

مستوى تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة

الخليل من وجهة نظر معلميها

اعداد

د. منال ماجد ابو منشار

استاذ مساعد جامعة الخليل

أ. نفين اسامة الناظر

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

(مديرة مدرسة)

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلميها واختارت الباحثتان عينة الدراسة وفقاً لطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (105) معلماً ومعلمة، وأعدت استبانة لقياس مستوى تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلميها 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 الباحثتان من صدقها وثباتها، أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي كذلك بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي)، وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تعمل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بمنح مديريها 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.

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

Abstract

The study aimed to identify the relationship between school principals' motivation and job satisfaction among private school teachers in Hebron Education Directorate from the teachers' point of view. Schools of private school teachers in Hebron Education Directorate from the teachers' point of view and it consisted of (23) items, and a questionnaire to measure job satisfaction consisted of (40) items distributed on the following axes: (School administration, work environment, social relations, educational supervision), The researcher verified its validity and reliability by scientific methods, and reached the following The results showed that the level of motivation of school principals among teachers of private schools in Hebron Directorate of Education came to a medium degree, as well as the level of job satisfaction to a medium degree. Hebron Education Directorate from the point of view of teachers. The results showed that there were no differences in the average responses of the study sample members about school principals' motivation and its relationship to job satisfaction among private school teachers in the Hebron Education Directorate from the teachers' point of view due to the variable (gender, educational qualification, 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 work to grant principals more powers in order to motivate teachers and increase their level of job satisfaction, as well as work to activate incentive systems based on performance in order to achieve a high level of satisfaction among teachers and enhance the feeling of justice during the performance of their duties.

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

المقدمة:

يعتبر التحفيز الوظيفي محركاً للأفراد على التميز والعطاء في جميع المؤسسات والمؤسسات التربوية بشكل خاص لذلك لا بد ان يسعى المدرء إلى تحفيز موظفيهم لتحسين و زيادة العطاء والعمل، ورفع الكفاءة، وتحقيق أكبر قدر من الاهداف المرجوة كما ان التحفيز ينعكس ايجابا على المدير نفسه حيث انه يسمح بتفعيل دور الموظفين لديه وزيادة شعورهم بالثقة والتحفيز لا كمال العمل ومساعدة المدير مما يساهم في تخفيف الاعباء المطلوبة منه.

وبما ان 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).

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، اجتاحت 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).

كما ان 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 المنظمات 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).

كما اكدت الدراسات ان 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 بندر، والحياري، خليل، والقطاونة، 2012).

مشكلة الدراسة:

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 الرضا والنجاح والإخفاق، فعلى أساس ذلك تتخذ القرارات الهامة في تحديد مستوى رضا المعلمين وتحديد مستوى الاقتراب أو الابتعاد عن الأهداف، ومن خلال ذلك ترى الباحثتان أنه لا بد من معرفة أثر تحفيز المدراء على تحقيق هذا الهدف وهو الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي أمر لا بد من الإدارات السعي لتحقيقه، كما و حظي موضوع التحفيز والرضا الوظيفي باهتمام عند عدد من العاملين في المؤسسات المختلفة، 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 المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
3. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف على الاختلاف في مستوى تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

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.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل.
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 اتجاه تحقيق أهداف منظماتهم" (اللوزي، 2010: 136)، ونعرفه إجرائياً بأنه الاساليب 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.

الإطار النظري

التحفيز:

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 (K. A., Haji, A. Y., & Dino , 2018, Ouso).

عرفه 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.

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 الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دورا فعّالا ومهما 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 إجراءات التحفيز التي تتجح 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 الراقي (الجساسي، 2011).

أنواع التحفيز:

أنواع التحفيز كما ورد في (السقا، 2013) هي:

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.

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 رضاء 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 لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها (فريدريك تايلور) حيث يعتبر مؤسس النظرية، وترتكز 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 ثيرة على بعض المفاهيم السائدة، وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات، وقد أنشاء "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 (الجساسي، 2011).

نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو: وتتطلق نظرية إبراهيم ماسلو من عدة مسلمات، وهي وفقا 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".

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 كما أشار برو (2019).

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).

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 تدني مستوى منتجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

ويمكن 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 مداخلة 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).

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 رأى "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ وشيرير، 2008).

نظرية فروم: هنا ينبغي الإشارة لنظرية عدالة العائد وبيانها لمدى الرضا الوظيفي عبر محاولة الفرد الحصول على العائد أثناء أداءه لعمله، وترتبط 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).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة على (2020) إلى 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 الارتباطي من خلال تطوير إستبيان وتوزيعه على العاملين بتلك المؤسسات، وكانت النتائج قد أثبتت علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والعوامل الثلاثة 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 $r=0.050$.

تتطرق دراسة شتيايت (2018) 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 أن 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 إحصائية 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 إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

هدفت دراسة الريح (2018) للتعرف 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.

تهدف دراسة أوزو وآخرون (Ouso et al, 2018) 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.

هدفت دراسة نوافعة (2018) 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 أظهر الدراسة أنه يجب الاهتمام بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.

هدفت دراسة البليبيسي (2017) إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة. و لتحقيق 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.

تسعى دراسة بليد (Belleid,2016) 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).

هدفت دراسة معاني (2015) 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 الترقيات 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.

هدفت دراسة الثبيني والعنزي (2014) إلى 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 فروق تعزى إلى المتغير المرحلة التعليمية.

هدفت دراسة غانا وبابا (Gana & Bababe, 2011) 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.

هدفت دراسة الزهراني (2010) 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.

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 انها درست العلاقة بين التحفيز والرضا لدى المعلمين في محافظة الخليل و في المدارس الخاصة بالتحديد. 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 شتيات (2018)، ودراسة معاني (2015) لصياغة فقرات مقياس الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة العاملين في مديرية الخليل والبالغ عددهم (736) معلماً ومعلمة، منهم (91) معلماً و(654) معلمة، وتم اخذ ما نسبة (14%) من خلال العملية

الإحصائية التالية: عينة الدراسة = حجم مجتمع الدراسة * حجم العينة

حجم المجتمع الإحصائي

من مجتمع الدراسة كعينة بالطريقة العشوائية البسيطة، فأصبح عدد أفراد العينة (105) معلم ومعلمة.

عينة الدراسة

قامت الباحثتان بتوزيع (152) استبانة على المعلمين في المدارس الخاصة في مديرية الخليل، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (105) استبانة، لذلك تكونت عينة الدراسة الفعلية التي أجريت عليها عمليات التحليل الإحصائي من (105) معلم ومعلمة من المدارس الخاصة في مديرية الخليل، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	6	5.7
	أنثى	99	94.3
	المجموع	105	100
المؤهل العلمي	دبلوم	9	8.6
	بكالوريوس	84	80.0
	ماجستير فأعلى	12	11.4
	المجموع	105	100

أدوات الدراسة

قامت الباحثتان بتطوير مقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل، وذلك بعد مراجعة عدد من مقاييس التحفيز في الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع

الدراسة، كدراسة الزهراني (2010)، ودراسة البلبيسي (2017) ودراسة معاني (2015)، حيث تضمّن المقياس بصورته النهائية (23) فقرة.

كما طوّرت الباحثتان مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل بالاعتماد على المقاييس الواردة في عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل مثل دراسة شتيا (2018)، ودراسة معاني (2015)، حيث تضمّن المقياس بصورته النهائية (40) فقرة موزعة على المحاور الآتية: (الإدارة المدرسية، بيئة العمل، العلاقات الاجتماعية، الإشراف التربوي)، ويتم الإجابة على فقرات المقياس عن طريق اختيار المعلم على سلّم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالآتي: 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 $40 \times 5 = 200$ ، والدرجة الأدنى عليه $40 \times 1 = 40$.

صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثتان بعرض المقياس بصورته الأولية على (9) محكمين من الأساتذة العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وبعد الأخذ بأراء المحكمين من حيث الإضافة والحذف.

ثبات أدوات الدراسة

بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.87)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة يصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

وأن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.89)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويصلح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: تحفيز مديري المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين
- المتغيرات التابعة: الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

– المتغيرات المستقلة المعدلة: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص.

الأساليب الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة تمّ استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

حيث تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص المجتمع الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
- 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 المدارس الخاصة في مديرية تربية

وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

مفتاح التصحيح

جدول (2): مفتاح التصحيح لمقياسي تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس

الخاصة في 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

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية

وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

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

تحفيز مدراء المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر

المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تحفيز مدرء المدارس لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	ترتيب الفقرة
مرتفعة	0.93	3.85	يشجع المدير علاقات التفاهم والانسجام في المدرسة	.1	18
مرتفعة	0.85	3.68	يتيح لي المدير تكوين علاقات اجتماعية داخل المدرسة	.2	10
متوسطة	0.95	3.65	يشعرنى المدير بأني شخص كفء وفعال	.3	16
متوسطة	0.83	3.62	يناقشني المدير في تقرير زيارة المشرف لي	.4	8
متوسطة	0.83	3.62	يعتقد المدرء أن طرق منح المكافآت تؤثر على الأداء الوظيفي	.5	22
متوسطة	0.87	3.51	يقوم المدير بتقويض بعض الصلاحيات لي	.6	1
متوسطة	1.27	3.37	الهدايا التي تقدم لي في المناسبات المختلفة تمنحني رضاءاً معنوياً	.7	15
متوسطة	0.67	3.34	تزداد إنتاجيتي حين أحصل على حوافز معنوية من المدير	.8	7
متوسطة	0.92	3.34	يستند المدير إلى معايير إدارية واضحة للتحفيز المعنوي	.9	14
متوسطة	0.97	3.28	يقدم لي المدير كل ما أحتاجه من تسهيلات للعمل	.10	4
متوسطة	1.08	3.28	هناك عدالة في منح المكافآت	.11	19
متوسطة	1.05	3.25	أتلقي خطابات الشكر عند إتقاني لعمل مميز	.12	2
متوسطة	0.84	3.25	أشعر بأن الفرص التي يتيحها مدير المدرسة لي مناسبة	.13	6
متوسطة	0.93	3.22	يرى المدير أن معظم المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز	.14	21
متوسطة	0.81	3.14	يرى المدير أن التدرج الوظيفي مناسب في قانون الترقيات	.15	23
متوسطة	1.11	3.08	أشعر بأني حصلت على ما أستحقه من تحفيز في الوقت المناسب كلما أنجزت عملاً مميزاً	.16	9
متوسطة	1.12	3.01	هناك سياسة واضحة للتحفيز عند الإدارة	.17	11
متوسطة	1.18	2.97	يستشيرني المدير في العديد من الأمور الهامة	.18	3
متوسطة	1.03	2.97	ترى الإدارة أن الراتب الشهري يسد حاجاته الأساسية	.19	20
متوسطة	1.34	2.91	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي	.20	12
متوسطة	1.25	2.91	أشارك في اتخاذ القرارات مع الإدارة	.21	17
متوسطة	1.31	2.85	أشعر بأن التشجيع والتحفيز يتم على أساس العلاقات الشخصية مع المدير	.22	13
متوسطة	1.05	2.62	أشعر بمحدودية الفرص التي يتيحها المدير للنمو المهني والتقدم في المدرسة	.23	5
متوسطة	0.53	3.29	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن مستوى تحفيز مدرء المدارس لدى معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.29) وانحراف معياري (0.53).

ويتضح من الجدول (3) أن أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (يشجع المدير علاقات التفاهم والانسجام في المدرسة) جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وانحراف معياري (0.93) 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 (2.62) وانحراف معياري (1.05).

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

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

وللإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	0.53	3.46	البعد الأول: الإدارة المدرسية
متوسطة	0.38	3.42	البعد الثاني: بيئة العمل
مرتفعة	0.51	3.74	البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية
متوسطة	0.48	3.45	البعد الرابع: الإشراف التربوي
متوسطة	0.39	3.52	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.52) وانحراف معياري (0.39)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (3.42 – 3.74).

ويتضح من الجدول (4) أن أعلى درجة حصل عليها بعد (العلاقات الاجتماعية) بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) وانحراف معياري (0.51)، جاء بعده (الإدارة المدرسية) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.46) وانحراف معياري (0.53)، ثم (الإشراف التربوي) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) وانحراف معياري (0.48)، ثم (بيئة العمل) جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) والانحراف معياري (0.38).

ترى الباحثتان أن مستوى تحقيق الرضا يحتاج إلى صلاحيات كاملة من قبل المدرء وذلك لأنهم يلاحظون ما يتم تحقيقه من قبل معلمهم 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 تناسب مهارات الطلبة. 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 متدنٍ من الرضا، بينما أظهرت دراسة معاني (2015) ودراسة الريح (2018) وجود درجة مرتفعة من الرضا.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الجدول (5): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
غير دالة	0.452	0.775	0.11	3.45	6	ذكر	تحفيز المدراء
			0.54	3.28	99	أنثى	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 103

تشير النتائج في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.45) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس وترى الباحثان ان المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس ظروف العمل كما ان الاساليب الادارية المتبعة من المدراء للتعامل مع المعلمين لا اختلاف جوهري بينها وهذا يتفق مع دراسة معاني (2015) ودراسة الريح (2018).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس؟

ومن أجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (6): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
غير دالة	0.413	0.822	0.19	3.65	6	ذكر	الرضا الوظيفي
			0.40	3.51	99	أنثى	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 103

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى دلالة (0.05).

السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحفيز مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس لمعلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجداول (7).

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس لمعلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تحفيز المدراء	بين المجموعات	0.634	2	0.317	1.123	0.329
	داخل المجموعات	28.804	102	0.282		
	المجموع	29.438	104	-----		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجداول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتحفيز مديري المدارس لمعلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً. وترى الباحثتان أن ذلك يعود للدورات المشتركة التي يلتحق بها المديرون كما أن الانظمة الادارية التي يتبعها المديرون متشابهة و تخضع لمتابعة دائمة من وزارة التربية والتعليم والمشرفين. وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة الثبتي والعززي (2014).

السؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس لمعلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.254	2	0.127	0.815	0.445
	داخل المجموعات	15.879	102	0.156		
	المجموع	16.133	104	-----		

يتضح من الجداول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً. وترى الباحثتان ان ذلك يعود الى ان الظروف التي يعيشها المعلمون داخل المدارس متشابهة كما ان القوانين والاجراءات التي يتبعها المدرء في التعامل معهم متشابهة ولا يوجد فرق في الاجراءات الادارية من مدرسة الى اخرى ولا يوجد فرق في التعامل مع المعلم بناء على مؤهله العلمي فجميعهم يتعامل معهم المدير بنفس الطريقة . وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة الثبتي والعنزي (2014).

السؤال السابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على السؤال السابق تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما هو واضح من خلال الجدول (9).

جدول (9): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
التحفيز	0.667**	0.000
الرضا الوظيفي		

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.667) بدلالة إحصائية (0.000)، أي أنه كلما زاد استخدام

التحفيز زاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وترى الباحثان أن هناك ارتباطاً مباشراً 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 تحث 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 و تنقق هذه النتيجة مع دراسة علي (2020) ودراسة (Beleid,2016) ودراسة معاني (2015) ودراسة نوافعة (2018).

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة التوصيات جاءت كما 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.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

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.

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. يتم توثيق كافة الرسائل وفق هذه الطريقة تم التعديل لكل المراجع

أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.

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

آل ناجي، محمد. (2011). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط4، جدة: مطبعة السروات.

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.

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.

البليسي، محمود. (2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان

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*، 99-118.

جبيري، إيمان. (2015). *مدى تطبيق مدرء المتوسطات لوظائف الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

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.

الحاج، محمد. (2018). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم* (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

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

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

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

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.

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

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

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

شاويش، مصطفى. (2011). *إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد*، عمان: دار الشروق.

شتيات، محمد. (2018). *الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (41): 559-569.

- الشيخ، خليل وشرير، عزيزة. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، 16(1): 683-711
- عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 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.
- 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.
- عوض الله، مرفت. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير غير منشورة) الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- الفليتية، بدرية. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نزوى.
- الكردي، رياض. (2011). دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى. (2010). التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان.
- 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.
- 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.
- النوافعة، راجي. (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط.

المراجع الأجنبية:

- Beleid, M., & Adel, M. (2016). Job Satisfaction and Its Relation to Remuneration, Promotion and Physical Working Conditions. **Ulum Islamiyyah**.
- 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
- Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: **An assessment. Essays in Education, 18(1), 9.**
- 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.**
- 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.**
- Campbell, D. (2007, March). **An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Nonfinancial Performance Improvement. AAA.**