

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من  
وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية  
في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

ناجح راضي علي معاني

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

د. اشرف منذر الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2015م

درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من  
وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية  
في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

ناجح راضي علي معاني

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2015/8/20م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

1. أ. د. عبد عساف / مشرفاً ورئيساً

2. د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً

3. د. سامي عدوان / ممتحناً خارجياً

4. د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة...  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى من أحمل اسمه بكل فخر... والذي العزيز  
إلى التي حملتني تسعاً وربتني دهنياً، وعلمتني القراءة وهي ليست بقائه... والتي العزيزة  
إلى من حببهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي... أخواني وأخواتي  
إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكروهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح... أساتذتي  
إلى من جعلهم الله أخواني وأخواتي بالله... أصدقائي وصديقاتي  
إلى أهلي وعشيرتي في الأردن وسوريا... عائلة المطعاني  
إلى وطني الغالي... فلسطين  
إلى من عشقوا الشهادة فكانت أرواحهم مهراً لفلسطين الحبيبة  
إلى الأسود الرابضة خلف قبضات الاحتلال وزنازينة  
إلى منبر العلم والعلماء... جامعتي جامعة النجاح الوطنية  
إلى كل من أسدى لي نصحاً وقرص لي عوناً ودعا لي دعوة بظهر الغيب خالصة لوجه الله  
إلى هؤلاء أهدي جهدي هذا فلهم مني كل الحب والتقدير

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى  
آله وصحبه أجمعين.

فإنني أشكر الله العليّ التقدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل  
أحق بالشكر والتناء وأولى بهما.

وتقديراً وعرفاناً مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الأستاذ الدكتور عبد محمد  
عساف، الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خير مشرف وموجه في جميع المراحل، والذي قدم  
لي النصيحة والإرشاد. وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور أشرف منذر الصايغ الذي لم يأل  
جهداً في الإشراف على الرسالة والذي منحني مع علمه الوفي وقدم لي كل المساعدة والنصح  
والتوجيه.

وأتقدم بالشكر والإمتنان إلى الدكتور عبد الكريم أيوب بما قدمه لي من إشارات  
وملاحظات في مجال المطالبات الإحصائية وما له من فضل في إتمام هذه الرسالة.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادني  
شرفاً قبولهم مناقشة هذه الرسالة وأسأل الله أن ينعم عليهم من فضله وأن يعلي درجاتهم  
في الدنيا والآخرة.

كما ويسرني بأن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مركز العلوم والثقافة، ممثلاً بمديره  
الأستاذ فوزان الجابي وأعضاء هيئة التدريس الذين قدموا نصائحهم وإقتراحاتهم.

والشكر موصول لك من أفادني لجواب، أو أمدني بكتاب، أو أشدني لصواب، أو دعا لي  
دعوة في ظهري الغيب خالصة لوجه الله.

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

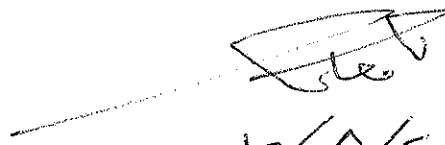
## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's name:**

اسم الطالب: **د. أحمد راضي علي مهاني**

**Signature:**

التوقيع: 

**Date:**

التاريخ: ٢٠١٥/٨/٢٠

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>10</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11	الإطار النظري
27	الدراسات السابقة
27	أولاً: الدراسات العربية
33	ثانياً: الدراسات الأجنبية
36	التعليق على الدراسات السابقة
<b>38</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
39	مقدمة
39	المنهج العلمي المستخدم
39	مجتمع الدراسة
40	عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
41	أداة الدراسة
41	صدق الأداة
42	ثبات الأداة
43	إجراءات الدراسة
44	متغيرات الدراسة
44	المعالجات الإحصائية
<b>46</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
47	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
54	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
<b>71</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
72	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
82	ثانياً: توصيات الدراسة
<b>84</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
<b>90</b>	<b>الملاحق</b>
<b>b</b>	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
40	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمديريات التربية والتعليم	جدول (1)
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (2)
42	معاملات الثبات لأداة الدراسة (الإستبانة) ومجالاتها	جدول (3)
48	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات توفر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	جدول (4)
50	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر التحفيز لديهم عند المعيار المقبول تربوياً.	جدول (5)
51	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	جدول (6)
52	نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر الرضا الوظيفي لديهم عند المعيار المقبول تربوياً.	جدول (7)
53	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (التحفيز) والقسم الثاني (الرضا الوظيفي)	جدول (8)
54	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس	جدول (9)
55	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (10)



الصفحة	الجدول	الرقم
57	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (11)
58	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التحفيز عبر التعامل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (12)
59	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (13)
60	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (14)
61	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى الدخل	جدول (15)
62	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس	جدول (16)
63	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (17)
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (18)
66	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الدورات والتدريب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (19)
67	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (20)

الصفحة	الجدول	الرقم
68	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (21)
69	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (22)
69	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للمجالات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (23)
70	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى الدخل.	جدول (24)

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
91	اسماء المحكمين	ملحق (1)
92	الاستبانة	ملحق (2)
9	كتاب تسهيل مهمة طالب	ملحق (3)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للتحفيز (أنظمة الترقيات والحوافز ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (4)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للتحفيز (التحفيز عبر التقدير واحترام الذات ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (5)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للتحفيز (التحفيز عبر التعامل ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (6)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للتحفيز (التعزيز والمكافآت ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (7)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للرضا الوظيفي (طبيعة العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (8)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للرضا الوظيفي (أنظمة الرواتب ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (9)
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للرضا الوظيفي (العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (10)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للرضا الوظيفي (الدورات والتدريب ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	ملحق (11)

درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية  
الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

ناجح راضي علي معاني

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

د. اشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى " درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير إستبانة تتكون من قسمين هما (التحفيز والرضا الوظيفي) مكونة من ثمانية مجالات، أربعة منها للتحفيز هي: ( أنظمة الترقيات والحوافز، التقدير وإحترام الذات، التحفيز عبر التعامل، التعزيز والمكافآت) وأربعة مجالات للرضا الوظيفي هي: ( طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، العلاقة مع مديرية التربية والتعليم، والدورات والتدريب) وتكونت الإستبانة من 60 فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (385) فرداً تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وبعد تجميعها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة إستجابة كبيرة جداً في إستجابات عينة الدراسة على المجال الأول والثاني ( أنظمة الترقيات والحوافز، و التحفيز عبر التقدير وإحترام الذات) وكبيرة على المجال الثالث ( التحفيز عبر التعامل ) ومتوسطة على المجال الرابع في ما يتعلق بالتحفيز عبر ( التعزيز والمكافآت) مع وجود درجة إستجابة كبيرة على الدرجة الكلية للتحفيز،

كذلك كانت إستجابات عينة الدراسة كبيرة على المجال الأول والثاني والثالث ( طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، و العلاقة مع مديرية التربية والتعليم) وقليلة على المجال الرابع ( الدورات التدريبية) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي مع وجود درجة إستجابة كبيرة على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي. أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المشابه أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى خبرة (5-10) سنوات.

في ضوء نتائج الدراسة السابقة، اقترح الباحث جملة من التوصيات كان أهمها أن هناك ضرورة لإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، والعمل على تحديث نظام الحوافز والمكافآت التي تقدم للمدراء، وتكثيف الدورات التدريبية لهم، وإشراكهم في عمليات صنع القرارات وزيادة فرص التقدم والرقى المادي والمعنوي لهم.

## الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة

لقد أكد العديد من علماء التربية العاملين في حقل التربية على أهمية المناخ التعليمي والبيئة المدرسية وأثره الفعال في الرضا الوظيفي، وأن توفير المناخ النفسي الملائم يؤدي إلى مخرجات تربوية معرفية للعمل المدرسي، يمثل الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في توافق الأفراد وتقبلهم للأحداث والمواقف الحياتية المختلفة، الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية في إنتاجية الإنسان وأن الشخص الراضي يكون أكثر تكيفاً مع محيطه مما ينعكس على مختلف نشاطاته ويجعله أكثر تكيفاً مع بيئته (الأبيض، 2005).

ويعد موضوع الرضا الوظيفي واحد من أهم الموضوعات التي شغلت الباحثين في مجال الإدارة، منذ بدأ الإهتمام بدراسة ظروف العمل، وتأثيرها على الأفراد، وتاريخياً يمكن القول، أن نهاية القرن الماضي كانت البداية الحقيقية للتوجه العلمي نحو دراسة الظروف التي يمكن في ظلها أن يعطي العامل أقصى عطاء ممكن بناء على توفير الظروف المناسبة للقيام بالأداء المناسب ذي العائد المطلوب، والذي لا يضحى في نفس الوقت براحة العامل، ولا يوقع الضرر به، سواء أكان ضرراً مادياً أم معنوياً (مقبول، 2003).

وعليه فإن الإهتمام بأوضاع العاملين أصبح من الإتجاهات الحديثة لقياس إتجاهات وردود أفعال مدراء المدارس، إضافة لظروف عملهم المادية والإجتماعية والنفسية ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد اذ بدأوا ينظرون إلى رضا المدير بإعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز وأصبحوا شديدي الإهتمام بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من شعور المدير بالرضا الوظيفي، لما لذلك من علاقة إيجابية في تحسين أدائهم وإنجازاتهم في العمل (سلامة، 2003).

يعد مدير المدرسة بصفة عامة أهم عناصر الإدارة. نظراً لتربعه على قمة الهرم الإداري بإعتباره قائداً لجماعة المعلمين بالمدرسة، وبإعتباره مديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة التي تملئها عليها طبيعة الدور المناط إليه كمدير للمدرسة (عبد المعطي، 2002).

لو نظرنا إلى المدرسة لوجدنا أن قلبها النابض والمحرك لأعمالها والراعي لأنظمتها هو مدير المدرسة وكيفما يكن تكن مدرسته فإحترامه للأنظمة وكيفية تطبيقها في المدرسة وحرصه على خلق أجواء تربوية وإشراكه للمعلمين في إتخاذ القرارات ورفع التوصيات وتوزيع الأدوار وتقبله للنقد الذي يحمل إليه من زائري المدرسة والمشرفين التربويين وفريق التقويم الشامل. وقدرته على تحمل المسؤوليات وحكمته في علاج كثير من مشكلات مدرسته دون اللجوء في كل صغيرة وكبيرة إلى إدارة التربية والتعليم وعدله في توزيع الأعمال بين المعلمين وأنصبتهم وحرصهم من الحصص وإهتمامه بإعطاء المعلم المادة التي يحبها ويفيد الطلاب فيها وقناعته بجدوى الأنشطة المدرسية وتشجيعه للمتميزين وأخذ بيد المقصرين وعدم التساهل أو التخاذل في إصلاح ما يراه من خلل أو إهمال.

يعتبر مفهوم تحفيز مدراء المدارس من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على التحفيز وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم التحفيز على الساحة الإدارية، وهو يشمل المخرجات والأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها عن طريق مدراء المدارس فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها المدراء المدرسيين داخل المدارس (الكردي، 2011).

ويعتبر ربط التحفيز بالرضا الوظيفي من الموضوعات الحديثة الهامة، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل المتغيرات الإقتصادية والبيئية والإجتماعية السريعة على مختلف المستويات العالمية والمحلية وإنعكس ذلك على التحفيز داخل منظمات الأعمال



الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق، فعلى أساس التحفيز تتخذ القرارات الهامة في تحديد اتجاهات سير المنظمة، وتحديد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن الأهداف. فسيتيح ذلك للإدارة التربوية بشكل عام بأن تقوم بتطوير كادرها بما سيعود بالنفع على الطلاب ومخرجات العملية التعليمية، وسيساعد المدراء المدرسيين والمعلمين على معرفة سبل تطوير علاقتهم بما يحقق الفائدة لهم ولطلابهم بالإضافة إلى شعور المدير المدرسي والمعلم بالرضا الوظيفي.

### مشكلة الدراسة

وبعد إستعراض ما قدمته الدراسات السابقة في مجال الدراسة حيث تشير دراسة سلامة (2003) ودراسة النوح (2009) وغيرها يتضح لنا أن الدراسات السابقة تناولت موضوع التحفيز أو الرضا الوظيفي بشكل منفصل ولم تتناول العلاقة بينهما، كما أن الدراسات المتعلقة بكل من التحفيز والرضا الوظيفي تناولت جزئيات مختلفة ولم تأخذ كل الجوانب، وتميزت الدراسة الحالية بأنها تبحث في الموضوع من وجهة نظر المدراء المدرسيين مما يعطيها مصداقية أكثر، وسيتم ربط موضوع التحفيز والرضا الوظيفي وهذا الموضوع لم يرد ذكره بالدراسات السابقة في حدود علم الباحث.

وبالإضافة إلى ذلك فإن البيئة المدرسية بجوانبها المتعددة من أكاديمية وإجتماعية وإدارية ومالية تشكل مصادر شتى للضغوط والمواقف التي قد يتعرض لها المدراء المدرسيين في أثناء حياتهم، ولا شك في أن هناك إختلاف في مستوى الرضا الوظيفي الأمر الذي يكون له الأثر الأكبر على أدائهم، وأن التحفيز يمكن أن يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في فحص الارتباط والتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي للمدير المدرسي مما ينعكس إيجاباً على أدائه الإداري.

وتتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟

2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟
4. هل توجد فروق في درجة التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) من وجهات نظرهم؟

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة توفر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء.
- 2- التعرف إلى درجة توفر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء.
- 3- التعرف إلى العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء.
- 4- التعرف إلى دور متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) في درجة توفر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء.
- 5- التعرف إلى دور متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) في درجة توفر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء.

6- الوصول إلى طرق لتطوير مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من خلال التعرف إلى وضع المبادئ الأساسية لنظم التحفيز الخاصة بهم.

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من حيث:

- 1- الدراسة الحالية دراسة مهمة تكتسب أهميتها من كونها دراسة حديثة ونوعية خصوصاً أن الموضوع لم يكتب فيه الكثير سواء على المستوى المحلي أو العربي على حد علم الباحث من خلال إطلاع على الأبحاث التربوية والدراسات السابقة حول موضوع التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 2- هذه الدراسة جاءت لتؤكد على أهمية التحفيز من أجل النهوض بالإدارة المدرسية وتحسين جودة مخرجاتها والإستفادة الحقيقية منها، بالإضافة إلى كونها مصدر معرفي جديد يقدم الفائدة التربوية للكثير من المفكرين التربويين والباحثين في هذا المجال.
- 3- تسهم هذه الدراسة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية مما يفيد المسؤولين في دائرة الإشراف التربوي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العاملين وتحسين سير العملية التربوية.
- 4- الدراسة نابعة من واقع الميدان التربوي العملي فهي تتعامل مع شريحة مؤثرة وفاعلة في العمل التربوي وهي شريحة مدراء المدارس حيث يقع على عاتقهم تنفيذ أداة البحث من أجل التدعيم الحقيقي لنتائج وأغراض البحث التي قد تفيد القائمين على التعليم الجامعي في الضفة الغربية وطلبتها.

## فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير مستوى الدخل.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل.

### حدود الدراسة

1. **المحدد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2014 / 2015.
2. **المحدد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
3. **المحدد البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.
4. **المحدد الإحصائي الإجرائي:** تتأثر نتائج الدراسة بالحقائق العلمية (الصدق، الثبات، الموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات. حيث أن هذه الدراسة محددة بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

### مصطلحات الدراسة

**التحفيز:** عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر (الجريد، 2007).

ويعرفه الباحث إجرائياً : هو كل ما تقدمه المؤسسات الحكومية من وسائل مادية أو معنوية والتي تؤدي إلى رفع أداء المدراء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمن ولائهم.

**الرضا الوظيفي:** محصلة العوامل المتعلقة بالرضا المهني للمعلم والتي تجعل المعلم محباً لعمله في مهنة التدريس ومقبلاً على القيام بواجبه نحو هذا العمل طوال الوقت دون ملل أو عدم إكتراث. (فرحات، 2003)

ويعرفه الباحث إجرائياً: إحساس داخلي للمدير يتمثل في شعوره بالإرتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاوولته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا المدير وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الحالية.

**مدراء المدارس:** ويعرفه الداكور (2007) بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتواخاه. و يقصد به المديرين والمديرات من كلا الجنسين في المدارس الحكومية والقائمين على رأس عملهم.

**محافظات شمال الضفة الغربية:** ويقصد بها محافظات الضفة الغربية وقد تم تقسيمها إلى ثلاث مناطق إذ إستخدم الباحث التقسيمة التي اعتمدها دراسة أبو عيشه (2007): هي محافظات شمال الضفة (المناطق الشمالية) وتضم مديريات تربية ( نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قاقيلية، سلفيت، جنين، طوباس، قباطية ). و ( المحافظات الوسطى) وتضم مديريات تربية ( رام الله، القدس، ضواحي القدس) بينما يضم جنوب الضفة محافظات تربية ( الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، أريحا، بيت لحم).

## الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

- الأدب التربوي المتعلق بالتحفيز

- الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي

- الدراسات السابقة

- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

فيما يلي سيتم تحديد إطار الدراسة النظري من خلال التطرق إلى مفهوم التحفيز وأنواعه وأبعاده ونظرياته، بالإضافة إلى مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته ومصادره .

#### أولاً: الأدب النظري المتعلق بالتحفيز

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم و إلتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وإمميزات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية لابد من الآتي:

#### 1\_ مفهوم التحفيز

التحفيز في اللغة العربية من الفعل حفز، بمعنى الحث على الشيء، ويعرف إصطلاحاً على أنها "مجموعة الدوافع التي تدفع إلى عمل الشيء، فهي كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وهي أيضا تشمل شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة (الناطور، 2011).

ويعرف التحفيز أيضا بأنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر (الجريد، 2007).

ويرى العاني (2007) بأن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث يفترض التعريف أن الجزاء قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة أو بالتبعيات التي نجمت عنها، فهي حوافز مشجعة للأداء المتميز، وتحقق حاجات البشر وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.



## 2\_ طرق التحفيز

- يتبع المدبرون طرقاً متعددة لتحفيز مرؤوسهم ويمكن تحديد طرق التحفيز فيما يلي :
- **مخاطبة العقل بالإقناع:** حيث أن الإقناع يعتمد على القدرة في توجيه الأفراد بحيث يتم إقناعهم بأن العمل يعود عليهم جميعاً بالنعف ويساهم في تحسين الأفضل (خطاب،1998).
  - **التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:** حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تنمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح، وتزيد من الحوافز لديهم، ولكنها في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد (الناطور،2011).
  - **التحفيز عن طريق الخوف:** حيث أن تذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بهم وأن الوقت ليس في صالحهم، قد تؤدي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة نجاعتها مع مرور الوقت، 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 (الدروبي،2006).

## 3\_ مفهوم الحوافز

تعمل الحوافز على تقوية الشعور بروح العدالة التنظيمية وتحسين صورة المنظمة في عيون المجتمع، فهي تؤدي إلى إشباع حاجات الموظف، وترفع ولائه وإنتمائه، وتعاونه مع بقية الأفراد العاملين (الناطور،2011).

أما الحوافز فتعرف أنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها أو إستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته وتوقعاته لتحقيق أهداف (دره وأخرون،2008، ص100).

إن أهمية التحفيز تتبع من إهتمام العنصر البشري بالعمل، وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية. لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية، فقط لإنجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله.

ولهذا مع تطور إدارة شؤون الموظفين والإهتمام الكبير الذي لحقه بإعتباره ركيزة أساسية في برامج التحفيز، فقد تم الإهتمام بالحوافز مثلها مثل الأقسام الأخرى من إختيار وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والأمن والسلامة (العاني، 2007، ص11).

#### 4\_ أنواع الحوافز

فيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز :

- **حوافز الوقت:** حيث يتعلق هذا النوع بربط الإنتاج بالوقت وإنجازه، ويكافئ على مقدار الوفر في الوقت (Drucker, 1992).
- **حوافز بالقطعة:** حيث أن هذا النوع يتعلق بحساب كمية الإنتاج بحيث يكافئ على الزيادة فيه ومن عيوبها أنه من الصعب تقدير حجم الإنتاج النمطي، وتحتاج إلى قياس مستمر.
- **حوافز بالعمولة:** حيث يتم ربط الوظائف في النظام والمناصب بمقدار معين من الربح أو العمولة، وعادة ما ترتبط العمولة بالأداء الوظيفي أو النشاط الخاص بالعامل نفسه.
- **حوافز بالعلوة:** حيث أن هناك أنواع للعلاوات منها العلوة على الكفاءة، والأقدمية، والإستثنائية، حيث أنها ترتبط بالإفراد سواء كان حسب مدة العمل لهم، أو على كفاءتهم في العمل أو إستثنائية تقدم في حال إنجاز أداء أو عمل متميز.
- **حوافز بالمكفاءة:** حيث تقدم هذه الحوافز لكبار المتخصصين والفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة برمتها، ويقاس بالعادة بالإنتاج والأرباح (الدروبي، 2006).

## 5\_ المكافآت

الرضا عن العمل، هو الإتجاه العام للأفراد نحو وظيفته وعمله. وعادة يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا. وبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها المكافأة تؤثر أيضاً على رضا الفرد. فمثلاً إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد داخلياً بأنهم حققوا إنجازاً مميزاً في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد أو على أساس الإستحقاق، فإن الفرد الذي سيحصل على المكافأة سيشعر أنه حصل عليها نتيجة إنجازة، مما يزيد من المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة (حسن، 2011، ص 291).

يعد نظام المكافآت في المؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية، والتي يمكن للمدير إستخدامها. ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم وإستخدام نظام المكافآت، على أنه إنعكاس لإتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية. وهنا لابد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت، وهي :

- **المكافآت الداخلية ومنها:** (الإنجاز، الشعور بتحقيق الإنجاز، التقدير غير الرسمي، الرضا عن العمل، النمو الشخصي، المركز الأدبي).

- **المكافآت الخارجية ومنها:** (التقدير الرسمي، المنافع والمزايا، الحوافز، الترقية، العلاقات الإجتماعية، بيئة العمل) (حسن، 2011، ص 288).

### خصائص نظام الحوافز الفعال

تتسم نظم الحوافز وفعاليتها أهمية خاصة في توجيه السلوك الإنساني الهادف إلى رفع الأداء وتحقيق الأهداف سواء الفردية أو التنظيمية، ومن أهم الأهداف التي يحققها نظام الحوافز الفعال :

- زيادة الإنتاجية عن طريق دفع العاملين لرفع درجة الكفاءة وتحسين الجنسية في العمل.
  - تدعيم قدرات العاملين وطاقاتهم ومداهم والرغبة على الحصول على النتائج وتحقيقها.
  - ربط مصالح الفرد وأهدافه في المنظمة ومصالحها.
  - حل المشاكل المرتبطة في رضا العاملين.
- ويشير كل من منصور أحمد منصور ورضا وهيب إلى أن هناك شروطاً يجب توافرها في نظم الحوافز لكي تحقق أهدافها ومن أهم الشروط:
- ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين ولتحقيق الكفاية الإنتاجية.
  - عدالة الحوافز وكفايتها.
  - الإستمرارية في إعطائها.
  - إرتباطها المباشر بدوافع العاملين.
  - بعدهم عن العلاقات والنوازع الشخصية.
  - تكييفها مع رغبات العاملين.
  - تأقلمه مع بيئة العمل. (دره وآخرون، 2008، ص173).

### لماذا الحوافز؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجود إنتاج ومبيعات، أرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه (تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى).

3. إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. جذب العاملين إلى المنظمة، أو رفع روح الولاء والإنتماء (العاني، 2007، ص15).

### مراحل تصميم نظام الحوافز

#### 1- تحديد هذا النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسن الجودة أو غيرها من الأهداف.

#### 2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود عدد سليم للعاملين، وجود وظائف ذات تصميم، وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، وجود ظروف عمل ملائمة.

#### 3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل (المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا).
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والإحتفاظ بسجلاته وإجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى (ابو شيخة، 2005، ص213).

### شروط تقديم الحوافز للعاملين

- نظراً للتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن إختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين في الشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم يعتريه بعض الصعوبة، غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وهي كما يلي:
- 1- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
  - 2- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز.
  - 3- أن ترتبط هذه الحوافز إرتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
  - 4- أن يقرر صرفها وأدائها للموظفين والعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
  - 5- أن ترتكز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
  - 6- أن تأخذ شكل الإستمرار أو الإنتظام في أدائها.
  - 7- أن ترتبط إرتباطاً وثيقاً ومباشراً برسالة وأهداف المنظمة.

8- أن ترتبط وتتصل اتصالاً مباشراً بدوافع العاملين. (دره وأخرون، 2008، ص121).

### ملاحظات على أنواع الحوافز

هناك بعض الملاحظات الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بموضوع

التحفيز:

- 1- أن هناك عوامل عديدة يمكن أن تحفز الموظف لبذل مزيد من الجهد.
  - 2- الحوافز متعددة ومتنوعة.
  - 3- الحوافز متداخلة مع بعضها، فقد يكون الحافز مادياً ومعنوياً وفي الوقت نفسه إيجابياً، ومن الأمثلة على ذلك الترقيه.
  - 4- أن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.
  - 5- قيام المنظمات بعمل الترتيبات اللازمة لإشباع حاجات العاملين ورعايتهم ورعاية أسرهم، يعتبر نوعاً من التحفيز الإيجابي سواء الفردي أو الجماعي بمعنى أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر له أهمية في الدافعية للعمل. (ابوالنصر، 2007، ص339).
- ويضيف جون بروكتر في كتابه (قوة للتغيير) عدداً من النصائح عند حفز العاملين

وهي:

- مخاطبة الثقافة السائدة لديهم.
- إعطائهم حرية أكبر ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.
- توفير المناخ الذي يتيح لهم الإتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- مكافئة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

- وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل والإلتزام، يتابعون خطاهم ويسيروا على نهجهم.  
(ابو النصر، 2007، ص247)

### نظريات الدافعية والتحفيز

يعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع بأنها قوة أو عامل أو إستعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتواصلها حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة (ابو النصر، 2007، ص336).

هناك نظريات عديدة في مجال الدافعية والتحفيز ومنها:

#### 1. نظرية ماسلو

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها ابراهام ماسلو والتي تسمى بإسم نظرية تدرج الحاجات، والإفتراض الرئيسي في هذه النظرية في أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً (أبو النصر، 2007، ص341).

ووفقاً لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات وتقسّم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، ودرجة الحاجتها في تدرج هرمي يبدأ في (قاعدة الهرم) بالحاجات الأساسية وينتهي في (قمم الهرم) بالحاجات ذات المستوى الأعلى وهذه الحاجات هي:

- حاجات تحقيق الذات.
- الحاجة إلى الإحترام والتقدير.
- الحاجة للمحبة والانتماء.
- الحاجة إلى الأمن.
- الحاجات الفسيولوجية (دره وآخرون، 2008، ص104).



## 2. نظرية X ونظرية Y

وصاحب هذه النظريتان هو دوغلاس ماك جريجور الذي قدم نظريتان تأتيان على النقيض من بعضهما، حيث يرى في نظرية (X) أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويتجنبونه. في حين أن نظرية (Y) ترى عكس ذلك وأن الأفراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم.

### افتراضات نظرية (X)

- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أستطاعوا.
- أن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحاتهم محدودة، ويرغبون فقط في تحقيق الأمان.

### افتراضات نظرية (Y)

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءاً أساسياً.
  - الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.
  - تتحدد درجة إلتزام الأفراد بالتكليفات الصادرة للمكافأة المرتبطة بذلك.
  - قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية.
  - الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم.
- قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم إستغلال الأفراد لقدراتهم وتوظيف إمكاناتهم في خدمة المنظمة. (دره وآخرون، 2008، ص108- ص 109).

## أساليب الحفز عن طريق المشاركة

توجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق والإبداع في العمل وتعميق ولائه للمنشأة التي يعمل فيها.

ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في إتخاذ القرارات أو الإطلاع على أوجه النشاط في المنشأة. وهذه الأساليب هي:

### 1- أسلوب توسيع العمل

بدلاً من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدد جداً فإن الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري، وأن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضاً في تمكين الفرد من الأطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع يشعر أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة وأنه فعلاً شارك في نشاطاتها وشارك أيضاً في إدخال القرارات اللازمة.

### 2- أسلوب إثراء العمل

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في العمل.

### 3- أسلوب الإدارة بالأهداف

علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضاً كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، من خلال آلية إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على العمل.

## أساليب أخرى بالحفز

- 1- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.
- 2- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.
- 3- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل.
- 4- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنشأة.
- 5- اقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات والنقابات والمجالس الشعبية على البارزين من العاملين (العلاق، 2008).

## ثانياً: الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي

تعتبر دراسة هوبوك (Hoppock,1935) نقطة البداية الحقيقية لبحوث الرضا الوظيفي حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الإستقصاء وبحثه. ومع تطور الإهتمام بالرضا الوظيفي ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وأكدت على أهميته لدى الأفراد العاملين حيث يزيد إقبالهم بحماسة نحو عملهم، ومن أشهرها هذه النظريات نظرية ماسلو (Maslow) لتدرج الحاجات، حيث لاقت اهتماماً كبيراً في الأوساط العلمية والتطبيقية، لأنها تعد حجر الأساس في فهم دافعية الإنسان في العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي يشعر بالرضا، وقد أظهر ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية هي أقوى الحاجات، وحتى يتم إشباعها ستكون هي وراء سلوك الإنسان، فإذا حقق الإنسان هذه الحاجات فإن الأمان يصبح دافعاً أقوى مسيطراً، فإذا حقق الإنسان الأمان فإنه يحاول أن يصبح عنصراً في مجموعة ينتمي إليها، فهو بذلك يحاول أن يثبت أنه ليس شخصاً عادياً، بل شخص معترف به من الآخرين، وأن حاجة تصبح مسيطرة عليه، فإذا تحقق له ذلك ولو جزئياً، فإن الإنسان يحاول أن يعظم إمكانية أن يضع نفسه في الموقف

الذي يعتقد أنه يجب أن يكون فيه، ويطلق ماسلو على هؤلاء الذين يحققون هذا الجنس من الحاجات، بأنهم أفراد راضون وأنه من خلال إشباع هذه الحاجات يتوقع من الفرد أن يقدم ما عنده من الإبداع (سلامة، 2003).

إن الرضا الوظيفي علامة هامة تدل على مدى تمتع الإنسان بالصحة النفسية السليمة وإن الرضا الوظيفي يعني تحمس الفرد للحياة والإقبال عليها والرغبة الحقيقية في أن يعيشها (نمر، 2011).

والرضا الوظيفي أقصى ما يطمح إليه الإنسان العاقل الراشد وذلك بهدف تجنب الإحباطات والصراعات النفسية والقلق الذي ينتابه نتيجة انفعالاته المختلفة بناءً على المواقف التي يمر بها الشخص ولا يمكن للحياة أن تسير على وتيرة واحدة بل تعثرها بعض الصعاب التي تنغص على الإنسان سعادته وتجعله يعيش مهموماً لمدة من الزمن فضلاً عن ذلك إن الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يحكم فيها الشخص إيجاباً على نوعية حياته الحاضرة كما تعني حب الشخص للحياة التي يحيها وإستمتاعه بها وتقديره لها (Eenhoven, 2001).

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وفيما يلي إستعراض لبعض هذه التعريفات:

عرفه (هوبوك): بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله (Hoppock, 1935).

وعرفته (هيربيرت): مشاعر الأفراد إتجاه أعمالهم، التي تعتمد على ما يعتقد أن العمل يتجه له حالياً، أي الإدراك بما هو كائن وما ينبغي أن تحققه وظيفته. (الشيخ و شيرير، 2007).

وينظر إلى الرضا الوظيفي هو تقبل الفرد لذاته وأسلوب الحياة التي يحيها في المجال الحيوي المحيط به، فهو متوافق مع ذاته وأسرته سعيد في عمله متقبل لأصدقائه وزملائه راض عن إنجازاته الماضية متفائل بما ينتظره من مستقبل مسيطر على بيئته فهو صاحب القرار قادر على تحقيق أهدافه (الشعراوي، 1999).

الرضا الوظيفي يعني درجة تقبل الفرد لذاته وبما حقق من إنجازات حياته الحاضرة والماضية ويفصح هذا التقبل عن نفسه في توافق الفرد مع ذاته والآخرين وجوانب الحياة المختلفة ونظراته المتفائلة نحو المستقبل (رضوان وهريدي، 2001).

وتصف منظمة الصحة العالمية الرضا الوظيفي بأنه "معتقدات الفرد عن موقعه في وظيفته وأهدافه وتوقعاته وإهتماماته في ضوء السياق الثقافي ومنظومة القيم في المجتمع الذي يعيش فيه" وهو مفهوم واسع يتأثر بطريقة مركبة بالصحة الجسمية للفرد وبالحالة النفسية وباستقلاليته وعلاقاته الإجتماعية وعلاقته بكل مكونات البيئة التي يعيش فيها (The WHOQOF Group, 1998).

ويقرر دينر وآخرون (Diener et al, 2003) أن الحكم على مستوى الرضا الوظيفي يعتمد على مقارنة الفرد لظروفه بالمستوى المثالي الذي يفترضه لحياته وهذا يعني أن الحكم على مدى رضا الفرد عن شؤونه الحالية يعتمد على مقارنته بمستوى مثالي ليس إجبارياً بل هو علامة مميزة للصحة النفسية حيث أنه يرتبط بالحكم الشخصي للفرد ولا يرتبط ببعض الخصائص التي يعتقد أنها مهمة.

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي في المنظمات بشكل أساسي بأنواع المكافآت وقيمتها وتوقعات العاملين في الحصول ومن ثم فإن هناك عدة عوامل تسهم في هذا الأمر منها:

(1) خصائص العمل: إن كثير من خصائص العمل تؤثر على الرضا الوظيفي ومن أهم هذه الخصائص:

- وضوح الدور.
- مدى ما يتيح العمل من تنوع وإستقلالية ومسؤولية.
- مدى ما يوفره العمل من مكافآت داخلية ومكافآت خارجية.

(2) العوامل التنظيمية والطبيعية: ترتبط هذه العوامل بسياسات المنظمة كنمط الإشراف وإجراءات العمل ونظم الإتصال بالمؤسسة، كما أنها ترتبط ببيئة العمل وظروف العمل الطبيعية.

(3) خصائص الفرد: لقد أظهرت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي أن جماعات عمل معين أكثر رضا من جماعات عمل أخرى، فالعمر ومستوى التعليم ومستوى الوظيفة ثلاث خصائص شخصية ذات علاقة متينة بالرضا الوظيفي (الناطور، 2011).

### كيفية حصول الرضا الوظيفي

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لإعتقادهم بأن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه حالياً، أي أن الأداء يؤثر في الرضا عن العمل، التفاعلات التي يتم من خلالها تنظيم العوامل لتحقيق الرضا الوظيفي هي:

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
2. الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، إعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الأفراد.
4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضياً عن العمل، بإعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته (ابوشمالة، 2010).

## محددات الرضا الوظيفي

لعل من أهم الأسئلة التي يطرحها الباحثون حول الرضا الوظيفي هي أسئلة: ما الذي يسبب الرضا الوظيفي لدى الأفراد المختلفين؟ ولماذا نجد بعض الأفراد أكثر رضا من البعض الآخر؟ وهل يعزى الاختلاف إلى خصائص الأشخاص أنفسهم أم إلى الظروف والمؤثرات الخارجية المحيطة بهم؟ وهل نعتبر الرضا الوظيفي سمة لها صفة الثبات أم أنها حالة دائمة التغيير؟

فإذا اعتبر الرضا الوظيفي سمة شخصية ثابتة نسبياً فإن ذلك يعني أن الشخص الذي يتسم بهذه السمة سيبقى راضياً بصرف النظر عن التغييرات التي قد تطرأ على مستوى دخله أو علاقاته الإجتماعية أو حالته الصحية. أما إذا كان الرضا الوظيفي حالة متغيرة بتغير الظروف الخارجية فإن ذلك يعني أن الأفراد المختلفين يمكن أن تكون إستجابة الرضا الوظيفي لديهم متشابهة إزاء المؤثرات المتشابهة بصرف النظر عن إختلاف خصائصهم الشخصية. كما أن سوسا وليوبوميرسكي (Sousa & Lyubomirsky, 2001) تعرضان لبعض البحوث التي تقترح نتائجها أن العزل بين التفسيرات الشخصية والبيئية قد لا يكون ملائماً لتوضيح مصادر ومحددات الرضا الوظيفي. وهذا يعني أن للرضا الوظيفي مكونات ثابتة نسبياً على غرار السمات التي تعكس إستعدادات شخصية خاصة كما أن له مكونات متغيرة على غرار الحالات التي تعكس المؤثرات البيئية. على أي حال يبدو أنه من غير الممكن الفصل بين هذين الجنسين من مكونات الرضا الوظيفي حيث أنهما يتبادلان التأثير على مستوى الرضا الوظيفي بين الحين والآخر (بسيوني، 2011).

## مصادر الرضا الوظيفي

هناك الكثير من النظريات والنماذج التي فسرت عملية الرضا منها نظرية العاملين وتوضح هذه النظرية أن هناك مصدرين للرضا أو عدمه:

1- العوامل الدافعة: وتشمل الإنجاز والعمل نفسه والتقدم في المهنة والتقدير والمسؤولية.

2- العوامل الصحية، حيث يقسم البعض هذه العوامل على النحو الآتي:

- عوامل مرتبطة بالمهنة: وتتحصر هذه العوامل في إكتساب معرفة جديدة في الوظيفة والقدرة على إتخاذ القرار.
- عوامل مرتبطة بالوظيفة: وتتمثل في الراتب والحوافز وتحقيق الذات والشعور بالأمن والعلاقات مع الآخرين.
- عوامل تنظيمية: وتتمثل في تأثير الهيكل التنظيمي الإداري وأوضاع العاملين (الأبيض، 2005).

#### الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع والتعقيب عليها، وتسير في ضوء التسلسل الزمني لها.

#### أولاً: الدراسات العربية

##### الدراسات العربية ذات العلاقة بالتحفيز

دراسة العكش (2007) بعنوان " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود خلل في طرق وأليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.



- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

- لا يوجد أنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

### دراسة شراب (2007) بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم في بلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء وإستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينة الدراسة حوالي 228 موظف، من درجة رئيس شعبة حتى مدير إدارة من مجتمع الدراسة. ومن أهم ما أظهرت النتائج ما يلي:

1- إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط.

2- إن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط.

3- لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً.

4- الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات المستوى

الإداري والمؤهل العلمي، وأن الأداء الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري.

### دراسة ابراهيم (2003) بعنوان "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة،

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة والتأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الإستقرار فيها.

### دراسة الداله (2003) بعنوان " أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضا ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المستشفى.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية) وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء (هي إهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير).

2- إن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوى أدائهم.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

## الدراسات العربية ذات العلاقة بالرضا الوظيفي

دراسة شقير(2011) والتي عنوانها " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة) من وجهات نظر المعلمين، تم استخدام إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (604) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ووجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الأداء التعليمي ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الخبرة العملية في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الرضا عن المهنة، والمكانة الإجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح أصحاب الخبرة العملية (أقل من 7 سنوات)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الأداة ما عدا العلاقة مع الطلبة لصالح حملة الدبلوم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير مكان المدرسة، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

## دراسة الشيخ خليل، وشرير(2007) " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) حيث أجريت الدراسة في مدارس السلطة الفلسطينية في محافظة غزة، تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية من (18) مدرسة، وتم استخدام إستبانة لقياس الرضا الوظيفي، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم والمتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة. وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

## دراسة بدران و بدران (2005) والتي عنوانها " الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية والتربية الرياضية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحرية الأكاديمية بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية والتربية الرياضية، وتكونت العينة من (250) عضو هيئة تدريس بواقع (125) مدرس و (65) أستاذ مساعد و(60) أستاذ من جامعات المنيا، حلوان، الزقازيق، الإسكندرية، قناة السويس وقام الباحثان باستخدام عدة أدوات هي المقابلات الشخصية وإعداد مقياس للتعرف على الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين ويتكون المقياس من 15 عبارة موزعة على أربعة محاور، وأجريت جميع المعالجات الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي من برنامج SPSS وتمثلت في المتوسطات الحسابية والتكرارات واختبار كا<sup>2</sup>، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العلاقة بين الحرية الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين مقبولاً وأيضاً ارتفاع مستوى

العلاقة بين الحرية الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية عن أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية الرياضية.

دراسة سليمان(2003) والتي عنوانها " الرضا الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات فلسطين الشمالية"

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من 302 مدير ومديرة واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين درجة الرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال فلسطين، أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي وتقدير الذات وتوفير سبل الدعم الإقتصادي لمدرسي المدارس ليكونوا أكثر رضا وظيفي وأكثر فاعلية وتعزيز الروابط وتنمية القدرة على التكيف والتعزيز.

الدراسات العربية المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

دراسة الونداني (1999) وعنوانها " أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين (ضباط وأفراد) في إدارة الجوازات بمدينة الرياض وأظهرت النتائج إلى إن أكثر الحوافز انتشاراً بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الترقيات ، العلاوات ، الإجازات ، بدل العلاج ، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وأن أقل الحوافز انتشاراً من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الثناء الشفوي ، خطابات الشكر، بدل المناطق النائية)، وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض إتجهوا

إلى إختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشاراً وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي وأخيراً إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فعالية الأداء والرضا الوظيفي.

دراسة ياغي(1986م) والتي عنوانها " علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاه للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته. وقد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل لأخر من حيث (أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالتحفيز

دراسة هوثورن: إن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماماً كبيراً، فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة بين عام (1927-1932) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، بل أن هناك عوامل متعددة كأن لها كبير الأثر في تحقيق الرضا (الشيخ خليل، شريز، 2007).

دراسة هيرزبيرج (1957) طور هيرزبيرج نموذج العاملين بعد قيامه بإجراءات مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين :

1. المحفزات الداخلية: وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها وهي المسؤولية والإنجاز

2. المحفزات الخارجية: وهذه المحفزات لا تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها أو

زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركات بشكل عام .

ومن المأخذ على هذه الدراسة لم يحاول الباحث معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويوضح هيرزبيرج أن الأشخاص عندما يبدأون العمل على الغالب في الفترة بين 18-20 سنة فإنهم يقومون بعملهم بحماس ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل تدريجياً أيضاً حيث يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من العمر، بعد هذه النقطة تبدأ المواقف تجاه العمل بالتحسن وترتفع نسبة الرضا عنه حتى يصل الفرد إلى سن الخمسين على الأقل، أما بعد ذلك فإن حالة الرضا أو عدمه فهي غير مؤكدة. ولكن النقطة الأكيدة والصحيحة هي أن الفئة من العمر بين سن 20 و 30 هي الفئة الأقل رضا عن عملها.

### دراسة كارنيس وجنيزي (Charness & Gneezy, 2006)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
- 2- إن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم إستمراريتها.
- 3- إن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
- 4- إن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات إيجابية أكثر.

## الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالرضا الوظيفي

دراسة بيلتزر، وآخرين (2008) Peltzer et al والتي عنوانها " ضغوط العمل، الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالضغط لدى المعلمين في جنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية، الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالضغط لدى المعلمين. وقد أجريت هذه الدراسة في المدارس العامة في جنوب أفريقيا، تكونت عينة الدراسة من (21307) معلماً من معلمي المدارس العامة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات التوتر بشكل كبير بين المعلمين، وأظهرت وجود علاقة بين ضغوط العمل وعدم الرضا عن العمل مع معظم الأمراض المرتبطة بالضغط هي: ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وقرحة المعدة والإضطرابات النفسية وإساءة استخدام التبغ والكحول.

وبينت أن ضغوط طرائق التدريس وإنخفاض دعم الأقران كانت مرتبطة بارتفاع ضغط الدم، وإرتبط إنعدام الأمن الوظيفي وغياب التقدم الوظيفي بالإصابة بقرحة المعدة والإضراب العقلي.

دراسة كين (2001) Kin، والتي عنوانها " استكشاف مصادر الرضا الوظيفي في الجامعات الكورية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات (الجنس، الإنجاز، الدين، ضبط الذات، الصحة البدنية، العمر) و إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعنى الحياة وتكونت عينة البحث من (696) طالباً من الجامعات الكورية وتوصل البحث على أن متوسط الفئة الأكبر عمراً والإناث والفئة الدينية أعلى وبدلالة إحصائية وهناك علاقة موجبة ودالة بين الرضا الوظيفي ومعنى الحياة.

دراسة سيك (2000) Seik، والتي عنوانها " تقييم مظاهر الرضا الوظيفي في سينغافورة"

هدفت الدراسة للتعرف على أهم مظاهر الرضا الوظيفي في سينغافورة، حيث طبق دراسته على عينة بلغت (2187) شخصاً من سكان سينغافورة وإستخدم مقياس الرضا الوظيفي



المعد في سينغافورة لقياس مظاهر الرضا الوظيفي في الجوانب المتعددة من الحياة. وأظهرت النتائج أن الحياة العائلية كانت أهم مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي المعد في سينغافورة لقياس مظاهر الرضا الوظيفي في الجوانب المتعددة من الحياة. وأظهرت النتائج أن الحياة العائلية كانت أهم مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي وحصلت على المرتبة الأولى. وأعتبر المستجيبون أن مظاهر الحياة مثل السياسة والدين من مظاهر الحياة الهامة في سينغافورة وكانوا أقل رضاً عن مظاهر الحياة مثل الثروة والسلع المستهلكة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من قراءة الدراسات السابقة، أنها جاءت في موضوعات مختلفة، وقد اقترب بعضها من موضوع الدراسة جزئياً، وبعضها الآخر بحث في موضوع يرتبط بموضوع الدراسة بشكل كبير، فالدراسات العربية منها أجريت للتعرف على العلاقة بين التحفيز ودافعية الإنجاز مثل دراسة العكش (2007) التي بحثت في علاقة الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية ". و دراسة شراب (2007) والتي بحثت في تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى". ودراسة إبراهيم (2003) التي بحثت في نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، و دراسة الدالة (2003) التي بحثت في أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

أما بالنسبة للدراسات العربية التي بحثت في الرضا الوظيفي، فهي دراسة شقير (2011) التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودراسة الشيخ خليل، وشرير (2007) التي بحثت في الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين في مدارس السلطة الفلسطينية في محافظة غزة، ودراسة بدران و بدران (2005) والتي بحثت في الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية والتربية الرياضية " ودراسة

سليمان (2003) والتي بحثت في الرضا الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات فلسطين الشمالية.

وتتشابه هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها من حيث الهدف وهو البحث في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وتشابه أيضاً مع دراسة شراب (2007) و العكش (2007) ودراسة سليمان (2003) و دراسة شقير (2011) ودراسة الشيخ خليل، وشرير (2007) من ناحية البيئة الجغرافية التي أجريت فيها.

في المقابل بحثت الدراسات الأجنبية في التحفيز مثل دراسة هيرزبيرج (1957) ودراسة هوثورن في (شريدة، 2007) ودراسة كارنيس و جنيزي (Charness & Gneezy, 2006).

كذلك بحثت بعض الدراسات الأجنبية في موضوع الرضا الوظيفي مثل دراسة بيلتزر، وآخرين (Peltzer et al, 2008) والتي عنوانها " ضغوط العمل، الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالضغط لدى المعلمين في جنوب أفريقيا"، ودراسة كين (Kin, 2001) والتي عنوانها " استكشاف مصادر الرضا الوظيفي في الجامعات الكورية، و دراسة سيك (Seik, 2000) والتي عنوانها " تقييم مظاهر الرضا الوظيفي في سينغافورة.

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

مقدمة

المنهج العلمي المستخدم

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريق والإجراءات

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعها الباحث في بحثه و تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### المنهج العلمي المستخدم

استخدم الباحث المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. وذلك لأن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وتعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من العام الدراسي 2014/2015، موزعين حسب مديرية التربية والتعليم وهي نابلس، جنوب نابلس، جنين، قباطية، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس، وقد بلغ عدد المديرين والمديرات في المدارس التي تحتوي على صفوف أساسية وثانوية في مديريات التربية والتعليم (385) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2014-2015) والتي تلقاها الباحث موزعين كما في الجدول رقم (1) والذي يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمديريات التربية والتعليم.

**جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمديريات التربية والتعليم**

المديرية	جنوب نابلس	نابلس	جنين	سلفيت	طولكرم	قلقيلية	قباطية	طوباس	المجموع
العدد	44	75	71	35	58	44	44	14	385

يتضح من الجدول رقم (1) أعداد المديرين في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم والموزعة في محافظات شمال الضفة الغربية.

**عينة الدراسة**

قام الباحث بتوزيع (385) إستبانة على مدراء المدارس الثانوية الحكومية في مدارس مديريات التربية، وقد تم إسترجاع (302) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (78.4%) هي التي شكلت العينة النهائية للدراسة والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

**جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة**

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	158	52.3
	أنثى	144	47.7
المؤهل العلمي	دبلوم	15	5.0
	بكالوريوس	220	72.8
	دراسات عليا	67	22.2
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	5.3
	من 5 – 10 سنوات	56	18.5
	أكثر من 10 سنوات	230	76.2
مستوى الدخل	أقل من 4000 شيكل	193	63.9
	4000 شيكل فأكثر	109	36.1
المجموع		302	100.00

يتضح من الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

## أداة الدراسة

أستخدم الباحث الإستبانة أداة لدراسته على المدراء، وتضمنت الإستبانة قسمين هما: التحفيز وتحتوي أربعة مجالات هي: أنظمة الترقيات والحوافز، و التحفيز عبر التقدير وإحترام الذات، و التحفيز عبر التعامل، و التعزيز والمكافآت، أما القسم الثاني فهو الرضا الوظيفي ويتضمن أربعة مجالات هي: طبيعة العمل، و أنظمة الرواتب، والعلاقة مع مديرية التربية والتعليم، والدورات والتدريب.

وقد قام الباحث بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق الموضوعي التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في العلاقة بين التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الأولية عن المدير الذي قام بتعبئة الإستبانة.

**الجزء الثاني:** وإشتمل على (60) فقرة موزعة على (قسمين) كل منهما يتضمن أربعة مجالات، يتم الإستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (موافق بدرجة كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى درجتين، وينتهي ب (معارض بدرجة كبيرة جداً) وتعطى درجة واحدة فقط.

## صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الشؤون التربوية والإدارية في الجامعات، وبلغ عددهم (13) محكمًا

ملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (60) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق (2).

### ثبات الأداة

لقد تم إستخراج معامل ثبات الأداة بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ، Cronbach's Alpha، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### جدول (3): معاملات الثبات لأداة الدراسة (الإستبانة) ومجالاتها

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	التحفيز	أنظمة الترقيات والحوافز	8	0.89
2		التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	7	0.91
3		التحفيز عبر التعامل	8	0.78
4		التعزيز والمكافآت	7	0.82
		الثبات الكلي للتحفيز	<b>30</b>	0.91
5	الرضا الوظيفي	طبيعة العمل	8	0.88
6		أنظمة الرواتب	7	0.83
7		العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	8	0.92
8		الدورات والتدريب	7	0.84
		الثبات الكلي للرضا الوظيفي	<b>30</b>	0.93
		الثبات الكلي للأداة	<b>60</b>	0.95

يبين الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة تراوحت بين (0.78 - 0.91) للقسم الأول (التحفيز)، للمجالات: الثالث (التحفيز عبر التعامل) والثاني (التقدير واحترام الذات)، في حين بلغ الثبات الكلي (0.91). أما بالنسبة للقسم الثاني (الرضا الوظيفي) فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.83 - 0.92) للمجالات: الثاني (أنظمة الرواتب) والثالث (العلاقة مع مديرية التربية والتعليم)، في حين بلغ الثبات الكلي (0.93).

أما بالنسبة للثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (0.95) وهو معامل ثبات عالي جداً ويفي بأغراض البحث العلمي.

### إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الإختصاص (ملحق 3).
- قام الباحث بتوزيع الأداة على مجتمع الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (385) إستبانة، وتم استرجاع (302) منها وهي إستبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)
- إستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وإقتراح التوصيات المناسبة.



## متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

### أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، ومن (5 - 10) سنوات، و(أكثر من 10 سنوات).
- مستوى الدخل: وله مستويان: (أقل من 4000 شيكل، و 4000 شيكل فأكثر).

### ب - المتغير التابع:

ويتمثل في إستجابات المديرين على مجالات أداة الدراسة والتي تمثل درجة التحفيز و الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

## المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات بإستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.
2. اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في العلاقة بين درجة التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي عند المعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار " ت " لعينتين مستقلتين (Independent t-Test)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيري الدراسة المستقلان وهما الجنس، ومستوى الدخل.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيري الدراسة المستقلان المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية.
5. معادلة ألفا - كرونباخ (Alpha-Cronbach) من أجل استخراج معامل ثبات الأداة.
6. مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لفحص العلاقة بين مجالي الدراسة (درجة التحفيز و مستوى الرضا الوظيفي) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية.
7. اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، للتعرف على مصدر الفروق في المجالات التي يتم رفض فرضياتها بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من أجل تحليل أسئلة الدراسة قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات ومجالات أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 1. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له:

والذي ينص على (ما درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟)

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسي، تم إستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، وأعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الأتي لتقدير درجة توافر التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم:-

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر) درجة موافقة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41- 4.20) درجة موافقة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40) درجة موافقة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60) درجة موافقة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة موافقة قليلة جداً.

أما الأساس الذي اعتمد عليه الباحث في توزيع هذه الفئات فهو النسب الإحصائية القائمة على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (موافق بدرجة كبيرة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (كبيرة) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى درجتين، وينتهي ب (معارض بدرجة كبيرة) وتعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ (الحلو، 2007).

ويبين الجدول رقم (4) هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات توفر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

التسلسل	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	أنظمة الترقيات والحوافز	4.45	0.42	89.0	كبيرة جداً
2	3	التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	4.29	0.39	85.8	كبيرة جداً
3	4	التحفيز عبر التعامل	3.66	0.53	73.2	كبيرة
4	1	التعزيز والمكافآت	2.82	0.69	56.4	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجالات توافر التحفيز</b>						
			3.80	0.35	76.0	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن درجة توافر التحفيز لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، قد بلغت (3.80) بإنحراف معياري قدره (0.35) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن التحفيز متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.82 - 4.45) لمجال التعزيز والمكافآت ومجال أنظمة الترقيات والحوافز وإنحرافات معيارية (0.39 - 0.69) لنفس المجالات وهي متوسطات إستجابات تدل على أن التحفيز متوفر بدرجة كبيرة جداً لدى المديرين في كل من مجالات (أنظمة الترقيات

والحوافز)، و (التقدير واحترام الذات)، ومتوفرة بدرجة كبيرة في مجال (التحفيز عبر التعامل)، ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال أنظمة الترقيات والحوافز على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.45) وإنحراف معياري (0.42) بينما حصل مجال التحفيز عبر التقدير واحترام الذات على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.29) وإنحراف معياري (0.39)، وحصل مجال التحفيز عبر التعامل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.66) وإنحراف معياري (0.53)، وحصل مجال التعزيز والمكافآت على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.82) وإنحراف معياري (0.69).

ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص :

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية و المعيار المقبول تربوياً.

قام الباحث بإختبار الفرضية الأولى باستخدام إختبار (ت) لعينة واحدة ( One Sample T- test ) ، للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج:

جدول (5): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر التحفيز لديهم عند المعيار المقبول تربوياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أنظمة الترقيات والحوافز	2.82	0.69	5.257	*0.000
التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	4.45	0.42	38.982	*0.000
التحفيز عبر التعامل	4.29	0.39	35.127	*0.000
التعزيز والمكافآت	3.66	0.53	5.423	*0.000
الدرجة الكلية للتحفيز	3.80	0.35	15.064	*0.000

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر التحفيز لديهم عند المعيار المقبول تربوياً ولصالح توافر التحفيز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

## 2. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له:

والذي ينص على (ما درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟)

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسي، تم إستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة ويبين الجدول رقم (6) هذه النتائج.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرء أنفسهم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

التسلسل	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
1	1	طبيعة العمل	3.96	0.52	79.2	كبيرة
2	4	الدورات والتدريب	3.86	0.46	77.2	كبيرة
3	3	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	3.44	0.69	68.8	كبيرة
4	2	أنظمة الرواتب	2.60	0.69	52.0	قليلة
		الدرجة الكلية لمجالات توافر الرضا الوظيفي	3.46	0.44	69.2	كبيرة

يتبين من الجدول (6) أن درجة توافر الرضا الوظيفي لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدرء أنفسهم، قد أتى بمتوسط (3.46) وإنحراف معياري (0.44) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.60-3.96) وهي لمجالات أنظمة الرواتب و طبيعة العمل وإنحرافات معيارية (0.46-0.69) لنفس المجالات وهي متوسطات إستجابات تدل على أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى المديرين في كل من مجالات (طبيعة العمل، الدورات والتدريب، العلاقة مع مديرية التربية والتعليم)، وقليلة في مجال (أنظمة الرواتب).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال طبيعة العمل على المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (3.96) وإنحراف معياري (0.52) بينما حصل مجال الدورات التدريبية على المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.86) وإنحراف معياري (0.46)، وحصل مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم على المرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (0.69)، وحصل مجال أنظمة الرواتب على المرتبة الرابعة والأخيرة و بمتوسط حسابي (2.60) وإنحراف معياري (0.44).



ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فسوف يتم فحص:

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية و المعيار المقبول تربوياً.

قام الباحث بإختبار الفرضية الثانية بإستخدام إختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t- Test) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

جدول (7): نتائج تحليل (ت) لعينة واحدة لفحص الفروق في بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر الرضا الوظيفي لديهم عند المعيار المقبول تربوياً.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	3.96	0.52	15.517	*0.000
أنظمة الرواتب	2.60	0.69	19.826	*0.000
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	3.44	0.69	20.87	*0.000
الدورات والتدريب	3.86	0.46	13.574	*0.000
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	3.46	0.44	33.445	*0.000

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر الرضا الوظيفي لديهم عند المعيار المقبول تربوياً.

### 3. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والفرضية التابعة له

والذي ينص على (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟)

وينبثق عن هذا السؤال الفرضية التالية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام مصفوفة بيرسون ( Pearson Correlation Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة (التحفيز والرضا الوظيفي).

ويبين الجدول رقم (8) هذه النتائج:

جدول (8): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (التحفيز) والقسم الثاني (الرضا الوظيفي)

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي		التحفيز	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.000	0.636	0.44	3.46	0.35	3.80

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية مقدارها (0.636) عند مستوى دلالة (0.000).

4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والذي ينص :

هل توجد فروق في درجة التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) من وجهات نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة التالية :

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد إستخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-Test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

جدول (9) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=144)		ذكور (ن=158)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.570	0.568	0.65	2.79	0.73	2.84	التعزيز والمكافآت
*0.047	1.999	0.47	4.40	0.36	4.49	أنظمة الترقيات والحوافز
0.385	0.871	0.36	4.27	0.41	4.31	التحفيز عبر التقدير واحترام الذات
0.071	-1.812	0.45	3.72	0.59	3.61	التحفيز عبر التعامل
0.665	0.433	0.33	3.79	0.37	3.81	الدرجة الكلية للمجالات

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يوضح الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي المجالات الأولى

والثالث والرابع بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني (أنظمة الترقيات والحوافز)، ولصالح الذكور.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (10) و (11) تبين ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعزيز والمكافآت	دبلوم	15	3.08	0.43
	بكالوريوس	220	2.81	0.68
	دراسات عليا	67	2.78	0.78
أنظمة الترقيات والحوافز	دبلوم	15	4.63	0.23
	بكالوريوس	220	4.45	0.44
	دراسات عليا	67	4.40	0.37
التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	دبلوم	15	4.28	0.43
	بكالوريوس	220	4.29	0.39
	دراسات عليا	67	4.29	0.36
التحفيز عبر التعامل	دبلوم	15	3.88	0.50
	بكالوريوس	220	3.69	0.52
	دراسات عليا	67	3.53	0.54
الدرجة الكلية للمجالات	دبلوم	15	3.97	0.25
	بكالوريوس	220	3.81	0.35
	دراسات عليا	67	3.75	0.37

يتضح من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى الدبلوم (3.97) والانحراف المعياري (0.25)، ولمستوى البكالوريوس بلغ المتوسط الحسابي (3.81) والانحراف المعياري (0.35)، أما مستوى الدراسات العليا فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.37). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.63) وبانحراف معياري (0.23) في مجال أنظمة الترقّيات والحوافز لمستوى دبلوم، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (0.78) لمستوى دراسات عليا في مجال التعزيز والمكافآت. ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	1.116	2	0.558	1.150	0.318
	خلال المجموعات	145.043	299	0.485		
	المجموع	146.159	301			
أنظمة الترقيات والحوافز	بين المجموعات	0.668	2	0.334	1.862	0.157
	خلال المجموعات	53.626	299	0.179		
	المجموع	54.294	301			
التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.004	0.996
	خلال المجموعات	46.138	299	0.154		
	المجموع	46.139	301			
التحفيز عبر التعامل	بين المجموعات	2.022	2	1.011	3.591	*0.029
	خلال المجموعات	84.160	299	0.281		
	المجموع	86.181	301			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.595	2	0.298	2.380	0.094
	خلال المجموعات	37.398	299	0.125		
	المجموع	37.994	301			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات، وعلى كافة المجالات ما عدا مجال (التحفيز عبر التعامل). ولتعرف على مصدر الفروق، فقد إستخدم اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (12) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (12) نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التحفيز عبر التعامل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس
دراسات عليا	-0.3505*	-0.15703*

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول (12) إلى وجود فروق دالة إحصائية في مجال التحفيز عبر التعامل بين مستوى مؤهل (دراسات عليا) ومستويي (دبلوم، وبكالوريوس) ولصالح مستويي (دبلوم، وبكالوريوس).

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ونتايج الجدول (13) و (14) تبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجال
0.90	2.88	16	أقل من 5 سنوات	التعزيز والمكافآت
0.60	2.93	56	5-10 سنوات	
0.70	2.78	230	أكثر من 10 سنوات	
0.40	4.52	16	أقل من 5 سنوات	أنظمة الترقيات والحوافز
0.41	4.49	56	5-10 سنوات	
0.42	4.43	230	أكثر من 10 سنوات	
0.42	4.37	16	أقل من 5 سنوات	التحفيز عبر التقدير واحترام الذات
0.42	4.34	56	5-10 سنوات	
0.37	4.27	230	أكثر من 10 سنوات	
0.55	3.59	16	أقل من 5 سنوات	التحفيز عبر التعامل
0.44	3.80	56	5-10 سنوات	
0.54	3.63	230	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.84	16	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للمجالات
0.34	3.89	56	5-10 سنوات	
0.35	3.78	230	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى أقل من 5 سنوات (3.84) والانحراف المعياري (0.39)، ولمستوى 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري (0.34)، أما مستوى أكثر من 10 سنوات فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.35). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.40) في مجال أنظمة الترقيات والحوافز لمستوى أقل من 5 سنوات،



بينما كان أقل متوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (0.70) لمستوى أكثر من 10 سنوات في مجال التعزيز والمكافآت. ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (14).

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	0.998	2	0.499	1.027	0.359
	خلال المجموعات	145.161	299	0.485		
	المجموع	146.159	301			
أنظمة الترقيات والحوافز	بين المجموعات	0.259	2	0.130	0.717	0.489
	خلال المجموعات	54.034	299	0.181		
	المجموع	54.294	301			
التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	0.327	2	0.164	1.068	0.345
	خلال المجموعات	45.812	299	0.153		
	المجموع	46.139	301			
التحفيز عبر التعامل	بين المجموعات	1.355	2	0.677	2.387	0.094
	خلال المجموعات	84.827	299	0.284		
	المجموع	86.181	301			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.572	2	0.286	2.284	0.104
	خلال المجموعات	37.422	299	0.125		
	المجموع	37.994	301			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الصفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات وفي المجالات الأربعة.

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير مستوى الدخل.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

جدول (15) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى الدخل

مستوى الدلالة	قيمة ف	4000 شيكل فاكثر (ن=109)		أقل من 4000 شيكل (ن=193)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.502	-0.672	0.69	2.85	0.69	2.80	التعزيز والمكافآت
0.730	-0.346	0.32	4.46	0.47	4.44	أنظمة الترقيات والحوافز
0.250	1.152	0.36	4.25	0.40	4.31	التحفيز عبر التقدير واحترام الذات
0.059	1.892	0.60	3.58	0.48	3.71	التحفيز عبر التعامل
0.554	0.593	0.35	3.79	0.35	3.81	الدرجة الكلية للمجالات

• دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ودرجات حرية (360)

يوضح الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الصفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير مستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المجالات الأربعة.

#### 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

جدول (16) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=158)		إناث (ن=144)		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
طبيعة العمل	3.91	0.55	4.02	0.47	-1.818	0.070
أنظمة الرواتب	2.58	0.67	2.62	0.72	-0.557	0.578
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	3.42	0.74	3.45	0.63	-0.316	0.752
الدورات والتدريب	3.86	0.52	3.86	0.39	-0.067	0.947
الدرجة الكلية للمجالات	3.44	0.48	3.49	0.39	-0.886	0.376

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ودرجات حرية (360)

يوضح الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي المجالات الأربعة.

## 6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (17) و (18) تبين ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والإتحرافات المعيارية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري
طبيعة العمل	دبلوم	15	4.25	0.38
	بكالوريوس	220	3.95	0.50
	دراسات عليا	67	3.94	0.57
أنظمة الرواتب	دبلوم	15	2.75	0.89
	بكالوريوس	220	2.56	0.68
	دراسات عليا	67	2.70	0.67
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	دبلوم	15	3.60	0.58
	بكالوريوس	220	3.41	0.67
	دراسات عليا	67	3.49	0.75
الدورات والتدريب	دبلوم	15	4.03	0.48
	بكالوريوس	220	3.89	0.40
	دراسات عليا	67	3.71	0.59
الدرجة الكلية للمجالات	دبلوم	15	3.66	0.37
	بكالوريوس	220	3.45	0.42
	دراسات عليا	67	3.46	0.51

يتضح من الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى الدبلوم (3.66) والانحراف المعياري (0.37)، ولمستوى البكالوريوس بلغ المتوسط الحسابي (3.45) والانحراف المعياري (0.42)، أما مستوى الدراسات العليا فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.51). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.38) في مجال طبيعة العمل لمستوى دبلوم، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (0.68) لمستوى بكالوريوس في مجال أنظمة الرواتب. ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول (18).

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	1.277	2	0.639	2.370	0.095
	خلال المجموعات	80.570	299	0.269		
	المجموع	81.847	301			
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	1.348	2	0.674	1.400	0.248
	خلال المجموعات	143.949	299	0.481		
	المجموع	145.297	301			
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	بين المجموعات	0.763	2	0.381	0.796	0.452
	خلال المجموعات	143.289	299	0.479		
	المجموع	144.051	301			
الدورات والتدريب	بين المجموعات	2.231	2	1.115	5.247	*0.006
	خلال المجموعات	63.566	299	0.213		
	المجموع	65.797	301			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.594	2	0.297	1.498	0.225
	خلال المجموعات	59.312	299	0.198		
	المجموع	59.906	301			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات، وعلى كافة المجالات ما عدا مجال (الدورات والتدريب).

ولتعرّف مصدر الفروق، فقد أستخدم اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (19) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (19) نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الدورات والتدريب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس
دراسات عليا	-0.32381*	-0.18506*

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول (19) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الدورات والتدريب بين مستوى مؤهل (دراسات عليا) ومستويي (دبلوم، وبكالوريوس) ولصالح مستويي (دبلوم، وبكالوريوس).

#### 7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدول (20) و (21) تبين ذلك.

جدول (20): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المستوى	المجال
3.85	0.62	16	أقل من 5 سنوات	طبيعة العمل
4.10	0.40	56	5-10 سنوات	
3.93	0.53	230	أكثر من 10 سنوات	
2.37	0.90	16	أقل من 5 سنوات	أنظمة الرواتب
2.57	0.68	56	5-10 سنوات	
2.62	0.68	230	أكثر من 10 سنوات	
3.42	0.77	16	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم
3.74	0.45	56	5-10 سنوات	
3.36	0.71	230	أكثر من 10 سنوات	
3.84	0.42	16	أقل من 5 سنوات	الدورات والتدريب
3.99	0.31	56	5-10 سنوات	
3.83	0.49	230	أكثر من 10 سنوات	
3.37	0.59	16	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للمجالات
3.60	0.35	56	5-10 سنوات	
3.44	0.44	230	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من الجدول (20) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى أقل من 5 سنوات (3.37) والإنحراف المعياري (0.59)، ولمستوى 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والإنحراف المعياري (0.35)، أما مستوى أكثر من 10 سنوات فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.44) والإنحراف المعياري (0.44). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.10) وبإنحراف معياري (0.40) في مجال طبيعة العمل لمستوى 5-10 سنوات، بينما كان أقل



متوسط حسابي (2.37) وبإنحراف معياري (0.90) لمستوى أقل من 5 سنوات في مجال أنظمة الرواتب. ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (21).

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	1.513	2	0.756	2.815	0.061
	خلال المجموعات	80.334	299	0.269		
	المجموع	81.847	301			
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	1.010	2	0.505	1.047	0.352
	خلال المجموعات	144.287	299	0.483		
	المجموع	145.297	301			
العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	بين المجموعات	6.442	2	3.221	6.998	*0.001
	خلال المجموعات	137.610	299	0.460		
	المجموع	144.051	301			
الدورات والتدريب	بين المجموعات	1.114	2	0.557	2.575	0.078
	خلال المجموعات	64.683	299	0.216		
	المجموع	65.797	301			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	1.334	2	0.667	3.405	*0.034
	خلال المجموعات	58.572	299	0.196		
	المجموع	59.906	301			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات وفي مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم.

ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم اختبار (LSD) للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (22) و(23) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (22) نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات
10-5 سنوات	-0.37814*

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول (22) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم بين مستوى خبرة (5-10 سنوات) ومستوى خبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح مستوى (5-10 سنوات).

جدول (23) نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للمجالات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات
10-5 سنوات	-0.16294*

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يشير الجدول (23) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للمجالات بين مستوى خبرة (5-10 سنوات) ومستوى خبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح مستويي (5-10 سنوات).

## 8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

الفرضية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (24) تبين ذلك.

جدول (24) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى الدخل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	4000 شيكل فاكثر (ن=109)		أقل من 4000 شيكل (ن=193)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.315	1.007	0.59	2.56	0.47	3.98	طبيعة العمل
0.277	-1.089	0.72	2.66	0.67	2.56	أنظمة الرواتب
*0.033	2.143	0.77	3.32	0.63	3.50	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم
0.132	1.509	0.55	3.81	0.40	3.89	الدورات والتدريب
0.276	1.091	0.51	3.43	0.39	3.48	الدرجة الكلية

• دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ودرجات حرية (360)

يوضح الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل في الدرجة الكلية

وفي المجالات الأول والثاني والرابع بينما يوجد فروق في المجال الثالث العلاقة مع مديرية

التربية والتعليم ولصالح مستوى دخل (أقل من 4000 شيكل).

## الفصل الخامس

# مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

ثانياً: توصيات الدراسة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وسيحاول الباحث مناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، إضافة إلى بعض التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

##### مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول والفرضية التابعة له

ما درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

أشار الجدول (4) إلى أن درجة توافر التحفيز لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، قد أتت بمتوسط مقداره (3.80) وبإنحراف معياري (0.35) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يشير إلى أن التحفيز متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.82 - 4.45) وبإنحرافات معيارية (0.39 - 0.69) وهي متوسطات نتائج تدل على أن التحفيز متوفر بدرجة كبيرة جداً لدى المديرين في كل من مجالات (أنظمة الترقيات والحوافز، و التحفيز عبر التقدير واحترام الذات)، ومتوفرة بدرجة كبيرة في مجال (التحفيز عبر التعامل)، ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية و المعيار المقبول تربوياً.

أشار الجدول (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر التحفيز لديهم عند المعيار عند المعيار المقبول تربوياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى درجة التحفيز الكبيرة التي يتمتع بها مدراء المدارس والتي هي نتيجة للوضع الاجتماعي والوظيفي التي تقدمه هذه الوظيفة والذي هو ناتج عن البيئة الإيجابية للمؤسسة التربوية التي تعمل على تشجيع التحفيز والتعلم المستمر من خلال وجود أنظمة للتقدم والرفي والحوافز، و المعاملة التي تتسم بالتقدير والإحترام التي يتلقاها أفراد هذه المناصب، و التعامل الجيد التي يتلقاها المدراء كونهم قادة لمؤسسات تربوية هي المدارس بالإضافة إلى وجود نظام للتوزيع المكافآت. بالإضافة إلى الإهتمام الكبير الذي تبديه مديريات التربية والتعليم بالمدراء من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية حديثة تعمل على تطوير قدراتهم المهنية نظراً لحساسية وظائفهم ومسؤولياتهم الكبيرة كونهم قادة مؤسسات تربوية.

#### مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له

ما درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

أشار الجدول (6) إلى أن درجة توافر توفر الرضا الوظيفي لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، قد بلغت بمتوسط (3.46) وبإنحراف معياري (0.44) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.60 - 3.96) وإنحرافات معيارية (0.46 -

0.69) وهي نتائج تدل على أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى المديرين في كل من مجالات (طبيعة العمل، والدورات والتدريب، العلاقة مع مديرية التربية والتعليم)، وقليلة في مجال (أنظمة الرواتب).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة شقير (2011) التي أشارت إلى وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومديراتها في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية و المعيار المقبول تربوياً.

أشار الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة توافر الرضا الوظيفي لديهم عند المعيار المقبول تربوياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدرجة الكبيرة من توافر الرضا الوظيفي لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم والتفاوت في توافر هذه الدرجة، حيث أنها كبيرة في مجالات طبيعة العمل والدورات التدريبية وذلك بسبب الإتجاه الحديث الذي تبديه دوائر التربية والتعليم في تدريب المدراء في حقول الإدارة التربوية وإطلاعهم على كل ما هو مستجد فيها، ومتوسطة في مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم، وقليلة في مجال أنظمة الرواتب بالإضافة إلى وجود طموح كبير لدى عينة الدراسة بالحصول على أجور مرتفعة تناسب وضعهم الإجتماعي كقيادات في قمة الهرم الوظيفي ومدراء لمؤسسات تربوية نتيجة للمسؤوليات الكبيرة التي يضطلعون بها في مجال عملهم.

## مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث والفرضية التابعة له

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

وينبثق عن هذا السؤال الفرضية التالية والتي هي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

أشارت نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين توافر التحفيز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، مقدارها (0.636) عند مستوى دلالة (0.000). بحيث أن ارتفاع درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية يزيد من توافر مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود أثر إيجابي للتحفيز يتمثل في الترقيات والحوافز، وإبداء التقدير وإحترام الذات لدى عينة الدراسة، والتعامل الإيجابي معهم بالإضافة إلى نظام المكافآت والتعزيز الذي يتلقاه هؤلاء المدراء ينعكس إيجابياً على الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة شراب (2007) التي أكدت أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف ومع دراسة العكش (2007) التي أكدت أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ومع دراسة إبراهيم (2003) التي أشارت إلى إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومع دراسة سليمان (2003) التي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات فلسطين الشمالية.



وتتفق مع دراسة شقير (2011) التي أكدت وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال محافظات الضفة الغربية ومديراتها، ومع دراسة بدران وبدران (2005) التي أكدت نتائجها وجود علاقة بين الحرية الأكاديمية ومستوى الرضا الوظيفي.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي المجالات الأول والثالث والرابع بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني (أنظمة الترقيات والحوافز)، ولصالح الذكور.

ويمكن تفسير الفرق في مجال أنظمة الحوافز والترقيات والذي جاء لصالح الذكور بأن المديرين لديهم شعور أكبر بالحوافز التشجيعية من الإناث وهذا ينتج عن درجة شعور أكثر بها من الإناث، إضافة إلى أن مهنة الإدارة المدرسية تحقق لهم تحقيق ذات ومنافع اقتصادية بحاجة لها ونظرة لزيادة الدخل الشهري نظراً للمسؤوليات الإجتماعية والإقتصادية التي يتحملونها أكثر من الإناث.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات، وعلى كافة المجالات ما عدا مجال (التحفيز عبر التعامل) ولصالح مستويي (دبلوم، وبكالوريوس).

ويفسر الفرق في مجال التحفيز عبر التعامل والذي جاء لصالح حملة الدبلوم والبكالوريوس بأن هؤلاء لديهم طموح أكبر نحو الحصول على وسائل التحفيز ربما يعود بسبب الحاجة الموجودة لديهم للتطور المهني وتحسين أدائهم العملي حيث أن الحوافز والمكافآت والتعزير يزيد من الدافعية للإنتاج عند ذوي هذه المستويات رغبة في الوصول إلى مستوى يماثل حملة الشهادات العليا.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم (2003) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة شراب (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشار الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات وفي المجالات الأربعة.

ويستدل من هذه النتيجة أن مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية على اختلاف سنوات خبرتهم لا يختلفون في نظرهم إلى درجة توفر التحفيز إذ أن تقديراتهم بهذا الخصوص متقاربة.

وقد يفسر عدم وجود فروق بين مستويات الخبرة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية إلى جمود إجراءات التحفيز وعدم تجديدها، فأنظمة الترقيات والحوافز وإجراءات التعزيز وتقديم المكافآت التقليدية لا يطرأ عليها أي تطور ويخضع لها كافة المدراء بغض النظر عن الخبرة المتوفرة لديهم.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير مستوى الدخل.

أشار الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير مستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المجالات الأربعة.

ويستدل من هذه النتيجة أن مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية على اختلاف رواتبهم ومستوى دخلهم لا يختلفون في نظرهم إلى درجة توفر التحفيز إذ أن تقديراتهم بهذا الخصوص متقاربة.

وتفسر نتيجة عدم وجود فروق بين مستويات الدخل المختلفة لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية إلى تشابه إجراءات التحفيز، فأنظمة الترقيات والحوافز وإجراءات التعزيز وتقديم المكافآت التقليدية لا يطرأ عليها أي تطور وربما تكون جامدة يخضع لها كافة المدراء بغض النظر عن مستويات الدخل التي يتمتعون بها.

## نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي المجالات الأربعة.

ويتبين من هذه النتيجة أن مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ومديراتها لا يختلفون في نظرهم إلى درجة توفر الرضا الوظيفي إذ أن تقديراتهم بهذا الخصوص متقاربة.

ويتم تفسير عدم وجود فروق بين مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ومديراتها إلى تشابه طبيعة العمل الذي يقومون به وتشابه أنظمة رواتبهم وعلاقتهم مع مديرية التربية والتعليم، والدورات التدريبية المشابهة التي يتلقونها والتي تنعكس بدرجة متفاوتة على شعورهم بالرضا الوظيفي. بالإضافة للمسؤوليات المتساوية التي يتحملها كلا الجنسين من المسؤولين والتي تهدف أساساً إلى تحقيق أهداف العمل الإداري المدرسي.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابراهيم (2003) و نتائج دراسة شقير (2011) اللتا أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين تختلف نتائجها مع نتائج دراسة خليل وشرير (2007) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

## نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات، وعلى كافة المجالات ما عدا مجال (الدورات والتدريب) ولصالح مستويي (دبلوم، وبكالوريوس).

ويفسر الباحث الفرق في مجال الدورات والتدريب والذي جاء لصالح حملة الدبلوم والبالوريوس بأن هؤلاء لديهم إطلاع أكبر نحو التطور من خلال الحصول على دورات تدريبية تعمل على تطوير واقعهم المهني والعملية والإداري في المؤسسة التربوية التي يديرونها وذلك من أجل سد الفجوة التي ربما تحدث بين مستوياتهم الأكاديمية والمستويات الأعلى منهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها شقير (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف نتائجها مع نتائج الدراسة التي أجراها كل من الشيخ خليل وشرير (2007) ونتائج الدراسة التي أجراها شراب (2007) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مستوى (دبلوم).

## نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشار الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات وفي مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولصالح مستوى (5-10 سنوات).

ويفسر الباحث الفرق في العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولصالح مستوى (5-10) سنوات إلى حاجة هؤلاء لتلقي تعليمات من مديرياتهم والتقدير بها نتيجة لدرجة الخبرة المتوسطة التي يتمتعون بها والتي ستسهم في تطوير واقعهم المهني والعملي والإداري في المؤسسة التربوية التي يديرونها.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها شقير (2011) والتي أظهرت نتائجها أن هناك وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي عند مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي المقابل تختلف مع الدراسة التي أجراها الشيخ خليل وشريز (2007) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل.

أشار الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المجالات الأولى والثاني والرابع بينما يوجد فروق في المجال الثالث (العلاقة مع مديرية التربية والتعليم) ولصالح مستوى دخل (أقل من 4000 شيكل).

ويفسر الباحث الفرق في العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولصالح مستوى دخل (أقل من 4000 شيكل) والذي يمكن أن يكونوا ذوي خبرة عملية قليلة ومؤهلات علمية متدنية إلى حاجة هؤلاء لتلقي تعليمات من مديرياتهم والتقيّد بها والتي ستسهم في رفع كفاءتهم في التعامل مع مستجدات إدارية تطرأ في مؤسساتهم التربوية.

### ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرج الباحث بعدة توصيات، منها:

1. نظراً لأهمية هذا الموضوع في الإدارات التربوية، ينصح بإجراء دراسات واسعة ومستفيضة حول العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للمدراء بما ينعكس ذلك إيجاباً على سير العملية التعليمية.
2. العمل على تفعيل وتحديث أنظمة الحوافز الحكومية وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين والأنظمة واللوائح التي تتعلق بأنظمة نهاية الخدمة والعلاوات الدورية السنوية وعلاوات غلاء المعيشة، ومن ثم العمل على تطويرها بشكل يتلاءم مع رغبات المدراء، حيث أن هذه الإجراءات تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
3. ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للمدراء وزيادة فرص النمو المهني لتشمل كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية وذلك من أجل تحسين الأداء المهني للمدراء وتحفيزهم على العمل الإداري التربوي.
4. إشراك المدراء في عمليات صنع القرارات الإدارية وإشراكهم أيضاً في وضع البرامج والخطط التطويرية وذلك من أجل إيجاد مرونة في التعامل مع مديرياتهم، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على العلاقات المتبادلة مع مديريات التربية والتعليم.

5. ضرورة الإستفادة من تجارب الإدارات التربوية الناجحة محلياً ودولياً وذلك من أجل إدخال كل الوسائل الحديثة والمتاحة والتي تسهم في التنمية المهنية للمدراء كونهم قادة للمؤسسات التربوية.
6. ضرورة العمل على زيادة فرص التقدم والرقي المادي والمعنوي والتي تقدم لمدراء المدارس وذلك من أجل تحفيزهم على تقديم أداء مناسب بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
7. ضرورة أن تكون هناك توجهات من مستويات إدارية عليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تتضمن تقديم حوافز وترقيات تتعلق بالوظيفة بناءً على معايير مهنية يتضمنها قانون الخدمة المدنية، وأن تتم الترقيات على أساس التمايز في العمل الوظيفي.



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، أحمد عثمان (2003). نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

أبو النصر، مدحت محمد (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية والإتجاهات المعاصرة. الطبعة الأولى، مدينة النصر، القاهرة.

أبو شيخة، نادر أحمد (2005). الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

أبو عيشه، غيداء (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبوشمالة، إبراهيم فرج (2010). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى. مشروع تخرج، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأبيض، عادل عبد المعطي (2005). الرضا الوظيفي الدراسية في ضوء التخصص الأكاديمي والصف الدراسي لدى عينة من طلاب كلية المعلمين بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 128، ص: 125-194.

بدران، عبد الكريم أحمد، وبدران، عمرو حسين (2005). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية والتربية الرياضية. مجلة التربية، كلية التربية جامعة المنصورة، ع 58، الجزء الأول، ص: 91-125.

- بسيوني، سوزان بنت صدقة بن عبد العزيز (2011). *التفاؤل والتشاؤم وعلاقتهما بالإنتاج الأكاديمي والرضا الوظيفي لدى عينة من الطالبات الجامعيات بمكة المكرمة*. مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، ع(28)، ص: 68-114.
- الجريد، عارف (2007). *التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسن، راوية (2011). *إدارة الموارد البشرية*. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، ميامي، الإسكندرية.
- حسونة، فيصل (2008). *إدارة الموارد البشرية*. دار أسامة، الأردن.
- الحو، غسان (2007 م). *مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين*، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد(21)، عدد(4)، ص956-1002.
- خطاب، عايدة (1998). *الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل*، دراسة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الداعور، سعيد (2007). *دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الداله، سعود ضيف الله (2003). *أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- دره، عبد الباري، مروة احمد، زهير الصباغ، ياسر العدول (2008). *إدارة القوى البشرية*. جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

الدروبي، سليمان (2006) التحفيز عن طريق ادراك الذات، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رضوان، شوقي وهريدي، عبد الباسط (2001). *العلاقة بين المساندة الإجتماعية وكل من مظاهر الإكتئاب وتقدير الذات والرضا الوظيفي*. مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ع(58)، ص: 72-109.

سلامة، إنتصار محمد طه (2003). *مستوى المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سليمان، عادل محمود محمد (2003). *الرضا الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات فلسطين الشمالية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

شراب، ماجد محمد والخطيب، مازن اسماعيل (2007). *تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفينين بلديات قطاع غزة الكبرى*، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.

الشعراوي، علاء محمود (1999). *سمات الشخصية والدافع للإنجاز الأكاديمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المرحلة الجامعية*. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 41، ص: 150-196.

شقيير، علاء توفيق رشيد (2011). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

الشيخ خليل، جواد محمد شريير، عزيزة عبد الله (2007). *الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى المعلمين*، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص683-711، يناير 2011.

العاني، هيثم (2007). *الإدارة بالحوافز التحفيزات والمكافآت*، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد المعطي، ياسر يوسف (2002). *دراسة في مدخل الكفايات*، رسالة المعلم، المجلد 31، عدد 1.

العكش، علاء خليل محمد (2007). *نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة

العلاق، بشير (2008). *علم الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*. اليازوري، عمان، الاردن.

فرحات، محمد (2003). *الضغوط النفسية لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في العمل*. مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة الزقازيق. ع 44، ص:273-350.

الكردي، رياض (2011). *دراسات في الإدارة التربوية*. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مقبول، رندة واصف (2003). *درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الناطور، فايز عبد الكريم (2011). *التحفيز ومهارات تطوير الذات*، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نمر، سهام كاظم (2011). *الرضا عن الحياة وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى طلبة المدرسة*. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع(29)، ص:204-244.

النوح، مساعد بن عبد الله (2009). *حقوق المعلمين في ادائهم المهني ومعوقات تفعيلها بالجامعات السعودية من وجهة نظر المعلمين*. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، السعودية، م9، ع1، ص:75-170.

الوذناني، عوض محمد (1999). *أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1986). *تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Charness, G. and Gneezy, U. (2006) "**Incentives and Habits**", University of California,.

Diener, E.D., and Lucas, Richard E, (2000). **Handbooks of Emotion**. (2th Ed). New York: Guilford.

Drucker, P.F. (1992). "**Managing in a Time of Great Change**", Truman Talley, New York .

Easterlin, Richard A,(2001). *Life cycle welfare: evidence and conjecture*, **Jounal of Social- Economics**. Vol(30),Issue (1),p31.

Eenhoven, R, (2001): **what we know about happiness paper presented at the dialogue on “Cross National happiness: woudschoten, zeist”**, The Netherlands, p:14-15.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work** (2nd ed.).

Hoppock, R. (1935): **Job Satisfaction**, Harper. New York .

Kin, M, (2001): **Exploring sources of life meaning among Koreans**, Trinity Western University published Master Thesis.

Peltzer, K et al (2008): "**Job Stress, Job Satisfaction and Stress\_ related illness among South African educators**", *Stress Medicine*, 25(3)-247-257.

Seik, Tuan, (2000). **Subjective assessment of urban quality of life in singapore**. *Habitat International*. p:31-49.

Sousa, Lorie& lyubomirsky, Sonja. (2001). **Life Satisfaction**. In: **“Encyclopedia of Women & Qender: Sex similarities and differences and the important of society on gender”**, by :J, Worell (Ed.), vol.2,667-676. San Diego, CA:Academic Press.

WHOQOL Group (1998). ***World Health Organization Quality Of Life Assessment: Development and general psychometric properties***, *Social Science and Medicine*, Vol. 46(12): 1569 – 1585.

## الملاحق

ملحق (1): اسماء المحكمين

الجامعة	الإسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. عبد محمد عساف	1
جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف منذر الصايغ	2
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد الكريم أيوب	3
جامعة النجاح الوطنية	د. فاخر الخليلي	4
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	5
جامعة النجاح الوطنية	د. صلاح ياسين	6
جامعة النجاح الوطنية	د. أحمد حامد	7
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود رمضان	8
جامعة النجاح الوطنية	د. علي الشكعة	9
جامعة القدس المفتوحة	د. نضال عبد الغفور	10
جامعة القدس المفتوحة	د. أحمد بشارات	11
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد توفيق ربايعه	12
جامعة خضوري	د. بهجت أبو طامع	13



## ملحق (2) الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

### إستبانة

حضرة مدراء المدارس المحترمين... تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى تحديد: "العلاقة بين درجة التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق أغراض الدراسة سيستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تحتوي على ثلاثة أقسام، القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني إستبانة التحفيز، والقسم الثالث استبانته مستوى الرضا الوظيفي.

إن مساهمتك في الإجابة عن فقرات الإستبانة، إسهام في تقدم البحث العلمي، ويؤكد الباحث أن الإستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأغراض أخرى.

مع وافر الاحترام

الباحث ناجح راضي معاني

### أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق عليك

(1) الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

(2) المؤهل العلمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

(3) سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

(4) مستوى الدخل:

( ) أقل من 4000 ( ) 4000 شيكل فأكثر

**ثانياً: إستبانة التحفيز**

وتشتمل على (30) عبارة حول (درجة التحفيز) موزعة على أربعة مجالات يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
<b>المجال الأول: أنظمة الترقيات والحوافز</b>						
1.	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقى					
2.	أرى أن الترقيات الوظيفية والحوافز تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة					
3.	لا يوجد دور للواسطة والمحسوبية في الترقية					
4.	لا يوجد دور للإعتبارات السياسية والحزبية والدينية في الترقية					
5.	ترتبط الترقية في المدرسة بالكفاءة وفاعلية الأداء					
6.	أشعر بعدالة نظام الترقيات والحوافز وموضوعيته					
7.	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة					
8.	أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين					
<b>المجال الثاني: التحفيز عبر التقدير واحترام الذات</b>						
1.	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين					
2.	أحرص على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين					
3.	علاقتي مع زملائي تسودها المحبة والإحترام					

معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	الفقرة	الرقم
					توفر الفرص للعمل بروح الفريق	.4
					أشارك زملائي المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	.5
					أشعر بالتقدير والإحترام من قبل الزملاء المعلمين	.6
					علاقتي مع المعلمين تتسم بالتفاهم والانسجام	.7
<b>المجال الثالث: التحفيز عبر التعامل</b>						
					أطبق القوانين على الجميع وبدون محاباة مما يزيد التحفيز على العمل	.1
					أخذ بالمشورة الهادفة المقترحة من قبل المعلمين	.2
					التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات الإدارية بالعمل	.3
					أتعامل مع أخطاء المعلمين بمهنية وشفافية	.4
					في أعمال النقل والترقية للمعلمين وفق أسس مهنية سليمة أساهم	.5
					أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار	.6
					أناقش مع المعلمين القرارات الخاصة بهم	.7
					لا أجد أي صعوبة في التعامل مع زملائي	.8

معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	الفقرة	الرقم
<b>المجال الرابع: التعزيز والمكافآت</b>						
					أُتلقى خطابات الشكر والتقدير عند انتقائي لعملي	.1
					أشعر بتقدير الوزارة لعملي وأدائي المتميز	.2
					أشعر بتقدير المجتمع المحلي لإنجازاتي وتميزي بالعمل	.3
					أشعر بجدوى مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات	.4
					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني مديراً متميزاً	.5
					أشعر بالإستقرار النفسي في عملي عندما أُتلقى تقديراً على جهد متميز أقوم به	.6
					غالباً توزع المكافآت على من يستحقها	.7

ثالثاً: إستبانة الرضا الوظيفي

وتشتمل على (30) عبارة حول مستوى (الرضا الوظيفي) موزعة على أربعة مجالات

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

المجال الأول: طبيعة العمل

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1.	تحقق لي وظيفتي أمن وظيفي					
2.	المهام والمسؤوليات المنوطة بي واضحة وملائمة					
3.	توفر لي وظيفتي فرص الإبداع والتطور					
4.	تتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة					
5.	توفر لي وظيفتي فرصة لإستثمار طاقاتي وقدراتي					
6.	تتيح لي وظيفتي سلطة وصلاحيات كافية لأداء عملي					
7.	تتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي					
8.	ينتابني شعور بالسعادة والفخر عند ادائي وظيفتي					
<b>المجال الثاني: أنظمة الرواتب</b>						
1.	أنتقاضى راتباً يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه					
2.	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					

معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	الفقرة	الرقم
					أشعر بالأمن والإستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد	.3
					يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضمانا اجتماعيا	.4
					راتبي الذي أتقاضاه يلبي تكاليف المعيشة	.5
					أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المدرسة	.6
					من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما	.7
<b>المجال الثالث: العلاقة مع مديرية التربية والتعليم</b>						
					تلاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين	.1
					تساهم المديرية في حل مشكلاتك الأكاديمية	.2
					أجد تقديرا من قبل المسؤولين ازاء المهام الإدارية التي أقوم بها	.3
					التعليمات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم واضحة وملائمة	.4
					يوجد موضوعية في تقييم عملي من قبل المسؤولين	.5
					تحرص مديرية التربية والتعليم على اطلاعي على كل ما هو جديد من البرامج والخطط التطويرية	.6
					يتسم أسلوب المسؤولين في التعامل بالوضوح والشفافية	.7

معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	الفقرة	الرقم
					تتقبل مديرية التربية والتعليم الحوار والنقد البناء	.8
<b>المجال الرابع: الدورات والتدريب</b>						
					توفر لي وظيفتي فرصة لإكتساب مهارات وخبرات جديدة	.1
					توفر لي وظيفتي فرص للتطور المهني	.2
					تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات التدريبية ذات الصلة بعملتي	.3
					يفيدني التدريب أثناء الخدمة في عملي في تعلم مهارات وأساليب جديدة	.4
					أشعر بالحاجة إلى المزيد من التدريب والنمو المهني	.5
					أرى بأن عملية التدريب بمجملها تحظى باهتمام كبير في المديرية	.6
					إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافيا	.7





ملحق (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للتحفيز

(أنظمة الترقيات والحوافز) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	1	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقى	3.57	0.91	كبيرة
2	5	ترتبط الترقية في المدرسة بالكفاءة وفاعلية الأداء	3.10	0.98	متوسطة
3	2	أرى أن الترقيات الوظيفية والحوافز تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة	2.98	0.96	متوسطة
4	3	لا يوجد دور للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية في الترقيات	2.67	1.08	متوسطة
5	6	أشعر بعدالة نظام الترقيات والحوافز وموضوعيته	2.67	0.91	متوسطة
6	4	لا يوجد دور للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية في الترقية	2.61	1.06	متوسطة
7	7	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز الحكومي ملائمة	2.50	0.86	قليلة
8	8	أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين	2.42	0.98	قليلة
		<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	2.82	0.69	متوسطة

ملحق (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للتحفيز  
(التحفيز عبر التقدير واحترام الذات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
9	13	أشارك زملائي المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4.63	0.53	كبيرة جداً
10	11	علاقتي مع زملائي تسودها المحبة والاحترام	4.52	0.55	كبيرة جداً
11	14	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل زملاء المعلمين	4.49	0.55	كبيرة جداً
12	15	علاقتي مع المعلمين تتسم بالتفاهم والانسجام	4.49	0.55	كبيرة جداً
13	10	أحرص على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين	4.48	0.55	كبيرة جداً
14	12	توفر الفرص للعمل بروح الفريق	4.31	0.53	كبيرة جداً
15	9	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين	4.21	0.59	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية للمجال	4.45	0.42	كبيرة جداً

ملحق (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للتحفيز

(التحفيز عبر التعامل) مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
16	16	أطبق القوانين على الجميع وبدون محاباة مما يزيد التحفيز على العمل	4.55	0.51	كبيرة جداً
17	17	أخذ بالمشورة الهادفة المقترحة من قبل المعلمين	4.46	0.53	كبيرة جداً
18	19	أتعامل مع أخطاء المعلمين بمهنية وشفافية	4.41	0.50	كبيرة جداً
19	23	لا أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	4.35	0.64	كبيرة جداً
20	22	أناقش مع المعلمين القرارات الخاصة بهم	4.35	0.51	كبيرة جداً
21	18	التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات الإدارية في العمل	4.25	0.55	كبيرة جداً
22	21	أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار	4.20	0.52	كبيرة
23	20	أساهم في أعمال النقل والترقية للمعلمين وفق أسس مهنية سليمة	3.73	0.95	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	4.29	0.39	كبيرة جداً

ملحق (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للتحفيز  
(التعزيز والمكافآت) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
24	29	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي عندما أتلقى تقديراً على جهد متميز أقوم به	4.33	0.67	كبيرة جداً
25	28	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني مديراً متميزاً	4.28	0.73	كبيرة جداً
26	26	أشعر بتقدير المجتمع المحلي لانجازاتي وتميزي بالعملي	4.02	0.72	كبيرة
27	27	أشعر بجدوى مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات	3.84	0.71	كبيرة
28	24	أتلقى خطابات الشكر والتقدير عند اتقاني عملي	3.22	1.00	متوسطة
29	25	أشعر بتقدير الوزارة لعملي وأدائي	2.99	1.01	متوسطة
30	30	غالباً تتوزع المكافآت على من يستحقها	2.96	0.92	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	3.66	0.53	كبيرة

ملحق (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للرضا الوظيفي (طبيعة العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	8	ينتابني شعور بالسعادة والفخر عند أدائي وظيفتي	4.30	0.67	كبيرة جداً
2	4	تتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة	4.15	0.59	كبيرة
3	7	تتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي	4.08	0.65	كبيرة
4	5	توفر لي وظيفتي فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي	4.00	0.70	كبيرة
5	2	المهام والمسؤوليات المنوطة بي واضحة وملائمة	3.97	0.71	كبيرة
6	1	تحقق لي وظيفتي أمن وظيفي	3.81	0.85	كبيرة
7	3	توفر لي وظيفتي فرص الإبداع والتطور	3.81	0.79	كبيرة
8	6	تتيح لي وظيفتي سلطة وصلاحيات كافية لأداء عملي	3.56	0.92	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.96	0.52	كبيرة

ملحق (9): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للرضا  
الوظيفي (أنظمة الرواتب ) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
9	11	أشعر بالأمن والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد	3.12	1.08	متوسطة
10	12	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً	2.94	1.10	متوسطة
11	14	أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المدرسة	2.79	1.16	متوسطة
12	9	أتقاضى راتباً يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه	2.60	1.02	قليلة
13	13	راتبي الذي أتقاضاه يلبي تكاليف المعيشة	2.34	1.10	قليلة
14	15	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما	2.21	0.94	قليلة
15	10	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً	2.19	0.96	قليلة
		الدرجة الكلية للمجال	2.60	0.69	قليلة

ملحق (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للرضا الوظيفي (العلاقة مع مديرية التربية والتعليم) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
16	21	تحرص مديرية التربية والتعليم على إطلاعي على كل ما هو جديد من البرامج والخطط	3.75	0.79	كبيرة
17	19	التعليمات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم واضحة وملائمة	3.60	0.85	كبيرة
18	18	أجد تقديراً من قبل المسؤولين إزاء المهام الإدارية التي أقوم بها	3.49	0.89	كبيرة
19	16	تلاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين	3.40	0.85	متوسطة
20	17	تساهم المؤسسة في حل مشكلاتك الأكاديمية	3.37	0.84	متوسطة
21	22	يتسم أسلوب المسؤولين في التعامل بالوضوح والشفافية	3.36	0.94	متوسطة
22	23	تتقبل مديرية التربية والتعليم الحوار والنقد البناء	3.30	0.96	متوسطة
23	20	يوجد موضوعية في تقييم عمالك من قبل المسؤولين	3.22	1.00	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	3.44	0.69	كبيرة

ملحق (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للرضا  
الوظيفي (الدورات والتدريب) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
24	27	يفيدني التدريب أثناء الخدمة في عملي في تعلم مهارات وأساليب جديدة	4.04	0.56	كبيرة
25	24	توفر لي وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	4.00	0.69	كبيرة
26	26	تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات التدريبية ذات الصلة بعملتي	3.95	0.65	كبيرة
27	25	توفر لي وظيفتي فرص التطور المهني	3.87	0.77	كبيرة
28	30	إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافية	3.83	0.68	كبيرة
29	29	أرى بأن عملية التدريب بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة	3.71	0.74	كبيرة
30	28	أشعر بالحاجة إلى المزيد من التدريب والنمو المهني	3.62	0.82	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.86	0.46	كبيرة



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Degree of Motivation and Job  
Satisfaction and the Relationship between  
them Among Governmental High School  
Principals from their Point of View in the  
North of West Bank - Palestine**

**By  
Najeh Radi Ali Ma'ani**

**Supervised By  
Prof. Abed Mohamed Assaf  
Dr. Ashraf Monther Al- Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master of Educational  
Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National  
University, Nablus, Palestine.**

**2015**

**The Degree of Motivation and Job Satisfaction and the Relationship  
between them Among Governmental High School Principals from  
their Point of View in the North of West Bank - Palestine**

**By**

**Najeh Radi Ali Ma'ani**

**Supervised By**

**Prof. Abed Mohamed Assaf**

**Dr. Ashraf Monther Al- Sayegh**

**Abstract**

This study aims at identifying the degree of motivation and job satisfaction and their relationship among the governmental schools principals in the Northern West Bank Governorates. Also, it aims at identifying some study variables like (gender, academic qualification, years of experience, and income).

To achieve the study purpose, a 81-item questionnaire that consists of two parts has been developed. The first part is about the motivation with four domains (promotion and motives system, appreciation and self-respect, motivating throughout dealing and rewards, and reinforcement); the second is about job satisfaction with four domains (work conditions, wages systems, the relationship with the directorate and training and sessions). The questionnaire was distributed among 302 principals, gathered, codified, entered the computer and statically processed by using the Statistical Package of the Social Science (SPSS).

The study findings showed a very high response on the first and second domains of motivation, high on the third one and medium on the fourth with a high degree of responses on the total degree. Similarly, high

response on the first, second and third domains of job satisfaction, and low on the fourth with a high degree of responses on the total degree.

The study findings showed that there are significant relationships at ( $\alpha=0.05$ ) level between the motivation and job satisfaction among the governmental schools principals in the Northern West Bank Governorates. Also, the study findings showed that there are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) level about the degree of motivation among the governmental schools principals in the Northern West Bank Governorates due to the variables of gender, academic qualification years of experience, and income. Similarly, there are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) level about the degree of job satisfaction among the governmental schools principals in the Northern West Bank Governorates due to the variables of gender, academic qualification and income. On the other hand, there are significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) level about the degree of job satisfaction among the governmental schools principals in the Northern West Bank Governorates due to the variable of years of experience in favor of the level of (5-10).

According to the study findings, several recommendations have been suggested, including the necessity for more studies about the subject matter, updating the motivating and rewards systems, intensifying the training sessions, engaging the principals in design- making process and increasing the development opportunities.