
وظيفة قيادية	٢,٤١
وظيفة اشرافية	٢,٥٧
معلم	٣,١
وظيفة فنية/ادارية	٢,٦٩
خدمات مساندة	٢,٥٣

يتضح من جدول (٦) الى درجة رضا العاملين من رتبة وظيفة معلم كانت الاعلى عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم، في حين كانت درجة الرضا الادنى للعاملين في وظيفة قيادي.

رابعاً: حسب الخبرة

لقد حسبت الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) حسب الخبرة (خمس سنوات فأقل، ٥-١ سنوات، ٦-١٠، ١١-١٥، ١٦ سنة فأكثر) على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول (٧).

جدول (٧): الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية

والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية بحسب الخبرة

الخبرة	المتوسط
٥-١	٢,٧٢
١٠-٦	٣,٠٤
١٥-١١	٢,٩
١٦ فأكثر	٢,٦٤

يتضح من جدول (٧) الى درجة رضا العاملين الذين خبرتهم (٦-١٠) سنوات كانت الاعلى عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم، في حين كانت درجة الرضا الادنى للعاملين الذين خبرتهم ١٦ سنة فأكثر.

خامساً: حسب المديرية

لقد حسبت الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) حسب مديرية التربية والتعليم على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول(٨): الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية

والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية بحسب المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط	المديرية
0.56	3.37	منطقة الزرقاء الثانية
0.42	3.28	منطقة الزرقاء الاولى
0.63	3.21	منطقه الكرك
0.4	3.14	محافظة عجلون
0.51	3.11	لواء المزار الجنوبي
0.52	3.11	منطقة السلط
0.37	3.08	لواء الجيزه
0.38	3.08	لواء ناعور/م.العاصمه
0.85	3.07	لواء ذيبان
0.19	2.99	لواء قصبة المفرق
0.5	2.98	لواء المزار الشمالي/م.اربد
0.33	2.96	لواء عين الباشا
0.26	2.95	لواء ماركا/م.العاصمه
0.29	2.93	لواء قصبة عمان/م.العاصمه
0.31	2.92	محافظة العقبة
0.35	2.91	لواء البادية الشماليه الغربيه
0.43	2.9	منطقة الطفيله
0.29	2.9	منطقه معان
0.36	2.89	لواء الجامعه/م.العاصمه
0.28	2.86	لواء القويسمة/م.العاصمه
0.26	2.85	لواء الموقر
0.26	2.83	قصبة مادبا
0.71	2.83	لواء البتراء

الانحراف المعياري	المتوسط	المديرية
0.31	2.83	لواء بني عبيد/م.اربد
0.3	2.81	لواء الرمثا
0.39	2.8	لواء دير علا
0.31	2.77	لواء سحاب/م.العاصمه
0.28	2.73	لوائي الطيبه والوسطيه/م.اربد
0.26	2.71	لواء وادي السير/م.العاصمه
0.27	2.67	منطقه الباديه الشماليه الشرقيه
0.35	2.64	لواء بني كنانه
0.47	2.61	منطقه القصر
0.25	2.6	محافظة جرش
0.28	2.6	مركز الوزارة
0.33	2.57	لواء قصبه اربد/م.اربد
0.37	2.54	لواء بصيرا
0.23	2.53	لواء الاغوار الشماليه
0.37	2.49	لواء الرصيفه
0.25	2.39	لواء الشوبك
0.33	2.39	لواء الكوره
0.42	2.16	لواء الاغوار الجنوبيه
0.32	2.14	منطقه الباديه الجنوبيه
0.26	2.05	لواء الشونه الجنوبيه

يتضح من جدول (٨) الى درجة رضا العاملين في مديرتي الزرقاء الاولى والثانية كانت الاعلى عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربيه والتعليم، في حين كانت درجة الرضا الادنى للعاملين في مديرية لواء الشونه الجنوبيه ومديرية منطقه الباديه الجنوبيه.

السؤال الرابع: "ما هي وسيلة الإتصال الأنسب للتواصل مع الوزارة؟".

تم استفتاء رأي المستجيبين الاداريين حول الوسيلة الأنسب للتواصل داخل الوزارة ومديرياتها، فكانت النتائج كما في جدول رقم (٨).

جدول (٨): نسب استجابات الإداريين للتواصل في الوزارة

وسيلة الإتصال	نسبة الإستجابة
الموقع الإلكتروني	٤٣,٤%
التعاميم والكتب الرسمية	٢٢,٦%
الإجتماعات الدورية	٦,٨%
الهاتف	١٦,٠%
البريد الإلكتروني	٩,٢%
المطبوعات والمنشورات	٢,٠%

يلاحظ من الجدول (٨) أن أنسب وسيلة إتصال داخل الوزارة يراها المستجيبين الإداريين على الترتيب من الاعلى الى الأدنى: هي الموقع الالكتروني، ثم التعاميم والكتب الرسمية، يليها الهاتف ثم البريد الإلكتروني، والاجتماعات الدورية واخيرا المطبوعات والمنشورات.

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة، يوصي الباحثون ما يلي:

١. العمل على وضع أسس ومعايير واضحة للمساءلة، وإطلاع العاملين على كل ما هو

جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات.

٢. توجيه المديرية التي فيها رضا العاملين فيها متدنية عن الخدمات المقدمة لهم من

وزارة التربية والتعليم باعداد دراسة للوقوف على اسباب تدني الرضا وخاصة

مديرتي الشونة الجنوبية والبادية الجنوبية.

## 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



## الملحق (١)



الفاضل / الفاضلة.....

يقوم فريق في قسم البحث التربوي / إدارة التخطيط والبحث التربوي في وزارة التربية والتعليم بإجراء دراسة بعنوان " درجة رضا العاملين (مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم" ، وذلك استناداً لمتطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ إصدار ٢٠٠٨، وتفعيلاً لإجراء قياس رضا العاملين رقم (QP-153)، ولأغراض هذه الدراسة تم بناء استبانة رقم ( QF 153-1 ) تهدف التعرف إلى درجة رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم، وعليه نرجو وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك من حيث درجة الرضا، علماً بأن هذه 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
الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الفئة :	<input type="checkbox"/> أولى	<input type="checkbox"/> ثانية
طبيعة العمل* :	<input type="checkbox"/> وظيفة قيادية	<input type="checkbox"/> وظيفة إشرافية
	<input type="checkbox"/> وظيفة فنية/إدارية	<input type="checkbox"/> خدمات مساندة
سنوات الخدمة :	<input type="checkbox"/> ٥-١	<input type="checkbox"/> ٦-١٠
	<input type="checkbox"/> اكثر من ١٥ سنة	<input type="checkbox"/> ١١-١٥

\*وظيفة قيادية : المدراء والمدراء المختصون ومدراء المدارس  
وظيفة إشرافية : رؤساء الأقسام والمشرفون التربويون  
وظيفة فنية/إدارية : عضو قسم، محاسب، مبرمج، .....  
الخدمات المساندة : وظائف الفئة الثالثة ( مراسل ، مامور مقسم ، سائق...)

## المجال الأول: السياسات والتشريعات

الرقم	الفقرة	درجة الرضا عن الخدمة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
١.	تقوم الوزارة بتعريف العاملين بكل ما هو جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية.				
٢.	تعمل الوزارة على اشراك العاملين في إعداد خطط العمل السنوية و الخطة الاستراتيجية للوزارة.				
٣.	تسن الوزارة تشريعات قانونية تحفظ حقوق العاملين.				
٤.	يسمح الهيكل التنظيمي للعاملين في الوزارة بممارسة المسؤوليات والصلاحيات كافة.				
٥.	تضع الوزارة أسسا ومعايير واضحة للمساءلة.				
٦.	تسعى الوزارة الى تحقيق التكامل بين إداراتها لانجاز المهمات.				
٧.	تعتمد الوزارة إستراتيجيات واضحة للاتصال.				
٨.	تسهم الوزارة بتطبيق القوانين والاسراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع ( منع التدخين ، دعم المرأة ، شؤون المرأة ..).				
٩.	تعمل الوزارة على تفويض الصلاحيات للعاملين تبعاً لمستوياتهم الوظيفية وقدراتهم.				
١٠.	تعتمد قرارات القيادات داخل الوزارة على بيانات ومعلومات واقعية ودقيقة.				
١١.	تعمل الوزارة على اشراك الموظفين في اعداد ومراجعة الرؤية والرسالة.				
١٢.	تزيد ثقتي بالقرارات الصادرة عن القيادات نتيجة التزامها بالقيم الجوهرية ( العدالة ، الشفافية ، المساواة ، النزاهة ...).				
١٣.	تطبق الوزارة استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر.				

## المجال الثاني: بيئة العمل

درجة الرضا عن الخدمة					الرقم	الفقرة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					١٤	بيئة العمل نظيفه وآمنه.
					١٥	توفر الوزارة بيئة صحية للعمل (الإضاءة، التدفئة، التبريد..).
					١٦	توفر الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة.
					١٧	توفر الوزارة كافة اللوازم (الأثاث ، الأجهزة والأدوات) اللازمة للعاملين.
					١٨	تشعر بالراحة في الحيز المكاني الذي تشغله.
					١٩	تطبق الوزارة استراتيجيات أمن وسرية المعلومات.
					٢٠	تعمل الوزارة على الحد من هدر الموارد والحد من الانفاق.
					٢١	تعزز الوزارة نشاطات الابتكار والإبداع لدى العاملين.

## المجال الثالث: الحوافز المادية والمعنوية

درجة الرضا عن الخدمة					الرقم	الفقرة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					٢٢	تمنح الوزارة الحوافز المعنوية المناسبة للعاملين فيها.
					٢٣	تعمل الوزارة على إيفاد العاملين فيها إلى الجامعات لنيل الدرجات العلمية المختلفة ( دبلوم، ماجستير، دكتوراه).
					٢٤	لدى الوزارة أسس محددة لمنح المكافآت والحوافز للعاملين.
					٢٥	تساعد حوافز رتب ( المعلمين والإداريين ) في النمو المهني للعاملين ( في حال تقاضي رتب المعلمين والإداريين ).
					٢٦	تمنح الوزارة بدل التنقلات والاقتناء حسب الأنظمة المعمول بها.
					٢٧	تعمل الوزارة على رفع كفاءة العاملين بها من خلال البرامج التدريبية.
					٢٨	تمنح الوزارة للعاملين فيها فرصا لالتحاق أبنائهم في الجامعات الأردنية .

## المجال الرابع: الإستقرار والرضا الوظيفي

درجة الرضا عن الخدمة					الرقم	الفقرة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					٢٩.	تسعى الوزارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					٣٠.	تستخدم الوزارة أسسا ومعايير عادلة لتقييم أداء العاملين.
					٣١.	يناقش الرئيس المباشر نتائج عملية الأداء مع العاملين بشفافية.
					٣٢.	تعمل الوزارة على تطبيق ومراجعة وتطوير الوصف الوظيفي لجميع الوظائف المعتمده.
					٣٣.	تسهم النقابة في تحسين الرضا الوظيفي.
					٣٤.	تطبق الوزارة منهجيه محفزة للإحتفاظ بالموظفين.
					٣٥.	تعزز الوزارة العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشاركهم مناسباتهم.
					٣٦.	تسعى الوزارة إلى توفير الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها (صندوق الاسكان ، سلف الضمان الإجتماعي ، مكافآت نهاية الخدمة ، أندية المعلمين...).
					٣٧.	توفر الوزارة للعاملين فيها فرصة الحراك الوظيفي إلى مواقع متقدمة.
					٣٨.	تحقق الوزارة مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة.
					٣٩.	تتوفر لدى الوزارة آلية واضحة للتعامل مع شكاوى العاملين.
					٤٠.	تسهل الوزارة حصول العاملين المعنيين وأصحاب العلاقة على المعلومات التي يحتاجون إليها في الوقت المناسب.

٤١. في نظرك ما هي وسيلة الإتصال الأنسب داخل الوزارة :

- أ- الموقع الإلكتروني للوزارة
- ب- التعاميم والكتب الرسمية
- ج- الإجتماعات الدورية
- د- الهاتف
- هـ- البريد الإلكتروني
- و- المطبوعات والمنشورات

٤٢. أشعر بالرضا العام عن عملي في الوزارة  نعم  لا

إذا كانت الإجابة لا ، ما هي الأسباب :

.....

.....