

جامعة بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

اتخاذ القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و  
تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين

إشراف

الأستاذ علاء زايد

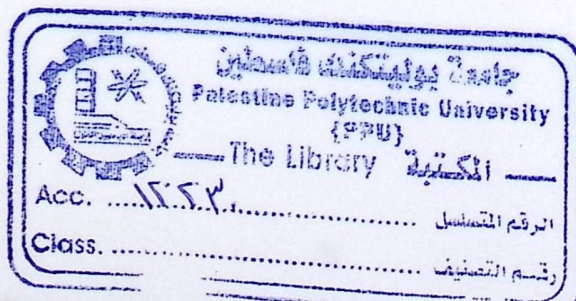
فريق البحث

علي نصار

محمد أبو حماد

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة  
بوليتكنيك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

٢٠٠٩ - ٢٠١٠





## إهداء

إلى أمي وأبي

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفا

نهدي هذا البحث المتواضع راجين من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

فريق البحث

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين ، و الصلاة و السلام على الرسول الأمي الأمين . اللهم  
لا سهل إلا ما جعلته سهلا و أنت تجعل الحزن إذا ما شئت سهلا و بعد :

الشكر لله رب العالمين ، و الحمد له دائما و أبدا و في كل حين ، و بعد أن منّ  
الله علينا بهذا الجهد المتواضع فإن فريق البحث يتقدم بوافر الشكر و العرفان  
لكل من ساهم ولو بكلمة في اجاز هذا البحث و نخص بالذكر الأستاذ علاء زايد  
الذي لم يتوان عن تقديم كل العون و المساعدة من خلال إشرافه على هذا  
البحث ، و ما بذله من جهد و متابعة، و الشكر للأستاذ الفاضل محمد  
حسونة و الأستاذ أكرم احشيش اللذان لم يبخلا علينا بعلمهما و وقتوهما  
الثمين ، الشكر للجامعة التي نتشرف بالانتماء إليها ، الشكر الجزيل للأساتذة  
الكرام الذين ساعدونا للحصول على النتائج التي حصلنا عليها ، و نرجو من  
الله عز وجل أن يكون عملنا هذا و عملهم في ميزان حسناتنا يوم القيامة.

فريق البحث

# المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر و التقدير
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	الملخص

## مدخل الدراسة

## الفصل الأول

٢	١,١ المقدمة
٣	١,٢ مشكلة الدراسة
٤	١,٣ تساؤلات الدراسة
٤	١,٤ فرضيات الدراسة
٥	١,٥ أهداف الدراسة
٦	١,٦ أهمية الدراسة
٦	١,٦,١ الأهمية العلمية
٦	١,٦,٢ الأهمية العملية
٧	١,٧ حدود الدراسة
٧	١,٧,١ الحدود الموضوعية
٧	١,٧,٢ الحدود المكانية
٧	١,٧,٣ الحدود الزمنية
٨	١,٧,٤ الحدود البشرية
٨	١,٨ مفاهيم و مصطلحات الدراسة

## الإطار النظري

## الفصل الثاني

١٣	٢,١ القرارات
١٣	٢,١,١ تعريف القرار
١٤	٢,١,٢ مراحل اتخاذ القرارات
١٧	٢,١,٣ أنواع القرارات

١٨	٢,١,٤ مشاكل عملية اتخاذ القرارات
١٩	٢,٢ المركزية الإدارية
١٩	٢,٢,١ تعريف المركزية الإدارية
٢٠	٢,٢,٢ صور المركزية الإدارية
٢١	٢,٢,٣ مزايا المركزية الإدارية
٢٣	٢,٢,٤ عيوب المركزية الإدارية
٢٥	٢,٣ اللامركزية الإدارية
٢٦	٢,٣,١ تعريف اللامركزية الإدارية
٢٦	٢,٣,٢ صور اللامركزية الإدارية
٢٨	٢,٣,٣ مزايا اللامركزية الإدارية
٢٨	٢,٣,٤ عيوب اللامركزية الإدارية
٢٩	٢,٤ تعريف الرضا الوظيفي
٣٠	٢,٤,١ بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
٣١	٢,٤,٢ عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
٣٦	٢,٥ جامعة بوليتكنيك فلسطين
٤٢	٢,٦ الدراسات السابقة

## منهجية البحث

## الفصل الثالث

٤٦	٣,١ مقدمة
٤٦	٣,٢ منهجية البحث
٤٦	٣,٣ مجتمع البحث
٤٦	٣,٤ عينة البحث
٤٧	٣,٥ أداة البحث

## عرض تحليل و نتائج الاستبيان

## الفصل الرابع

٥٠	٤,١ النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
٥٧	٤,٢ ثبات الأداة

٥٨	٤,٣	صدق الأداة
٥٩	٤,٤	متغيرات الدراسة
٥٩	٤,٥	المعالجة الإحصائية
٦٠	٤,٦	مفتاح التصحيح
٦٠	٤,٧	الإجابة على أسئلة الدراسة
٦٩	٤,٨	الإجابة على فرضيات الدراسة

## النتائج و التوصيات

## الفصل الخامس

٨٦	٥,١	النتائج
٩٣	٥,٢	التوصيات

## المصادر و المراجع

XI	المصادر و المراجع
----	-------------------

## الملحقات

XII	الملحقات
-----	----------

## قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
جدول (١)	خصائص العينة حسب الفئة العمرية	٥٠
جدول (٢)	خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي	٥١
جدول (٣)	خصائص العينة حسب سنوات الخدمة	٥٢
جدول (٤)	خصائص العينة من حيث الكلية و الدائرة التي يعمل بها الموظف	٥٣
جدول (٥)	خصائص العينة من حيث الجنس	٥٤
جدول (٦)	خصائص العينة وفقا للحالة الاجتماعية	٥٥
جدول (٧)	خصائص العينة حسب نوع الوظيفة	٥٦
جدول (٨)	قياس ثبات الأداء	٥٧
جدول (٩)	مصفوفة قيم معامل الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية	٥٨
جدول (١٠)	مفتاح التصحيح	٦٠
جدول (١١)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المركزية واللامركزية	٦١
جدول (١٢)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي	٦٤
جدول (١٣)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مراحل صنع القرار	٦٦
جدول (١٤)	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة	٧٠
جدول (١٥)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر	٧١
جدول (١٦)	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر	٧٢
جدول (١٧)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو	٧٣

	طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي	
٧٤	الأعداد و المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي	جدول (١٨)
٧٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة	جدول (١٩)
٧٦	الأعداد و المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة	جدول (٢٠)
٧٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة	جدول (٢١)
٧٨	الأعداد و المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة	جدول (٢٢)
٧٩	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس	جدول (٢٣)
٨٠	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية	جدول (٢٤)
٨١	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في إجهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة	جدول (٢٥)
٨٣	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس	جدول (٢٦)

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤١	الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنيك فلسطين	شكل (١)
٥١	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير العمر	شكل (٢)
٥٢	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير المؤهل العلمي	شكل (٣)
٥٣	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير سنوات الخدمة	شكل (٤)
٥٤	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير الكلية أو الدائرة	شكل (٥)
٥٥	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير الجنس	شكل (٦)
٥٦	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير الحالة الاجتماعية	شكل (٧)
٥٧	تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير نوع الوظيفة	شكل (٨)

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى المركزية و اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة ، و للتوصل لهذا الهدف قام فريق البحث بتصميم استبانة خاصة لأغراض هذا البحث و للتوصل إلى البيانات المطلوبة ، و تم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة ، وقام فريق البحث بجمع الاستبيانات بعد تعبئتها وقام بتحليلها واستخراج النتائج منها حيث كانت كالتالي :

كانت الجهات الموظفين في جامعة بوليتكنيك فلسطين نحو مستوى الرضى الوظيفي لا تختلف باختلاف معظم خصائصهم الديمغرافية المذكورة في الاستبانة ما عدى الحالة الاجتماعية ، و كما تمخض عن البحث معرفة مراحل اتخاذ القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين و أيضا نتج عن البحث وجود علاقة طردية ما بين مستوى مشاركة الموظف في عملية صنع القرار في الجامعة و ما بين مستوى الرضى الوظيفي في الجامعة و توصل البحث أيضا إلى أن مستوى الرضى الوظيفي لدى الذكور في الجامعة اعلى من مستوى الرضى الوظيفي لدى الإناث بينما لم تجد الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية متعلقة بمستوى الرضى الوظيفي تعزى إلى باقي المتغيرات الديمغرافية و ذلك بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك .

قام فريق البحث بعد التوصل إلى هذه النتائج بوضع التوصيات اللازمة و التي يراها ضرورية لموضوع البحث .

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

١,١ المقدمة

١,٢ مشكلة الدراسة

١,٣ تساؤلات الدراسة

١,٤ فرضيات الدراسة

١,٥ أهداف الدراسة

١,٦ أهمية الدراسة

١,٦,٢ الأهمية العملية للبحث.

١,٦,١ الأهمية العلمية للبحث.

١,٧ حدود الدراسة

١,٧,١ الحدود الموضوعية.

١,٧,٢ الحدود المكانية.

١,٧,٣ الحدود الزمنية.

١,٧,٤ الحدود البشرية.

١,٨ مفاهيم و مصطلحات الدراسة

## ١,١ المقدمة

لا يخفى على الكثير منا تركيبة المجتمعات من أفراد و مؤسسات و منظمات و التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل و متناسق سعيا وراء الارتقاء بالمجتمع ، فيكون المجتمع محظوظا إذا قاده أشخاص يحسنون التعامل مع المتغيرات و يدركون مدى أهمية القرارات التي يتخذونها و مدى تأثيرها على جزئيات المجتمع المختلفة ، حيث تكون القرارات الإستراتيجية في المنظمات تحديدا ذات تأثير كبير على جميع المستويات الإدارية فيها ، و يدرك العاملون في هذه المنظمات مدى الفرق حينما يتخذ القرار بالنمط المركزي ، و الذي تتركز فيه السلطة و صلاحية اتخاذ القرار في مستوى إداري معين ، يعمل على فرض سيطرته و قراراته على بقية المستويات الإدارية الأخرى ، ولا يشرك هذه الأقسام أو المستويات الإدارية في صنع ذلك القرار ، و حينما يتخذ القرار بالنمط اللامركزي و الذي يعنى بتوزيع السلطة و الصلاحيات و إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة .

إن جامعة بوليتكنيك فلسطين تخرج أجيالا من الطلبة الإداريين المتميزين فمن باب أولى أن تكون المبادئ و النظريات التي يتعلمها الطلبة مطبقة مسبقا في هذه الجامعة ، و من أهمها المركزية و اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، فان أي قرار يتخذ على مستوى المنظمات لابد أن يكون له تأثير نفسي على العاملين ، و يختلف هذا التأثير باختلاف الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار ، و كما أوضحنا سابقا أن الفرق يكون واضحا و جليا للعاملين في المنظمة بين النمط المركزي و النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات، ولكن عندما يتاح لنا بالاطلاع على حيثيات و تفاصيل اتخاذ المتخذ للقرار لوجدنا أن هناك بعضا من تلك القرارات بحاجة إلى

النمط المركزي و الذي يحرم باقي الأقسام المشاركة في صنع القرارات و البعض الآخر يحتاج إلى النمط اللامركزي و الذي يفوض الأقسام و يمنح السلطة لها في صنع القرارات، و بالتالي فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على مدى دقتها في اختيار الأسلوب المناسب للقرار المناسب، لما له من تأثير أيضا على الروح المعنوية لدى العاملين و على مستوى أدائهم ، في ضوء ما سبق هدف البحث إلى دراسة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين على مستوى الإدارة العليا و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في الكليات و الدوائر المختلفة.

## ١,٢ مشكلة الدراسة:

في ضوء ما ذكر في مقدمة الدراسة من بيان لأهمية اختيار الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات ، و بيان لتأثير هذه القرارات على الرضا الوظيفي و التأثير النفسي و التأثير على الروح المعنوية و على مستوى الأداء لدى الموظفين تم تحديد مشكلة البحث و التي تنحصر في دراسة تأثير القرارات الإدارية المتخذة على مستوى الإدارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين فيها.

و عليه و من خلال الاستعراض السابق لمشكلة الدراسة يمكن توضيحها من خلال التساؤل التالي: (ما طبيعة اتخاذ القرارات و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة

بوليتكنيك فلسطين ؟)

## ١,٣ تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما درجة المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها ؟
٢. ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين؟
٣. ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الكليات و الدوائر المختلفة في جامعة بوليتكنيك فلسطين؟
٤. ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات و الدوائر المختلفة؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى "اختلاف خصائصهم الديمغرافية"؟

## ١,٤ فرضيات الدراسة:

- قام فريق البحث بصياغة الفرضيات التالية من أجل التحقق من مدى صحتها من خلال البحث:
١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين فيها.
  ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس.
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.
٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي الكليات و الدوائر المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة.
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الكليات و الدوائر المختلفة في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس.

### ١,٥ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة و لتحقيق هذا الهدف

تم تحديد الأهداف الفرعية التالية :

١. التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات " درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات" في جامعة بوليتكنيك فلسطين .
٢. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة .
٣. التعرف على المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين .
٤. التعرف على علاقة عملية صنع القرارات في الجامعة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
٥. التعرف على الفروق بين استجابات الموظفين العاملين في الكليات و الدوائر المختلفة لعملية صنع القرارات تبعا للخصائص الديمغرافية.

## ١,٦ أهمية الدراسة:

### ١,٦,١ الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التالي :

١. إضافة جهد متواضع لمكتبة الجامعة فيما يتعلق بموضوع صنع القرارات و موضوع الرضا الوظيفي .

٢. تمثل استكمالاً لدراسات أخرى لجوانب أخرى حول موضوع عملية صنع القرارات و

كذلك حول موضوع الرضا الوظيفي .

### ١,٦,٢ الأهمية العملية

تمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في التالي :

١. التوصل لطريقة أفضل لتوزيع السلطة و صنع القرارات في الجامعة من خلال وجهة نظر العاملين في الجامعة و ذلك من خلال ربط أنماط توزيع السلطة و اتخاذ القرارات ( المركزية و اللامركزية) بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
٢. التعرف على مستوى رضا الموظفين عن العمل مما يتيح للقيادات الإدارية وضع الاستراتيجيات المناسبة لتفعيل و زيادة مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة.
٣. التوصل إلى بعض السبل بهدف معالجة المركزية في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

## ١,٧ حدود الدراسة:

### ١,٧,١ الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على عملية صنع القرارات الإدارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي .

### ١,٧,٢ الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في موقع جامعة بوليتكنيك فلسطين في مختلف كلياتها و دوائرها و فروعها في مدينة الخليل.

### ١,٧,٣ الحدود الزمنية:

حدد زمن الدراسة بالفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩م/٢٠١٠م و هي الفترة التي

سيتم فيها جمع و معالجة البيانات .

١,٧,٤ الحدود البشرية:

تمثلت عينة الدراسة في الموظفين العاملين في جامعة بوليتكنيك فلسطين في مدينة الخليل خلال لعام ٢٠٠٩م/٢٠١٠م .

١,٨ المفاهيم و المصطلحات:

- المركزية و اللامركزية:

المركزية " تعني حصر السلطة التقريرية و بتّ القضايا الإستراتيجية و الهامة في سلطة واحدة أو المستوى الإداري الأعلى في المنظمة ، و تتكون عادة من رئيس المنظمة أو رئيس مجلس إدارتها أو مديرها العام مع قلة قليلة من المديرين معاونين يكون لهم و حدهم الحق في اتخاذ القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال " ( خليل، ٢٠٠٥م).

و المركزية هي " تركيز السلطة في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المنظمة " (سالم و آخرون، ١٩٩٥م).

و يعرف فريق البحث المركزية إجرائيا في هذه الدراسة بأنها : حصر السلطة التقريرية و البتّ في القضايا الإستراتيجية في يد السلطة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين و التي تتمثل في الإدارة العليا للجامعة".

أما اللامركزية فهي أسلوب إداري يقوم على توزيع الوظائف و السلطات بين الرئيس و معاونيه من المديرين أو المسؤولين حيث يفوض الرئيس إليهم بعضا من صلاحياته في التصرف و اتخاذ القرار، ما يمكنهم من القيام بالأعباء الموكلة إليهم " ( خليل، ٢٠٠٥م).

و يعرف فريق البحث اللامركزية إجرائيا في هذه الدراسة بأنها درجة إشراك القيادات الإدارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين لمرؤوسيه في عملية صنع القرارات التنفيذية.

#### - القرارات:

تعرف القرارات بأنها " منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثر و يحقق نتيجة" (الصباب ، ١٩٩٩م).

و يعرف فريق البحث القرارات إجرائيا في هذه الدراسة بأنها جميع السياسات و الإجراءات الروتينية منها و الطارئة التي تتخذها القيادات الإدارية العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين و التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عمل الإدارة و موظفيها و بيئة العمل.

#### - اتخاذ القرارات:

" تمثل وظيفة اتخاذ القرارات من حيث طبيعتها ، عملية اختيار بين بدائل عديدة محتملة منظورة و غير منظورة . فهي بمفهومها انعكاس لسلوك مستقبلي يترتب عليه نتائج متوقعة ، فهي تعنى بالماضي حيث تحدد المشكلة التي تظهر و تجمع المعلومات و البيانات حولها و التي تبعث على الشعور و المسؤولية الملحة لاتخاذ القرار" (خليل ، ٢٠٠٥م).

و يعرف فريق البحث اتخاذ القرارات إجرائيا في هذه الدراسة بأنه اعتماد القيادات الإدارية العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين لخطوات و مراحل محددة لصنع و إصدار القرارات و اختيار بديل من بدائل عديدة في الجامعة.

## - صنع القرارات:

مفهوم عملية صنع القرارات لا يتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة و سابقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات " يشتمل على عمليات متشابكة و متلاحقة تبدأ بعملية التصميم و تنتهي بتحقيق الهدف " (خليل، ٢٠٠٥م).

و تعرف الدراسة صنع القرارات إجرائياً بأنه جميع العمليات و الإجراءات التي تقوم بها الجهات الإدارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين عندما تتخذ قراراتها بداية بجمع المعلومات و انتهاء بتقييم نتائج القرار المتخذ.

## - الرضا الوظيفي:

"هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته و جماعة العمل التي يعمل معها، و رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم و كذلك المؤسسة و البيئة اللتين يعمل فيهما " (خليل، ٢٠٠٥م)

و يعرف فريق البحث الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى تقبل و رضا موظفي الجامعة لبيئة عملهم و المزايا التي توفرها لهم .

## جامعة بوليتكنيك فلسطين:

جامعة بوليتكنيك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وترتبطها

علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم العربية والإسلامية آخذةً بعين الاعتبار ظروف واحتياجات الشعب الفلسطيني وتقاليدِهِ، وتُسخر كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية بشقيها النظري والتطبيقي، كما وتعمل بكامل طاقتها على توظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة هذه العملية، وتعمل أيضاً على مواكبة الاتجاهات الحديثة في هذه العلوم

(www.ppu.edu)

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للبحث

٢,١ القرارات.

٢,١,١ تعريف القرار.

٢,١,٢ مراحل اتخاذ القرارات.

٢,١,٣ أنواع القرارات.

٢,١,٤ مشاكل عملية اتخاذ القرارات.

٢,٢ المركزية الإدارية.

٢,٢,١ تعريف المركزية الإدارية.

٢,٢,٢ صور المركزية الإدارية.

٢,٢,٣ مزايا المركزية الإدارية.

٢,٢,٤ عيوب المركزية الإدارية.

٢,٣ اللامركزية الإدارية.

٢,٣,١ تعريف اللامركزية الإدارية

٢,٣,٢ صور اللامركزية الادارية.

٢,٣,٣ مزايا اللامركزية الادارية.

٢,٣,٤ عيوب اللامركزية الادارية.

٢,٤ تعريف الرضا الوظيفي.

٢,٤,١ بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

٢,٤,٢ عوامل ومحددات الرضا الوظيفي.

٢,٥ جامعة بوليتكنيك فلسطين.

٢,٦ الدراسات السابقة.

## ٢،١ القرارات

## تمهيد:

هنالك العديد من الطرق لانجاز عمل معين و من النادر أن تجد طريقا واحدا أو حلا واحدا لمشكلة ما ، و بما أن الحلول المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها ، لذا فإن على متخذ القرار أن يختار أفضل هذه الحلول أو البدائل مما يؤكد أن عملية اختيار القرار هي عملية صعبة و تتطلب فهما واضحا و دقيقا لحيثيات المشكلة و معطياتها النظرية و العملية . لذا لا بد لنا من أن نتعرف أولا على هذه القرارات من حيث تعريفها و أنواعها و مراحلها و المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

## ٢،١،١ تعريف القرار:

هنالك الكثير من التعريفات الإدارية لمفهوم القرارات منها ما عرفته بعض كتب الإدارة الأمريكية بأنه "الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية " (عثمان، ٢٠٠٧م).

كما عرفه الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتورة ليلي تكلا (١٩٨٠م) في كتابهما أصول الإدارة العامة بأنه "أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار"

و يرى (يس و درويش، ١٩٧٥م) أن تعريف القرار "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".

و يأخذ (الرويلي، ٢٠٠٠م) تعريفا للقرار على أنه تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو اتجاه موقف معين يتطلب ذلك"

و من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن القرارات عمليا اختيار بديل من بين عدد من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما لذا لا بد من مرور عملية اتخاذ القرار بمراحل مختلفة حتى يصل متخذ القرار إلى قراره.

## ٢،١،٢ مراحل اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بحل مشكلة معينة و إزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية كما أنها عملية رشيدة و عقلانية و ليست عاطفية و يمكن تحديد خطوات اتخاذ القرار في الآتي (سالم و آخرون ، ١٩٩٢م):

### ١- تحديد المشكلة :

إن تحديد المشكلة هو أمر في غاية الأهمية لأننا نسير بدونها من غير هدف واضح ، و قد نكتشف أمور أخرى ذات علاقة بالمشكلة أثناء البحث، أي أن يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة التي سيتخذ قرار فيها .

كذلك يجب معرفة الظروف المحيطة بهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ سوف يؤثر في الظروف المحيطة ، و إذا اختلفت هذه الظروف لربما يختلف القرار أيضا.

ولتحديد المشكلة لابد أولا من التعرف على أنواع المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمات

بشكل عام حيث تصنف المشاكل كالآتي:

### أنواع المشاكل:

هناك العديد من المشاكل و أنواعها و هي كالآتي (سالم و آخرون ، ١٩٩٢م):

أولاً: المشاكل التقليدية:

وهي التي تتكرر و تحدث بصورة دائمة و هي نوعان ، النوع الأول يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الإجراءات الجزائية و يتخذ القرار لحل هذه المشاكل بصورة عفوية لمعرفة الشخص متخذ القرار بالبديل الواجب اتخاذه . و النوع الثاني هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية و حل المشاكل التي تعترض سير العمل و يعتمد القرار في هذا النوع على خبرة متخذ القرار و الصفات الإدارية التي يتمتع بها.

ثانياً:المشاكل الحيوية:

وهي التي تتعلق بالخطط و السياسات التي تتبعها المنظمة و هنا على المنظمة أن تختار الطريقة المناسبة لحل هذه المشكلة و قد يتطلب الأمر إشراك العاملين أو مناقشة المشكلة مع الأطراف ذات الاختصاص للوصول إلى القرار السليم.

ثالثاً:المشاكل الطارئة:

وهي التي تحدث دون أن يكون أي مؤشرات مسبقة بحدوثها . و علاجها يعتمد على القدرات الإدارية للمدير أو الرئيس أو متخذ القرار الذي يجب عليه اتخاذ القرار بسرعة و حزم.

٢- تطوير البدائل:

إن عملية تطوير البدائل تعتمد على وجود البدائل المختلفة لحل المشكلة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة لذا فان عملية اكتشاف البدائل تعتبر أمراً مهماً ، ويتم تطويرها من خلال

الإبداع العلمي و البحث العلمي و الدراسات المختلفة إلا أن هذه الطرق قد تؤدي إلى وجود بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فقد يحتاج متخذ القرار إلى مساعدة في هذا المجال .

### ٣- تقييم البدائل:

بعد عملية الحصول على البدائل المناسبة لحل المشكلة فإن عملية التقييم لهذه البدائل تعتبر الخطوة التالية و هي الأساس في اتخاذ القرار ، بحيث إذا كان القرار يتعلق بمتغيرات رقمية فمن السهل اتخاذ القرار بعد قياس و حساب هذه المتغيرات ، لكن الأمر مختلف في مجال الأعمال فالأمر يعتمد على التخمين و الرؤيا المستقبلية الصحيحة و البعيدة المدى لمتخذ القرار .

### ٤- اختيار البديل :

في هذه العملية المهمة فإن الإداريين يمكنهم استخدام ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي الخبرة، التجربة، و البحث و التحليل. فالخبرة و الاستفادة من تجارب الآخرين الصحيحة منها و الخاطئة هي أمر يساعد كثيرا في اتخاذ القرار المناسب و اختيار البديل الأفضل .

أما أسلوب التجربة فإنه من أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها لاختيار البديل المناسب إلا أنه يعاب عليها أن نفقة استخدامها باهظة و الوقت الذي تستغرقه كبير .

بينما أسلوب البحث و التحليل فهو الأكثر استخداما و يعنى بتحليل المشكلة و اكتشاف العلاقة بين المتغيرات المهمة فيها و معرفة القيود التي قد تواجه تحقيق الهدف .

٥- متابعة القرار و تقييمه:

و هذه الخطوة تعني معرفة مدى تأثير القرار المتخذ و قدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذه القرار من أجل تحقيقه، و كذلك يجب أن يصل القرار إلى كل الذين لهم علاقة به حتى تضمن المنظمة الدعم من الجميع ، و أيضا يمكن الاستفادة من ردود الأفعال التي تنتج من هذا القرار لجراء التعديلات المناسبة عليه .

٣،١،٢ أنواع القرارات الإدارية:

تقسم القرارات إلى عدة أنواع وهي كالآتي (بدر، ١٤١٦هـ):

أ- القرارات التنظيمية:

و هي القرارات التي تتخذ من قبل المديرين كل في موقعه و ضمن اختصاصه و ذلك بحكم السلطة و الصلاحية الممنوحة لهم رسميا، و هذه القرارات التي يمكن تفويضها للآخرين.

ب- القرارات الشخصية:

و هي قرارات يتخذها المديرون بصفاتهم أشخاصا عاديين ، و هي قرارات لا تفوض للآخرين ، مع أن بعض هذه القرارات له تأثير كبير على المؤسسة ، كقرار استقالة بعض المدراء.

ج- القرارات الأساسية:

و هي قرارات تتميز بأنها بالغة الأهمية و خطيرة على المؤسسة ككل ، و أنها دائمة و إستراتيجية و طويلة الأجل، إضافة إلى أنها تتضمن استثمارات ضخمة و نفقات كبيرة ، و تتطلب جهدا فكريا و تخطيطا كبيرين.

## د- القرارات الروتينية :

هي قرارات تكرر باستمرار و بالتالي فهي لا تحتاج إلى جهد ذهني كبير، فهذه القرارات لا تؤثر بشكل كبير في نجاح أعمال المؤسسة.

## هـ- القرارات المخططة:

تعكس هذه القرارات مزايا القرارات الأساسية و التي تحتاج إلى دقة و إجراءات محددة و متفق عليها .

## و- القرارات غير المخططة:

و هي تلك القرارات التي لا تتخذ بناء على برنامج معين ، فهي قرارات جديدة و هامة ، كقرار التحول من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرار.

## ٤،١،٢ مشاكل عملية اتخاذ القرارات :

حيث تقسم إلى قسمين أساسيين (بدر، ١٤١٦هـ):

## المشاكل الداخلية و التي تتضمن:

- مركزية السلطة :هذه الصفة التي تفقد القرار سرعة استجابته للظرف الطارئ الذي استوجب إصداره ،في الوقت الذي كان يمكن تفويض الصلاحيات لاتخاذ بسرعة أكبر.
- تردد سلطة القرار: و تتمثل في المخاوف الموجود عند متخذي القرار من إصداره بسبب عدم قدرتهم على الحسم و خوفهم أيضا من احتمالات الفشل.
- عدم الأهلية لاتخاذ القرار : و تتمثل هذه المشكلة في افتقار متخذ القرار في الحصول على متطلبات القرار من البيانات و المعلومات أو عدم قدرته على تحليلها و استثمارها.

- عدم ترشيد الإنفاق: و تتمثل هذه المشكلة في الهدر و الإفراط في الجهود و الوقت و الموارد المستخدمة في اتخاذ القرار دون عوائد مستحقة.

### المشاكل الخارجية و التي تتضمن :

- ندرة أو عدم توفر البيانات .
- الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية .
- ردود فعل المؤسسات المنافسة .
- الرأي العام في علاقة المؤسسة مع الغير و مع الجمهور.

### ٢,٢ المركزية الإدارية:

إن الاختيار بين المركزية و اللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتعلقة بتفويض السلطة في المنظمات الإنسانية مهما اختلف نوعها، و مما يزيد من حدة هذه المشاكل ،عدم القدرة على تغلب أحدها على الآخر ، فكل منها يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر .

#### ٢,٢,١ تعريف المركزية الإدارية:

يعرفها عبد الوهاب (١٤٠٢هـ) بأنه يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين. و أما اللامركزية فهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص . و يقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة . و تأخذ المركزية و اللامركزية درجات مختلفة. فتزيد درجة المركزية إذا انحصرت صلاحية التصرف و اتخاذ

القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل . و من جهة أخرى كلما كان هناك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة ، فإن هذا يعني زيادة اللامركزية.

### ٢,٢,٢ صور المركزية الإدارية :

هناك صورتان للمركزية الإدارية هما :

#### - التركيز الإداري المطلق :

و تمثل الصورة المتطرفة للمركزية الإدارية ، و فيها نجد أن السلطة الإدارية عليها تتركز في يد أعضاء المنظمة المركزية ، و المتمثلة في رئيس المنظمة ، و أما الموظفون التابعون للسلطة المركزية فهم لا يملكون سلطة التقرير، و البت في تصريف الأمور ، بل تقتصر مهمتهم على مجرد التقيد المادي لما أصدرته الحكومة المركزية من أوامر و تعليمات ، و لكن هذه الصورة المتطرفة للمركزية الإدارية لم تعد تلائم الظروف الحالية الحديثة ، فاتساع و تشعب النشاط الإداري للمنظمات ، أدى إلى عجز نظام المركزية المطلقة على الوفاء بالحاجات المتنوعة لهذه المنظمة، يضاف إلى ذلك أن ضغط العمل على الرئيس الإداري الأعلى يدفعه إلى الموافقة و التوقيع دون فحص أو دراسة على قرارات كثيرة يعدها موظفون عنده ، ولكنهم غير مسئولين قانونيا عن هذه القرارات . و سبب قصور نظام المركزية الإدارية المطلقة ، وما أدت إليه من إطالة الإجراءات و إضاعة الوقت ظهرت درجة مخففة أو معتدلة من المركزية الإدارية تسمى بعدم التركيز الإداري.(خليل،٢٠٠٥م).

#### - التركيز الإداري النسبي:

و معناه منح سلطة البت النهائي في بعض الأمور إلى ممثلي السلطة المركزية ، دون الرجوع إلى الرئيس ، و يلاحظ أن تخويل بعض الاختصاصات إلى ممثلي السلطة المركزية ،

يعني استقلال هؤلاء الممثلين عن الرئيس ، إذ أنهم يمارسون سلطة البت النهائي داخل نطاق السلطة الرئاسية التي تملي خضوعهم لمن يعلوهم في السلم الإداري حتى نصل إلى الرئيس الإداري الأعلى ، و يتم نقل الاختصاصات إلى المرؤوسين بإحدى طريقتين أو بهما معا كنقل الاختصاص و تفويض الاختصاص ، و المقصود بنقل الاختصاص توزيع بعض الاختصاصات الإدارية بمقتضى نصوص قانونية صريحة على أعضاء السلطة المركزية (المدينيغ، ١٤٠٦هـ).

أما تفويض الاختصاص فيقصد به أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته المستمدة من القانون إلى أحد مرؤوسيه في نفس الاختصاص (عبد الوهاب، ٢٠٠١م).

### ٢،٢،٣ مزايا المركزية الإدارية:

إن للمركزية الإدارية إذا أحسن تطبيقها مزايا عديدة يمكن ذكرها كما يلي (الطهراوي، ٢٠٠١م):

١. الوضوح في العلاقة و البساطة في الشكل بين الإدارة المركزية و فروعها ، و هذا الوضوح يؤدي إلى تمديد و تعيين المسؤولية بما يكفل تجانس العمل في جميع الوحدات الإدارية.
٢. تسعى المركزية إلى تحقيق المساواة بين أفراد المجتمع الواحد و أجهزتها الإدارية مهما اختلفت مواطنهم و إمكاناتهم.
٣. السلطة العامة تساعد على نشر نفوذ الإدارة المركزية و هيمنتها و من ثم كانت المركزية الإدارية ضرورة للدولة الحديثة في مبدأ نشأتها.

٤. إن المركزية خير وسيلة تكفل سير المرافق العامة بانتظام و اضطراد، و هذا هو أهم هدف تسعى إليه الإدارة المركزية.
٥. تحقق المركزية اقتصادا كبيرا في النفقات العامة، حيث يميل موظفو السلطة المركزية إلى الاقتصاد في النفقات مقارنة بموظفي الإدارات اللامركزية.
٦. أن الأسلوب المركزي دائما ما يعطي الإدارة نوعا من العدالة و البعد عن المحسوبية و التحيز لإحدى الجهات على حساب جهة أخرى (المديمغ، ١٤٠٥هـ)
٧. تبنى الإدارة المركزية على علاقة بين شخصين طبيعيين أحدهما أعلى من الآخر مرتبة في السلم الإداري ، و يترتب على ذلك ألا يكون للموظف المرؤوس أن يعترض على أوامر رئيسه المشروعة، و لا أن يوقف تنفيذها، و هذا يؤدي إلى مرونة في العلاقة و سرعة انجاز الأعمال .
٨. إن المركزية تؤدي إلى تجانس النظم الإدارية في المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة تفهمها و الإحاطة بها سواء من الموظفين أو من الأفراد مما يساعد على سهولة تنفيذها و العمل بمقتضاها.
٩. سهولة الرقابة و إجراءاتها ، ذلك أن استخدام أسلوب المركزية الإدارية لا يتطلب وضع أنظمة رقابية مفصلة على جميع الأعمال ، بل تخضع جميعها إلى نظام موحد للرقابة و التوجيه مما يقلل من الانحرافات في العمل (الزهراني ، ١٤١٩هـ).
١٠. إن المركزية الإدارية تؤدي إلى صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة من قبل الخبراء الموجودين في الإدارة المركزية، و كذلك عدم حدوث أي ازدواجية في اتخاذ القرارات (عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ).

١١. المركزية الإدارية تؤدي إلى تخفيض حالات ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن (العبيدي، ١٩٩٧م).

#### ٢،٢،٤ عيوب المركزية الإدارية:

على الرغم من المزايا العديدة التي ذكرت سابقاً للمركزية الإدارية ، فقد انتقد هذا الأسلوب حديثاً كأسلوب لإدارة المرافق العامة ، لذا فقد بعدت أكثر الدول عن إتباع هذا الأسلوب في إدارتها و تصريف شؤونها حيث اعتبر هذا الأسلوب لا يلائم المشروعات الإدارية الحديثة و متطلباتها خاصة بعد الثورة العلمية الحديثة و التي شملت معظم العلوم و خاصة الإدارة . و من أهم المآخذ و العيوب التي أخذت على المركزية الإدارية من وجهة نظر عبد الوهاب

(١٤٠٢هـ) ما يلي :

١. خطورة اتخاذ القرار الفاشل و تمتد لتشمل جميع الوحدات و القطاعات.
٢. عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرار ليكونوا مسؤولين في المستقبل.

٣. انخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الدنيا .

و أضاف الخريصي (١٤٠٣هـ) ما يلي :

١. عدم قدرة المركزية الإدارية على مواجهة بعض الأزمات و الأخطار ، فعند حدوث مثل هذه الأزمات توجه الإدارة المركزية جل قدرتها لمواجهة هذه الأزمات مهمله في ذلك كافة الأجهزة الإدارية الأخرى ، مما يؤدي إلى اختلال النظام الإداري .
٢. إن أسلوب المركزية الإدارية لا يفسح المجال للسلطة المركزية أو الإدارة المركزية لتجربة بعض النظم و ذلك من أجل تطوير أنظمتها الإدارية و إتباع أفضلها ، حيث

أن في ذلك تأخير للأعمال وقد يسبب أضراراً كثيرة في حالة فشل هذا النظام التجريبي إلى الاختلال في النظام الإداري.

و أضاف المديمغ (١٤٠٦هـ) أن من عيوب المركزية ما يلي :

١. أن المركزية تؤدي إلى انشغال الرؤساء و المديرين بكافة الأعمال الهامة و غير الهامة على المستوى القومي و المحلي و ذلك على حساب مهامهم الأساسية التي يجب أن يتفرغوا لها مثل التخطيط و رسم السياسات و الإشراف و الرقابة .. الخ.
٢. إن أسلوب المركزية لا يصلح في بعض الأحيان خاصة في حالة تعدد الخدمات و المهام التي تقوم بها المنظمة، بالإضافة إلى جانب حجم المنظمات و تفرعها و تشعبها مما يصعب القيام بهذه الخدمات و الأعمال.

و أشار خليل (١٤١٠هـ) إلى أن من عيوب المركزية الإدارية:

١. أسلوب المركزية الإدارية يؤدي على تبديد الوقت و الجهد و المال بسبب تركيز سلطة إصدار القرارات في يد الرئيس الإداري الأعلى.
٢. يؤدي إلى إضعاف الشعور بالمسؤولية لدى ممثلي الحكومة المركزية ، حيث يترك كل شيء للبت فيه من جانب الحكومة المركزية مما يؤدي إلى التراخي و الكسل في جانب العمل .

و أضاف عبد الوهاب (٢٠٠١م) بعض العيوب الأخرى و هي:

١. أن المركزية لا تتلاءم مع إدارة بعض المرافق العامة ذات الطبيعة الفنية التي تحتاج إلى التخصص ، و إدارة مستقلة عن أسلوب الحكومي .

٢. المركزية تؤدي إلى زيادة الروتين و البطء في اتخاذ القرارات نظرا لتركز أعباء الوظيفة الإدارية في السلطة المركزية و كبار الرؤساء في المنظمة مما يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة لأنها غير متلائمة مع واقع هذه المشكلات.

### ٢,٣ اللامركزية الإدارية:

إن اللامركزية - بمعنى التوسع في تفويض السلطة - لا يمكن أن تكون مطلقة. و هذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما ، لا بد أن يتضمن قدرا من المركزية و قدرا آخر من اللامركزية ، و لغرض التدليل على هذا الرأي ، فلو تصورنا حالة افتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، نكون قد حققنا المركزية الكاملة ، على العكس من ذلك إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف ، و إصدار ما يريد من القرارات ، نكون قد حققنا اللامركزية الكاملة أو المطلقة، و الحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عمليا ، خصوصا في منظمات كبيرة الحجم و متعددة الأنشطة ، أما في الحالة الثانية - اللامركزية الكاملة- فتعني نوعا من الفوضى .

### ٢,٣,١ تعريف اللامركزية الإدارية:

هناك تعريفات شائعة للتفرقة بين المركزية و اللامركزية، يقول الأول بأن المركزية تعني التركيز الجغرافي، أي وجود المنظمة في مكان واحد. في حين أن اللامركزية تعني التشييت الجغرافي، بمعنى توزيع فروع المنظمة على أماكن متفرقة. أما التعريف الثاني ، فيعني أساسا درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية ، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ

٢. المركزية تؤدي إلى زيادة الروتين و البطء في اتخاذ القرارات نظرا لتركز أعباء الوظيفة الإدارية في السلطة المركزية و كبار الرؤساء في المنظمة مما يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة لأنها غير متلائمة مع واقع هذه المشكلات.

### ٢,٣ اللامركزية الإدارية:

إن اللامركزية - بمعنى التوسع في تفويض السلطة - لا يمكن أن تكون مطلقة. و هذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما ، لا بد أن يتضمن قدرا من المركزية و قدرا آخر من اللامركزية ، و لغرض التدليل على هذا الرأي ، فلو تصورنا حالة افتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، نكون قد حققنا المركزية الكاملة ، على العكس من ذلك إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف ، و إصدار ما يريد من القرارات ، نكون قد حققنا اللامركزية الكاملة أو المطلقة، و الحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عمليا ، خصوصا في منظمات كبيرة الحجم و متعددة الأنشطة ، أما في الحالة الثانية - اللامركزية الكاملة- فتعني نوعا من الفوضى .

### ٢,٣,١ تعريف اللامركزية الإدارية:

هناك تعريفات شائعة للتفرقة بين المركزية و اللامركزية، يقول الأول بأن المركزية تعني التركيز الجغرافي، أي وجود المنظمة في مكان واحد. في حين أن اللامركزية تعني التشتيت الجغرافي، بمعنى توزيع فروع المنظمة على أماكن متفرقة. أما التعريف الثاني ، فيعني أساسا درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية ، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ

بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة تفويض السلطة ، و العكس في حالة استبقاء سلطة اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى.

إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية . و عليه ، فإن لفظ اللامركزية إنما يعني مدى التوسع في تفويض سلطة صنع و إصدار القرار ( أيوب، ١٤١٤هـ).

### ٢،٣،٢ صور اللامركزية :

اللامركزية إما أن تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية ، و سيتم عرض المركزية السياسية بشكل موجز و يكون التركيز على المركزية الإدارية باعتبارها الموضوع الرئيسي .

#### - اللامركزية السياسية :

و هي وضع دستوري يقوم على توزيع الوظائف الحكومية المختلفة ( التشريعية و التنفيذية و القضائية) بين الحكومة الموجودة في العاصمة و حكومات الولايات أو الأقاليم أو ما الى ذلك ذلك من المسميات و يعرف هذا الأسلوب من أساليب التنظيم من الناحية الدستورية بنظام الاتحاد الفيدرالي أو الاتحاد المركزي (شريف، ١٩٨٧م)

#### - اللامركزية الإدارية الإقليمية:

و هي تعني توزيع الصلاحيات و السلطات بين المناطق المختلفة في الدولة الواحدة أو الاقليم الواحد بغية توصيل و تحسين الخدمات التي تقدمها الدولة للناس في المناطق و الأقاليم المختلفة. و لضمان تنفيذ البرامج و الخطط و المشروعات التنموية التي ترمي الدولة الى توزيعها في أقاليمها المختلفة، فالامركزية بهذا المفهوم تهدف الى خدمة و تطوير كافة الأقاليم

و المناطق في بلد ما ، و السهر على تنفيذ السياسة العامة للدولة فيها ، و يتم ذلك عن طريق قيام تنظيمات لا مركزية أي (إدارة محلية في كل اقليم أو منطقة) و يكون لها استقلالها مناسب في التصرف و في اتخاذ القرارات التي تهم الاقليم أو المنطقة في الحدود التي ترسم لها (أحمد و آخرون ١٩٨٢م).

#### - اللامركزية الإدارية المرفقية أو الفنية :

و تنشأ هذه الامركزية عندما توزع الوظيفة الادارية على أساس موضوعي و ليس اقليمي ، و هي تعني قيام هيئات مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس وظيفي ، و تمارس هذه الاختصاصات على مستوى أقاليم الدولة أو بالنسبة لإقليم أو عدة أقاليم معينة، وهو ما يعرف بالمؤسسات العامة و ينطبق عليها اصطلاح اللامركزية الادارية على أساس استقلالها عن الحكومة المركزية و اضطلاعها باختصاصات محددة على أساس وظيفي ، و اللامركزية المرفقية أسلوب حديث في التنظيم الاداري يستهدف ادارة المؤسسات العامة على أسس تجارية ، الأمر الذي يقتضي ابعادها عن المؤثرات السياسية ، و تحرير أسلوب إدارتها من بعض الاجراءات المتبعة في الجهاز الاداري المركزي (شريف، ١٩٨٧م).

#### ٢,٣,٣ مزايا اللامركزية الإدارية :

١. تفرغ المديرين للقرارات الهامة ، و عدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية .
٢. سرعة اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
٣. اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.

٤. تدريب المديرين و الرؤساء على المستويات الأقل .
٥. تحقق اللامركزية مبدأ هاما من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطة و المستويات.
٦. رفع الروح المعنوية للمديرين و الرؤساء في المستويات الادارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الايجابية.
٧. زيادة حماس أعضاء المستويات الادارية المختلفة و رغبتهم و اهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم ، و بالتالي ظهور الأفكار الجديدة و الحلول المبتكرة . بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الادارات (عبد الوهاب، ١٤٠٢هـ-).

#### ٢,٣,٤ عيوب اللامركزية :

- فيما يلي بعض عيوب اللامركزية (عبد الوهاب، ١٤٠٢هـ-):
١. تناقص أو عدم اتساق القرارات المتخذة.
  ٢. ازدواج الخدمات التي تستلزمها الادارات المختلفة و زيادة التكاليف.
  ٣. صعوبة الاتصالات أفقيا و عموديا - لأن الادارات المختلفة تصبح شبه مستقلة و بطئ الوقت المستنفذ في نقل المعلومات .
  ٤. قد يحس المدراء بعدم أهمية الاستشارات التي يقدمها المتخصصون ، أو عدم الحاجة إليها .
  ٥. صعوبة الرقابة ، و ضعف الروابط مع الادارة العليا ، و خاصة الفروع و المناطق الأخرى.

٦. هناك خطورة النظرة الجزئية (كل ادارة تتخذ قراراتها على حدا)، و عدم أخذ العوامل الأخرى المؤثرة في الحسبان .

و يندر في الحياة العملية أن تجد المركزية الكاملة أو اللامركزية التامة ، ولكن الغالب أن تجد المركزية و اللامركزية سويا في منظمة واحدة ، ولكن بدرجات مختلفة ، و تقرر ادارة المنظمة الدرجة الملائمة من المركزية و اللامركزية بناء على مجموعة من العوامل ، أهمها طبيعة العمل المؤدى، و حجم المنظمة ، و انتشارها الجغرافي، و درجة السرعة المطلوبة في أداء الأعمال ، ووجهة نظر الادارة العليا ، و نوع العاملين و تخصصاتهم و قدراتهم و طموحاتهم، و الخدمات الاستشارية المتاحة.

#### ٢,٤ تعريف الرضا الوظيفي:

يعرفه نادر أبو شيخه (١٩٩٨م) بأنه: اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة ، ويعرفه محمد التويجي (١٩٨٨م) بأنه: موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله ، ويعرفه حسن حسان و عبد العاطي الصياد بأنه: مدى شعور المعلم باحترام و اعتراف المحيطين به في العملية التربوية (١٩٨٦م) ، ويعرفه منصور المعمر (١٩٩٣م) بأنه: الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية ، وتعرفه مريم بخاري (١٩٨٦م) بأنه: تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية .

## ٢,٤,١ بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

## ١- نظرية هرزبرج Harzberg:

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضا نظرية (هرزبرج Harzberg) والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ و آخرون، ٢٠٠٨م).

## ٢- نظرية فروم Vroom:

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما،

ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشيخ و آخرون، ٢٠٠٨م).

## ٢,٤,٢ عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:

تحدثت دراسات كثيرة عن الرضا الوظيفي و عن العوامل و المحددات التي تؤثر عليه و تتحكم فيه ، لكنها لم تتفق على صيغة موحدة لهذه العوامل نظرا لأن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية و شعور بالرضا و بالتالي فهو يختلف من انسان لآخر ومن خلال هذه الدراسات حاولت الدراسة حصر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي فيما يلي:

يحددها تائر الصغير و آخرون (٢٠٠٢م) فيما يلي:

### • العوامل التنظيمية:

و هي العوامل المتعلقة بالمؤسسة نفسها و بيئة و ظروف العمل فيها وهي:

#### - الأجور و الرواتب و الامتياز:

لا بد هنا من التركيز على أن الأجور و الرواتب من أهم العوامل التي تؤدي الى الرضا الوظيفي ، لذا يجب أن يكون الراتب مجزيا و مناسباً للعمل الذي يقوم به الموظف ، و قد أشارت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي عن العمل ، و كذلك الأمر بالنسبة للامتيازات التي تمنحها المنظمة لموظفيها كالتأمين الصحي و التقاعد .

#### - بيئة و ظروف العمل المادية:

تساعد بيئة العمل المناسبة على خلق جو مريح للعمل مما يزيد من إنتاجية الفرد و رضاه عن العمل بشكل عام ، فحينما تتوفر التجهيزات المكتبية اللازمة للعمل للموظف و حينما تتوفر

التهوية و التدفئة و التبريد و الإضاءة و النظافة في بيئة العمل فإنها تساعد كثيرا على كسب رضا الموظف.

#### - المكافآت المادية و المعنوية:

يختلف الأشخاص في ردة فعلهم تجاه هذه المكافآت فمنهم من يفضل المكافآت المعنوية ككتاب الشكر في حين أن هناك أشخاصا يفضلون المكافآت المادية أو المالية ، مهما اختلفت ردة الفعل للأشخاص فالمكافآت باختلاف أنواعها هي مهمة و من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي في أي منظمة ، و بالتالي يجب الاهتمام بها بشكل يتناسب مع الموظف.

#### - التطور و الترقية في العمل:

عامل مهم آخر يؤثر بشكل كبير على مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وهو الترقية أو التطور في العمل ، يجب على المؤسسة أن تركز على هذا العامل لكسب رضا الموظف ، و أن تتخذ كافة سبل العدالة في نظام الترقيات لأن شعور الموظف بالظلم يولد فيه شعورا بالإحباط.

#### - فرص التدريب و اكتساب الخبرات:

يعتبر هذا العامل محفزا كبيرا للعمل لدى بعض الموظفين الجدد أو ذوي الخبرات المتدنية ، و الذين يسعون إلى تطوير أنفسهم و زيادة خبراتهم في مجال عملهم.

#### - أسلوب الرقابة و نمط القيادة في المؤسسة:

الرقابة من العناصر الأساسية في الإدارة بشكل عام ، حيث تشكل نقطة التقاء مباشرة بين الموظف و بين رئيسه في العمل ، بحيث تتخذ شكلا من الوسطية فالرقابة بشكل كبير تقيد عمل

الموظف و قد تحرمه من فرص الإبداع ، و الرقابة بشكل قليل تشعر الموظف بحالة من عدم الاهتمام بانجازاته و تخلق جوا سلبيا في العمل قد تصل إلى مرحلة الإحباط.

#### - محتوى العمل و تنوع المهام:

يتمثل محتوى العمل في الصلاحيات و المسؤوليات الموكلة للموظف ، فكلما تنوعت هذه المهام و كان حجمها مناسباً لموقع الموظف زادت في الرضا الوظيفي له، و كلما شعر بأهميته في بيئة العمل أيضا.

#### - الاستقلالية و درجة السيطرة على العمل :

و يقصد هنا بدرجة سيطرة الفرد على أداء العمل المناط به ، بحيث كلما زدت حرية الموظف في اختيار وقت بدء العمل ووقت الانتهاء منه في حدود عدم تأثره على الهدف يزداد رضاه عن وظيفته.

#### • العوامل الشخصية:

و تتمثل هذه العوامل في الأمور المرتبة بطبيعة الأفراد و شخصياتهم، و تشمل الآتي:

#### - الجنس :

يختلف تأثير هذا العامل نظرا لطبيعة العمل المناط بكلى الجنسين ، فهناك بعض الأعمال التي لا تستطيع الإناث انجازها ، و هناك بعض الأعمال التي لا يستطيع الذكور انجازها و ذلك تبعا للثقافة و القيم الموجودة في مجتمع العمل ، و هناك من الأعمال ما يستطيع كلا الجنسين أداءها بشكل متشابه و حين يقارن أداء أحدهما بالآخر و تمييز أحدهما على الآخر هذا يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي لديهم.

- العمر :

يختلف الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين الأكبر سنا و الأفراد العاملين الأصغر سنا ، بحيث يمكن تفسير هذه الظاهرة على أن الأفراد الأكبر سنا قد أصبحوا أكثر تكيفا مع بيئة العمل من الأفراد الأصغر سنا .

- الأقدمية أو طول فترة الخدمة:

كلما زادت فترة خدمة الفرد في العمل أصبح لديه الخبرة و التكيف على ظروف العمل المختلفة ، و كذلك من الأمور المهمة في هذا الجانب هي مكافآت نهاية الخدمة و التقاعد و أيضا فرص الترقية المتاحة له .

- المستوى التعليمي :

هناك جوانب عديدة تظهر فيها أهمية المستوى التعليمي في التأثير على الرضا الوظيفي ، كمدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال ذات متطلبات تتناسب و هذه الكفاءات ، و العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل و المنظمة كنظام الدفع و عدالة العائد و الظروف البيئية للمنظمة، كل هذه العوامل لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

- الانسجام في العمل :

حيث تظهر في مدى انسجام الموظف مع زملاءه في العمل و التعاون مع الرئيس المباشر و الانسجام كذلك مع ظروف العمل المادية ، لذا على المنظمة أن تهتم بهذه الأمور لتحقيق الرضا الوظيفي .

- الفخر في الوظيفة التي يؤديها الموظف :

يجب على المؤسسات توزيع الوظائف بشكل يتناسب مع وقدرات الموظف و مؤهلاته مع الوظيفة التي يؤديها و رسم معالم واضحة للوظيفة و ضمان تتطور الموظف و تقدمه في عمله.

- الفخر في المؤسسة التي يعمل بها الموظف :

يحرص كل موظف على أن يعمل في مؤسسة ذات سمعة جيدة مما يعكس صورة هذا الشخص أمام الآخرين ، و هي تمثل الشق الآخر للنقطة السابقة.

- مدى تحقيق الاستقرار و الأمن الوظيفي :

إن تحقيقي الأمن الوظيفي و جعل الموظفين يبتعدون عن الشعور بالخوف تجاه ترك عملهم من العوامل المهمة و التي يجب على المنظمات التركيز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي .

#### • العوامل الاجتماعية:

و هي العوامل التي تدير علاقة الأفراد ببعضهم البعض و الجماعات في المنظمة و تحدد مدى انسجامهم لتأدية العمل بتعاون و انسجام و منها :

- جماعة العمل :

إن العلاقة الايجابية للموظف مع مجموعته في العمل تساعد بشكل كبير على إشباع حاجاته الاجتماعية المتمثلة في التواصل مع الآخرين و تبادل المنافع فيما بينهم ، و يعتمد هذا على الموظف نفسه و درجة تفضيله للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

- الزملاء في العمل :

يرتبط هذا العامل بشكل كبير مع العامل السابق ، حيث أن العلاقة مع الزملاء في العمل لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي .

- العدالة في التعامل :

من العوامل الحساسة في العمل هي العدالة فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى ترك الموظف لعمله و تقليل إنتاجيته و أداءه، لذلك تعتبر العدالة عاملاً حاسماً يجب مراعاته في المنظمات لكسب رضا الموظف .

## ٢,٥ جامعة بوليتكنيك فلسطين

جامعة بوليتكنيك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وترتبطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم العربية والإسلامية أخذاً بعين الاعتبار ظروف واحتياجات الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتُسخر كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية بشقيها النظري والتطبيقي، كما وتعمل بكامل طاقتها على توظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة هذه العملية، وتعمل أيضاً على مواكبة الاتجاهات الحديثة في هذه العلوم.

نشأة الجامعة:

لقد كانت بداية هذه الجامعة في عام ١٩٧٨ بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل كلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام ١٩٩١. تحولت إلى جامعة في عام ١٩٩٩ بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتمشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح بعض برامج الماجستير في العام ٢٠٠٦.

### رؤيا الجامعة:

نحو جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع عالمية.

### العلوم تشمل:

- العلوم الإنسانية
- العلوم الطبيعية

### والمقصود بالعالمية هو:

- رفع مستوى الأداء ليصل إلى مستوى أداء الجامعات العالمية.
- تمثيل الجامعة باللقاءات والنشاطات العالمية.
- تقوية العلاقة مع الجامعات العالمية من خلال الشراكة.

### رسالة الجامعة:

جامعة بوليتكنيك فلسطين هي جامعة فلسطينية عامة مقرها الرئيسي في الخليل، تسعى إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي و العالمي من خلال طرح الدرجات العلمية المختلفة و تلبية حاجاته في المجالات العلمية و التكنولوجية الحديثة و الإنسانية، لرفد السوق بالكوادر

المتخصصة القادرة على إحداث تغيير ايجابي في التنمية البشرية و البيئية و النمو اقتصادي من خلال استخدام أرقى الأساليب و أحدثها في التعليم و التعلم و البحث العلمي، و إدخال وسائل تقنية متقدمة في نقل المعلومة و التركيز على البحث العلمي، و تعزيز مكانة الجامعة و كوادرها عن طريق التدريب و التطوير المستمر، و الارتقاء بمستوى الأداء و استمرار التواصل التفاعل مع المجتمع و المؤسسات الأكاديمية الشبيهة في الداخل و الخارج.

### الغايات الإستراتيجية:

من أجل تحقيق رسالة الجامعة و بناء على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية تم تحديد الغايات

### الإستراتيجية التالية:

- المحور الأكاديمي.
- المحور الإداري.
- الأبحاث العلمية.
- الأوضاع المالية.
- المحور الطلابي و البرامج اللامنهجية.
- علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.
- علاقة الجامعة بالمؤسسات الدولية.

## كليات الجامعة :

## - كلية الهندسة:

إن كلية الهندسة والتكنولوجيا إحدى كليات جامعة بوليتكنك فلسطين، حيث تمنح الكلية درجة البكالوريوس في عشرة تخصصات هندسية، وقريباً سيتم إطلاق التخصص الحادي عشر في تخصص تكنولوجيا الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى ذلك فقد بدأت كلية الهندسة في هذا العام أولى خطواتها على صعيد الدراسات العليا حيث تم اعتماد برنامج ماجستير الميكاترونيكس.

## - العلوم الإدارية و نظم المعلومات:

نظراً للتقدم التكنولوجي الكبير، والتغيرات البارزة في كافة مناحي الحياة على امتداد العالم، وفي ضوء ما يطرأ من مطالب عالمية مستجدة والتي تتضمن بروز مفاهيم كالعولمة، فقد ارتأت الإدارات المتعاقبة لرابطة الجامعيين وجامعة بوليتكنك فلسطين أهمية مواكبة كافة مظاهر التقدم الحديثة. وآمنت إيماناً عميقاً بلزوم الاستفادة منها لخدمة المجتمع الفلسطيني.

## - كلية العلوم التطبيقية:

إيماناً منها بأهمية التعليم في رفع مستوى المجتمع، ومواكبة التطور العلمي المستمر في شتى مجالات العلوم والمعرفة، ارتأت جامعة بوليتكنك فلسطين إنشاء كلية العلوم التطبيقية لتواكب التطورات المتسارعة داخل المجتمع المحلي وخارجه. لقد أنشئت كلية العلوم التطبيقية كأحدى كليات الجامعة الأربع في إطار تطوير هيكلية البوليتكنك إلى جامعة في العام

## - كلية المهن التطبيقية:

كلية المهن التطبيقية هي واحدة من الكليات المركزية PPU. وبدأت الكلية ، والبرامج التقنية المتميزة منذ تأسيس PPU في السياسة الزراعية المشتركة ١٩٧٨. Nowadays كان أربعة الأقسام الأكاديمية التي تقدم لمدة سنتين "دبلوم مساعد الدرجة". في العشرين الهندسة وإدارة البرامج.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للجامعة :

الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنيك فلسطين (الشكل ١)

مجلس الأمناء/مجلس رابطة الجامعيين

رئيس جامعة بوليتكنيك فلسطين

مدير مكتب رئيس الجامعة

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

نائب الرئيس للشؤون الإدارية

عمادة البحث العلمي

دائرة التعليم المستمر

دائرة القبول والتسجيل

الكلية والتقنية

كلية العلوم والإدارية ونظم المعلومات

كلية العلوم التطبيقية

كلية الهندسة والتكنولوجيا

وحدة الجودة والنوعية

وحدة أبحاث الطاقة

وحدة أبحاث التكنولوجيا الحيوية

وحدة أبحاث الإلكترونيات والصناعية ومعالجة الإشارات

دائرة الهندسة التقنية

دائرة تكنولوجيا المعلومات

دائرة العلوم الرياضية والحاسوب

دائرة الميكانيكية الهندسية

دائرة الإدارية والحاسوب

دائرة العلوم الإدارية

دائرة الإلكترونيات والفيزياء

دائرة الهندسة المدنية والمعمارية

دائرة هندسة الحاسوب والكهرباء

التخطيط والتطوير

العلاقات العامة

مركز الحاسوب

مركز تكنولوجيا المعلومات

عمادة الدراسات العليا

مركز التعليم والتعلم

الدائرة المالية

الديوان وشؤون الموظفين

عمادة شؤون الطلبة

المكتبة

دائرة اللوازم والمشتريات

دائرة الاستشارات الفنية و الهندسية و خدمة المجتمع

مركز فحص السيارات

دائرة الصيانة و الخدمات

## ٢,٦ الدراسات السابقة

قام فريق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة و التي تتعلق بموضوع الرضا الوظيفي و المركزية و اللامركزية و منها :

(١) دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات ( الديموغرافية ) لدى المعلمين " هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين ( الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية ) ، و قد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) معلما و معلمة ، و قد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (١٨) مدرسة (بنون و بنات) و قد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة ، و قد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الاناث و حملة الدبلوم المتوسط و المرحلة الأساسية الدنيا ، و بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة ، و بالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الاناث ، حملة الدبلوم المتوسط و المرحلة الأساسية الدنيا ، و بالنسبة لطبيعة العمل و ظروفه ، و العلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الاناث ، حملة الدبلوم المتوسط و المرحلة الأساسية الدنيا ، أما سنوا الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي .

(٢) دراسة بعنوان " التوجه نحو تطبيق اللامركزية في مستشفى جنين " حيث تحدثت هذه الدراسة و نظرا للتوجه العالمي نحو اللامركزية بشكل عام لتغيير أنظمة الحكومات كجزء من التطوير والإصلاح ، وسعي السلطة الوطنية الفلسطينية في تبني هذا المنهج وتطبيقه في

مؤسساتها ، تم طرح موضوع اللامركزية ونوقش في أكثر من ميدان ، وأكثر من مجال ، في محاولة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه اللامركزية بشكل عام ، واللامركزية الإدارية بشكل خاص ، في الإصلاح المؤسسي ، ولقد جاءت هذه الأطروحة تجسيدا لهذه الأفكار وكتجربة قابلة للتطبيق في إحدى مؤسسات السلطة الوطنية ، ولبحث إمكانية تطبيق أسس اللامركزية الإدارية وتغيير الأساليب والأنظمة المعمول بها في تلك المؤسسة على نحو لامركزي، وإفساح المجال أمام المؤسسة للنهوض والتطور والمحافظة على دورها وكيانها الإداري في ظل المتغيرات الحالية وخاصة السياسية منها، والتي جعلت من الوطن قطاعا متناثرة الأوصال، الأمر الذي أجهد المؤسسة الوطنية ووضع على كاهلها عبئا كبيرا يدفعها للإستقلال الذاتي إداريا وماليا ، وبالنظر إلى مفاهيم اللامركزية ومبادئها فهي تتسجم مع الواقع الفلسطيني ، وتأتي حلا للعديد من المشاكل العالقة والتي من شأنها أن تلعب دورا بارزا في إصلاح نظام الحكم المحلي.

وقد عملت الأطروحة على الإجابة عن السؤال التالي : كيف تعمل اللامركزية الإدارية على رفع كفاءة العاملين ، وجودة الإنتاج في تقديم الخدمات الصحية من خلال تطوير الإطار التنظيمي للمؤسسة الصحية؟ وما هي وجهة نظر العاملين في المؤسسة الصحية عن ذلك؟

٣) دراسة بعنوان *المركزية و اللامركزية في القرارات و علاقتها بالأداء الوظيفي* " حيث اشتملت هذه الدراسة على ستة فصول بالإضافة الى المراجع و الملاحق ، ناقش الفصل الأول منها مشكلة الدراسة و أهميتها و أهدافها وأسئلتها، و أهم المفاهيم و المصطلحات الاجرائية التي تناولتها الدراسة ، و لقد كان الاهتمام البالغ باتخاذ القرارات و علاقتها بالأداء الوظيفي في

هذه الآونة الأثر البالغ في تحديد فكرة الدراسة و مدى أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية في مدينة الرياض لتوفير الأداء السريع و الأمن من ناحية و توفير سبل العناية بنزلاء هذه المؤسسات من ناحية أخرى ، كما أصبح لمركزية و لا مركزية اتخاذ القرار تأثيرا واضحا على العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و التنسيق بين جهود الأفراد و الجماعات ، و رفع الروح المعنوية للعاملين و تبادل الآراء و الأفكار بين الجهات المختلفة ، و إحداث التغيير في السلوك باتجاه الأداء الوظيفي .

# الفصل الثالث

## منهجية البحث

٣,١ مقدمة

٣,٢ منهج البحث

٣,٣ مجتمع البحث

٣,٤ عينة البحث

٣,٥ أداة البحث

## ٣,١ مقدمة

في هذا الفصل استخدم فريق البحث منهجية البحث و خطواته الإجرائية ، حيث يناقش منهج البحث و مجتمع البحث ، و كيفية اختيار العينة ، و حدود البحث ، كما يبين كيفية بناء أداة البحث ( الاستبانة ) ، و كذلك الإجراءات التي استخدمها فريق البحث في التأكد من صدق أداة البحث و ثباتها و الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بياناتها التي تم الحصول عليها .

## ٣,٢ منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و درجة تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة .

## ٣,٣ مجتمع البحث

و يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي جامعة بوليتكنيك فلسطين في مدينة الخليل خلال العام ٢٠٠٩-٢٠١٠ م . و عددهم (٣٥٥) موظفا.

## ٣,٤ عينة البحث

تم تحديد العينة في هذا البحث و حيث أن حجم المجتمع المعلوم هو (٣٥٥) موظفا فإن حجم عينة الدراسة مناسب عند مستوى ثقة ( ٩٥% ) و مستوى معنوية (٥%) حسب جداول تحديد حجم العينة للعمر هو (١٨٥) مفردة .

## ٣,٥ أداة البحث

## - بناء أداة البحث :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث ، و الوقت المسموح به لفريق البحث ، و الإمكانيات المادية المتاحة له ، فإن فريق البحث رأى بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة فيما يتعلق بالتعرف على طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي هي الاستبانة ، و ذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية ، أو الزيارات الميدانية ، أو الملاحظة الشخصية ، و عليه قام فريق البحث بتصميم استبانته للتعرف على طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و درجة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي ، و كون فريق البحث استبانته مستفيدا من الدراسات التي تناولت موضوع صنع القرارات و موضوع الرضا الوظيفي .

و تتكون الاستبانة من عدة أجزاء :

الجزء الأول من الاستبانة يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة من الموظفين (العمر - الجنس - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - الكلية التي تعمل بها - نوع الوظيفة - عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني من الاستبانة : و يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة حيث يتكون من (٤٥) عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور و هي :

- محور مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين " درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات" و يشتمل على ١٦ عبارة.
- محور مدى مناسبة الوضع الوظيفي بجامعة بوليتكنيك فلسطين و يشتمل على ١٩ عبارة.
- محور مراحل صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و يشتمل على ١٠ عبارات.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:  
( موافق بشدة - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق إطلاقاً).

#### - صدق أداة البحث :

قد قام فريق البحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

#### الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة و بلغ عددهم (٤) محكمين.  
وفي ضوء آراء المحكمين قام فريق البحث بحذف بعض العبارات و إعادة صياغة بعضها و إضافة عبارات أخرى حتى وصلت إلى الصورة النهائية التي وزعت بها.  
و تم أيضا وضع محور خاص بالموظفين الإداريين فقط تحت عنوان مراحل صنع القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

## الفصل الرابع

# عرض و تحليل نتائج الاستبيان

٤,١ النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة

٤,٢ ثبات الأداة

٤,٣ صدق الأداة

٤,٤ متغيرات الدراسة

٤,٥ المعالجة الإحصائية

٤,٦ مفتاح التصحيح

٤,٧ الإجابة على أسئلة الدراسة

٤,٨ الإجابة على فرضيات الدراسة

## ٤,١ النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة و هي ( العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، الكلية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، نوع الوظيفة ).

و كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (١)

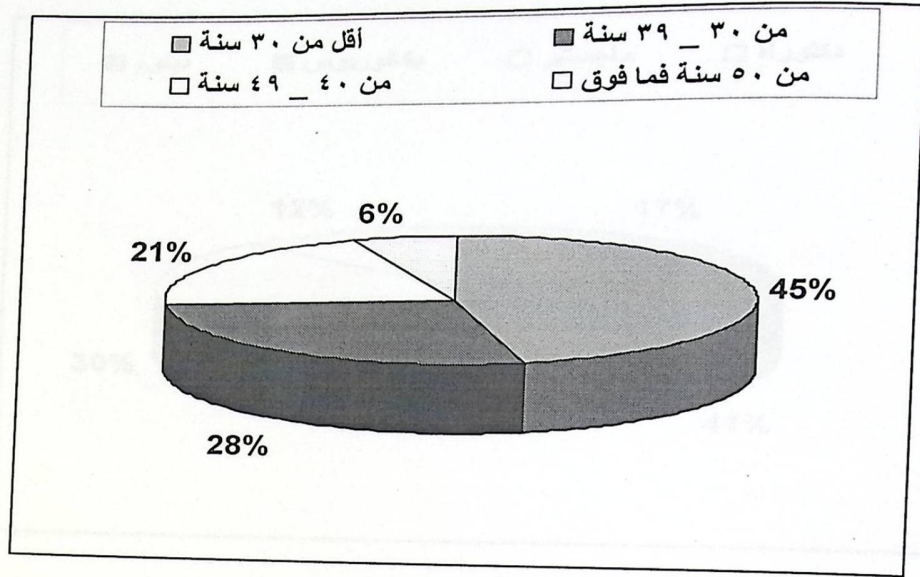
خصائص العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨٠	٤٥
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٤٨	٢٨
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٣٦	٢١
	٥٠ سنة فما فوق	١٠	٦
	المجموع	١٧٤	١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (أقل من ٣٠ سنة) ما نسبته ٤٥% من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من ٣٠ - ٣٩ سنة) ما نسبته ٢٨% من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من ٤٠ - ٤٩ سنة) ما نسبته ٢١% من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (٥٠ سنة فما فوق) ما نسبته ٦% من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (2)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير العمر :



جدول رقم (2)

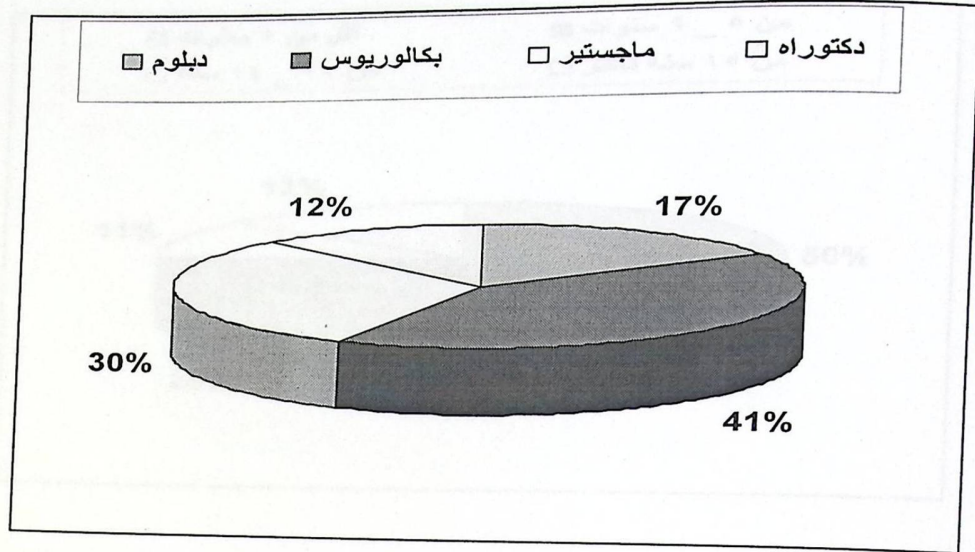
خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	29	17
	بكالوريوس	71	41
	ماجستير	53	30
	دكتوراه	21	12
	المجموع	174	100

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته 17 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 41 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (ماجستير) ما نسبته 30 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دكتوراه) ما نسبته 12 % من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (3)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير المؤهل العلمي



جدول رقم (3)

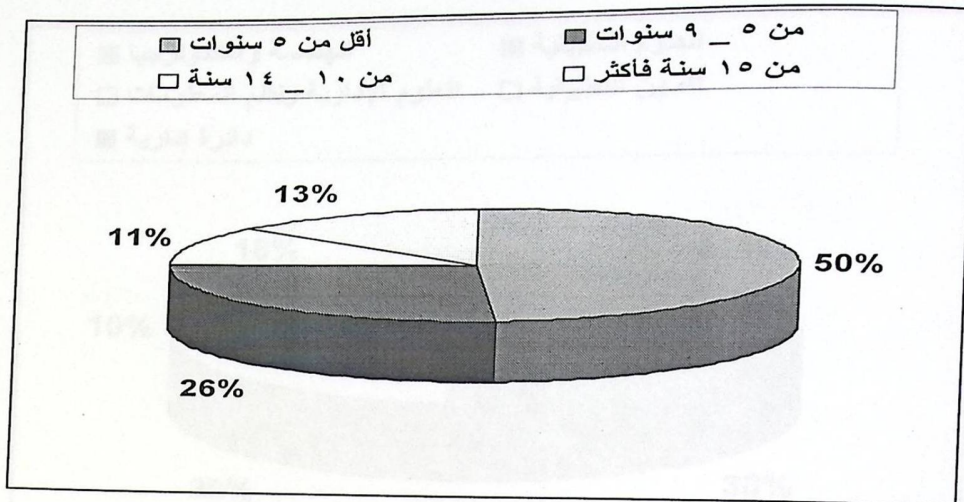
خصائص العينة حسب سنوات الخدمة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٨٥	٥٠
	من ٥ _ ٩ سنوات	٤٦	٢٦
	من ١٠ _ ١٤ سنة	٢٠	١١
	١٥ سنة فأكثر	٢٣	١٣
	المجموع	١٧٤	١٠٠

فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة فقد شكلت فئة (أقل من ٥ سنوات) ما نسبته ٥٠ % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من ٥ \_ ٩ سنوات) ما نسبته ٢٦ % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من ١٠ \_ ١٤ سنة) ما نسبته ١١ % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (١٥ سنة فأكثر) ما نسبته ١٣ % من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (4)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير سنوات الخدمة



جدول رقم (٤)

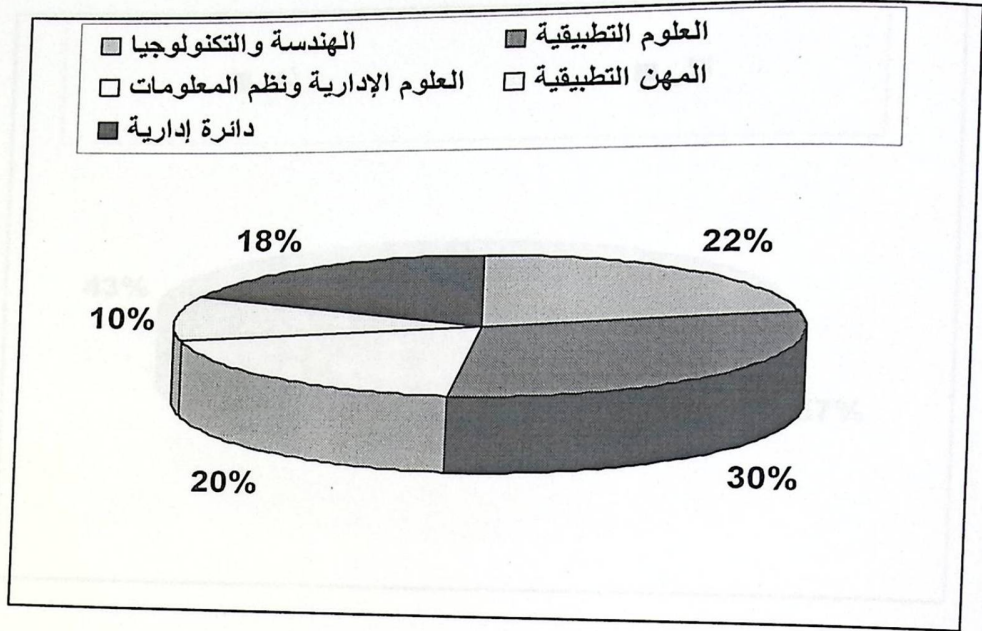
خصائص العينة من حيث الكلية و الدائرة التي يعمل بها الموظف

المتغير	البدايل	العدد	النسب المئوية %
الكلية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف	الهندسة والتكنولوجيا	٣٨	٢٢
	العلوم التطبيقية	٥٢	٣٠
	العلوم الإدارية ونظم المعلومات	٣٤	٢٠
	المهن التطبيقية	١٨	١٠
	دائرة إدارية	٣٢	١٨
	المجموع	١٧٤	١٠٠

فيما يتعلق بمتغير الكلية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف فقد شكّلت فئة (الهندسة والتكنولوجيا) ما نسبته ٢٢ % من إجمالي حجم العينة، و شكّلت فئة (العلوم التطبيقية) ما نسبته ٣٠ % من إجمالي حجم العينة، و شكّلت فئة (العلوم الإدارية ونظم المعلومات) ما نسبته ٢٠ % من إجمالي حجم العينة، و شكّلت فئة (المهن التطبيقية) ما نسبته ١٠ % من إجمالي حجم العينة، و شكّلت فئة (دائرة إدارية) ما نسبته ١٨ % من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (5)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير الكلية أو الدائرة



جدول رقم (٥)

خصائص العينة من حيث الجنس

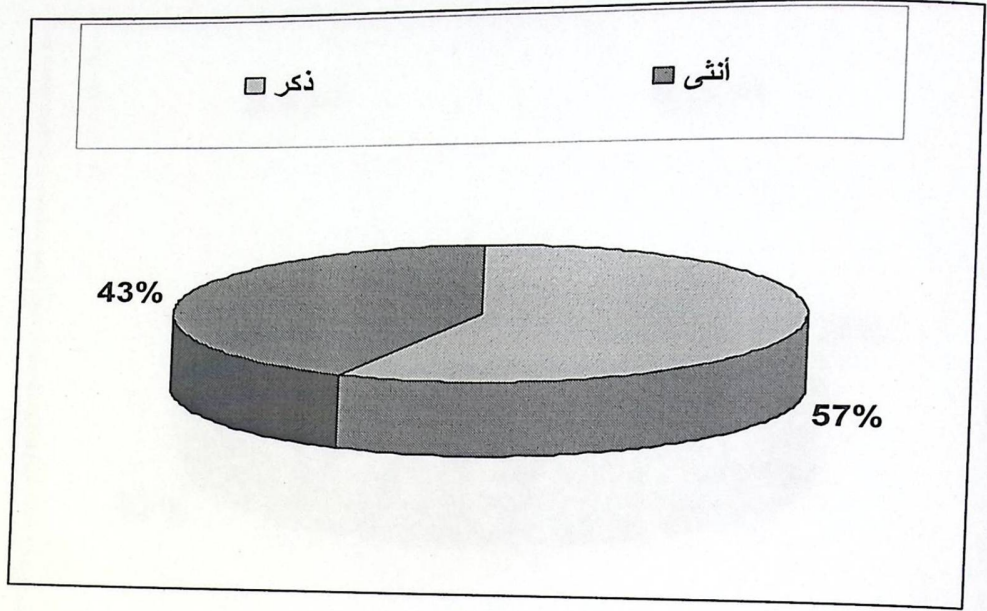
المتغير	البدايل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	١٠٠	٥٧
	أنثى	٧٤	٤٣
	المجموع	١٧٤	١٠٠

فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة (ذكر) ما نسبته ٥٧ % من إجمالي حجم العينة، و شكلت

فئة (أنثى) ما نسبته ٤٣ % من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (6)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير الجنس



جدول رقم (٦)

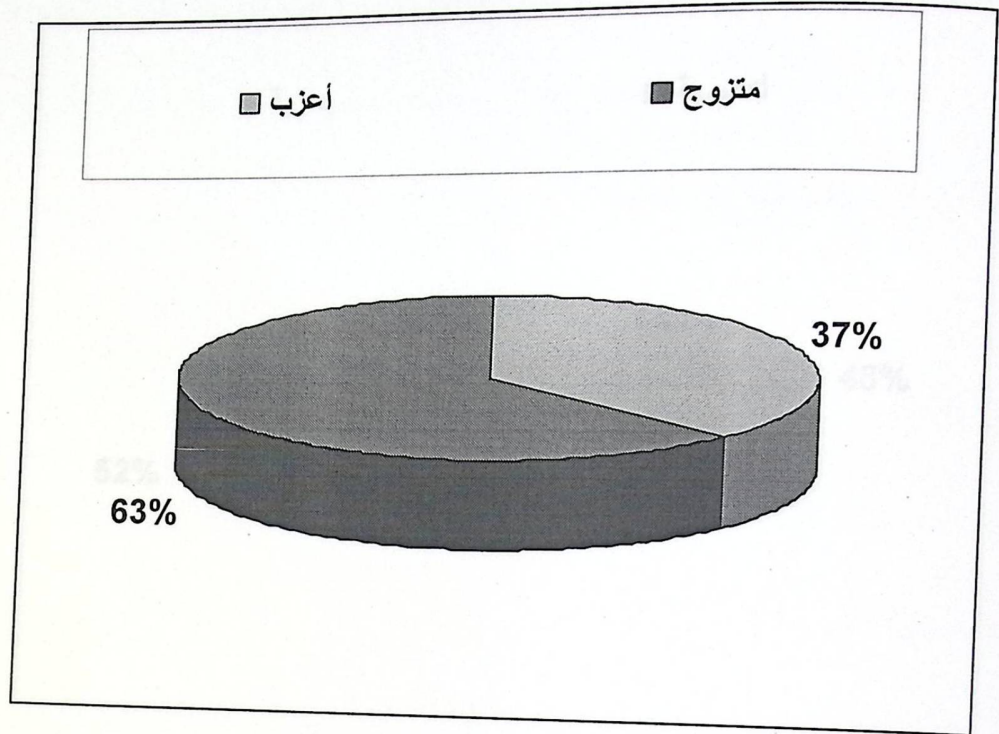
خصائص العينة وفقا للحالة الاجتماعية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	٦٥	٣٧
	متزوج / ة	١٠٩	٦٣
	المجموع	١٧٤	١٠٠

فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد شكلت فئة (أعزب) ما نسبته ٣٧ % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (متزوج) ما نسبته ٦٣ % من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (7)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير الحالة الاجتماعية



جدول رقم (٧)

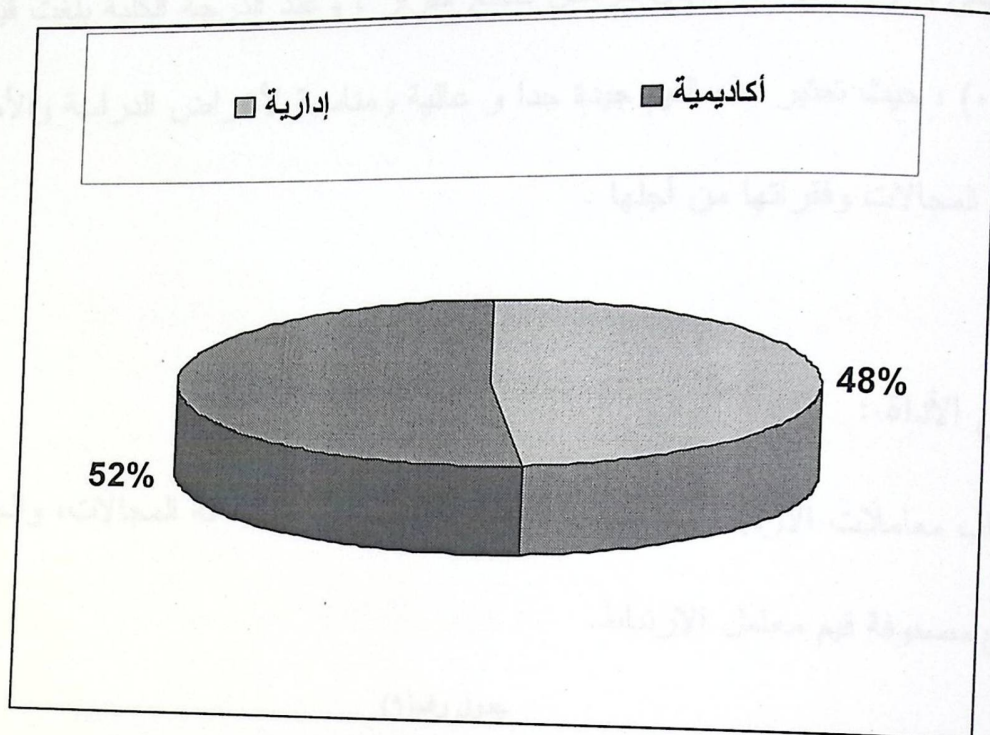
خصائص العينة حسب نوع الوظيفة

النسب المئوية %	العدد	البدائل	المتغير
٤٨	٨٤	إدارية	نوع الوظيفة
٥٢	٩٠	أكاديمية	
١٠٠	١٧٤	المجموع	

فيما يتعلق بمتغير نوع الوظيفة فقد شكلت فئة (إدارية) ما نسبته ٤٨ % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أكاديمية) ما نسبته ٥٢ % من إجمالي حجم العينة.

شكل رقم (8)

تمثيل بياني يوضح قطاعات متغير نوع الوظيفة



٤,٢ ثبات الأداة :

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة بين فقرات كل مجال أو محور من مجالات ومحاور الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (٨)

قياس ثبات الأداء

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
٠,٨٣	١٦	المركزية واللامركزية
٠,٧٧	١٩	مناسبة الوضع الوظيفي
٠,٨٧	١٠	مراحل صنع القرار
٠,٨٨	٤٥	الدرجة الكلية

حيث بلغت قيمة الثبات (0,83) عند مجال المركزية واللامركزية و (0,77) عند مجال مناسبة ووضع الوظيفي و (0,87) عند مجال مراحل صنع القرار ، وعند الدرجة الكلية بلغت قيمة معامل ثبات (0,88) ، حيث تعتبر هذه القيم جيدة جدا و عالية ومناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها .

## ٤,٣ صدق الأداة :

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية له المجالات، والجدول رقم (٢) يوضح مصفوفة قيم معامل الارتباط.

جدول رقم (٩)

مصفوفة قيم معامل الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
المركزية واللامركزية	0,79	0,00
مناسبة الوضع الوظيفي	0,74	0,00
مراحل صنع القرار	0,75	0,00

حيث بلغت قيمة الارتباط (0,79) بين مجال المركزية واللامركزية والدرجة الكلية و (0,74) بين مجال مناسبة الوضع الوظيفي والدرجة الكلية و (0,75) بين مجال مراحل صنع القرار والدرجة الكلية ، ويلاحظ من الجدول السابق انخفاض مستويات الدلالة لهذه المجالات مما يدل على زيادة معاملات الارتباط للمستوى الدال بين هذه المحاور والدرجة الكلية مما يدل على ارتفاع صدق الأداة المستخدمة .

حيث بلغت قيمة الثبات (٠,٨٣) عند مجال المركزية واللامركزية و (٠,٧٧) عند مجال مناسبة الوضع الوظيفي و (٠,٨٧) عند مجال مراحل صنع القرار ، وعند الدرجة الكلية بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٨) ، حيث تعتبر هذه القيم جيدة جدا و عالية ومناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات و فقراتها من أجلها .

## ٤,٣ صدق الأداة :

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية له المجالات، والجدول رقم (٢) يوضح مصفوفة قيم معامل الارتباط.

## جدول رقم (٩)

مصفوفة قيم معامل الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
المركزية واللامركزية	٠,٧٩	٠,٠٠
مناسبة الوضع الوظيفي	٠,٧٤	٠,٠٠
مراحل صنع القرار	٠,٧٥	٠,٠٠

حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٩) بين مجال المركزية واللامركزية والدرجة الكلية و (٠,٧٤) بين مجال مناسبة الوضع الوظيفي والدرجة الكلية و (٠,٧٥) بين مجال مراحل صنع القرار والدرجة الكلية ، ويلاحظ من الجدول السابق انخفاض مستويات الدلالة لهذه المجالات مما يدل على زيادة معاملات الارتباط للمستوى الدال بين هذه المحاور والدرجة الكلية مما يدل على ارتفاع صدق الأداة المستخدمة .

## ٤,٤ متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية بالنسبة لقياس الاختلافات والفروق:

- المتغيرات المستقلة: (العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، نوع الوظيفة ، الكلية أو الدائرة ، الحالة الاجتماعية والجنس).
- المتغيرات التابعة: (الدرجة الكلية في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة).

كما تضمنت الدراسة المتغيرات التالية بالنسبة لقياس العلاقات:

- المتغيرات المؤثرة (المستقلة): (الدرجة الكلية لطبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين).
- المتغيرات المتأثرة (التابعة): (الدرجة الكلية لمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة).

## ٤,٥ المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة ، قام فريق البحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة ٥ درجات ، والإجابة موافق ٤ درجات ، والإجابة (موافق إلى حد ما) ٣ درجات ، والإجابة غير موافق درجتين ، أما الإجابة غير موافق إطلاقا فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة اتجاهات موظفي الكليات المختلفة في جامعة بوليتكنيك فلسطين نحو عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، عن طريق اختبار ت للعينات المستقلة ، اختبار تحليل التباين الأحادي ، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا ومعاملات الارتباط بيرسون ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

## ٤,٦ مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقام من ( ١ - ٥ ) ، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي ١ من أعلى قيمة وهي  $٥ = ٤$  وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد البدائل وهو ٣ ليصبح الناتج  $٤/٣ = ١,٣٣$  ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك :

جدول رقم (١٠)

مفتاح التصحيح

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من ٢,٣٣
متوسطة	من ٢,٣٣ - ٣,٦٦
مرتفعة	أكثر من ٣,٦٦

## ٤,٧ الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما درجة المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الموظفين العاملين في الكليات المختلفة ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة نلاحظ الجدول التالي الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المركزية واللامركزية.

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المركزية واللامركزية.

الرقم	اتجاهات الموظفين العاملين في الكليات المختلفة نحو المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
١.	٩- يتم متابعة نتائج العمل من قبل رؤساء العمل دون التدخل في الطرق المستخدمة لتنفيذ هذا العمل.	3.37	0.87
٢.	١- يتم استشارة الموظف في طبيعة المهام التي ستوكل له.	3.35	0.98
٣.	١٥- قبل اتخاذ القرارات تقوم الكليات و الأقسام برفع مقترحاتها للإدارة العليا بالجامعة.	3.32	0.92
٤.	٧- الرقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق القرارات على الموظفين بالمستوى المطلوب .	3.29	0.94
٥.	١٣- يتم إصدار القرارات الإدارية من خلال اجتماعات رسمية.	3.21	0.94
٦.	٢- يتم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي يبديها الموظف حول إمكانية التطوير الأمثل للعمل.	3.12	0.88
٧.	٣- يتم تشجيع و تحفيز الموظفين من قبل الإدارات و الأقسام على إبداء روح المبادرة في العمل.	3.10	1.10
٨.	٦- للكليات و الأقسام بالجامعة صلاحيات كافية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصاتهم	3.09	0.99
٩.	١٠- تستخدم إدارة الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية مع الموظفين.	3.09	0.92
١٠.	٨- الصلاحيات الممنوحة للموظفين كافية لأداء أعمالهم و ما يكلفون به.	3.07	0.99
١١.	٥- يتم مشاوره الموظفين من خلال لقاءات دورية حول الأمور التي تتعلق بمستوى الأداء و كيفية تفعيله.	2.98	1.03
١٢.	١١- تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين للقيام بأعمالهم بشكل فعال.	2.96	0.98

0.90	2.92	١٤- تقوم إدارة الجامعة بتقييم القرارات بعد تطبيقها بفترة مناسبة.	١٣.
0.97	2.88	١٢- يتم منح الموظف الحرية في اختيار و تحديد الدورات التي تناسبه .	١٤.
1.02	2.86	٤- يراعى عند تقييم الأداء مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرار.	١٥.
0.94	2.73	١٦- تقوم الإدارة العليا بزيارات دورية للأقسام و الإدارات للتعرف على أدائها و المشكلات التي تواجهها.	١٦.
0.51	3.08	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس اتجاهات الموظفين العاملين في الكليات المختلفة نحو المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣,٠٨) مع انحراف معياري مقداره (٠,٥١) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورببت فقرات الاستبانة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية ،وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة ( ٩- يتم متابعة نتائج العمل من قبل رؤساء العمل دون التدخل في الطرق المستخدمة لتنفيذ هذا العمل. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٣٧ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٨٧ ) ، الفقرة ( ١- يتم استشارة الموظف في طبيعة المهام التي ستوكل له. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٣٥ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٨ ) ، الفقرة ( ١٥- قبل اتخاذ القرارات تقوم الكليات و الأقسام برفع مقترحاتها للإدارة العليا بالجامعة. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٣٢ ) وانحراف معياري مقداره (

( ٠,٩٢ ) ، الفقرة ( ٧- الرقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق القرارات على الموظفين بالمستوى المطلوب . ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٢٩ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٤ ) .

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة ( ١٦- تقوم الإدارة العليا بزيارات دورية للأقسام و الإدارات للتعرف على أدائها و المشكلات التي تواجهها. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٧٣ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٤ ) ، الفقرة ( ٤- يراعى عند تقييم الاداء مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرار . ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٨٦ ) وانحراف معياري مقداره ( ١,٠٢ ) ، الفقرة ( ١٢- يتم منح الموظف الحرية في اختيار و تحديد الدورات التي تناسبه . ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٨٨ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٧ ) ، الفقرة ( ١٤- تقوم ادارة الجامعة بتقييم القرارات بعد تطبيقها بفترة مناسبة. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٩٢ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩ ) .

كما يتضح من أعلى فإن درجة الموافقة على جميع فقرات محور المركزية واللامركزية كانت متوسطة أي انه لا يمكن اعتبار أن أي من هذه الفقرات والإجراءات يتم تنفيذها بشكل مرتفع او منخفض

السؤال الثاني : ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الكليات المختلفة في جامعة بوليتكنيك فلسطين ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة نلاحظ الجدول التالي الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي.

(٠,٩٢) ، الفقرة (٧- الرقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق القرارات على الموظفين بالمستوى المطلوب .) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٤) .

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (١٦- تقوم الإدارة العليا بزيارات دورية للأقسام و الإدارات للتعرف على أدائها و المشكلات التي تواجهها.) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٤) ، الفقرة (٤- يراعى عند تقييم الاداء مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرار.) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٦) وانحراف معياري مقداره (١,٠٢) ، الفقرة (١٢- يتم منح الموظف الحرية في اختيار و تحديد الدورات التي تناسبه .) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٧) ، الفقرة (١٤- تقوم ادارة الجامعة بتقييم القرارات بعد تطبيقها بفترة مناسبة.) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٩) .

كما يتضح من أعلى فإن درجة الموافقة على جميع فقرات محور المركزية واللامركزية كانت متوسطة أي انه لا يمكن اعتبار أن أي من هذه الفقرات والإجراءات يتم تنفيذها بشكل مرتفع او منخفض

السؤال الثاني : ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الكليات المختلفة في جامعة بوليتكنيك فلسطين ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة نلاحظ الجدول التالي الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي.

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي

الرقم	اتجاهات الموظفين العاملين في الكليات المختلفة نحو مناسبة الوضع الوظيفي في جامعة بوليتكنيك فلسطين	المتوسطات الحسابية	الاحترافات المعيارية
١.	٧- اشعر بأنني اعمل مع زملائي بشكل ودي.	3.93	0.77
٢.	١٣- اعتقد بأنني أقدم لعملي شيء مهم.	3.93	0.83
٣.	٣- العلاقة بيني وبين رئيسي المباشر جيدة.	3.89	0.99
٤.	٦- اشعر بأنني شخص مقبول في العمل.	3.89	0.83
٥.	٨- أنا راض عن علاقتي بزملائي في العمل.	3.88	0.81
٦.	٥- هناك تعاون جيد في تبادل المعلومات والآراء بين زملائي.	3.76	0.96
٧.	١- رئيسي المباشر متمكن من عمله و يقوم به بشكل فعال.	3.74	0.92
٨.	٤- استطعت مناقشة رئيسي المباشر في قراراته.	3.73	0.96
٩.	٢- يتم تقييم أدائي بكل صدق و شفافية من قبل رئيسي المباشر.	3.52	0.98
١٠.	١٠- أوقات العمل مناسبة لإتمام العمل بكفاءة.	3.44	1.02
١١.	٩- أشعر أن ظروف عملي مناسبة.	3.36	0.88
١٢.	١١- احصل على إجازات كافية ..	3.22	0.98
١٣.	١٤- الراتب الذي أتقاضاه كافي و مرضي.	3.10	1.09
١٤.	١٥- يوفر لي عملي فرصة التدريب بشكل مستمر.	3.10	1.06
١٥.	١٢- وظيفتي تتيح لي وقتا كافيا لعائلتي.	2.95	1.05
١٦.	١٧- احصل على شهادات شكر عند قيامي بأداء مميز.	2.93	1.04
١٧.	١٦- فرصتي في الترقية و التقدم في الوظيفة عالية.	2.85	0.99
١٨.	١٩- يمنحني عملي قروضا ميسرة.	2.63	0.97
١٩.	١٨- مكافآت خارج الدوام تصرف حسب حاجة العمل.	2.56	1.08
	الدرجة الكلية	3.39	0.42

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس اتجاهات الموظفين العاملين في الكليات المختلفة نحو مناسبة الوضع الوظيفي في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣,٣٩) مع انحراف معياري مقداره (٠,٤٢) مما يدل على انخفاض التشبث في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء .

ورببت فقرات الاستبانة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية ،وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة ( ٧- اشعر بأنني اعمل مع زملائي بشكل ودي. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٩٣ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧٧ ) ، الفقرة ( ١٣- اعتقد بأنني أقدم لعملي شيء مهم. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٩٣ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٨٣ ) ، الفقرة ( ٣- العلاقة بيني وبين رئيسي المباشر جيدة. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٨٩ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٩ ) ، الفقرة ( ٦- اشعر بأنني شخص مقبول في العمل. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٨٩ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٨٣ ) .

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة ( ١٨- مكافآت خارج الدوام تصرف حسب حاجة العمل ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٥٦ ) وانحراف معياري مقداره ( ١,٠٨ ) ، الفقرة ( ١٩- يمنحني عملي قروضا ميسرة. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٦٣ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٧ ) ، الفقرة ( ١٦- فرصتي في الترقية و التقدم في الوظيفة عالية. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٨٥ )

وانحراف معياري مقداره ( ٠,٩٩ ) ، الفقرة ( ١٧- ) احصل على شهادات شكر عند قيامي بأداء  
مميز. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٩٣ ) وانحراف معياري مقداره ( ١,٠٤ ) .

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة ، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات  
التالية : يشعر الموظفون بأنهم يعملون مع زملائهم بشكل ودي، كما يعتقد الموظفون بأنهم يقدمون  
لعملهم شيئاً مهماً، و العلاقة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين جيدة، ويشعرون بأنهم أشخاص  
مقبولون في العمل، وهم راضون عن علاقاتهم بزملائهم في العمل ، وأن هناك تعاون جيد في تبادل  
المعلومات والآراء بين زملائهم.، وأن رؤسائهم المباشرين متمكنون من عملهم و يقومون به بشكل  
فعال، و هم يعتقدون بأنهم يستطيعون مناقشة رؤسائهم المباشرين في قراراتهم .

السؤال الثالث : ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك  
فلسطين ؟

للإجابة عن هذه الأسئلة نلاحظ الجدول التالي الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية لفقرات محور مراحل صنع القرار .

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مراحل صنع القرار .

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	اتجاهات الموظفين العاملين في الكليات المختلفة نحو مراحل صنع القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين	الرقم
0.65	3.36	٢- تقوم الإدارة بالبحث عن البيانات و المعلومات اللازمة و المتعلقة بالمشكلة.	١.
0.70	3.29	١- تقوم الإدارة العليا بدراسة المشكلة التي يتم اتخاذ قرار بشأنها بشكل مناسب.	٢.

0.71	3.18	٣-٩ يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.	٣.
0.70	3.14	٤- تقوم الإدارة بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.	٤.
0.74	3.05	٥-١٠ يتم تحديد فترة زمنية لتقييم القرار.	٥.
0.71	3.04	٦-٣ تقوم الإدارة بمشاوره الموظفين بشأن المقترحات المناسبة للحل.	٦.
0.78	3.02	٧-٨ يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.	٧.
0.71	3.01	٨-٦ تتم دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.	٨.
0.75	2.91	٩-٧ يتم إرفاق أسباب اتخاذ القرار و ضرورياته.	٩.
0.74	2.83	١٠-٥ تقوم الإدارة بطرح القرار المرجح للتصويت أو المشاوره.	١٠.
0.49	3.08	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس اتجاهات الموظفين العاملين في الكليات المختلفة نحو مراحل صنع القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب الأهمية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣,٠٨) مع انحراف معياري مقداره (٠,٤٩) مما يدل على انخفاض التششت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء .

ورتب فقرات الاستبانة ترتيبيا تنازليا حسب الأهمية ،وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة ( ٢- تقوم الإدارة بالبحث عن البيانات و المعلومات اللازمة و المتعلقة بالمشكلة. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٣٦ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٦٥ ) ، الفقرة ( ١- تقوم الإدارة العليا بدراسة المشكلة التي يتم اتخاذ قرار بشأنها بشكل مناسب. ) بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٢٩ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧ ) ، الفقرة ( ٩- يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار. ) بمتوسط حسابي

مقداره ( ٣,١٨ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧١ ) ، الفقرة ( ٤- ) تقوم الإدارة بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل . ( بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,١٤ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧ ) .

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة ( ٥- ) تقوم الإدارة بطرح القرار المرجح للتصويت أو المشاورة . ( بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٨٣ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧٤ ) ، الفقرة ( ٧- ) يتم إرفاق أسباب اتخاذ القرار و ضرورياته . ( بمتوسط حسابي مقداره ( ٢,٩١ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧٥ ) ، الفقرة ( ٦- ) تتم دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه . ( بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٠١ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧١ ) ، الفقرة ( ٨- ) يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ . ( بمتوسط حسابي مقداره ( ٣,٠٢ ) وانحراف معياري مقداره ( ٠,٧٨ ) .

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة ، يمكن تلخيص ما سبق بأن مراحل صنع القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين تتمثل بما يلي مع ملاحظة أن جميع مراحل صنع القرار هذه لا يتم تنفيذها إلا بشكل متوسط :

١. تقوم الإدارة بالبحث عن البيانات و المعلومات اللازمة و المتعلقة بالمشكلة.
٢. تقوم الإدارة العليا بدراسة المشكلة التي يتم اتخاذ قرار بشأنها بشكل مناسب.
٣. يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.
٤. تقوم الإدارة بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.
٥. يتم تحديد فترة زمنية لتقييم القرار.

٦. تقوم الإدارة بمشاوره الموظفين بشأن المقترحات المناسبة للحل.
٧. يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.
٨. تتم دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.
٩. يتم إرفاق أسباب اتخاذ القرار و ضرورياته.
١٠. تقوم الإدارة بطرح القرار المرجح للتصويت أو المشاوره.

٤,٨ الإجابة على فرضيات الدراسة وأسئلتها :

#### العلاقات :

ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ؟

الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ؟

لفحص هذه الفرضية والإجابة على السؤال السابق فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة

العلاقة		مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة
٠,٤١	قيمة معامل الارتباط بيرسون	طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين
٠,٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية	
١٧٤	العدد	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ٠,٤١ وهي عالية بمستوى دلالة منخفض جدا يساوي ٠,٠٠ مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة .

تفسير العلاقة: تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد مستوى طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات في الجامعة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ، والعكس صحيح .

الفروق:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية ??? .

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة

العلاقة		مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة
طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين	قيمة معامل الارتباط بيرسون	٠,٤١
	مستوى الدلالة الإحصائية	٠,٠٠
	العدد	١٧٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت ٠,٤١ وهي عالية بمستوى دلالة منخفض جدا يساوي ٠,٠٠ مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة .

تفسير العلاقة : تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد مستوى طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات في الجامعة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ، والعكس صحيح .

الفروق :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟؟؟ .

الفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى

متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.97	3	0.32	1.23	0.30
داخل المجموعات	44.81	170	0.26		
المجموع	45.78	173			

يتضح لنا من الجدول رقم (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (١,٢٣) ومستوى الدلالة (٠,٣٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف العمر حيث كانت اتجاهات الموظفين متوسطة كما يتضح من جدول

عرض و تحليل نتائج الاستبيان

الأوساط الحسابية. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة. والجدول رقم (١٦) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر .

جدول رقم (١٦)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
أقل من ٣٠ سنة	80	3.13	0.55
من ٣٠ _ ٣٩ سنة	48	3.09	0.45
من ٤٠ _ ٤٩ سنة	36	2.94	0.51
٥٠ سنة فما فوق	10	3.17	0.51
المجموع	174	3.08	0.51

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) ، أنه كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة العمر (٥٠ سنة فما فوق) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٥١) ، تلاها المبحوثين من فئة العمر (أقل من ٣٠ سنة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٥) ، تلاها المبحوثين من فئة العمر (من ٣٠ \_ ٣٩ سنة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٥) ، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (من ٤٠ \_ ٤٩ سنة) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٥١) .

## الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (١٧).

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.80	3	0.27	1.00	0.39
داخل المجموعات	44.99	170	0.26		
المجموع	45.78	173			

يتضح لنا من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (١,٠٠) ومستوى الدلالة (٠,٣٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي حيث كانت اتجاهات الباحثين متوسطة كما يتضح من

جدول الأوساط الحسابية. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة. والجدول رقم (١٨) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي .

جدول رقم (١٨)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في

الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
دبلوم	29	3.11	0.52
بكالوريوس	71	3.04	0.56
ماجستير	53	3.17	0.47
دكتوراه	21	2.97	0.47
المجموع	174	3.08	0.51

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) ، أنه كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٧)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١١) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٢)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٦)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٧) .

## الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى

عدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.94	3	0.65	2.50	0.06
داخل المجموعات	43.85	170	0.26		
المجموع	45.78	173			

يتضح لنا من الجدول رقم (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٥٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٦) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة حيث كانت اتجاهات المبحوثين متوسطة كما يتضح

## عرض و تحليل نتائج الاستبيان

من جدول الأوساط الحسابية . كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة . والجدول رقم (٢٠) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة .

جدول رقم (٢٠)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة .

عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
أقل من ٥ سنوات	85	3.15	0.54
من ٥ _ ٩ سنوات	46	3.10	0.40
من ١٠ _ ١٤ سنة	20	3.08	0.45
١٥ سنة فأكثر	23	2.82	0.62
المجموع	174	3.08	0.51

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) ، أنه كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٤) ، تلاها المبحوثين من فئة عدد سنوات الخدمة (من ٥ \_ ٩ سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١) وانحراف معياري مقداره (٠,٤) ، تلاها المبحوثين من فئة عدد سنوات الخدمة (من ١٠ \_ ١٤ سنة) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٥) ، وأخيرا المبحوثين من فئة عدد سنوات الخدمة (١٥ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢) .

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢١).

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى

الكلية أو الدائرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.09	4	0.52	2.02	0.09
داخل المجموعات	43.70	169	0.26		
المجموع	45.78	173			

يتضح لنا من الجدول رقم (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٠٢) ومستوى الدلالة (٠,٠٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية .

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف الكلية أو الدائرة التي يعملون بها حيث كانت اتجاهات الباحثين متوسطة كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في

## عرض و تحليل نتائج الاستبيان

عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة. والجدول رقم (٢٢) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة.

جدول رقم (٢٢)

الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في

الجامعة تعزى إلى الكلية أو الدائرة

الكلية أو الدائرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الهندسة والتكنولوجيا	38	2.95	0.55
العلوم التطبيقية	52	3.20	0.41
العلوم الإدارية ونظم المعلومات	34	3.07	0.53
المهن التطبيقية	18	3.23	0.52
دائرة إدارية	32	2.98	0.56
المجموع	174	3.08	0.51

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٢) ، أنه كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الكلية أو الدائرة (المهن التطبيقية) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٢) ، تلاها المبحوثين من فئة الكلية أو الدائرة (العلوم التطبيقية) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٤١) ، تلاها المبحوثين من فئة الكلية أو الدائرة (العلوم الإدارية ونظم المعلومات) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣) ، تلاها المبحوثين من فئة الكلية أو الدائرة (دائرة إدارية) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٦) ، وأخيرا المبحوثين من فئة الكلية أو الدائرة (الهندسة والتكنولوجيا) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٥) .

## الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٣).

جدول رقم (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	100	3.10	0.53	0.52	172	0.60
أنثى	74	3.06	0.49			

يتضح من الجدول رقم (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس سواء للذكور بمتوسط حسابي (٣,١٠) أو الإناث بمتوسط حسابي (٣,٠٦) ، حيث ارتفع مستوى الدلالة إلى مستوى أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق أو اختلافات ذات دلالة إحصائية مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف الجنس ولا تتأثر به حيث كانت اتجاهات الباحثين متوسطة كما يتضح

من جدول الأوساط الحسابية .كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

### الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٤).

جدول رقم (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	الحالة الاجتماعية
0.00	172	3.19	0.44	3.24	65	أعزب
			0.53	2.99	109	متزوج

يتضح من الجدول رقم (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين بمتوسط حسابي (٣,٢٤) مقابل المتزوجين بمتوسط حسابي (٢,٩٩) ، حيث انخفض مستوى الدلالة إلى مستوى أقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق أو اختلافات ذات دلالة إحصائية مما يعني رفض الفرضية الصفرية.

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية و تتأثر به حيث كانت اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين أعلى من اتجاهات المتزوجين نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية .

كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

#### الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٥)

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع

القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارية	84	3.03	0.50	1.28	172	0.20
أكاديمية	90	3.13	0.53			

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية و تتأثر به حيث كانت اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين أعلى من اتجاهات المتزوجين نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية .

كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

#### الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٥)

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارية	84	3.03	0.50	1.28	172	0.20
أكاديمية	90	3.13	0.53			

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية و تتأثر به حيث كانت اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين أعلى من اتجاهات المتزوجين نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية .

كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

#### الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٥)

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارية	84	3.03	0.50	1.28	172	0.20
أكاديمية	90	3.13	0.53			

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية و تتأثر به حيث كانت اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين أعلى من اتجاهات المتزوجين نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية .

كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

#### الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ، ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٥)

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع

القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارية	84	3.03	0.50	1.28	172	0.20
أكاديمية	90	3.13	0.53			

يتضح من الجدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة سواء للموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (٣,٠٣) أو الموظفين الأكاديميين بمتوسط حسابي (٣,١٣) ، حيث ارتفع مستوى الدلالة إلى مستوى أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق أو اختلافات ذات دلالة إحصائية مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

ويستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف نوع الوظيفة و لا تتأثر به حيث كانت اتجاهات المبحوثين نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة متوسطة كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية . كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنيك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة

#### سؤال إضافي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات

، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٢٦)

جدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	100	٣,٤٦	٠,٤٢	٢,٦١	١٧٢	٠,٠١
أنثى	٧٤	٣,٢٩	٠,٤٠			

يتضح من الجدول رقم (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (٣,٤٦) مقابل الإناث بمتوسط حسابي (٣,٢٩) ، حيث انخفض مستوى الدلالة إلى مستوى أقل من ( $0,05$ ) مما يدل على وجود فروق أو اختلافات ذات دلالة إحصائية .

ويستنتج من ذلك أن درجة الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة تختلف باختلاف الجنس و تتأثر به حيث كانت درج الرضا الوظيفي للموظفين الذكور في الجامعة أعلى من الموظفات الإناث كما يتضح من جدول الأوساط الحسابية . كما يمكن استنتاج أن درجة الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة متوسطة.

ملاحظة هامة :

لم يتضح وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لموظفي الكليات المختلفة في الجامعة تعزى إلى باقي المتغيرات الديمغرافية وذلك بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة بشكل منفصل .

## الفصل الخامس

### النتائج و التوصيات

٥.١ الاستنتاجات

٥.٢ التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج و التوصيات

٥,١ الاستنتاجات

٥,٢ التوصيات

## الاستنتاجات و التوصيات:

يحتوي هذا الفصل على اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة اضافة الى بعض التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الاخذ بها .

## ٥,١ الاستنتاجات :

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما درجة المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الموظفين العاملين في الكليات المختلفة ؟

١. اتضح أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣,٠٨) مع انحراف معياري مقداره (٠,٥١) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.
٢. كما اتضح أن درجة الموافقة على محور المركزية واللامركزية كانت متوسطة أي انه لا يمكن اعتبار أن أي من إجراءات المركزية واللامركزية يتم تنفيذها بشكل مرتفع أو منخفض بل بشكل متوسط .

السؤال الثاني : ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الكليات المختلفة في جامعة

## بوليتكنيك فلسطين ؟

١. اتضح أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣,٣٩) مع انحراف معياري مقداره (٠,٤٢) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء .

٢. و يمكن تلخيص ذلك بالاستنتاجات التالية : يشعر الموظفون بأنهم يعملون مع زملائهم بشكل ودي، كما يعتقد الموظفون بأنهم يقدمون لعملهم شيئاً مهماً، و العلاقة بينهم وبين رؤسائهم المباشرون جيدة، ويشعرون بأنهم أشخاص مقبولون في العمل، وهم راضون عن علاقاتهم بزملائهم في العمل ، وأن هناك تعاون جيد في تبادل المعلومات والآراء بين زملائهم، وأن رؤسائهم المباشرون متمكنون من عملهم و يقومون به بشكل فعال، و هم يعتقدون بأنهم يستطيعون مناقشة رؤسائهم المباشرون في قراراتهم .

السؤال الثالث : ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ؟

١. اتضح أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (٣,٠٨) مع انحراف معياري مقداره (٠,٤٩) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى زيادة وتقارب الآراء .

٢. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة ، يمكن الاستنتاج بأن مراحل صنع القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين تتمثل بما يلي مع ملاحظة أن جميع مراحل صنع القرار هذه لا يتم تنفيذها إلا بشكل متوسط :

١. تقوم الإدارة بالبحث عن البيانات و المعلومات اللازمة و المتعلقة بالمشكلة.
٢. تقوم الإدارة العليا بدراسة المشكلة التي يتم اتخاذ قرار بشأنها بشكل مناسب.
٣. يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.
٤. تقوم الإدارة بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.

٥. يتم تحديد فترة زمنية لتقييم القرار .
٦. تقوم الإدارة بمشاوره الموظفين بشأن المقترحات المناسبة للحل .
٧. يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ .
٨. تتم دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه .
٩. يتم إرفاق أسباب اتخاذ القرار و ضرورياته .
١٠. تقوم الإدارة بطرح القرار المرشح للتصويت أو المشاوره .

#### النتائج المتعلقة بالعلاقات :

السؤال الرابع : ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ؟

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ؟

١. اتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة .
٢. تفسير فريق البحث : تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد مستوى طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين ومستوى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات في الجامعة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكليات المختلفة ، والعكس صحيح .

النتائج المتعلقة بالفروق:

مناقشة تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي

الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير العمر ؟

٢. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في

الجامعة تعزى إلى متغير العمر .

٣. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية

صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف العمر حيث كانت اتجاهات المبحوثين بدرجة

متوسطة .

٤. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين

والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات

موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي ؟

١. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في

الجامعة تعزى إلى المؤهل العلمي .

النتائج و التوصيات

٢. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي حيث كانت اتجاهات المبحوثين متوسطة.

٣. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة ؟

١. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة .

٢. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة حيث كانت اتجاهات المبحوثين بدرجة متوسطة .

٣. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الكلية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف ؟

١. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الكلية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف .

٢. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف باختلاف الكلية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف حيث كانت اتجاهات المبحوثين بدرجة متوسطة.

٣. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس ؟

١. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس .

٢. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف ولا تتأثر بمتغير الجنس حيث كانت اتجاهات المبحوثين الذكور و الإناث بدرجة متوسطة.

٣. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ؟

١. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية .

٢. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تختلف و تتأثر بمتغير الحالة الاجتماعية حيث كانت اتجاهات المبحوثين غير المتزوجين بدرجة متوسطة لكنها أعلى من اتجاهات المبحوثين المتزوجين .

٣. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ؟

١. تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة تعزى إلى متغير نوع الوظيفة .

٢. تفسير فريق البحث: يستنتج من ذلك أن اتجاهات موظفي الكليات المختلفة نحو طبيعة عملية صنع القرارات في الجامعة لا تختلف ولا تتأثر بمتغير نوع الوظيفة حيث كانت اتجاهات المبحوثين بدرجة متوسطة.

٣. كما يمكن استنتاج أن مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين والتي تمثل درجة المركزية واللامركزية متوسطة.

## ٥,٢ التوصيات:

من خلال ما اشارت اليه نتائج الدراسة فان فريق البحث يوصي بالتالي :

- ١- توصل البحث الى ان افراد عينة البحث موافقون الى حد ما على مدى مشاركتهم في عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنك فلسطين ، و بناء على ماسبق يوصي فريق البحث الادارة العليا في الجامعة بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات و تشجيعهم على المبادرة وذلك بتحفيزهم من خلال عقد اجتماعات دورية معهم من اجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

٢- توصل البحث إلى أن عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين تتسم بالامركزية في بعض الجوانب بينما تتسم بالمركزية في جوانب أخرى لذا يوصي فريق البحث الإدارة العليا في الجامعة بالسعي قدما في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات في الجامعة ، وذلك بطرح القضايا المطلوب اتخاذ قرار بشأنها و مناقشتها مع الموظفين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرار .

٣- توصل البحث إلى أن عينة الدراسة غير راضين عن عدم حصولهم على خطابات شكر من الإدارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين عندما يقومون بأعمال مميزة لذا يوصي فريق البحث الإدارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين على منح الموظف خطابات شكر لقاء أدائه المميز لأن ذلك يسهم في رفع روحه المعنوية و يجعله راضيا عن عمله ، مثل وضع معايير معينة يتم من خلالها ترشيح الموظف المثالي في كل ادارة بشكل سنوي بغية مكافأته.

٤- توصل البحث الى أن هناك علاقة طردية بين طبيعة عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و بين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ، لذا يوصي فريق البحث الإدارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين أن تقوم بالاجراء المناسب الذي يضمن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بشكل فعال من أجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي ، مثل نهج أسلوب فرق العمل .

٥- نظرا إلى ما توصل اليه البحث من نتائج وفق محدداتها ، ونظرا لأن عينة الدراسة موافقون بشكل عام على عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و كذلك راضون عن بيئة عملهم ، فإن فريق البحث يوصي بإجراء المزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية حول عملية صنع القرارات في جامعة بوليتكنيك فلسطين و المراحل التي تمر بها و دورها

في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و مقارنة عملية اتخاذ القرار في كل ادارة من ادارات الجامعة بغية التعرف على طبيعتها و درجة مشاركة الموظفين فيها و علاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين .

المصادر و المراجع

## المصادر و المراجع

## المصادر و المراجع

- سالم ، فؤاد الشيخ ؛ رمضان ، زياد ؛ الدهان ، أميمة ؛ مخامرة ، محسن ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، ١٩٩٢.
- أبو شيخة، نادر ، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية، ١٩٩٨.
- التويجي ، محمد إبراهيم، المواقف الوظيفية و الرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين و غير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات ، المجلة العربية للإدارة، ١٩٨٨.
- حسان، حسن ؛ الصياد ، عبد العاطي ، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية و علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم و بعض المتغيرات في المدرسة المتوسطة السعودية ، رسالة الخليج العربي ، ١٩٨٦.
- خليل، جواد محمد الشيخ؛ شرير، عزيزة عبد الله، الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧.
- الصغير، ثائر؛ مرقة، عبد المنعم؛ عرفه، عمار، الرضا الوظيفي لدى المدرسين في جامعة بوليتكنيك فلسطين، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، ٢٠٠٢.
- عثمان، حسين عثمان محمد ، أصول علم الإدارة العامة ، منشورات الحابي الحقوقية ، ٢٠٠٧.
- خليل، موسى، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ٢٠٠٥.
- عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢.
- العساف، عبد الله بن حسين عساف، علاقة المركزية و اللامركزية بالأداء الوظيفي، ٢٠٠٣.

- القحطاني، مبارك فهيد، أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية، ١٤٢٦هـ.
- الزهراني ، جمعان عوضة، صنع القرار في الأجهزة الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، ٢٠٠٠.
- النعيم، عبد الله ، تطبيقات اللامركزية في أمانة مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٨٨.
- المديميغ ، سعد عبد الرحمن، المركزية و اللامركزية الإدارية و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦هـ.
- قباني ، خالد ، اللامركزية و مسألة تطبيقها في لبنان، منشورات البحر المتوسط، ١٩٨١.
- العبيدي ، قيس محمد، التنظيم (المفهوم و النظريات و المبادئ)، الجامعة المفتوحة، ١٩٩٧.
- بدر، حامد أحمد رمضان ، السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر ، ١٤١٦هـ.
- الصباب ، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة و النشر، ١٤٧١هـ .
- أحمد ، محمد و آخرون ، التنظيم الإداري ، مطبعة المدني، ١٩٨٢م.
- الخريصي، محمد صالح ، المركزية الإدارية و تطبيقها في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣هـ.
- الطهراوي، هاني على ، القانون الإداري ، الدار العلمية للنشر، ٢٠٠١م.
- أيوب ، ناديا ، نظريات القرارات الإدارية ، جامعة دمشق ، ١٩٩٤م.
- الرويلي ، مسعود عبد الله ، صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٠م.
- عبيدات ، ذوقان و آخرون ، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ٢٠٠١م.

- يس ، درويش و آخرون ، المشكلة الإدارية و صناعة القرار ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥م.
- شريف ، علي ، إدارة المنظمات العامة ، الدار الجامعية، ١٩٨٧م.
- المعمر ، منصور ، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين و الموجهات التربويات و علاقته بأدائهم الوظيفي ، جامعة الملك سعود ، ١٩٩٣م.
- بخاري، مريم سيف الدين، الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية ، جامعة أم القرى، ١٩٨٦م.

المواقع الالكترونية:

• [www.ppu.edu](http://www.ppu.edu)

## الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملاحق

# جامعة بوليتكنيك فلسطين

## كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات



### استبانة

الموظف/ة المحترم/ة :

يقوم الباحثان بدراسة حول " عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين " و ذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الأعمال المعاصرة . و تتكون هذه الدراسة من الحوار التالية :

- ١- (درجة المركزية و اللامركزية ) مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين.
- ٢- مدى مناسبة الوضع الوظيفي بجامعة بوليتكنك فلسطين.
- ٣- مراحل صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين.

ريأمل الباحثان من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية و دقة ، علما بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحثان لن تستخدم للأغراض البحث العلمي.

،، نقدر لكم اهتمامكم و تعاونكم ،،  
و تقبلو فائق احترامنا و اطيب تحياتنا

اعداد الطالبين

علي نصار

محمد أبو حماد

إشراف الأستاذ علاء زايد

## القسم الأول : معلومات عامة

- العمر: أقل من ٣٠  ٣٠-٣٩  ٤٠-٤٩  ٥٠ فما فوق
- الجنس: ذكر  انثى  الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج
- المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات  ٥-٩  ١٠-١٤  ١٥ فأكثر
- نوع الوظيفة: إدارية  أكاديمية
- الكلية التي تعمل بها: الهندسة و التكنولوجيا  العلوم التطبيقية  العلوم الادارية و نظم المعلومات
- المهن التطبيقية  دائرة ادارية (حدد)

## القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: (درجة المركزية و اللامركزية) مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرارات بجامعة بوليتكنك فلسطين:

يرجى الاجابة بوضع اشارة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

- ١- يتم استشارة الموظف في طبيعة المهام التي ستوكل له.  
موافق بشدة  موافق  موافق الى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٢- يتم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي يبديها الموظف حول إمكانية التطوير الأمثل للعمل.  
موافق بشدة  موافق  موافق الى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٣- يتم تشجيع و تحفيز الموظفين من قبل الإدارات و الأقسام على إبداء روح المبادرة في العمل.  
موافق بشدة  موافق  موافق الى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٤- يراعى عند تقييم الاداء مدى مشاركة الموظف في عملية صنع القرار.  
موافق بشدة  موافق  موافق الى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٥- يتم مشاورة الموظفين من خلال لقاءات دورية حول الأمور التي تتعلق بمستوى الأداء و كيفية تفعيله.  
موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٦- للكليات و الأقسام بالجامعة صلاحيات كافية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصاتهم.  
موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٧- الرقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق القرارات على الموظفين بالمستوى المطلوب .  
موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا
- ٨- الصلاحيات الممنوحة للموظفين كافية لأداء أعمالهم و ما يكفون به.  
موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق اطلاقا

- ٩- يتم متابعة نتائج العمل من قبل رؤساء العمل دون التدخل في الطرق المستخدمة لتنفيذ هذا العمل.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٠- تستخدم إدارة الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية مع الموظفين.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١١- تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين للقيام بأعمالهم بشكل فعال.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٢- يتم منح الموظف الحرية في اختيار و تحديد الدورات التي تناسبه.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٣- يتم إصدار القرارات الإدارية من خلال اجتماعات رسمية.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٤- تقوم ادارة الجامعة بتقييم القرارات بعد تطبيقها بفترة مناسبة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٥- قبل اتخاذ القرارات تقوم الكليات و الأقسام برفع مقترحاتها للإدارة العليا بالجامعة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٦- تقوم الإدارة العليا بزيارات دورية للأقسام و الإدارات للتعرف على أدائها و المشكلات التي تواجهها.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً

#### المحور الثاني : مدى مناسبة الوضع الوظيفي بجامعة بوليتكنك فلسطين:

يرجى الاجابة بوضع اشارة ( √ ) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

- ١- رئيسي المباشر متمكن من عمله و يقوم به بشكل فعال.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٢- يتم تقييم أدائي بكل صدق و شفافية من قبل رئيسي المباشر.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٣- العلاقة بيني وبين رئيسي المباشر جيدة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٤- أستطيع مناقشة رئيسي المباشر في قراراته.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٥- هناك تعاون جيد في تبادل المعلومات والآراء بين زملائي.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٦- اشعر بأنني شخص مقبول في العمل.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً

- ٧- أشعر بأنني اعمل مع زملائي بشكل ودي.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ٨- أنا راض عن علاقتي بزملائي في العمل.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ٩- أشعر أن ظروف عملي مناسبة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٠- أوقات العمل مناسبة لإتمام العمل بكفاءة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١١- احصل على إجازات كافية ..  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٢- وظيفتي تتيح لي وقتا كافيا لعائلتي.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٣- اعتقد بأنني أقدم لعملي شيء مهم.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٤- الراتب الذي أتقاضاه كافي و مرضي.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٥- يوفر لي عملي فرصة التدريب بشكل مستمر.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٦- فرصتي في الترقية و التقدم في الوظيفة عالية.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٧- احصل على شهادات شكر عند قيامي بأداء مميز.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٨- مكافآت خارج الدوام تصرف حسب حاجة العمل.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا
- ١٩- يمنحني عملي قروضا ميسرة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقا

المحور الثالث : اذا كنت تعمل في وظيفة ادارية ، يرجى من حضرتك الاجابة عن أسئلة المحور التالي وذلك بوضع اشارة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيك:

المحور الثالث : مراحل صنع القرار في جامعة بوليتكنيك فلسطين :

- ١- تقوم الإدارة العليا بدراسة المشكلة التي يتم اتخاذ قرار بشأنها بشكل مناسب.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٢- تقوم الإدارة بالبحث عن البيانات و المعلومات اللازمة و المتعلقة بالمسكلة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٣- تقوم الإدارة بمشاورة الموظفين بشأن المقترحات المناسبة للحل.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٤- تقوم الإدارة بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٥- تقوم الإدارة بطرح القرار المرجح للتصويت أو المشاورة.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٦- تتم دراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٧- يتم إرفاق أسباب اتخاذ القرار و ضرورياته.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٨- يتم توضيح طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ٩- يتم تحديد فترة زمنية لتنفيذ القرار.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً
- ١٠- يتم تحديد فترة زمنية لتقييم القرار.  
 موافق بشدة  موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق  غير موافق إطلاقاً

انتهت الاستبانة

شكراً لتعاونكم