



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم

الخليل من وجهة نظر المعلمين

**Motivating School Principals in Achieving Job Satisfaction Among School  
Teachers in Hebron Directorate from Teachers Perspectives**

إعداد الطالبة

نفين أسامة حمدي الناظر

إشراف الدكتورة

منال ماجد بكر أبو منشار

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا والبحث

العلمي في جامعة الخليل، فلسطين

1442هـ / 2021م

## إجازة الرسالة

تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة  
نظر المعلمين

## إعداد الطالبة

نفين أسامة حمدي الناظر

## إشراف الدكتورة

منال ماجد بكر أبو منشار

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الجمعة بتاريخ 2021/ 4/9م، وأُجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....  
منال ماجد بكر أبو منشار

مُشرفاً ورئيساً

د. منال ماجد بكر أبو منشار

.....  
كمال خليل محمد مخامرة

ممتحنًا داخلياً

د. كمال خليل محمد مخامرة

.....  
جعفر وصفي توفيق أبو صاع

ممتحنًا خارجياً

د. جعفر وصفي توفيق أبو صاع

## الإهداء

إلى من افتقد حرارة تصفيقها فرحاً بإنجازي في هذه اللحظة لكني لا افتقد دعواتها .....  
أجني الآن ثمارها  
أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى الروح التي تعانقها الروح  
صاحب الفضل الأول والأخير  
السند القوي الذي لا ولن يكل ولا يمل  
والدي حفظه الله ورعاه والدي العزيز

إلى من أراهم بسمتي التي بها أمضي إلى الحياة بكل يسر  
والله الكتابة لا تكفي لوصفكم  
أنتم هدية الرحمن في زمن ندر فيها الخلان  
إخوتي وسندي

إلى من درنا في افلاك علمهم وعلى كتاب إبداعهم وقفنا  
ومن بحور آدابهم رشفنا  
أساتذتي

كلمات شكر وامتنان لمن أوجدتهم القدر في طريقنا ..فكانوا لنا مثل الشموع في الليالي  
صديقاتي العزيزات .... كل الحب لكم .

إليكم جميعاً أهدي ربيع حروفي وشذا كلماتي

## الشكر والتقدير

قال تعالى :

{وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ} (لقمان ١٢)

الحمد لله الذي حباني وأكرمني بإتمام رسالتي هذه بعد مسيرة طويلة من التعب والبحث والتنقيب بين صفحات الكتب وطيّاته

كم تنتشي حروفي فرحا كمعزوفة على ناي العلم لتعطر القارئ والكاتب وكل من يمر بها  
وكم تنتشي حروفي فرحا أكبر وأعظم عندما عانقت بكلماتي إنجازي وطرحي هذا والذي استلهمت منه  
رقي الفكر وروعته

اسمحوا لي بخربشات فاض بها قلبي أن أوجه شكري وتقديري لمن عطرت أسماؤهم صفحتي  
عائلي التي اثلجوا قلبي بعبير مساندهم لي

شكرا وألف شكر لكم وإن كان الشكر أقل ما أقدمه لكم ولا تفي الحروف ولا حتى الكلمات  
الشكر كل الشكر مفعم بضياء وجودهم وتوجيهاتهم ونصائحهم إلى من يدور حولهم أفلاك الرقي  
ويلتف الإبداع حولنا من حولهم

إلى العمالقة في جامعة الخليل إلى من أبحرنا معهم ولم نرتوي لليوم من بحور علمهم ما يكفي ري  
عطشنا للمعرفة والعلم وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة (منال ماجد بكر أبو منشار) هذا  
الصرح الأكاديمي الرائع بكل ما تحمله من صفات تجعلني أقدر وجودها ومساندتها إياي في إنجاز  
رسالتي كل التقدير مفعماً بمعاني المودة والاحترام لك .

لكل صرح قائد وقائد صرحنا ومسيرتنا للوصول إلى نجاحنا وهذه الدرجة العلمية حضرة العميد  
المبجل المشرف الداخلي ( الدكتور كمال خليل محمد مخامرة ) يسعدني بل يشرفني أن أخصك  
بكلمات ليست كالكلمات فلا وصف يعطيك حق الوصف دمت خير من اختير لهذا الصرح العملي  
الماجد .

يسرني أن أتقدم بفيض من الاحترام ووافر الامتنان لمن بذل الجهد ووافره من أجل أن نصل إلى هذه  
المرحلة المشرف الخارجي (الدكتور جعفر وصفي توفيق أبو صاع ) فنحن العارفون بفضلك  
المستضيؤون بقدرتك العاجزون عن شكرك .

الحروف كل الحروف والكلمات بعطرها لن توفيكم حقكم في الشكر

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم: نفين الناظر

التوقيع: .....

التاريخ: 2021/ 4 / 9م

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
و	فهرس المحتويات
ح-ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	ملخص الدراسة
م	Abstract
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	أولاً المقدمة
6	ثانياً مشكلة الدراسة
6	ثالثاً أسئلة الدراسة
7	رابعاً أهداف الدراسة
8	خامساً فرضيات الدراسة
8	سادساً أهمية الدراسة
9	سابعاً محددات الدراسة
9	ثامناً مصطلحات الدراسة
<b>11</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
12	أولاً الإطار النظري
12	مفهوم التحفيز
13	أهمية التحفيز
14	أنواع التحفيز
15	طرق التحفيز
16	شروط نجاح التحفيز
17	مقومات فاعلية نظام التحفيز
17	نظريات التحفيز
19	الرضا الوظيفي

21	أهمية الرضا الوظيفي
22	كيفية حدوث الرضا الوظيفي
23	العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي
25	طرق قياس الرضا الوظيفي
25	خصائص الرضا الوظيفي
28	النظريات التفسيرية للرضا الوظيفي
29	ثانياً الدراسات السابقة
39	ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة
<b>40</b>	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
41	أولاً منهج الدراسة
41	ثانياً مجتمع الدراسة
42	ثالثاً عينة الدراسة
43	رابعاً أدوات الدراسة
53	خامساً متغيرات الدراسة
54	سادساً إجراءات الدراسة
55	سابعاً الأساليب الإحصائية
<b>57</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
58	مقدمة نتائج الدراسة
58	تحليل نتائج الدراسة
<b>80</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
81	أولاً: تمهيد لمناقشة نتائج الدراسة
81	ثانياً مناقشة النتائج
86	ثالثاً التوصيات
<b>88</b>	<b>المراجع</b>
95	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
42	جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
45	جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس
47	جدول (3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة
47	جدول (4): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين
49	جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل مع الدرجة الكلية للمقياس
52	جدول (6): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل
53	جدول (7): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل
56	جدول (8): مفتاح التصحيح لمقياس تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين
58	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
61	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين
62	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق الإدارة المدرسية الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
64	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق بيئة العمل الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
65	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق العلاقات الاجتماعية الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي



67	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق بيئة العمل الإشراف التربوي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
69	جدول (15): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس
71	جدول (16): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
72	جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
74	جدول (18): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة
75	جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة
77	جدول (20): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص
79	جدول (21): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

## فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
96	الاستبانة في صورتها الأولى	.1
101	الاستبانة في صورتها النهائية	.2
107	أسماء المحكمين للرسالة	.3
108	تسهيل المهمة	.4

# تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد الباحثة

نفين أسامة حمدي الناظر

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، واختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً لطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (320) معلماً ومعلمة من مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل.

وأعدت استبانة لقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين وتكونت من (23) فقرة، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (40) فقرة موزعة على المحاور الآتية : (الإدارة المدرسية، بيئة العمل، العلاقات الاجتماعية، الإشراف التربوي)، وتحققت الباحثة من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، وتوصلت إلى ما يلي:

أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تعمل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بمنح المدراء صلاحيات أكثر من أجل تحفيز المعلمين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك العمل على تفعيل أنظمة الحوافز بناءً على الأداء من أجل تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى المعلمين وتعزيز الشعور بالعدالة خلال أداء مهامهم، وإشراك المدراء في تقييم المعلمين من خلال تقديم الحوافز للمعلمين عن طريق ما يتم تقديمه من أفكار إبداعية خلال العمل في المدارس، وكذلك إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لديهم، وزيادة فرص التقدم والنمو المهني من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين التي تحثهم على المثابرة العمل من أجل تطوير مهنتهم، وضرورة توجه الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لمنح الترقيات والدرجات بناءً على مستوى النمو المهني للمعلم.

**الكلمات المفتاحية:** تحفيز، الرضا الوظيفي، مديري المدارس، المعلم.

# **Motivating School Principals in Achieving Job Satisfaction Among School Teachers in Hebron Directorate from Teachers Perspectives**

**Reasercher: Nevin Osama Hamdi Al Nazer**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the relationship between school principals' motivation and its relation with job satisfaction among teachers in Hebron Directorate from teachers' perspectives. The researcher chose the random sampling method, and the sample reached (320) male and female teachers from the schools of Hebron directorate.

A questionnaire was prepared to measure the school principals' motivation among the teachers .It consisted of (23) items, and a questionnaire to measure job satisfaction consisted of (40) items distributed on the following dimensions: (School administration, work environment, social relations, Educational supervision). The researcher verified the validity and reliability by scientific methods, and reached the following results:

The results showed that the level of school principals' motivation was moderate, and the level of job satisfaction among teachers was also moderate . The results showed that there were no statistically significant differences in the averages of the respondents due to these variable (gender, academic qualification, years of experience, specialization).

Based on the results, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which is that the Ministry of Education and its directorates grant principals more powers in order to motivate teachers and increase their level of job

satisfaction, as well as working to activate incentive systems based on performance in order to achieve a high level of satisfaction among teachers , and to involve principals in evaluating teachers.

**Key words: motivation, job satisfaction, school principals, teacher.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً المقدمة

ثانياً مشكلة الدراسة

ثالثاً أسئلة الدراسة

رابعاً أهداف الدراسة

خامساً فرضيات الدراسة

سادساً أهمية الدراسة

سابعاً محددات الدراسة

ثامناً مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### أولاً المقدمة:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته وميوله واتجاهاته، ومع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (جبري، 2015).

ويعتبر المدير أحد أهم عناصر العملية التربوية، فهو قائد البيئة التعليمية الذي تقع عليه مسؤولية تحقيق المدرسة رسالتها، ومتابعة النظام التربوي لبلوغ أهدافه، كما أنه المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع. وعلى الرغم من أن نوعية المعلمين لها التأثير الأكبر على دافعية وتحصيل الطلبة، إلا أن نوعية القيادة أيضاً تؤثر في دافعية المعلمين ونوعية تعليمهم، والتي تؤثر فيما بعد على أداء الطلبة (أبو حامد، 2013).

تحتاج المدرسة كمنظمة إلى إدارة وبناء وظيفي يتناسب مع مسؤولياتها ويسعى إلى تحقيق أهدافها ويدير المدرسة المدير وهو الموظف الإداري الذي يشارك رجال الإدارة العامة مسؤولياتهم وواجباتهم وحقوقهم، ولا بد أن يكون على مستوى يتناسب مع هذه المسؤوليات، ويتصف بالديمقراطية وعليه أن يكون مطلعاً على أساليب



الإدارة المدرسية ومشاركاً في البرامج المدرسية، وأن يسعى إلى تهيئة جو ومناخ اجتماعي سليم وأن يجعل من المدرسة أسرة متماسكة (رضواني، 2012).

ويعد مدير المدرسة قائداً لمجموعة المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين لمدرسته لذا نجده يتطلع لعمل يغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم وفي ممارسته لهذه الوظائف يتخذ العديد من القرارات ويقوم بعدة إجراءات منها: الحديث، الكتابة، القراءة، التوقيع، وإجراء المقابلات وعقد الاجتماعات وزيارة الفصول وحضور المؤتمرات والندوات. فمدير المدرسة قائد تربوي في المدرسة والبيئة المحلية، وذلك في مواقفه وعلاقاته ومبادراته وفي شخصه وسلوكه وهو كذلك المخطط والمنفذ والمتابع والمقوم، يعمل مع بقية أفراد المجتمع المدرسي ويقودهم، وهذا الوضع جعل منه محط أنظار وموضع اهتمام وتقييم تلاميذ المدرسة (جبري، 2015).

يعتبر النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، لذا أصبحت الإدارة التربوية في هذه الأيام معقدة جداً، فمجتمع اليوم يتوقع من مدير المدرسة تحمل مسؤولية أكبر وتحقيق مستويات نجاح أعلى. وتقوم القيادات التربوية في القطاع التعليمي بدور هام وفعال، وذلك لتحقيق النجاح المرغوب وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريته، ويدل على ذلك ما ألمحت إليه الدراسات التي تناولت العنصر الإنساني في التنظيم من حيث التأهيل والخبرة، وتعتبر الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا ينصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا يحقق أهدافه بدون توفر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم، إلا أن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة تكمن في نقص العناصر القيادية المؤهلة المميزة بخصائص وسمات الفرد القادر على القيام بهذه المهمة (الفليبية، 2014).

وشهد العالم في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، تغييراً ملحوظاً في مختلف مناحي الحياة، اجتاح جميع المؤسسات بمختلف أنواعها وظهرت الطرق المبتكرة لانجاز المهمات التعليمية، مما غير من شكل العملية التعليمية التعلمية وهدفها. وظهرت البيئة التنافسية العالية مما زاد الاهتمام بطبيعة الجهود المبذولة لانجاز المهام والأعمال، للوصول الى الفاعلية والتركيز على كل ما يبذله المديرون والمعلمون لتجاوز حدود أدوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (سميرات ومقابلة، 2014).

يمكن القول بأن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة في المقام الأول، حيث تتأكد فيها قدرة المدير على التأثير في البشر وحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والسعي الدائم لتطويرها، وهذا الفهم لطبيعة الإدارة التربوية يؤكد على أهمية الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المدير بصفته قائداً مسؤولاً عن إحداث التغيير الذي تتأكد الحاجة إليه في المؤسسات التربوية استجابة للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة (السبيعي، 2009).

ويعتبر تحفيز مدراء المدارس ذو أهمية على مستوى الفرد والمنظمة وذلك لتداخل العوامل التي تؤثر على التحفيز وتنوعها، فالتحفيز يؤدي إلى مخرجات وأهداف تسعى المدرسة إلى تحقيقها، أي أن التحفيز يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها المدراء للمدرسين داخل المدارس (الكردي، 2011).

ويعمل التحفيز على تقوية الشعور بروح العدالة التنظيمية وتحسين صورة المنظمة في المجتمع، فهو يؤدي إلى إشباع حاجات الموظف ويرفع من ولائه وانتمائه وتعاونه مع بقية الأفراد داخل المنظمة، كما أن التحفيز

يوجه المدراء إلى الاهتمام بالعنصر البشري نحو العمل ويظهر من خلال ذلك الإبداع في العمل من خلال المكافآت التي يحصل عليها سواء كانت مادية أو معنوية أو ترقية (معاني، 2015).

ويعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للعاملين في التنظيمات الحديثة، بحيث اعتبر بعض الباحثين أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الرضا تجاه عملهم سيكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والمثابرة في أعمالهم وهؤلاء الأفراد يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استقرارهم واستمرار وارتباطهم وولائهم لمنظمتهم (النوافعة، 2018).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل المهمة التي تحول دون إظهار السلوك غير المرغوب فيه في المنظمة كالغياب وترك العمل، فالعامل غير السعيد أو غير الراضي في وظيفته يكون أكثر ميلا لتكرار الغياب عن عمله أو حتى ترك العمل ثم البحث عن عمل في مكان آخر أكثر راحة، ولقد دلت الدراسات على وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من دوران العمل والغياب (أبو تايه وآخرون، 2012).

يمثل الرضا الوظيفي عن المهنة أهم عوامل نجاح المعلمين في العمل، كما يعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة، ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل الإيجابية نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية (الثبتي والعنزي، 2014).

ويعتبر علاقة التحفيز بالرضا من الموضوعات ذات الأهمية والتي تحتاج إلى دراسة في ظل التغيرات التي تمر بها المدارس في ظل أزمة التعليم بسبب جائحة كورونا التي ظهرت لتحويل التعليم من تعليم وجاهي إلى تعليم مدمج، ويمثل التحفيز الحد الفاصل بين رضا والنجاح والإخفاق، فعلى أساس ذلك تتخذ القرارات الهامة في تحديد مستوى رضا المعلمين وتحديد مستوى الإقتراب أو الابتعاد عن الأهداف، ومن خلال ذلك ترى الباحثة أنه لا بد من معرفة أثر تحفيز المدراء على تحقيق هذا الهدف وهو الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي أمر لا بد من الإدارات السعي لتحقيقه.

### ثانياً مشكلة الدراسة:

حظي موضوع التحفيز والرضا الوظيفي باهتمام عند عدد من العاملين في المؤسسات المختلفة، وهناك دراسات سابقة منها دراسة معاني (2015) ودراسة علي (2020) التي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين التحفيز والرضا الوظيفي، ومن خلال عمل الباحثة في المدارس لاحظت أن هناك اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين، كما أن هناك اختلاف في مستويات تحفيز المدراء وأنواع هذا التحفيز، لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

### ثالثاً أسئلة الدراسة:

1. ما علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من

وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

رابعاً أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف على مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

3. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

4. التعرف على الاختلاف في علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

#### خامساً فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ولمعرفة علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

#### سادساً أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال البحث في علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى المعلمين حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تدعم المعلمين من الناحية النفسية والمادية، فإذا تحقق الرضا لدى المعلمين يكون العطاء والجهد مضاعفاً، مما يحقق الأهداف التربوية التي تسعى لها التربية والتعليم.

ومن الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال التعرف على مستوى التحفيز التي يتم تقديمه للمعلمين، والدور الذي يلعبه في تحقيق الرضا، كما يمكن لوزارة التربية والتعليم بأخذ توصيات هذه الدراسة بعين الاعتبار من أجل دعم المعلمين لتحقيق أهداف التعليم بأفضل مستوى، ومعرفة كيفية ومدى رضاهم الوظيفي.

### سابعاً محددات الدراسة

المحددات الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020.

المحددات المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل.

المحددات البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

### ثامناً مصطلحات الدراسة:

**التحفيز:** وهو ما يُقدّم للموظف من دعم مادي أو معنوي يؤدي إلى تعميق شعوره بقدراته وأهميته، وهو قوة تُمكن الأفراد من المضي بمهامهم في اجاه تحقيق أهداف منظماتهم (اللوزي، 2010، 136).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العوامل التي يتم استخدامها من قبل المدراء والتي تشجع حاجات المعلمين بحيث تشجع المعلم على زيادة أدائه، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس التحفيز الذي أُعدّ لهذا الغرض.

الرضا الوظيفي: هو ردة فعل الموظفين ومشاعرهم العاطفية الناتجة عن عملهم وخبراتهم الوظيفية، وتعتبر عن موقف الموظفين نحو ظروف عملهم أو البيئات التي تؤثر على رغبتهم بالعمل، مما يؤدي إلى إظهارهم للمشاعر الإيجابية نحو العمل (النوافعة، 2018، 9).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه شعور المعلم بالارتياح نتيجة لتوفر شروط معينة في محيط عمله، منها المعاملة الإنسانية الحسنة، في نمط الإشراف والراحة النفسية، ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس الرضا الوظيفي الذي أُعدّ لهذا الغرض.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري

ثانياً الدراسات السابقة

ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً الإطار النظري

يعد التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي من الأمور المهمة لتحقيق رضا الموظفين، والتأثير في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم تحقيق النجاح للمنظمة. والموظفين الذين يتم منحهم حوافز على العمل تكون لديهم قابلية العمل بجهد أكثر من غيرهم إلى جانب إصرارهم الكبير في مواجهة الصعوبات التي تصادفهم، كما أنهم يتمتعون بحماس عال تجاه عملهم لتحفيز أهدافهم الوظيفية لتحسين أدائهم الوظيفي ( Ouso et al, 2018).

#### مفهوم التحفيز:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم (الجباسي، 2011).

وعرفها الحاج (2018) بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، ولقد تم التركيز على أهمية الحاجات

الإنسانية؛ لأنها المصدر الأساسي لدوافع الأفراد، والمحدد الرئيس لسلوكهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب الفرد إليها، باعتبارها وسيلة لإشباع الحاجات التي تحركه.

**التحفيز:** وعرفه شاويش (2011) بأنه مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز؛ مما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة .

### أهمية التحفيز:

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم(عوض الله، 2012).

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل؛ فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق

بالأمن والرضى الوظيفيين مثل: استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار ، الالتزام والانتماء ، والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء....الخ. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف (السقا، 2013).

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملاتها ، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم، ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء (النوافعة، 2018).

إن إجراءات التحفيز التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها بناءً عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء، والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقى (الجساسي، 2011).

### أنواع التحفيز:

1- الحوافز المادية: تتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت،

حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة الأخرى طبقاً لطبيعة العمل، ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

2- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل (السقا، 2013).

### طرق التحفيز:

ذكر معاني (2015) أن المديرين يتبعون طرقاً متعددة لتحفيز مرؤوسيه ويمكن تحديد طرق التحفيز فيما يلي:

1. **مخاطبة العقل بالإقناع:** حيث أن الإقناع يعتمد على القدرة في توجيه الأفراد بحيث يتم إقناعهم بأن العمل يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم في تحسين الأفضل.

2. **التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:** حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تنمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح، وتزيد من الحوافز لديهم، ولكنهم في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد.

3. التحفيز عن طريق الخوف: حيث أن تذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بهم، وأن الوقت ليس لصالحهم، قد تؤدي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين، ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة نجاعتها مع مرور الزمن، ويطلق على هذا النوع من التحفيز الحوافز السلبية، بل هي عبارة عن عقوبات يتم إيقاعها على المرؤوسين، وقد تؤدي النتيجة إلى تغيير في سلوك الموظف الذي عوقب عليه.

### شروط نجاح التحفيز

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً .
- 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.
- 3- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها ، ويفضل أن تكون متقاربة.
- 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
- 5- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- 6- أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
- 7- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
- 8- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز (النوافعة، 2018).

## مقومات فاعلية نظام التحفيز

إن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم -أياً كانت طبيعته- فاعلاً من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعاً له على إتباع السلوك المؤدي للحافز، ويتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في كما ورد في أبو شرح (2010) بالآتي:

- 1) دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- 2) اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- 3) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- 4) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

## نظريات التحفيز

**النظرية الكلاسيكية:** تعتبر هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها (فريدريك تايلور) الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً إلى زيادة أجره، وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورية على بعض المفاهيم السائدة، وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات، وقد أنشأ "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد

على فرضين أساسيين هما: إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج. وإن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج (الشريف، 2010).

**نظرية العلاقات الإنسانية:** وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري، وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات، واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية (الجباسي، 2011).

**نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:** وتنطلق نظرية إبراهيم ماسلو من عدة مسلمات، وهي وفقاً لآل ناجي (2011):

1- إن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعاً من الإحساس بالاتزان.

2- إن حاجات الإنسان ليست جميعها بنفس القوة والتأثير، فالحاجات الأولية أشد إلحاحاً من الحاجات الثانوية.

3- إن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، يشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم، ويتباينون في قوة اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم.

**نظرية التوقع:** تقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها



أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل، فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل، فالدافع هناك ليس نابعاً من داخل الفرد، أو من بيئة العمل المحيطة به، بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

## الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب قياسها وتعريفها، نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة له، ولذلك فليس هناك تعريف موحد يتفق عليه جميع الباحثين (عطيانى وأبو سلمى، 2014).

ويعرفه (Stephen&Ayaga, 2014) بأنه مدى قناعة الموظف بالجهد الذي يبذله في إنجاز المهام الموكلة له، مما ينعكس ذلك على مدى إمكانية تحقيق حاجاته بكفاءة وفاعلية بما ينعكس إيجاباً أو سلباً على أدائه الوظيفي.

أشار البعض إلى أنه بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته، ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال كما أشار برو (2019) ما يأتي:

- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساساً بعدم الرضا، لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
- تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.
- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل.
- جعل العمل مسلياً: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل، مما يضيف الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

## أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي، قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح (موساوي وبرياح، 2016).

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها

والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العاملين من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي، وقد ذكر (Campbell , 2007) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدهور مستوى منتجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدهور ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

### كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذا الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضىً عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
2. الدافعية: تولد الحاجات قدرًا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادًا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفؤ في عمله، يجعله راضيًا عن العمل،

باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته (الشمري، 2013).

### العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، والتي تسهم إسهامًا مباشرًا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ومن أهم هذه العوامل:

1. الرضا عن الوظيفة: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال

الحديثة تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار (موساوي وبرياح، 2016).

2. الرضا عن الأجر: أظهرت معظم النظريات والدراسات الميدانية أهمية الأجر والمكافآت وتأثيرها

الملموس على إنتاجية الفرد، وذلك رغم الفروقات في الأهمية النسبية التي أعطيت للحوافز المادية،

والمتمحص للمدارس الإدارية يجد أن كل المدارس الإدارية قد أعطت اهتمامًا كبيرًا للحوافز المادية، حتى

المدرسة السلوكية والتي ركزت على الحوافز غير المادية لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المالية في

حفز الفرد وتوجيهه، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق الشعور بالأمن، وتوفر له مكانة اجتماعية

(باجة، 2014).

3. الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات، تشجعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة (نعيرات، 2018).

4. الرضا عن ظروف/ بيئة العمل: وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، وظروف العمل الطبيعية: هي الظروف المادية لبيئة العمل مثل: الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكاتب وساعات العمل، والتي لها تأثير مباشر على رضا الفرد عن وظيفته (باجة، 2014).

5. الرضا عن الزملاء في العمل: يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي (الريح، 2018).

6. الرضا عن الاستقرار الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء (موساوي وبرياح، 2016).

7. الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: تعتمد فاعلية الترقية كعامل من العوامل المؤثرة إيجاباً على الرضا الوظيفي، إذا ما تم ربطها بإنتاجية الفرد وكفاءته، وقد اهتم الباحثون والمخططون في مختلف المستويات التنظيمية بوظيفة التدريب باعتبارها وظيفة رئيسية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة كانت ويغض النظر عن نوع هذه المنظمة (أبو شهاب، 2020).

## طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم، قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضمناً لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق. ويرى البعض إلى أنه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، إلى حد كبير نعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله (الثبتي والعنزي، 2014).

## خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها (أبو شهاب، 2020).

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد

لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم (الريح، 2018).

**3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا؛ لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (الريح، 2018).

**4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته (الريح، 2018).

**5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (باجة، 2014).

**6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (أبو شهاب، 2020).



## العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

ويرى البعض أن للمديرين اهتماماً عملياً بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي مثل الإلتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل والإصابات، ويرى البعض أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال مزيج مناسب للحوافز، وأن زيادة الرضا يمكن أن تؤدي لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المثمر (سلطان، 2007).

ويتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء (الريح، 2018):

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد، ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة وبالنسبة للآخرين

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد .

## النظريات التفسيرية للرضا الوظيفي

نظرية هرزبرج: ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي هرزبرج والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأي "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 إتخاذ 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 وشيرير، 2008).

نظرية فروم: هنا ينبغي الإشارة لنظرية عدالة العائد وبيانها لمدى الرضا الوظيفي عبر محاولة الفرد الحصول على العائد أثناء أداءه لعمله، وتربط رضاه بمدى إتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله، بما يعتقد أن يستحقه وهذا يؤكد مدى أهمية الخدمة التي تقدمها المؤسسة التربوية للمعلم وانعكاسها على أداءه، لذا فيعتقد "إن هناك ارتباطاً عكسياً بين العائد الفائد والعائد الفعلي من جهة والرضا الوظيفي عن العمل من جهة أخرى، حيث يقوم الفرد بعملية متوازنة بين عملية العائد وما يقدمه الفرد للمؤسسة، فإذا تساوى العائد بما يقدمه الفرد للمؤسسة يزداد الشعور بالرضا، وأي اختلال بالتوازن لصالح المؤسسة يقل الرضا الوظيفي (الشيخ وشيرير، 2008).

## ثانياً الدراسات السابقة:

### دراسة علي (2020) بعنوان: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي دراسة تجريبية

كان هدف هذا البحث هو إيجاد العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بين العاملين بالمدارس الليبية بماليزيا داخل نطاق كوالالمبور وسيلانجور، وكانت عناصر التحفيز كالتالي: العنصر الأول هو الرواتب والعنصر الثاني بيئة العمل والعنصر الأخير هو العدالة، وقد قام الباحث باستخدام المنهج التجريبي من خلال تطوير إستبيان وتوزيعه على العاملين بتلك المؤسسات، وكانت النتائج قد أثبتت علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والعوامل الثلاث للتحفيز كالتالي: يوجد علاقة إيجابية قوية جداً بين بيئة العمل والرضا الوظيفي من خلال حساب معامل الارتباط والذي كان كالتالي  $r=0.60$ ، وكذلك يوجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والرواتب من خلال حساب معامل الارتباط والذي كان كالتالي  $r=0.54$ ، وكذلك يوجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والعدالة من خلال حساب معامل الارتباط والذي كان كالتالي  $r=0.050$ .

### دراسة شتيات (2018) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة

تتطرق الدراسة إلى بيان مدى ارتباط الرضا الوظيفي بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمس مجالات وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهم عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير أداء المعلمين كانت: انضباط العملية التعليمية واستقرار النظام المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، شعور المعلم بقدر كبير من الحرية الأمان ومساهمته في صنع القرار التربوي، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي

- وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لسنوات الخدمة.

**دراسة الريح (2018) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء**

### **المهني**

هدفت الدراسة التعرف إلى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني في مدارس الجودة أساس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي من خلال استبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على (30) معلم ومعلمة كعينة ممثلة للمجتمع، وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً، كما أن هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني لدى معلمي ومعلمات مدارس الجودة أساس، ولا توجد علاقة ارتباطية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المهني تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**دراسة أوزو وآخرون (Ouso et al, 2018) بعنوان: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين**

### **في جامعة زاخو**

يهدف البحث إلى دراسة دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بالاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وتحقيقاً لهدف البحث وإكمال متطلباته باشر الباحثون بإعداد اطار نظري بالإفادة من ادبيات الموضوع، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة البحث، والمكونة من الموظفين الذين بلغ عددهم (53) موظفاً، وتم

استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، تمثلت أهم الاستنتاجات بتدني مستويات رضا الموظفين في الجامعة عن الرواتب والأجور الممنوحة لهم، وكذلك ضعف أو محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة، وتوصل البحث الى مجموعة من المقترحات تمثلت أهمها بضرورة تحقيق الرضا للموظفين وخاصة فيما يتعلق بالرواتب والأجور الممنوحة لهم، وكذلك تحقيق العدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة.

### **دراسة نوافعة (2018) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة**

هدفت الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين ، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد تم بناء استبانة كأداة لتطبيق للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (96) مفردة، وتبين أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية في عمان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على بمتغيراته على الولاء الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة أنه يجب الاهتمام بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.

### **دراسة البلبيسي (2017) بعنوان: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الرسالة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة (34) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (524) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة.

### دراسة بليد (Belleid,2016) الرضا الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية في ليبيا

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات المؤثرة في مستوياته لتقدم للمنظمة معلومات حول علاقة الرضا بهذه المتغيرات للعمل على تحسينها لتحقيق المستوى المرغوب من الرضا بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات وهي: (الأجر، فرص الترقية، الظروف المادية للعمل)، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة لتحليلها والحصول على النتائج. وخلصت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات (الأجر، فرص الترقية، ظروف العمل المادية)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من المتغيرات (فرص الترقية، الأجر، ظروف العمل المادية)، إضافة إلى ذلك وفيما يتعلق بالفروق النوعية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري).

دراسة معاني (2015) بعنوان: درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء

### المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل، واستخدم في ذلك استبانة تتكون من قسمين هما التحفيز والرضا الوظيفي، وتكونت الاستبانة من (60) فقرة طبقت على (385) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأشارت النتائج إلى وجود استجابة كبيرة جداً في المجال الأول والثاني (أنظمة الترقية والحوافز، والتحفيز عبر التقدير واحترام الذات) وكبيرة على المجال الثالث (التحفيز عبر التعامل)، ومتوسطة على المجال الرابع (التعزيز والمكافآت) ووجود استجابة كبيرة على الدرجة الكلية للتحفيز، وكذلك كانت استجابات عينة الدراسة كبيرة على المجال الأول والثاني والثالث (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم) وقليلة على المجال الرابع (الدورات التدريبية) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي مع وجود استجابة كبيرة على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ومستوى الدخل، بينما ظهر هناك فروق لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات في استجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

## دراسة نياركو (Nyarko et el, 2014) تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة غانا

تبحث الدراسة في تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي للمعلمين، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة أكرا (غانا)، وتكونت العينة من (200) معلم ومعلمة في المرحلة الإعدادية في أكرا من خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز المعلمين ورضاهم الوظيفي، ومع ذلك ، لم تظهر الدراسة أي اختلاف في مستوى رضا المعلمين الذين لديهم دوافع تحفيز داخلية وأولئك الذين لديهم دوافع تحفيز خارجية. كما لا يوجد فروق في النتائج تعزى لمتغير الجنس.

## دراسة الثبتي والعنزي (2014) بعنوان: عوامل لرضا الوظيفي لدى معلمي محافظات القريات من وجهة

### نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات

هدفت الدراسة التعرف إلى عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، وقد تكونت عينة الدراسة من (307) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من (79) فقرة، تغطي خمسة أبعاد وهي: القيادة المدرسية وبيئة العمل، الجوانب المادية والحوافز، وأساليب الزيارة الإشرافية، والتأهيل والتدريب، وقد أظهرت النتائج أن عوامل الرضا جاءت مرتبة كما يلي: القيادة المدرسية، بيئة العمل، أساليب الزيارة الإشرافية، الجوانب المادية والحوافز وأخيراً التأهيل والتدريب، كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا للمعلمين تعزى إلى متغير الخبرة التعليمية فوق (10) سنوات، ولا توجد وفروق تعزى إلى المتغير المرحلة التعليمية.



## دراسة دويك وعوجان (Dweik & Awajan, 2013) بعنوان المستوى التحفيزي لمعلمي اللغة الإنجليزية في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على المستوى التحفيزي لمعلمي اللغة الإنجليزية في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون الاستبيان كأداة للدراسة. تم اختيار عينة مكونة من مائة معلم لغة إنجليزية يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية من مديرية التربية الثانية بعمان. أشارت البيانات التي تم الحصول عليها إلى أن وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية وزملاء المعلمين وطلابهم لا يحفزون معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية. كما أظهرت الدراسة أن معلمي اللغة الإنجليزية متحمسون بدافع داخلي لأنهم يحبون وظائفهم ، وأن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستوى التحفيزي لمعلمي اللغة الإنجليزية في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون استبيان معلمي اللغة الإنجليزية. تم اختيار عينة مكونة من مائة معلم لغة إنجليزية يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية من مديرية التربية الثانية بعمان عن قصد للرد على الاستبيان. أشارت البيانات التي تم الحصول عليها إلى أن وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية وزملاء المعلمين وطلابهم لا يحفزون معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية. كما أظهرت الدراسة أن معلمي اللغة الإنجليزية متحمسون لأنهم يحبون وظائفهم، ويعتبرون الوظيفة امانا لمستقبلهم وعائلاتهم.

## دراسة سرور (Sarwar, 2013) بعنوان: أثر المكافآت والرضا العاملين في صناعة الخدمات في غينيا

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مكافآت الموظفين ورضاهم الوظيفي في قطاع الخدمات بافتراض أن المكافأة تلعب دوراً مهماً في رضا العاملين الذي يؤثر بدوره على الرضا الوظيفي حيث شملت عينة الدراسة

(110) من موظفي شركات الخدمات في غينيا، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن المكافآت لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي للموظفين قد حفز ولاءهم للمنظمة

دراسة غانا وبابا (Gana & Bababe,2011) بعنوان: أثر التحفيز على أداء العاملين في ولاية بورنو في نيجيريا

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين، ولتحقيق غرض الدراسة تم تقييم العاملين بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر عن أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً، وخلصت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما خلصت الدراسة إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

دراسة الجساسي (2011) بعنوان: تأثير الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير هذه الحوافز على العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين كاتب شؤون إدارية وقد بلغ عددهم 7753 فرداً توصلت الدراسة إلى وجود حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. ووجود حوافز معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال في وزارة

التربية والتعليم في سلطنة عمان، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين، وأن الحوافز المادية والمعنوية كانت على مستوى منخفض.

**دراسة الزهراني (2010) بعنوان: الواقع الفعلي والمأمول للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمديرين**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي والمأمول للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (101) مدير و(446) معلم وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن الواقع الفعلي للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت بدرجة قليلة. وأن المأمول الفعلي للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت بدرجة كبيرة جداً.

**دراسة الشريف (2010) بعنوان: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة**

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة (مكافأة نهاية الخدمة، بدل ندره، بدل جامعة ناشئة، بدل حضور جلسات، مكافأة التميز، بدل تعليم جامعي، مكافأة الوظائف القيادية، توفير سكن جامعي) واستخدمت المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (248) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وخلصت الدراسة إلى أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة نحو مكافأة نهاية الخدمة، وبدل الندره، وبدل جامعة ناشئة، وبدل حضور جلسات، وبدل مكافأة التميز، وبدل تعليم

جامعي، ومكافأة الوظائف القيادية كانت بدرجة كبيرة. وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى

بمدينة مكة المكرمة نحو توفير سكن جامعي كانت بدرجة كبيرة جداً.

### ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة هو التحفيز والرضا الوظيفي حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة معاني (2015) ودراسة (Beleid,2016) ولكن تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال البحث في العلاقة بين التحفيز والرضا في مدارس لدى المعلمين بسبب تأثير الحوافز كما ان هذه الدراسة طبقت على محافظة الخليل التي لم يسبق أن تم تطبيق مثل هذا العنوان في مديريات التربية والتعليم فيها.

تميزت الدراسة بأن العينة الخاضعة للدراسة هي المعلمين حيث أن المعلمين هم من يشعرون بالرضا نتيجة التحفيز الذي يتلقونه من قبل المدراء لذا فإن التحفيز يؤثر على أداء المعلمين بدرجة تتناسب مع مستوى الرضا لديهم لذا تم اختيار عينة الدراسة على المعلمين.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الجهود السابقة حول الرضا الوظيفي والتحفيز، وإضافة مادة علمية مما أغنى الجانب النظري بالمعلومات الهامة، كما تم الاطلاع على المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات وقد تم الاعتماد على دراسة الزهراني (2010)، ودراسة البلبيسي (2017) ودراسة معاني (2015) لصياغة فقرات مقياس التحفيز، ودراسة شتيايت (2018)، ودراسة معاني (2015) لصياغة فقرات مقياس الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً منهج الدراسة

ثانياً مجتمع الدراسة

ثالثاً عينة الدراسة

رابعاً أدوات الدراسة

خامساً متغيرات الدراسة

سادساً إجراءات الدراسة

سابعاً الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، بداية بتحديد المنهج الذي تم اتباعه، ووصف وتعريف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها وكيفية التحقق من خصائصها السيكمترية، كما يتضمن المعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### أولاً منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لقياس علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة.

### ثانياً مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس مديرية الخليل والبالغ عددهم (3174) معلماً ومعلمة، منهم (1232) معلماً و(1942) معلمة، وتم اخذ ما نسبة (10%) من مجتمع الدراسة كعينة بالطريقة العشوائية البسيطة، فأصبح عدد أفراد العينة (320) معلم ومعلمة.

## ثالثاً عينة الدراسة

أ- العينة الاستطلاعية: حيث تم اختيار (50) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة (علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين) من حيث دلالات صدقها وثباتها.

ب- العينة الأساسية للدراسة: قامت الباحثة بتوزيع (320) استبانة على المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية الخليل، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (320) استبانة، لذلك تكونت عينة الدراسة الفعلية التي أجريت عليها عمليات التحليل الإحصائي من (320) معلم ومعلمة في مديرية الخليل، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	123	38.4%
	أنثى	197	61.6%
	المجموع	320	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	14	4.4%
	بكالوريوس	217	67.8%
	ماجستير فأعلى	89	27.8%
	المجموع	320	100%



5 سنوات فما دون	59	18.4%	سنوات الخبرة
6-10 سنوات	113	35.3%	
فوق 10 سنوات	148	46.3%	
المجموع	320	100%	
علوم إنسانية	239	74.7%	التخصص
علوم طبيعية	81	25.3%	
المجموع	320	100%	

#### رابعاً أدوات الدراسة

مقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر

#### المعلمين

قامت الباحثة بتطوير مقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد مراجعة عدد من مقاييس التحفيز في الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، كدراسة الزهراني (2010)، ودراسة البلبيسي (2017) ودراسة معاني (2015).

وتضمن المقياس بصورته النهائية (23) فقرة (الملحق 2)، ويتم الإجابة على فقرات المقياس عن طريق اختيار المعلم على سلم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالاتي: درجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، درجة كبيرة وتعطى (4) درجات، درجة متوسطة وتعطى (3) درجات، درجة قليلة

وتعطى (2) درجات، درجة قليلة جداً وتعطى (1) درجات، وتكون الدرجة العليا عليه  $23 \times 5 = 115$ ، والدرجة الأدنى عليه  $23 \times 1 = 23$ .

### الخصائص السيكومترية للمقياس

#### الصدق:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على (9) محكمين من الأساتذة العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة انظر (الملحق 2)، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وبعد الأخذ بآراء المحكمين من حيث الإضافة والحذف، وتضمن المقياس بصورته النهائية (23) فقرة لقياس مستوى تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين (الملحق 3).

#### صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي حيث تم تطبيق المقياس على (50) معلماً ومعلمة هم من العينة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات تحفيز مديري

المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات لي	0.629**	0.000
2.	أتلقي خطابات الشكر عند إتقاني لعمل مميز	0.500**	0.000
3.	يستشيرني المدير في العديد من الأمور الهامة	0.677**	0.000
4.	يقدم لي المدير كل ما أحتاجه من تسهيلات للعمل	0.542**	0.000
5.	أشعر بمحدودية الفرص التي يتيحها المدير للنمو المهني والتقدم في المدرسة	0.403**	0.000
6.	أشعر بأن الفرص التي يتيحها مدير المدرسة لي مناسبة	0.553**	0.000
7.	تزداد انتاجيتي حين أحصل على حوافز معنوية من المدير	0.569**	0.000
8.	يناقشني المدير في تقرير زيارة المشرف لي	0.386**	0.000
9.	أشعر بأني حصلت على ما أستحقه من تحفيز في الوقت المناسب كلما أنجزت عملاً مميزاً	0.554**	0.000
10.	يتيح لي المدير تكوين علاقات اجتماعية داخل المدرسة	0.607**	0.000
11.	هناك سياسة واضحة للتحفيز عند الإدارة	0.656**	0.000
12.	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي	0.652**	0.000
13.	أشعر بأن التشجيع والتحفيز يتم على أساس العلاقات الشخصية مع المدير	0.509**	0.000
14.	يستند المدير إلى معايير إدارية واضحة للتحفيز المعنوي	0.467**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
15.	الهدايا التي تقدم في المناسبات المختلفة تمنحني رضاءً معنوياً	0.703**	0.000
16.	يشعرنني المدير بأنني شخص كفاء وفعال	0.713**	0.000
17.	أشارك في اتخاذ القرارات مع الإدارة	0.636**	0.000
18.	يشجع المدير علاقات التفاهم والانسجام في المدرسة	0.604**	0.000
19.	هناك عدالة في منح المكافآت	0.314**	0.000
20.	ترى الإدارة أن الراتب الشهري يسد حاجاته الأساسية	0.550**	0.000
21.	يرى المدير أن معظم المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز	0.609**	0.000
22.	يعتقد المدراء أن طرق منح المكافآت تؤثر على الأداء الوظيفي	0.548**	0.000
23.	يرى المدير أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات	0.393**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات المقياس.

### الثبت للمقياس:

### الثبت بطريقة ألفا كرونباخ

تمّ حساب الثبات من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ، بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية

مكونة من (50) معلماً ومعلمة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المقياس	أفراد العينة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل	50	23	0.923

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.92)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة يصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

#### – الثبات بطريقة التجزئة النصفية

تم استخدام معادلة جتمان للتصحيح بسبب عدم تساوي الانحرافات المعياري نصف المقياس، والجدول (4) يوضح نتائج الثبات من خلال استخدام التجزئة النصفية .

جدول (4): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم

الخليل من وجهة نظر المعلمين

المقياس	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل	23	0.800	0.889

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات المقياس يساوي (0.889)، وهو يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويعطى درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في الدراسة الحالية.

## مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل

### وصف المقياس

طوّرت الباحثة مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل بالاعتماد على المقاييس الواردة في عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل مثل دراسة شتيايت (2018)، ودراسة معاني (2015)، حيث تضمّن المقياس بصورته النهائية (40) فقرة موزعة على المحاور الآتية: (الإدارة المدرسية، بيئة العمل، العلاقات الاجتماعية، الإشراف التربوي)، (الملحق 2)، ويتم الإجابة على فقرات المقياس عن طريق اختيار المعلم على سلم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالتالي: درجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، درجة كبيرة وتعطى (4) درجات، درجة متوسطة وتعطى (3) درجات، درجة قليلة وتعطى (2) درجات، درجة قليلة جداً وتعطى (1) درجات، وتكون الدرجة العليا عليه  $200=40 \times 5$ ، والدرجة الأدنى عليه  $40=40 \times 1$ .

## الخصائص السيكومترية للمقياس

### الصدق:

#### صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على (9) محكماً من الأساتذة العاملين في الجامعات الفلسطينية ذوي الاختصاص والخبرة (الملحق 2)، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات، وتضمن المقياس بصورته النهائية (40) فقرة (الملحق 3).

#### صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الرضا

الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	ترتبطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة	0.490**	0.000
2.	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية	0.580**	0.000
3.	تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية	0.566**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
4.	تراعي الإدارة المدرسية توزيع وتقسيم العمل	0.663**	0.000
5.	تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية.	0.959**	0.003
6.	تراعي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين المهنية	0.705**	0.000
7.	تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة	0.387**	0.000
8.	تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة	0.550**	0.000
9.	تتمى الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين	0.794**	0.000
10.	تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة	0.602**	0.000
11.	بيئة العمل تتناسب مع طبيعة العمل	0.839**	0.000
12.	تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل	0.854**	0.000
13.	الغرف الصفية مناسبة للطلبة وأعدادهم	0.566**	0.000
14.	أشعر بأن مهنة التدريس من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي	0.621**	0.000
15.	تضايقتني بعض التصرفات الشخصية لزملائي	0.420**	0.000
16.	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة	0.490**	0.000
17.	أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي	0.485**	0.000
18.	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة	0.518**	0.000
19.	أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي	0.795**	0.000
20.	أشعر أن العمل بالمدرسة يُلبى العديد من رغباتي	0.475**	0.000
21.	يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة	0.466**	0.000
22.	يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم	0.884**	0.000



الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.23	تسود روح التعاون في العمل بين كافة العاملين في المدرسة	0.493**	0.001
.24	يتبادل المعلمين المعلومات مع زملاءهم	0.894**	0.000
.25	يتبادل المعلمون والطلبة الاحترام والمحبة	0.944**	0.000
.26	هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور	0.847**	0.000
.27	يتبادل المعلمون والطلبة عبارات الشكر والثناء في المناسبات	0.748**	0.000
.28	يتواصل المعلمين مع الطلبة خارج نطاق العمل	0.848**	0.000
.29	يتواصل المعلمين مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية	0.406**	0.000
.30	يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين	0.762**	0.000
.31	تتلي الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية	0.461**	0.000
.32	يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم	0.849**	0.000
.33	تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات	0.501**	0.000
.34	أشعر بأن عملي لا يلقي ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير	0.861**	0.000
.35	تتعرض الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة إيجابياً	0.467**	0.000
.36	يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية.	0.457**	0.000
.37	يوجه المدير المعلمين لطرق وأساليب التدريس الملائمة	0.491**	0.000
.38	يعتبر أسلوب المدير محفزاً للرضا عن العمل	0.885**	0.000
.39	يهتم المدير بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين	0.548**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
40.	تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم	0.474**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة

الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات المقياس.

### الثبات:

#### الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

تمّ حساب الثبات من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل

المقياس	أفراد العينة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل	50	40	0.944

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي

لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة

معامل ألفا كرونباخ (0.94)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويصلح للتطبيق

وتحقيق أهداف الدراسة.

## – الثبات بطريقة التجزئة النصفية

تمّ حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، وذلك من خلال تجزئة المقياس إلى نصفين، ثم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتمّ استخدام معادلة سبيرمان براون كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج الثبات من خلال استخدام التجزئة النصفية جدول (7): نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل

معامل الارتباط سبيرمان براون	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المقياس
0.887	0.799	40	الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل

يتضح من الجدول (7) أن معامل ثبات المقياس يساوي (0.887)، وهو يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، ويعطى درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في الدراسة الحالية.

## خامساً متغيرات الدراسة

– المتغيرات المستقلة: تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة

نظر المعلمين

– المتغيرات التابعة: الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر

المعلمين

– المتغيرات المستقلة المعدلة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص

## سادساً إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء الدراسة وفق عدد من المراحل، وهي كالآتي:

– إعداد مقياس الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على عدد من المقاييس التي وردت في الدراسات السابقة

– الحصول على كتاب تسهيل المهمة للباحثة وتقديمه للمسؤولين في مدارس مديرية تربية وتعليم مدينة

الخليل، من أجل التمكن من تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة ملحق (3).

– جمع البيانات، حيث حرصت الباحثة على استرجاع جميع النسخ التي تم توزيعها، وتم جمع (320)

نسخة صالحة للتحليل.

– تم إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج.

– تفسير واستخلاص النتائج.

## سابعاً الأساليب الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة تمّ استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)

حيث تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص المجتمع الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
- معامل الارتباط سبيرمان براون لمعرفة ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.
- اختبار (ت) (Independent samples t-Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات أفراد المجتمع على مقياسي تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## مفتاح التصحيح لقراءة المتوسطات الحسابية لمقياسي تحفيز مديري المدارس والرضا

### الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

جدول (8): مفتاح التصحيح لمقياسي تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية

#### تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
منخفضة	20% - 46.6%	2.33-1.00
متوسطة	46.7% - 73.4%	3.67-2.34
مرتفعة	73.5% - 100%	5.00-3.68

تمّ حساب طول الفترة في المتوسط الحسابي وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الحد الأقصى للاستجابة} - \text{الحد الأدنى للاستجابة}) / 3$$

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي فإن:

$$\text{طول الفترة} = (5-1) / 4 = 3 / 4 = 1.33$$

وكذلك تمّ حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{الوسط الحسابي} \div \text{عدد البدائل}) \times 100\%$$

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### مقدمة نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

#### تحليل نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من

#### وجهة نظر المعلمين

وللإجابة على السؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحفيز

مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو

موضح في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية

تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
مرتفعة	0.84	4.26	تزداد انتاجيتي حين أحصل على حوافز معنوية من المدير	.1	7
مرتفعة	0.85	3.72	يتيح لي المدير تكوين علاقات اجتماعية داخل المدرسة	.2	10



مرتفعة	0.91	3.71	يشعرني المدير بأنني شخص كفاء وفعال	.3	16
مرتفعة	0.92	3.69	يشجع المدير علاقات التفاهم والانسجام في المدرسة	.4	18
متوسطة	0.93	3.65	يعتقد المدراء أن طرق منح المكافآت تؤثر على الأداء الوظيفي	.5	22
متوسطة	0.85	3.54	يقدم لي المدير كل ما أحтаجه من تسهيلات للعمل	.6	4
متوسطة	0.99	3.52	أتلقي خطابات الشكر عند إتقاني لعمل مميز	.7	2
متوسطة	0.88	3.51	يرى المدير أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات	.8	23
متوسطة	0.87	3.46	أشعر بأن الفرص التي يتيحها مدير المدرسة لي مناسبة	.9	6
متوسطة	0.86	3.45	يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات لي	.10	1
متوسطة	1.01	3.42	يرى المدير أن معظم المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز	.11	21
متوسطة	1.06	3.41	يناقشني المدير في تقرير زيارة المشرف لي	.12	8
متوسطة	1.02	3.41	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من تحفيز في الوقت المناسب كلما أنجزت عملاً مميزاً	.13	9
متوسطة	1.09	3.38	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي	.14	12
متوسطة	1.08	3.37	الهدايا التي تقدم في المناسبات المختلفة تمنحني رضاء معنوياً	.15	15
متوسطة	1.11	3.36	ترى الإدارة أن الراتب الشهري يسد حاجاته الأساسية	.16	20
متوسطة	1.07	3.34	هناك سياسة واضحة للتحفيز عند الإدارة	.17	11
متوسطة	1.06	3.34	هناك عدالة في منح المكافآت	.18	19
متوسطة	0.94	3.33	يستند المدير إلى معايير إدارية واضحة للتحفيز المعنوي	.19	14
متوسطة	1.07	3.28	أشعر بأن التشجيع والتحفيز يتم على أساس العلاقات الشخصية مع المدير	.20	13
متوسطة	1.01	3.21	يستشيرني المدير في العديد من الأمور الهامة	.21	3

متوسطة	1.08	3.19	أشارك في اتخاذ القرارات مع الإدارة	.22	17
متوسطة	0.93	3.06	أشعر بمحدودية الفرص التي يتيحها المدير للنمو المهني والتقدم في المدرسة	.23	5
متوسطة	0.59	3.46	الدرجة الكلية لمستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أن مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.46) وانحراف معياري (0.59).

ويتضح من الجدول (9) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (تزداد انتاجيتي حين أحصل على حوافز معنوية من المدير) جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) وانحراف معياري (0.84) بدرجة مرتفعة، بينما أقل درجة حصلت عليها الفقرة (أشعر بمحدودية الفرص التي يتيحها المدير للنمو المهني والتقدم في المدرسة) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) وانحراف معياري (0.93).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية

وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	0.65	3.61	البعد الأول: الإدارة المدرسية
متوسطة	0.51	3.57	البعد الثاني: بيئة العمل
مرتفعة	0.57	3.86	البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية
متوسطة	0.66	3.51	البعد الرابع: الإشراف التربوي
متوسطة	0.51	3.64	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) وانحراف معياري (0.51)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (3.51 – 3.86).

ويتضح من الجدول (10) أن أعلى درجة حصل عليها بعد (العلاقات الاجتماعية) بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.57)، جاء بعده (الإدارة المدرسية) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.65)، ثم (بيئة العمل) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.51)، ثم (الإشراف التربوي) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) والانحراف معياري (0.66).

## أولاً الإدارة المدرسية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق الإدارة المدرسية الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق الإدارة المدرسية الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
مرتفعة	0.76	3.95	تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة	.1	1
مرتفعة	0.91	3.78	تتمى الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين	.2	9
مرتفعة	0.82	3.74	تراعي الإدارة المدرسية توزيع وتقسيم العمل	.3	4
مرتفعة	0.87	3.69	تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة	.4	8
متوسطة	0.88	3.54	تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة	.5	7
متوسطة	1.01	3.51	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية	.6	2
متوسطة	0.83	3.51	تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية.	.7	5

متوسطة	1.01	3.51	تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة	.8	10
متوسطة	0.88	3.45	تزاعي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين المهنية	.9	6
متوسطة	0.94	3.33	تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية	.10	3
متوسطة	0.65	3.61	الدرجة الكلية لبعء الإدارة المدرسية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أن مستوى تحقيق الإدارة المدرسية الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.65).

ويتضح من الجدول (11) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.76) بدرجة مرتفعة، بينما أقل درجة حصلت عليها الفقرة (تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) وانحراف معياري (0.94).

### ثانياً بيئة العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق بيئة العمل الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق بيئة العمل الرضا الوظيفي لدى معلمي

مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
مرتفعة	0.84	4.05	أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي	.1	19
مرتفعة	0.81	3.99	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة	.2	16
مرتفعة	0.88	3.79	أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي	.3	17
مرتفعة	0.87	3.76	أشعر أن العمل بالمدرسة يُلبى العديد من رغباتي	.4	20
متوسطة	0.91	3.62	بيئة العمل تتناسب مع طبيعة العمل	.5	11
متوسطة	1.11	3.52	أشعر بأن مهنة التدريس من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي	.6	14
متوسطة	0.98	3.41	تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل	.7	12
متوسطة	1.07	3.39	الغرف الصفية مناسبة للطلبة وأعدادهم	.8	13
متوسطة	0.99	3.26	تضايقتني بعض التصرفات الشخصية لزملائي	.9	15
متوسطة	1.04	2.97	يضايقتني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة	.10	18
متوسطة	0.51	3.57	الدرجة الكلية لبعء بيئة العمل		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أن مستوى تحقيق بيئة العمل الرضا الوظيفي لدى

معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.51).

ويتضح من الجدول (12) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.84) بدرجة مرتفعة، بينما أقل درجة حصلت عليها الفقرة (بضايقتني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.97) وانحراف معياري (1.04).

### ثالثاً العلاقات الاجتماعية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق العلاقات الاجتماعية الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق العلاقات الاجتماعية الرضا الوظيفي

لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
مرتفعة	0.71	4.13	يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة	.1	21
مرتفعة	0.79	4.02	يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين	.2	30
مرتفعة	0.71	3.93	يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم	.3	22
مرتفعة	0.72	3.93	يتبادل المعلمون والطلبة الاحترام والمحبة	.4	25
مرتفعة	0.67	3.92	يتبادل المعلمون والطلبة عبارات الشكر والثناء في المناسبات	.5	27
مرتفعة	0.74	3.91	يتبادل المعلمين المعلومات مع زملائهم	.6	24

مرتفعة	0.91	3.91	يتواصل المعلمين مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية	.7	29
مرتفعة	0.76	3.86	تسود روح التعاون في العمل بين كافة العاملين في المدرسة	.8	23
مرتفعة	0.89	3.71	هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور	.9	26
متوسطة	1.01	3.25	يتواصل المعلمين مع الطلبة خارج نطاق العمل	.10	28
مرتفعة	0.57	3.86	الدرجة الكلية لبعء العلاقات الاجتماعية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى أن مستوى تحقيق العلاقات الاجتماعية الرضا الوظيفي

لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.57).

ويتضح من الجدول (13) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (يوجد احترام متبادل بين الطاقم

التعليمي والإداري في المدرسة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) وانحراف معياري

(0.71) بدرجة مرتفعة، بينما أقل درجة حصلت عليها الفقرة (يتواصل المعلمين مع الطلبة خارج نطاق

العمل) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25) وانحراف معياري (1.01).

#### رابعاً الإشراف التربوي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق الإشراف التربوي الرضا

الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في

الجدول (14).



جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحقيق بيئة العمل الإشراف التربوي لدى معلمي

مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
مرتفعة	0.83	3.73	تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات	.1	33
مرتفعة	0.92	3.68	يهتم المدير بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين	.2	39
متوسطة	0.91	3.64	يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم	.3	32
متوسطة	0.87	3.61	يعتبر أسلوب المدير محفزاً للرضا عن العمل	.4	38
متوسطة	0.87	3.58	تلبي الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية	.5	31
متوسطة	0.94	3.56	تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم	.6	40
متوسطة	0.98	3.48	يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية.	.7	36
متوسطة	0.96	3.46	يوجه المدير المعلمين لطرق وأساليب التدريس الملائمة	.8	37
متوسطة	1.07	3.27	تتعرض الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة إيجابياً	.9	35
متوسطة	0.99	3.11	أشعر بأن عملي لا يلقى ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير	.10	34
متوسطة	0.66	3.51	الدرجة الكلية لبعدهم الإشراف التربوي		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أن مستوى تحقيق الإشراف التربوي الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) وانحراف معياري (0.66).

ويتضح من الجدول (14) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) وانحراف معياري (0.83) بدرجة مرتفعة، بينما أقل درجة حصلت عليها الفقرة (أشعر بأن عملي لا يلقى ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.11) وانحراف معياري (0.99).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

للإجابة عن التساؤل السابق تم تحليل الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

لفحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) لإيجاد

الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي

لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (15): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
غير دالة	0.055	1.924	0.58	3.54	123	ذكر	تحفيز المدراء
			0.60	3.41	197	أنثى	
غير دالة	0.944	0.070	0.53	3.64	123	ذكر	الرضا الوظيفي
			0.49	3.63	197	أنثى	
غير دالة	0.662	0.437	0.52	3.62	123	ذكر	الدرجة الكلية
			0.49	3.60	197	أنثى	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 318

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية

وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة

الكلية (0.662) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05).

وتشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.944) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05).

وتشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.055) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لفحص الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجداول (16،17).

جدول (16): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز

مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحفيز المدراء	دبلوم	14	3.76	0.45
	بكالوريوس	217	3.48	0.61
	ماجستير فأعلى	89	3.37	0.57
	<b>المجموع</b>	<b>320</b>	<b>3.46</b>	<b>0.59</b>
الرضا الوظيفي	دبلوم	14	3.68	0.41
	بكالوريوس	217	3.66	0.50
	ماجستير فأعلى	89	3.56	0.52
	<b>المجموع</b>	<b>320</b>	<b>3.64</b>	<b>0.50</b>
الدرجة الكلية	دبلوم	14	3.70	0.41
	بكالوريوس	217	3.63	0.50
	ماجستير فأعلى	89	3.53	0.51
	<b>المجموع</b>	<b>320</b>	<b>3.61</b>	<b>0.50</b>

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.067	2.722	0.967	2	1.934	بين المجموعات	تحفيز المدراء
			0.355	317	112.635	داخل المجموعات	
			-----	319	114.569	المجموع	
غير دالة	0.226	1.494	0.318	2	0.762	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.255	317	80.862	داخل المجموعات	
			-----	319	81.624	المجموع	
غير دالة	0.196	1.638	0.417	2	0.833	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.254	317	80.637	داخل المجموعات	
			-----	319	81.470	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجداول (16، 17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.196) وهي أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

كما ويتضح من الجداول (16، 17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.067) وهي أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.226) وهي أكبر (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

لفحص الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجداول (18، 19).

جدول (18): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحفيز المدراء	5 سنوات فما دون	59	3.56	0.62
	6-10 سنوات	113	3.38	0.67
	فوق 10 سنوات	148	3.48	0.52
	<b>المجموع</b>	<b>320</b>	<b>3.46</b>	<b>0.59</b>
الرضا الوظيفي	5 سنوات فما دون	59	3.74	0.52
	6-10 سنوات	113	3.59	0.59
	فوق 10 سنوات	148	3.63	0.41
	<b>المجموع</b>	<b>320</b>	<b>3.64</b>	<b>0.50</b>
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	59	3.71	0.52
	6-10 سنوات	113	3.55	0.59
	فوق 10 سنوات	148	3.60	0.41
	<b>المجموع</b>	<b>320</b>	<b>3.61</b>	<b>0.50</b>



جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.154	1.881	0.672	2	1.334	بين المجموعات	تحفيز المدراء
			0.357	317	113.225	داخل المجموعات	
			-----	319	114.569	المجموع	
غير دالة	0.167	1.798	0.458	2	0.916	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.255	317	80.708	داخل المجموعات	
			-----	319	81.624	المجموع	
غير دالة	0.153	1.890	0.480	2	0.960	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.254	317	80.510	داخل المجموعات	
			-----	319	81.470	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجداول (18، 19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.154) وهي أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

كما ويتضح من الجداول (18، 19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.167) وهي أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.153) وهي أكبر (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص

لفحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

جدول (20): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المتغير
غير دالة	0.270	1.105	0.60	3.48	239	علوم إنسانية	تحفيز المدراء
دالة			0.58	3.40	81	علوم طبيعية	
غير دالة	0.555	0.591	0.59	3.46	320	المجموع	الرضا الوظيفي
دالة			0.52	3.64	239	علوم إنسانية	
غير دالة	0.477	0.711	0.45	3.61	81	علوم طبيعية	الدرجة الكلية
دالة			0.50	3.64	320	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 318

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية

وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة

الكلية (0.477) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05).

وتشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة حول دور تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.270) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05).

وتشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.555) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05).

**السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

ومن هذا السؤال تم تحليل الفرضية الآتية:

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

ولفحص الفرضية السابقة تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما هو واضح من خلال الجدول (21).

جدول (21): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية

تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
التحفيز	0.804	0.000
الرضا الوظيفي		

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (21) إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.804) بدلالة إحصائية (0.000)، أي أنه كلما زاد استخدام التحفيز زاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً التمهيد

ثانياً مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: تمهيد لمناقشة نتائج الدراسة:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، فإن الباحثة قد توصلت إلى النتائج التالية:

#### ثانياً مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.46) وانحراف معياري (0.59).

ويتضح من الجدول (10) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (تزداد انتاجيتي حين أحصل على حوافز معنوية من المدير) جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) وانحراف معياري (0.84) بدرجة مرتفعة، بينما أقل درجة حصلت عليها الفقرة (أشعر بمحدودية الفرص التي يتيحها

المدير للنمو المهني والتقدم في المدرسة) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) وانحراف معياري (0.93).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البليبيسي (2017) ودراسة معاني (2015) التي أظهرت أن استخدام الحوافز جاء بدرجة مرتفعة، بينما أظهرت دراسة الجساسي (2011) ودراسة الزهراني (2010) دراسة (Gana, Bababe,2011) مستوى منخفض لمنح الحوافز.

ترى الباحثة أن تحفيز المعلمين في المدارس يقتصر على أنواع محددة من التحفيز وغالبيتها تكون من النوع المعنوي، كما أن المدراء لا يمتلكون الصلاحيات الكاملة من أجل منح التحفيز لمعلميهم فهم يمتلكون بعض الصلاحيات ولكن هذه الصلاحيات قد لا تلبى احتياجات المعلمين ولا تتناسب مع ما يقدمونه من أداء خلال عملهم، مما يؤدي إلى ظهور درجة متوسطة للتحفيز، فالمعلم عندما يشعر أنه حصل على التحفيز الذي يستحقه تزداد إنتاجيته ولكن هناك محدودية في منح التحفيز من قبل المدراء فالتحكم في الدرجات والترقيات ليست من اختصاص المدير مثلاً.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ؟**

أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) وانحراف معياري (0.51)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (3.51 – 3.86).



ويتضح من الجدول (17) أن أعلى درجة حصل عليها بعد (العلاقات الاجتماعية) بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) وانحراف معياري (0.57) ، ثم بعد (الإدارة المدرسية) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.65)، ثم بعد (بيئة العمل) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.51)، ثم (الإشراف التربوي) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) وبانحراف معياري (0.66).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نوافعة (2018) التي أظهرت أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Ouso et al, 2018) التي أظهرت مستوى متدني من الرضا، بينما أظهرت دراسة معاني (2015) ودراسة الريح (2018) وجود درجة مرتفعة من الرضا.

ترى الباحثة أن مستوى تحقيق الرضا يحتاج إلى صلاحيات كاملة من قبل المدراء وذلك لأنهم يلاحظون ما يتم تحقيقه من قبل معلميه فهم أقدر على تقدير عملهم ولكن لا توجد صلاحيات للمدير لتحقيق ما هو مناسب لكل معلم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الرضا، ولكن هناك بعض المجال يلعب المدير دوراً هاماً فيها تمثلت في العلاقات الاجتماعية، فالعلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين تنال مستوى عالي من الرضا لأنهم يعملون كفريق واحد، ويتواصلون مع بعضهم البعض في معظم المناسبات لذلك نجد أن الرابط الاجتماعي بين المعلمين يتميز بالقوة، ولكن بيئة العمل والإشراف التربوي يحكمه العديد من الأنظمة والقوانين لذا نجد أن درجة الرضا ذات درجة متوسطة وخاصة أن تهيئة البيئة المناسبة من أجل التعلم تحتاج بنية تحتية وتكاليف مادية للوصول إلى أفضل مستوى من تعليم الطلبة للمهارات التعليمية، لذا نجد أن تقارير

الإشراف التربوية مبنية على مستوى أداء المعلم ولكن البيئة التعليمية لا تدعم عملية التعلم بشكل فعال فلا يمكن استخدام أساليب التدريس الحديثة في المدرسة بشكل فعال بحيث تتناسب مهارات الطلبة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة البليسي (2017) دراسة الريح (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة. كما أظهر دراسة معاني (2015) عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، بينما أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة من 5-10 سنوات وكذلك أظهرت دراسة الثبتي والعنزي (2014) فروقاً لصالح ذوي الخبرة فوق (10) سنوات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شتيا (2018) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور بينما اتفقت في جانب سنوات الخبرة التي لم تظهر فيها أي فروق.

ترى الباحثة أن المعلمين في المدارس يعملون كفريق واحد ويتم تطبيق جميع الأنظمة والقوانين عليهم بنفس الدرجة كما أن الحوافز التي يمكن أن يمنحها المدراء للمعلمين هي متشابهة نوعاً ما وكذلك هي محدودة يطلع

عليها جميع المعلمين، لذلك نجد أن المعلمين لديهم نفس الرأي تقريباً حول تحفيز مدراء المدارس وعلاقته في تحقيق الرضا الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.804) بدلالة إحصائية (0.000)، أي أنه كلما زاد استخدام التحفيز زاد الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة الخليل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة علي (2020) ودراسة (Beleid,2016) ودراسة معاني (2015) ودراسة نوافعة (2018).

ترى الباحثة أن هناك ارتباط مباشر بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي فالمعلمون عندما يعملون يحتاجون إلى من يقدر عملهم لذلك نجد أن المعلم عندما يقوم بعمل متميز ينتظر من يقدر هذا العمل فالتحفيز أفضل عامل يمكن أن يتلقاه المعلم تقديراً للجهود التي يبذلها، والتحفيز يعمل على زيادة مستوى المثابرة على العمل لدى المعلمين لذا نجد أن التحفيز يؤدي إلى شعور الفرد بقيمة ذاته مما يؤدي إلى ظهور مستوى من الرضا وتقدير الذات لدى المعلمين؛ فالتحفيز يعمل على زيادة مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وتقدير الآخرين للعمل الذي يقوم فيه، لذلك يلعب دوراً في الشعور بالرضا لدى المعلمين، كما أن عملية التحفيز تحت المعلمين على العمل بأقصى طاقة لديهم وهذا بسبب شعور المعلمين أن هناك تقدير للعمل الذي يقومون به مما يؤدي إلى

ظهور مستوى من الرضا، ولكن ظهور دور متوسط لدور التحفيز في تحقيق الرضا بسبب محدودية الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها المعلم عندما يعمل بكامل كفاءته وخاصة أنه لا يوجد محفزات مادية في المدارس تمنع للمعلمين على أدائهم.

### ثالثاً التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1. أن تعمل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بمنح المدراء صلاحيات أكثر من أجل تحفيز المعلمين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
2. العمل على تفعيل أنظمة الحوافز بناءً على الأداء من أجل تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى المعلمين وتعزيز الشعور بالعدالة خلال أداء مهامهم.
3. إشراك المدراء في تقييم المعلمين من خلال تقديم الحوافز للمعلمين عن طريق ما يتم تقديمه من أفكار ابداعية خلال العمل في المدارس.
4. إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لديهم.
5. زيادة فرص التقدم والنمو المهني من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين التي تحثهم على المثابرة العمل من أجل تطوير مهنتهم.

6. ضرورة توجه الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لمنح الترقيات والدرجات بناءً على مستوى النمو المهني للمعلم.

7. إجراء دراسات مستقبلية من خلالها يتم فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز وتأثيرهما على تطوير الأداء المهني للمعلمين.

8. وإجراء دراسات مستقبلية حول تحفيز المدراء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء.

## المراجع:

### أولاً القرآن الكريم

### ثانياً المراجع العربية

1. أبو تايه، بندر، والحياري، خليل، والقطاونة، منار. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء، 20(1): 159-188.
2. أبو حامد، عارف. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
3. أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.
4. أبو شهاب، منذر. (2020). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (3): 360-385.
5. آل ناجي، محمد. (2011). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط4، مطبعة السروات، جدة.

6. باجة، حميد. (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.
7. برو، هشام. (2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
8. البليسي، محمود. (2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
9. الثبتي، محمد، والعنزي، خالد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(6): 99-118.
10. جبيري، إيمان. (2015). مدى تطبيق مدرء المتوسطات لوظائف الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
11. الجساسي، عبد الله. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
12. الحاج، محمد. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

13. خليل، جواد. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين، مجلة الجامعة، 16(1): 683-711.

14. رضواني، نسرین. (2012). العوامل المؤثرة على أداء المعلم، مذكرة ليسانس في علم النفس العيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

15. الريح ، غيداء. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

16. الزهراني، حسين. (2010). الواقع الفعلي والمأمول للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

17. السبيعي، عبید. (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

18. السقا، عون. (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

19. سلطان، محمد. (2007). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر.

20. سميرات، سمر، ومقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، الجامعة الأردنية، 41(1): 513-536.



21. شاويش، مصطفى. (2011). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
22. شتيا، محمد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (41): 559-569.
23. الشريف، مها. (2010). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
24. الشمري، محمد. (2013). دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
25. الشيخ، خليل وشري، عزيزة. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، 16(1): 683-711.
26. عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
27. عطيان، مراد سليم وأبو سلمى، وعبد الله جميل. (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، دراسات، 41 (2): 1-35.
28. العكش، علاء. (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

29. علي، محمود. (2020). العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي دراسة تجريبية،

<https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/35af7374-ba72-40c1-9f9d->

54512f949a08

30. عوض الله، مرفت. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة

ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

31. الفليتيه، بدرية. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم

ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.

32. الكردي، رياض. (2011). دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

33. اللوزي، موسى. (2010). التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان.

34. معاني، ناجح. (2015). درجة التحفيز والرضا الوظيفي وعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء

المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

النجاح، نابلس.

35. موساوي، يحيى وبرياح، محمد. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة

حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد،

الجزائر.

36. نعيرات، جهاد. (2018). تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

37. النوافعة، راجي. (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.

### ثالثاً المراجع الأجنبية:

1. Beleid, M., & Adel, M. (2016). Job Satisfaction and Its Relation to Remuneration, Promotion and Physical Working Conditions. **Ulum Islamiyyah**.
2. Dweik, B, Awajan, N. (2013),.Factors that Enhance English Language Teachers, **Motivation in Jordanian Secondary Schools**, English Linguistics Research 2(1),33-42.
3. Gana, A, Bababe F. (2011). **The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State**, Master Thesis, University of Maiduguri, Borno State, Nigeria
4. Nyarko, K., Twumwaa, D. A., & Adentwi, K. I. (2014). **The influence of motivation on the job satisfaction of Junior High School Teachers in Ghana**.
5. Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: **An assessment. Essays in Education, 18(1), 9**.
6. Ouso, K. A., Haji, A. Y., & Dino, C. I. (2018). The role of incentives in achieving job satisfaction for employees at the University of Zakho **Humanities Journal of University of Zakho, 6(1), 344-357**.
7. Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. **IOSR journal of business and management, 16(5), 11-18**.

8. Sarwar,S. and Abugre,J., (2013), " The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry ", The Business & Management Review Journal,. 3, (2): 22 - 32.
  
9. Campbell, D. (2007, March). **An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Nonfinancial Performance Improvement. AAA.**

## الملاحق

## ملحق (1)

### الاستبانة في صورتها الأولى



#### كلية الدراسات العليا

#### برنامج الإدارة التعليمية

تقوم الباحثة في جامعة الخليل بإجراء دراسة حول "تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الخليل.

لذا أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها ولا يتطلب كتابة اسمك أو ما يشير إليك.

الباحثة: نيفين الناظر

إشراف: د. منال أبو منشار

القسم الأول: المعلومات الأولية

الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

المستوى التعليمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

مكان السكن:

مدينة ( ) قرية ( ) مخيم ( )

المديرية:

الخليل ( ) شمال الخليل ( ) جنوب الخليل ( ) يطا ( )

التخصص:

أدبي ( ) علمي ( )

**القسم الثاني :** نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة ( X ) في المكان الذي يناسب رأيك.

التحفيز نوعين مادي ومعنوي وهذه الدراسة تتناول التحفيز المعنوي وتعريفه كالتالي: هي تلك الحوافز التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين وتعتمد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها وهي أشكال مختلفة منها: الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين (الهيتي، 2005)

درجة الموافقة					التحفيز المعنوي	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات لي	1.
					أثقتني خطابات الشكر عند انقائي عملي	2.
					يستشيرني المدير في العديد من الأمور الهامة	3.
					يقدم لي المدير كافة ما أحتاجه من أدوات أو أي تسهيلات	4.
					أشعر بمحدودية فرص النمو والتقدم بالمدرسة التي يتيحها المدير	5.
					أشعر بأن الفرص التي يرشني مدير المدرسة مناسبة	6.
					أصبح أكثر إنتاجية حين احصل على حوافز من المدير	7.
					يناقشني المدير في تقرير زيارة مشرفي	8.
					أشعر بأنني حصلت على ما استحقته من تحفيز في الوقت المناسب	9.
					تتيح لي المدير تكوين علاقات اجتماعية	10.
					هناك سياسة محددة وواضحة للتحفيز عند الإدارة	11.
					أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي	12.
					أحصل على قدر مناسب من التشجيع من مديري	13.
					أشعر بأن التشجيع والتحفيز تتم على أساس العلاقات الشخصية مع المدير	14.
					يستند المدير إلى معايير إدارية واضحة للتحفيز	15.
					الهدايا التي تقدم في المناسبات المختلفة تمنحني رضاً معنوياً	16.
					توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقى	17.

					يشعري المدير بكفائتي وفعاليتي	.18
					أشارك في اتخاذ القرارات مع الإدارة	.19
					يشجع المدير علاقات التفاهم والانسجام في المدرسة	.20



درجة الموافقة					الرضا الوظيفي	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>البعد الأول: الإدارة المدرسية</b>						
					1. تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة	
					2. تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية	
					3. تشارك/ي الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات المدرسية	
					4. تراعي الإدارة المدرسية قدرات وكفايات المعلمين	
					5. تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية.	
					6. تراعي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين المهنية	
					7. تستخدم الإدارة المدرسية عمليات التفويض للمعلمين بصورة سليمة	
					8. تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة	
					9. تنمي الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين	
					10. تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين بالمدرسة	
<b>البعد الثاني: بيئة العمل</b>						
					11. بيئة العمل تتناسب مع طبيعة عملي	
					12. تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة للعمل	
					13. الغرف الصفية مناسبة للطلبة وأعدادهم	
					14. أشعر بأن مهنة التدريس من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي	
					15. تضايقتني بعض التصرفات الشخصية لزملائي	
					16. أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة	
					17. أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي	
					18. يضايقتني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة	
					19. أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي	
					20. أشعر أن العمل بالمدرسة يُلبى العديد من رغباتي	
<b>البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية</b>						
					21. يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة	
					22. يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم	

					يسود روح التعاون في العمل	23.
					يتبادل المعلمين المعلومات مع زملائهم	24.
					العلاقة بين المعلمين والطلبة ينتابها الود	25.
					هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور	26.
					يتبادل المعلمين والطلبة عبارات الشكر والثناء في المناسبات	27.
					يتواصل المعلمين مع الطلبة خارج نطاق العمل	28.
					يتواصل المعلمين مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية	29.
					يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين	30.
<b>البعد الرابع: الإشراف التربوي</b>						
					تلمي الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية	31.
					يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم	32.
					تزيد زيارة المدير من دافعية العمل بما يتخللها من نصائح وارشادات	33.
					أشعر بأن عملي لا يلقى ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير	34.
					تضايقتني مطالب المدير	35.
					يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية.	36.
					يوجه المدير لطرق وأساليب التدريس الملائمة.	37.
					يعتبر أسلوب المدير محفزاً للرضا عن العمل	38.
					الاهتمام بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين	39.
					تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم	40.

## ملحق (1)

### الاستبانة في صورتها النهائية



### كلية الدراسات العليا

### برنامج الإدارة التعليمية

تقوم الباحثة في جامعة الخليل بإجراء دراسة حول "دور تحفيز مديري المدارس في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل. لذا ترحو الباحثة من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظركم، علماً بأن البيانات الواردة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يتطلب منك أخي الكريم/أختي الكريمة كتابة اسمك أو ما يشير إليك.

الباحثة: نيفين الناظر

إشراف: د. منال أبو منشار

القسم الأول: المعلومات الأولية

الجنس:

أ. ذكر ( ) ب. أنثى ( )

المؤهل التعليمي:

أ. دبلوم ( ) ب. بكالوريوس ( ) ج. ماجستير فأعلى ( )

المديرية:

أ. الخليل ( ) ب. شمال الخليل ( ) ج. جنوب الخليل ( ) د. يثا ( )

التخصص:

أ. علوم إنسانية ( ) ب. علوم طبيعية ( )

القسم الثاني: ترحو الباحثة من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عليها بوضع إشارة (X) في المكان الذي يناسب رأيك.

التحفيز نوعان مادي ومعنوي وهذه الدراسة تتناول التحفيز المعنوي وتعريفه كالتالي: هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام للعنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش، 2011، ص210).

درجة الموافقة					التحفيز	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					1. يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات لي	
					2. أتلقي خطابات الشكر عند إتقاني لعمل مميز	
					3. يستشيرني المدير في العديد من الأمور الهامة	
					4. يقدم لي المدير كل ما أحتاجه من تسهيلات للعمل	
					5. أشعر بمحدودية الفرص التي يتيحها المدير للنمو المهني والتقدم في المدرسة	
					6. أشعر بأن الفرص التي يتيحها مدير المدرسة لي مناسبة	
					7. تزداد إنتاجيتي حين أحصل على حوافز معنوية من المدير	
					8. يناقشني المدير في تقرير زيارة المشرف لي	
					9. أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من تحفيز في الوقت المناسب كلما أنجزت عملاً مميزاً	
					10. يتيح لي المدير تكوين علاقات اجتماعية داخل المدرسة	
					11. هناك سياسة واضحة للتحفيز عند الإدارة	
					12. أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي	
					13. أشعر بأن التشجيع والتحفيز يتم على أساس العلاقات الشخصية مع المدير	
					14. يستند المدير إلى معايير إدارية واضحة للتحفيز المعنوي	
					15. الهدايا التي تقدم لي في المناسبات المختلفة تمنحني رضاً معنوياً	
					16. يشعرنني المدير بأنني شخص كفء وفعال	
					17. أشارك في اتخاذ القرارات مع الإدارة	
					18. يشجع المدير علاقات التفاهم والانسجام في المدرسة	
					19. هناك عدالة في منح المكافآت	

					20. ترى الإدارة أن الراتب الشهري يسد حاجاته الأساسية
					21. يرى المدير أن معظم المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز
					22. يعتقد المدراء أن طرق منح المكافآت تؤثر على الأداء الوظيفي
					23. يرى المدير أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات

درجة الموافقة					الرضا الوظيفي
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
<b>البعد الأول: الإدارة المدرسية</b>					
					1. تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة
					2. تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية
					3. تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية
					4. تراعي الإدارة المدرسية في توزيع ونقسيب العمل
					5. تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية
					6. تراعي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين المهنية
					7. تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة
					8. تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة
					9. تنمي الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين
					10. تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة
<b>البعد الثاني: بيئة العمل</b>					
					11. بيئة العمل تتناسب مع طبيعة العمل
					12. تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل
					13. الغرف الصفية مناسبة لأعداد الطلبة
					14. أشعر بأن مهنة التدريس من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي
					15. تضايقتني بعض التصرفات الشخصية لزملائي
					16. أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة
					17. أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي
					18. يضايقتني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة
					19. أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي
					20. أشعر أن العمل في المدرسة يُلبّي العديد من رغباتي
<b>البعد الثالث: العلاقات البيئية</b>					
					21. يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة
					22. يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم
					23. تسود روح التعاون في العمل بين كافة العاملين في المدرسة

					24. يتبادل المعلمون المعلومات مع زملائهم
					25. يتبادل المعلمون والطلبة الاحترام والمحبة
					26. هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور
					27. يتبادل المعلمون والطلبة عبارات الشكر والثناء في المناسبات
					28. يتواصل المعلمون مع الطلبة خارج نطاق العمل
					29. يتواصل المعلمون مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية
					30. يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين
<b>البعد الرابع: الإشراف التربوي</b>					
					31. تلبى الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية
					32. يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم
					33. تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات
					34. أشعر بأن عملي لا يلقى ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير
					35. تنعكس الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة إيجابياً
					36. يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية
					37. يوجه المدير لطرق وأساليب التدريس الملائمة
					38. يعتبر أسلوب المدير الإشرافي محفزاً للرضا عن العمل
					39. يهتم المدير بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين
					40. تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم



### ملحق (3)

#### اسماء المحكمين للرسالة

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس	إدارة تربوية
2	د. كمال خليل محمد مخامرة	جامعة الخليل	إدارة تربوية
3	د. سناء شاكر توفيق أبو غوش	جامعة الخليل	قياس وتقويم
4	د. فريال عبد العزيز محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
5	د. نبيل أمين حسين المغربي	جامعة القدس المفتوحة	علم نفس تربوي
6	د. إيناس عارف ناصر	جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس العلوم
7	أ. أريج محمد تيسير وحيد صلاح	جامعة الخليل	إدارة تربوية
8	أ. فاطمة عز الدين عبد العزيز شويكي	جامعة الخليل	إدارة تربوية
9	أ. محمد شاهين الدرايبع	مدير مدرسة ذكور صلاح الدين الثانوية	إدارة تربوية

### ملحق (3)

## تسهيل المهمة



الرقم : و ت / ٥٧١ / ٢٠٢٠  
التاريخ : 11 / 10 / 2020م

### لمن يهتمه الأمر

### "تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"نفين أسامة حمدي الناظر"

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

"تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين"

### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينات من معلمي مديرية تربية الخليل.
- يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
٢٠٢٠/١٠/١١  
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:  
معالي وزير التربية والتعليم المحترم.  
عطوفة وكيل الوزارة المحترم.  
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.  
المدير العام لمديرية تربية الخليل المحترم

د. منال أبو منشار -المحترمة / المشرفة على الدراسة- بريد إلكتروني manalm@hebron.edu

Ref.

الرقم : م.خ/ 56 ت/ 2020

Date

التاريخ : 2020/09/30

حضرة السادة مركز البحث والتطوير والجودة/وزارة التربية والتعليم المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة ( توزيع استبيان).

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة نفين اسامه الناظر بإجراء دراسة بعنوان:  
" تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم  
الخليل من وجهة نظر المعلمين".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامرة

د. كمال مخامرة  
١٩/٩/٢٠

