



## وزارة التربية والتعليم

دراسة بعنوان:

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

المقدمة لهم من الوزارة للعام ٢٠١٥-٢٠١٦

إعداد و متابعة

وحدة الرقابة الداخلية (قسم الأداء المؤسسي ، قسم المعايير والجودة)

المشاركين في التنفيذ

إدارة التخطيط والبحث التربوي

إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات

تشرين الثاني ٢٠١٦

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، 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 والتعليم 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، و فترات 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 خطر ما.
- 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 أسمىها (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 الجودة وتفعيلاً لإجراء قياس رضا العاملين (QP-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 (المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي، تقييم الأداء والمساءلة والشفافية، الانتماء الوظيفي، الاقتراحات والشكاوى، التقدير والحوافز والمكافآت، التدريب والتمكين، بيئة العمل، التواصل، السياسات والتشريعات)".

**السؤال الثالث:** ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم حسب كل من مكان العمل الجنس والفئة وطبيعة العمل وسنوات الخدمة.

## متغيرات الدراسة:

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

- ١- مركز العمل: ويمثل أربعة مستويات (مركز الوزارة، مديرية التربية والتعليم، مدارس ، اخرى)
- ٢- الجنس: مستويان ، هما: (ذكر، أنثى).
- ٣- الفئة : ثلاث مستويات وهي اولى، ثانية، ثالثة.
- ٤- طبيعة العمل: ويمثل خمسة مستويات، هي: وظيفة قيادية، وظيفة إشرافية ، معلم ، وظيفة فنية/ إدارية، خدمات مساندة.
- ٥- 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 (٥١) فقرة في الاستبانة المرفقة وموزعة على تسعة مستويات.

## التعريفات الإجرائية:

رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم : وهي تعبر عن درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين من جميع الفئات الوظيفية) 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 2015/2016.

## الطريقة والإجراءات

### مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين (الإداريين، المعلمين) في مركز الوزارة و مديريات التربية والتعليم والمدارس، وكانت عينة الدراسة مكونة من (6600) موظف وموظفة من جميع المديريات ومركز الوزارة والتي أرسلت الاستبانات معبأة حسب الأصول، اما الجداول من (1) إلى (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مركز العمل، الجنس، الفئة، طبيعة العمل، الخبرة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (6600) فرداً.

### الجدول (1)

#### توزيع أفراد العينة حسب مركز العمل

149	مركز الوزارة	مركز العمل
822	مديرية التربية	
5629	مدارس	

### الجدول (2)

#### توزيع أفراد العينة حسب الجنس

4074	إناث	الجنس
2526	أولى	

### الجدول (3)

#### توزيع أفراد العينة حسب الفئة

5368	أولى	الفئة
981	ثانية	
251	ثالثة	



#### الجدول (٤)

##### توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

408	وظيفة قيادية	طبيعة العمل
139	وظيفة اشرافية	
4521	معلم	
1390	وظيفة فنية/ ادارية	
136	خدمات مساندة	

#### الجدول (٥)

##### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

1004	٥-١ سنوات	سنوات الخدمة
1827	٦-١٠ سنوات	
1705	١١-١٥	
2064	أكثر من ١٥	

### أداة الدراسة

لأغراض الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (51) 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 (51) فقرة موزعة على تسعة مجالات رئيسة لقياس درجة رضا متلقي

الخدمة (الإداريين، المعلمين) في مديريات التربية والتعليم ، وهي:

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

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

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

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

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

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

المجال السابع: بيئة العمل وتكون من (٦) فقرات

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

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

### إجراءات الدراسة:

(١) صدق الأداة: وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين

المتخصصين والمعنيين ومن (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 (٠,٩٧).

(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 (٦)، حيث بلغ المتوسط العام (2.63) ، و بنسبة رضا مقدارها 52.6% وحسب تصنيف المحكمين لدرجة الرضا تكون متوسطة.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	المتوسط العام للفقرة	الانحراف المعياري
q2	تشركني الوزارة في إعداد الخطط الإستراتيجية.	3.321	1.253
q11	تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.100	1.170
q13	تحقق الوزارة/ المديرية مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة.	3.085	1.149
q27	تعتمد الوزارة معايير وأساساً محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز.	2.992	1.127
q41	توفر لي الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة.	2.992	1.211
q26	تحفزني الوزارة على تنمية ذاتي فنياً وأكاديمياً.	2.978	1.161
q12	تطبق الوزارة آليات للاحتفاظ بالموظفين.	2.937	1.099
q42	توفر لي الوزارة للوظائف كافة (الأثاث، الأجهزة والأدوات ...) اللازمة.	2.922	1.200
q28	تعزز الوزارة نشاطات الابتكار والإبداع لدى العاملين.	2.916	1.104
q43	تطبق الوزارة إستراتيجية عامة لإدارة المخاطر.	2.850	1.056
q21	أثق بالقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	2.782	1.144
q37	تقوم الوزارة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها	2.753	1.003
q14	يوجد لدى الوزارة منهجية وآلية معتمدة ومطبقة يتم بها ترشيح العاملين لجائزة الموظف المثالي في الخدمة المدنية.	2.750	1.094
q44	تتواصل إدارتي مع العاملين بشكل دوري عن طريق أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات واللقاءات والبريد الإلكتروني وغيره.	2.741	1.095
q15	يوجد لدى الوزارة منهجية وآلية معتمدة ومطبقة يتم بها ترشيح العاملين لجائزة الموظف الحكومي المتميز.	2.733	1.064
q36	تطبق الوزارة الإحلال والتعاقب الوظيفي.	2.732	0.972
q33	تضع الوزارة خططاً تدريبية وتطبقها بناءً على هذه الاحتياجات.	2.725	1.048

1.215	2.713	توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة صحية للعمل (الإضاءة، التدفئة، التبريد...).	q39
1.326	2.676	لا أترك عملي في الوزارة حتى لو حصلت على فرصة عمل أخرى مشابهة خارج الوزارة.	q19
1.093	2.648	تقوم الوزارة بدعم العاملين وتشجيعهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بإشراكهم في الدورات التدريبية، وورشات العمل، والندوات...	q34
1.066	2.644	تقوم (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.	q32
1.087	2.640	تسهم إجراءات المساءلة في تحسين نوعية التعليم.	q10
1.191	2.625	توفر الوزارة الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها (صندوق الإسكان، سلف الضمان الاجتماعي، مكافآت نهاية الخدمة، أندية المعلمين...).	q31
1.072	2.624	لدى الوزارة معايير وأسس واضحة للمساءلة.	q9
1.196	2.615	أشعر بالراحة في الحيز المكاني الذي أشغله.	q40
1.020	2.611	تستخدم (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) أساليب وقنوات محددة للتواصل مع العاملين بشكل دوري لتعرف احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.	q47
1.020	2.611	تعمل الوزارة على تطوير مهارات وقدرات المديرين والقيادات فيها.	q35
1.111	2.595	يشركني مديري عند اتخاذ القرارات.	q24
1.111	2.589	تلتزم الوزارة بتطبيق القوانين والإستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع مثل: منع التدخين وشؤون المرأة وحقوق الطفل ...	q50
1.095	2.588	تقوم الوزارة بتعريفي بكل ما هو جديد من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية.	q49
1.180	2.560	تشركني (إدارتي/ مديرتي/مدرستي) في إعداد الرؤية والرسالة ومراجعتها.	q1
1.087	2.548	يوجد لدى (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى المقدمة من قبلي.	q22
1.140	2.519	توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة عمل آمنة.	q38
1.067	2.509	تستخدم الوزارة التكنولوجيا والأنظمة التي تضمن وصول العاملين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام.	q46
1.067	2.509	تضع الوزارة خططاً تدريبية وتطبقها بناءً على هذه الاحتياجات.	q23
1.100	2.487	أحدث بإيجابية عن وزارة التربية والتعليم.	q20
0.968	2.477	تطبق الوزارة إستراتيجية أمن المعلومات وسريتها.	q17
1.038	2.461	تقوم الوزارة بإبقاء العاملين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحاضرة والمستقبلية.	q48

1.038	2.461	تمنح الوزارة فرصاً للعاملين فيها لالتحاق أبناءهم في الجامعات الأردنية .	q29
1.024	2.436	تعمل الوزارة على نشر التشريعات إلكترونياً.	q51
1.143	2.436	يشركني رئيسي المباشر بإعداد خطط العمل السنوية في الوحدة التنظيمية التي أعمل فيها (قسم، مديرية، إدارة، وحدة، مدرسة)	q3
1.079	2.422	تعمل (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) على تشجيعي ومساندتي لتقديم الأفكار الإبداعية	q25
1.074	2.421	تشركني (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) في عمليات تطوير الإجراءات الخاصة بالعمل وتبسيطها.	q5
1.043	2.415	تحفزني (مديرتي/ مدرستي) على المشاركة في الأنشطة التي تسهم إيجابياً في خدمة المجتمع (الأنشطة المجتمعية).	q30
1.093	2.321	يوجد وصف لوظيفتي يتضمن المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة.	q6
1.043	2.321	تقوم الوزارة بتطبيق سياسات لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والمعلومات.	q45
1.061	2.305	يستخدم رئيسي المباشر أسساً ومعايير عادلة لتقييم أداء العاملين.	q8
1.045	2.277	يناقشني رئيسي المباشر في نتائج عملية الأداء بشفافية.	q7
1.057	2.209	يتعامل مديري باحترام وعدالة وشفافية مع العاملين كافة.	q16
1.001	2.183	تعمل (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) على الحد من هدر الموارد وترشيد الإنفاق.	q18
1.021	2.111	تشركني (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) في لجان وفرق العمل.	q4

يظهر من الجدول رقم (٦) الى ان اعلى رضا كان للعاملين عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم بحسب الاوساط الحسابية لتقديراتهم على فقرات الاستبانة كانت على الفقرات الاتية: "تشركني الوزارة في إعداد الخطط الإستراتيجية"، و "تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، و "تحقق الوزارة/المديرية مبدأ تكافؤ الفرص في تعبئة الشواغر المختلفة".

بينما كان ادنى رضا للعاملين في الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم على الفقرات الاتية: "تعمل (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) على الحد من هدر الموارد وترشيد الإنفاق"، و "تشركني (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) في لجان وفرق العمل".

**السؤال الثاني:** "ما درجة رضا العاملين (الإداريين، المعلمين) عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في كل مجال من المجالات التالية: (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 جدول رقم (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب مجالات الاستبانة

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الرضا
المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي	2.570	0.894	%51.4
تقييم الأداء والمساءلة والشفافية	2.588	0.776	%51.76
الانتماء الوظيفي	2.574	0.874	%51.48
الاقتراحات والشكاوى	2.518	0.949	%50.36
التقدير والحوافز والمكافآت	2.731	0.868	%54.62
التدريب والتمكين	2.685	0.874	%53.7
بيئة العمل	2.768	0.977	%55.36
التواصل	2.529	0.771	%50.58
السياسات والتشريعات	2.538	0.939	%50.76

يتضح من جدول (٣) إلى 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 (بيئة العمل) وحقق نسبة رضا بلغت ( 55.36 )، ثم مجال

التقدير والحوافز والمكافآت حقق درجة رضا بلغت نسبتها (54.62) وكان ادنى درجة رضا في مجال الاقتراحات والشكاوى حيث كانت نسبة الرضا ( 50.36 ) .

كما بينت النتائج إلى ان أفضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة في مجال المشاركة في التخطيط والعمل الجماعي هي: " تشركني الوزارة في إعداد الخطط الإستراتيجية.، في حين كانت درجة رضاهم متدنية عن فقرة : " تشركني (إدارتي/مديرتي/مدرستي) في لجان وفرق العمل".

وبينت النتائج الى ان أفضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة في مجال تقييم الأداء والمساءلة والشفافية هي: " تعمل الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب."، في حين كانت درجة رضاهم متدنية عن: " تعمل (إدارتي/مديرتي/مدرستي) على الحد من هدر الموارد وترشيد الإنفاق".

وفي مجال الانتماء الوظيفي بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين الاداريين في الوزارة هي: " أثق بالقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم."، في حين كان الرضا متدني في: " أتحدث بإيجابية عن وزارة التربية والتعليم".

وفي مجال الاقتراحات والشكاوى بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة هي: " يشركني مديري عند اتخاذ القرارات"، في حين كان الرضا متدني في: " تعمل (إدارتي/مديرتي/مدرستي) على تشجيعي ومساندتي لتقديم الأفكار الإبداعية".

وفي مجال التقدير والحوافز والمكافآت بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة هي: " تعتمد الوزارة معايير وأسساً محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز."، في حين كان الرضا متدني في: " تحفزني (مديرتي/مدرستي) على المشاركة في الأنشطة التي تسهم إيجابياً في خدمة المجتمع (الأنشطة المجتمعية)".

وفي مجال التدريب والتمكين بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة هي: " تقوم الوزارة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها."، في حين كان الرضا متدني في: " تعمل الوزارة على تطوير مهارات وقدرات المديرين والقيادات فيها ".

وفي مجال بيئة العمل بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة هي: " توفر لي الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة."، في حين كان الرضا متدني في: " توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة عمل آمنة.".

وفي مجال التواصل بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة هي: " تتواصل إدارتي مع العاملين بشكل دوري عن طريق أساليب التواصل المختلفة مثل الاجتماعات واللقاءات والبريد الإلكتروني وغيره."، في حين كان الرضا متدني في: " تقوم الوزارة بتطبيق سياسات لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والمعلومات.".

وفي مجال السياسات والتشريعات بينت النتائج الى ان افضل الخدمات المقدمة للعاملين في الوزارة هي: " تلتزم الوزارة بتطبيق القوانين والإستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمجتمع مثل: منع التدخين وشؤون المرأة وحقوق الطفل "، في حين كان الرضا متدني في: " تعمل الوزارة على نشر التشريعات إلكترونياً.".

**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:

**أولاً: مركز العمل**

لقد تم حساب الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) حسب مركز العمل

كما موضح في الجدول رقم ( ٨ ):



الجدول رقم ( ٨ ) :المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة حسب مركز العمل

المتوسط	مركز العمل
2.44	مركز الوزارة
2.57	مديرية التربية والتعليم
2.64	مدارس

يتضح من جدول (٨) الى متوسط درجة رضا العاملين في المدارس اعلى من مديريات التربية ومركز الوزارة عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم.

وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مركز الوزارة والمعلمين لصالح المعلمين حيث بلغ متوسط الرضا (٢,٦٤) بالمدارس في حين كان اقلها في للعاملين بمركز الوزارة حيث كانت (٢,٤٤). مرفق رقم ( ٢ )

#### ثانيا: حسب الجنس

لقد تم حساب الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) لكلا الجنسين (ذكور، اناث) على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول رقم (٩).

الجدول رقم(٩): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة حسب الجنس

المتوسط العام	الجنس
2.65	ذكور
2.61	اناث

يتضح من جدول (٩) الى متوسط درجة رضا العاملين الذكور اعلى من درجة رضا الاناث عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم وهذا الفرق غير دال احصائيا.

#### ثالثا: حسب الفئة الوظيفية

لقد تم حساب الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) حسب الفئة (اولى، ثانية، ثالثة) على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول (١٠).

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة حسب المؤهل

المتوسط	الفئة
2.62	اولى
2.66	ثانية
2.62	ثالثة

يتضح من جدول (١٠) الى درجة رضا العاملين من الفئة الثانية اعلى من درجة رضا الفئة الاولى والثالثة عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم. إلا أن هذا الفرق غير دال احصائيا .

#### رابعا: حسب طبيعة العمل

لقد تم حساب 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 (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة حسب طبيعة العمل

المتوسط	طبيعة العمل
2.31	وظيفة قيادية
2.41	وظيفة اشرافية
2.69	معلم
2.54	وظيفة فنية/ادارية
2.56	خدمات مساندة

يتضح من جدول (١١) الى درجة رضا العاملين بوظيفة معلم كانت الاعلى عن الخدمات المقدمة

لهم من وزارة التربية والتعليم، في حين كانت درجة الرضا الادنى للعاملين في وظيفة قيادي.

وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل بين وظيفة القيادي والمعلم لصالح المعلم

وبين وظيفة القيادي ووظيفة فنية ادارية لصالح الوظيفة الفنية الإدارية وبين القيادي والخدمات

المساندة لصالح الخدمات المساندة وبين وظيفة اشرافية والمعلم لصالح المعلم وبين المعلم والوظيفة

الفنية الإدارية لصالح الوظيفة الفنية الادارية . مرفق رقم ( ٣ )

#### الخامسة: حسب سنوات الخدمة

لقد تم حساب الاوساط الحسابية لتقديرات العاملين (الإداريين، المعلمين) سنوات الخدمة على اداة الدراسة، كما هي موضحة في جدول (١٢).

جدول(١٢): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة حسب الخبرة

الخبرة	المتوسط
٥-١	2.65
١٠-٦	2.69
١٥-١١	2.65
١٦ فأكثر	2.53

يتضح من جدول (١٢) 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.

وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حسب سنوات الخدمة بين من خدمتهم (١-٥)سنوات وأكثر من ١٦ سنة لصالح من خدمتهم (١-٥) سنوات ، كما ظهرت بين من خدمتهم (٦-١٠) وأكثر من ١٦ سنة لصالح من خدمتهم (٦-١٠)، كما ظهرت بين من خدمتهم (١١-١٥) ومن خدمتهم أكثر من ١٦ سنة لصالح من خدمتهم (١١-١٥). مرفق ملحق رقم ( ٤ )

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة، نوصي ما يلي:

١. تفعيل منهجية الاقتراحات والشكاوي وتقديم الافكار الابداعية.
٢. العمل على وضع أسس ومعايير واضحة للمساءلة، واطلاع العاملين على كل ما هو جديد ونشر التشريعات إلكترونياً
٣. تفعيل قنوات التواصل بين العاملين وتشجيعهم على تبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم.
٤. حث القيادات على ضرورة التعامل باحترام وعدالة وشفافية مع العاملين كافة و استخدام أسساً ومعايير عادلة لتقييم أدائهم .

## 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 الموانئ. 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.

- الشبحري، 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  
البيوت، 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 جرانذوقه. (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 التربويين  
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.	أتحث بإيجابية عن وزارة التربية والتعليم.					
٢١.	أثق بالقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.					
<b>الاقتراحات والشكاوى</b>						

					يوجد لدى (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى المقدمة من قبلي.	٢٢.
					تستجيب (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) للشكاوى والتظلمات الوظيفية.	٢٣.
					يشركني مديري عند اتخاذ القرارات.	٢٤.
					تعمل (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) على تشجيعي ومساندتي لتقديم الأفكار الإبداعية	٢٥.
<b>التقدير والحوافز والمكافآت</b>						
					تحفزني الوزارة على تنمية ذاتي فنياً وأكاديمياً.	٢٦.
					تعتمد الوزارة معايير وأساساً محددة ومعلنة لضمان تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز.	٢٧.
					تعزز الوزارة نشاطات الابتكار والإبداع لدى العاملين.	٢٨.
					تمنح الوزارة فرصاً للعاملين فيها لالتحاق أبناءهم في الجامعات الأردنية .	٢٩.
					تحفزني (مديرتي/ مدرستي) على المشاركة في الأنشطة التي تسهم إيجابياً في خدمة المجتمع (الأنشطة المجتمعية).	٣٠.
					توفر الوزارة الرفاه الاجتماعي للعاملين فيها (صندوق الإسكان، سلف الضمان الاجتماعي، مكافآت نهاية الخدمة، أندية المعلمين...).	٣١.
<b>التدريب والتمكين</b>						
					تقوم (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) بتطبيق آليات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.	٣٢.
					تضع الوزارة خطاً تدريبية وتطبقها بناءً على هذه الاحتياجات.	٣٣.
					تقوم الوزارة بدعم العاملين وتشجيعهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بإشراكهم في الدورات التدريبية، وورشات العمل، والندوات...	٣٤.
					تعمل الوزارة على تطوير مهارات وقدرات المديرين والقيادات فيها.	٣٥.
					تطبق الوزارة الإحلال والتعاقب الوظيفي.	٣٦.
					تقوم الوزارة بمراجعة برامج التدريب والتطوير التي يتم وضعها وتطبيقها	٣٧.
<b>بيئة العمل</b>						
					توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة عمل آمنة.	٣٨.
					توفر (إدارتي/ مديرتي/ مدرستي) لي بيئة صحية للعمل (الإضاءة، التدفئة، التبريد...).	٣٩.
					أشعر بالراحة في الحيز المكاني الذي أشغله.	٤٠.
					توفر لي الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة.	٤١.
					توفر لي الوزارة اللوازم كافة (الأثاث، الأجهزة والأدوات ...) اللازمة.	٤٢.
					تطبق الوزارة إستراتيجية عامة لإدارة المخاطر.	٤٣.
<b>التواصل</b>						
					تتواصل إدارتي مع العاملين بشكل دوري عن طريق أساليب التواصل	٤٤.

					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.

## ملحق رقم (2)

### ANOVA

SUMALL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Betw een Groups	23940.752	2	11970.376	7.999	.000
Within Groups	9872578	6597	1496.525		
Total	9896519	6599			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: SUMALL

Scheffe

(I) place	(J) place	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-6.5435	3.44447	.165	-14.9766	1.8896
	3.00	-10.2709*	3.21087	.006	-18.1321	-2.4097
2.00	1.00	6.5435	3.44447	.165	-1.8896	14.9766
	3.00	-3.7274*	1.44446	.036	-7.2639	-.1910
3.00	1.00	10.2709*	3.21087	.006	2.4097	18.1321
	2.00	3.7274*	1.44446	.036	.1910	7.2639

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

### ملحق رقم (3)

#### ANOVA

SUMALL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Betw een Groups	195287.2	4	48821.808	33.190	.000
Within Groups	9701232	6595	1470.998		
Total	9896519	6599			

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: SUMALL

Scheffe

(I) job	(J) job	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-5.4145	3.75432	.721	-16.9819	6.1529
	3.00	-19.2869*	1.97816	.000	-25.3818	-13.1921
	4.00	-11.8062*	2.15530	.000	-18.4468	-5.1655
	5.00	-12.8424*	3.78484	.021	-24.5038	-1.1809
2.00	1.00	5.4145	3.75432	.721	-6.1529	16.9819
	3.00	-13.8725*	3.29127	.001	-24.0132	-3.7318
	4.00	-6.3917	3.40068	.473	-16.8695	4.0861
	5.00	-7.4279	4.60916	.627	-21.6291	6.7733
3.00	1.00	19.2869*	1.97816	.000	13.1921	25.3818
	2.00	13.8725*	3.29127	.001	3.7318	24.0132
	4.00	7.4808*	1.17593	.000	3.8576	11.1039
	5.00	6.4446	3.32604	.440	-3.8032	16.6924
4.00	1.00	11.8062*	2.15530	.000	5.1655	18.4468
	2.00	6.3917	3.40068	.473	-4.0861	16.8695
	3.00	-7.4808*	1.17593	.000	-11.1039	-3.8576
	5.00	-1.0362	3.43434	.999	-11.6177	9.5453
5.00	1.00	12.8424*	3.78484	.021	1.1809	24.5038
	2.00	7.4279	4.60916	.627	-6.7733	21.6291
	3.00	-6.4446	3.32604	.440	-16.6924	3.8032
	4.00	1.0362	3.43434	.999	-9.5453	11.6177

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## ملحق رقم (4)

### ANOVA

SUMALL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Betw een Groups	70037.283	3	23345.761	15.671	.000
Within Groups	9826482	6596	1489.764		
Total	9896519	6599			

#### Multiple Comparisons

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: SUMALL

Scheffe

(I) expei	(J) expei	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-1.7740	1.51633	.713	-6.0140	2.4660
	3.00	.2811	1.53544	.998	-4.0123	4.5745
	4.00	6.2036*	1.48513	.001	2.0509	10.3564
2.00	1.00	1.7740	1.51633	.713	-2.4660	6.0140
	3.00	2.0551	1.29968	.475	-1.5791	5.6893
	4.00	7.9776*	1.23984	.000	4.5108	11.4445
3.00	1.00	-.2811	1.53544	.998	-4.5745	4.0123
	2.00	-2.0551	1.29968	.475	-5.6893	1.5791
	4.00	5.9225*	1.26315	.000	2.3905	9.4546
4.00	1.00	-6.2036*	1.48513	.001	-10.3564	-2.0509
	2.00	-7.9776*	1.23984	.000	-11.4445	-4.5108
	3.00	-5.9225*	1.26315	.000	-9.4546	-2.3905

\*. The mean difference is significant at the .05 level.