

عنوان البحث

درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في  
محافظة الزرقاء الأردنية

صبحه كامل عبد الفتاح البطاط<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم/ الرصيفة/ الأردن  
البريد الإلكتروني: sbhhalbtat@gamil.com

HNSJ, 2021, 2(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj2123>

تاريخ القبول: 2021/11/08م

تاريخ النشر: 2021/12/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقاً لعدة تغيرات كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والراتب الشهري. قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (254) استبانة من أصل (316) استبانة وزعت بطريقة الروابط الإلكترونية نظراً لجائحة كورونا، وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والراتب على درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز وذلك لأهمية الموضوع في تحسين الأداء الوظيفي لمدراء المدارس الحكومية وضرورة التركيز على الفروقات في الكفاءات والخبرات بين مدراء المدارس عند تقديم الحوافز وأن يكون هناك توجهات من وزارات التربية والتعليم والجهات العليا في تقديم الحوافز لمدراء المدارس الحكومية و التركيز على القوانين الحكومية التي تتعلق بأنظمة العلاوات السنوية ومكافآت نهاية الخدمة وعلاوات غلاء المعيشة لتحسينها بما يتناسب مع احتياجات المدراء وذلك لرفع درجة الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي ضمان سير العملية التربوية والتعليمية بصورة أفضل.

الكلمات المفتاحية: درجة التحفيز، درجة الرضا الوظيفي، مدراء المدارس الحكومية.

**RESEARCH TITLE****THE DEGREE OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION AND THE RELATIONSHIP BETWEEN THEM FROM THE POINT OF VIEW OF PRINCIPALS OF BASIC PUBLIC SCHOOLS IN THE JORDANIAN GOVERNORATE OF ZARQA****SABHA KAMEL ABED ALFATTAH ALBATTAT <sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Education/ Rusaifa/ Jordan.

Email: sbhhalbtat@gamil.com

HNSJ, 2021, 2(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj2121>**Published at 01/12/2021****Accepted at 08/11/2021****Abstract**

This study aimed to determine the degree of job satisfaction and motivation and the relationship between them from the point of view of the principals of basic public schools in the Jordanian governorate of Zarqa, according to several changes such as educational qualification, number of years of experience and monthly salary.

The researcher adopted the descriptive analytical approach, and the study population may consist of government school principals in the Jordanian Zarqa Governorate, and the study sample consisted of (254) questionnaires out of (316) questionnaires distributed by electronic links due to the Corona pandemic, and the data were treated using descriptive statistics methods and software packages. Statistical for social sciences spss.

Among the most important results of this study, there were no statistically significant differences for each of the educational qualifications, the number of years of experience, and the salary on the degree of motivation of principals of basic public schools in the Jordanian governorate of Zarqa.

The study made several recommendations, the most important of which was the need to conduct more educational studies on the topic of the relationship between job satisfaction and motivation, due to the importance of the topic in improving the job performance of government school principals and the need to focus on the differences in competencies and experiences between school principals when providing incentives and that there should be directions from ministries Education and higher authorities in providing incentives to public school principals and focusing on government laws related to annual bonus systems, end-of-service bonuses and cost-of-living allowances to improve them in proportion to the principals' needs in order to raise the degree of job satisfaction for them and thus ensure the better functioning of the educational and educational process.

**Key Words:** degree of motivation, degree of job satisfaction, government school principals.

## مقدمة

إن للبيئة التعليمية أثر فعال على الرضا الوظيفي لأن توفير المناخ النفسي الملائم الذي يؤدي إلى إنتاج أفضل المخرجات المعرفية حيث يبني الرضا الوظيفي قاعدة قوية ترتبط بتوافق الأشخاص وتقبلهم للظروف الحياتية المختلفة فالإنسان الراضي يتمكن من التكيف مع بيئته بشكل أسرع مما ينعكس على سلوكياته وأنشطته(بدران،2005).

في نهاية القرن الماضي اتجهت الدراسات نحو دراسة الظروف المختلفة التي تمكن الموظف من القيام بواجباته على الشكل المطلوب، ولذا اعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الإدارية التي اهتم الباحثين بتطويرها(أبو شمالة،2010).

يعتبر مدير المدرسة أهم عنصر من عناصر إدارة المدرسة وذلك باعتباره عضو رئيسي في قياس أداء المعلمين بالإضافة إلى قيامه بالعديد من المهام المكلف بها كمدير. أصبح موضوع الاهتمام ببيئة العاملين وواضعهم من أهم الموضوعات الحديثة والتي تقيس ردود أفعال مدراء المدارس، إضافة إلى ظروف عملهم المادية والاجتماعية والنفسية باعتبار أن رضا المدير أمراً هاماً كونه عنصر فعال من عناصر التحفيز وبالتالي تتركز جميع الظروف حول إرضاء مدراء المدارس لتحقيق الرضا الوظيفي لهم مما ينعكس على أدائهم(مقبول،2003).

ركزت العلوم التربوية على اهمية تحفيز مدراء المدارس وذلك لأهمية التحفيز لدى كل من المدير نفسه ولدى المدرسة ونتاجها بشكل عام، حيث يعتبر التحفيز مفهوم شامل لنواتج وأهداف المدرسة التي تسعى لتحقيقها(إبراهيم،2003).

ان عمليه ربط التحفيز بالرضا الوظيفي يعتبر موضوع حديث ونادر التطرق اليه في الدراسات السابقة، وبالتالي ستركز هذه الدراسة على عمليه الربط بين هؤلاء الموضوعين بما يحقق مصلحة البيئة المدرسية وبما يساعد مدراء المدارس على اتخاذ القرارات السليمة للحصول على الفائدة التي تعم الجميع.

## مشكلة الدراسة

يعاني المدراء من ضغوطات في المدرسة تسبب لهم مصدر قلق يؤثر على حياتهم، ومما لا شك فيه هو وجود اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤثر بشكل مباشر على أدائهم في البيئة المدرسية، وكيف يلعب التحفيز دوراً هاماً في تطوير أداء المدير ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة التي تقوم على ربط الرضا الوظيفي بالتحفيز، وتتميز هذه الدراسة بالمصداقية العالية لأنها تأخذ وجهات نظر المدراء أنفسهم.

## أسئلة الدراسة

ماهي درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الاردنية؟

ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الاردنية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الاردنية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري) في محافظة الزرقاء الاردنية؟

## أهداف الدراسة

تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية  
تحديد درجة التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.  
تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.  
معرفة دور المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري) لتحديد درجة توفر التحفيز لمدرء  
المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهميتها العلمية والعملية:  
الأهمية العلمية: تظهر هذه الأهمية من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للعلاقة بين الرضا الوظيفي  
ودرجة التحفيز لمدرء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية على شكل إطار نظري ومنهجي.

## الأهمية العملية

وتظهر من خلال ما يلي:

إن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية التحفيز في تحسين نتائج الإدارة المدرسية ونيل رضا المدرء  
تفيد هذه الدراسة الباحثين في هذا المجال والتربويين ومدرء المدارس  
تساعد هذه الدراسة على التركيز على مستويات الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في  
محافظة الزرقاء ودورها في تحسين العملية التربوية.

## الأهمية العلمية

تسهم الأهمية العلمية في تحديد درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس  
الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.

## فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء  
المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل  
العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء  
المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير عدد  
سنوات الخبرة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء  
المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الراتب  
الشهري

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الراتب الشهري.

### حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام 2020 / 2021.
- الحدود المكانية: في المدارس الحكومية الاساسية في محافظه الزرقاء الأردنية.
- الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع الدراسة في تحديد درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.
- الحدود البشرية: مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظه الزرقاء الأردنية.

### مصطلحات الدراسة

- التحفيز: عملية تعمل على دعم العاملين بأسلوبين إما بأسلوب إيجابي أو أسلوب سلبي، وتهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في بيئة العمل (الدالة، 2003).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً: طرق ووسائل تقدمها المنظمات لموظفيها سواء مادية أو معنوية تعمل على تحريك الدوافع لديهم.
- الرضا الوظيفي: مجموعة من العوامل تجعل المعلم مخلص في عمله وتؤدي به إلى أن يقوم بواجبه على أكمل وجه، دون أن يشعر بالخوف أو الملل أو التهديد (Kin, 2001).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً: تقبل مدير المدرسة لوظيفته وحبها لها وشعوره بالسعادة نتيجة قيامه بواجباته وتقبله للمهام المختلفة بغض النظر عن طبيعتها.
- مدراء المدارس الحكومية: أشخاص قائمين على رأس عملهم من كلا الجنسين ذكور وإناث، يتم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم للعمل على ضبط المدرسة وإدارتها بالصورة المناسبة (سليمان، 2003).

### الادب النظري والدراسات السابقة

#### التحفيز

- إن للتحفيز اهمية كبرى في مكان العمل حيث يضمن التزام الافراد بمسؤولياتهم لتحقيق اهداف المنظمة، ومن جهة اخرى فان اهمال تحفيز الموظف يعرض منظمة العمل للخطر (الجريد، 2007).
- والتحفيز هو مصطلح يعبر عن المقابل المميز للقيام بالواجبات فهو يعتبر بمثابة جوائز مشجعة للأداء المتميز

وبالتالي يضمن اشباع حاجات الناس ويشعر الفرد بأنه ذو قيمة (الدالة، 2003). وهو أيضا عبارة عن عملية لتنشيط الموظفين لزيادة انتاجيتهم باستخدام العديد من الوسائل لحثهم على العمل الدؤوب (الجريد، 2007).

#### تعريف الحوافز

إن للحوافز دور رئيسي وهام لإشباع رغبات الموظف وكسب اخلاصه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها وتقوية شعوره بالعدالة التنظيمية (Hoppock, 2005).

وتعرف الحوافز على انها الامكانيات المتاحة في بيئة عمل الفرد بشكل عام والتي تعمل على توجيه سلوكه للأفضل وتحسين أداءه بشكل عام.

#### انواع الحوافز

حوافز العمولة: يرتبط هذا النوع بربح المنظمة، والاداء الوظيفي للموظف (الدالة، 2003).

حوافز العلاوة: تعطى للأكثر كفاءة ولالأقدم والاستثنائي في بيئة العمل او في حال انجاز الموظف مهمة صعبة

حوافز المكافئة: تحدّد بالعوائد والنتائج والأرباح وتقدم لكبار المناصب الإدارية بناءً على الأداء العام للمؤسسة.

#### اهمية الحوافز

للحوافز اهمية كما بينها (العكش، 2007):

- اشباع رغبات الموظفين كالتقدير والاحترام وتعزيز ذات الموظف.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة كسب ولاء الموظفين للمنظمة مما يعني انتاج أعلى.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع وبالذات المنافسين.

الشروط التي يجب أن تتبع عند تقديم الحوافز للموظفين (Seik, 2003):

إن عملية اختيار الموظف الذي سيحصل على الحافز تعتبر عملية صعبة يجب أن تتماشى مع شروط معينة

ومع أهداف المنظمة، ومن الشروط الواجب توافرها عند تقديم الحوافز:

- أن تراعي الحوافز المستويات الوظيفية المختلفة.

- أن تحقق الحوافز أهداف المؤسسة.

- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوافع الموظفين.

#### الرضا الوظيفي

يدل الرضا الوظيفي على مدى تمتع الانسان بالصحة النفسية السليمة مما يجعل الفرد مقبل على الوظيفة والحياة

بجدية ويتفاعل أكبر (سلامة، 2003).

ويعتبر الرضا الوظيفي مقياس للحكم على نوعية العمل الذي يقوم به الفرد ومؤشر هام على رضاه لما يقوم به

وطريقة للحكم على استمتاعه وتقديره لوظيفته (Eenhoven, 2001).

وهو عبارة عن مجموعة العوامل النفسية والبيئية التي تطور عند الفرد أسلوب لتقبّل ذاته والرضا عن مستوى الحياة

التي يعيشها وتجعله راض عن قدراته وانجازاته ومنتقل بالمستقبل وقادر على التحكم بقراراته وانفعالاته وبالتالي

يصبح قادر على تحقيق أهدافه (Drucker, 1992).

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل منها (Eenhoven, 2001):

- 1- العوامل التنظيمية والطبيعية: ترتبط بسياسة مؤسسة العمل وظروف العمل الطبيعية.
- 2- مميزات الموظف: كالعمر والمستوى التعليمي ومميزات أخرى.
- 3- خصائص العمل: كوضوح الدور، وطبيعة المكافآت والتنوع والاستقلالية والمسؤولية.

### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

تهدف دراسة سليمان (2003) والتي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة فلسطين الشمالية" الى معرفة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وعينة تكونت من 302 مدير مديرة في محافظات شمال فلسطين في المدارس الحكومية وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة بين درجة الرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى مدراء المدارس الحكومية في شمال فلسطين واصلت الدراسة بضرورة دعم الدراسات التي تبحث في هذا المجال وضرورة دعم مديري المدارس لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

هدفت دراسة الشيخ خليل، وشيرير (2007) والتي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين" الى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية المختلفة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وعينة تكونت من 360 معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لصالح حملة الدبلوم المتوسط والاناث ولم يوجد لسنوات الخبرة أثر على الرضا الوظيفي واوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في هذا المجال هدفت دراسة الودزاني (1999) والتي كانت بعنوان "أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" الى معرفة الحوافز الأكثر فاعلية على تحقيق الرضا الوظيفي للمدنيين والعسكريين في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة الى أن نمط الحوافز الأكثر انتشاراً بين المدنيين والعسكريين هي الترقيات والعلاوات والاجازات وأقل الأنماط فاعلية هو الثناء الشفوي وخطابات الشكر، وأن العسكريين أعطوا أهمية كبيرة لفاعلية الحوافز المعنوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Charness & Gneezy, 2006): الى معرفة أثر تقديم الحوافز المالية للموظفين مقابل حضورهم لورشات تدريب إضافية في عملهم، وتوصلت الدراسة الى أن طريقة استخدام الحوافز طريقة غير مؤقتة وأن حافز تقديم المال يشجع الموظفين على الحضور وأن الممارسة الفعالة للتدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الحوافز المالية لتشجيع الموفين على المشاركة في الدورات باستمرار مما يؤدي إلى تحسين سلوكياتهم.

هدفت دراسة (Peltzer et al, 2008) والتي كانت بعنوان "Job stress, Job satisfaction and stress-related illness among south African educators" الى تحديد العلاقة بين ضغوطات العمل والرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المتعلقة بالضغوطات التي يتعرض لها المعلمين ، وقد أجريت هذه الدراسة في مدارس جنوب إفريقيا واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة ، وعينة تكونت من 21307 معلماً ومعلمة وتوصلت

الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ضغوطات العمل وعدم تحقق الرضا الوظيفي وارتباطه بأمراض الضغط والسكري والأمراض النفسية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق الرضا لدى المعلمين تجنباً للأمراض المرتبطة بضغوطات العمل.

### الطريقة والإجراءات

يصف هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في بحثها كتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة ووصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### المنهجية العلمية

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعمل على دراسة الظاهرة ما هي ويصفها وصفاً دقيقاً.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية، والذين كان عددهم (316) مدير ومديرة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2021/2022) وموزعين في جميع مدارس محافظة الزرقاء الأردنية.

### عينة الدراسة

تم الإجابة على (254) استبانة وزعتها الباحثة على مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية من أصل (316) استبانة، وقد شكّلت (254) استبانة العينة النهائية للدراسة.

### أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتضمنت الاستبانة ست مجالات، ثلاث مجالات للتحفيز وهي: المكافآت والتعزيز، والتحفيز عبر التعامل، وأنظمة الحوافز والترقيات، وثلاث مجالات للرضا الوظيفي وهي: أنظمة الرواتب، والدورات والتدريب، وطبيعة العمل. الخطوات التي قامت بها الباحثة لتطوير الاستبانة وتصميمها:

- مراجعة الكتب والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية التي تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدرء المدارس الأساسية الحكومية.
- البحث في الأطر النظرية التي ترتبط بموضوعي التحفيز والرضا الوظيفي.

### إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات التالية لإجراء هذه الدراسة وكانت كالآتي:

- استخدام الاستبانة أداة للدراسة.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
- الحصول على إذن موقع عليه من وزارة التربية والتعليم الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (316) مدير ومديرة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وتم استرجاع (254) منها صالحة للتحليل وهي التي شكّلت عينة الدراسة.

- إدخال البيانات الى الحاسوب وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وكتابة التوصيات.

### متغيرات الدراسة

#### المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي: وينقسم الى (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- المؤهل العلمي: وينقسم الى (أقل من 3 سنوات)، ومن (3-7 سنوات)، (وأكثر من 7 سنوات).
- الراتب الشهري: وينقسم الى (أقل من 450 دينار أردني)، (وأكثر من 450 دينار أردني).

#### المتغير التابع:

تمثل درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

### المعالجات الإحصائية

- تمت معالجة البيانات التي تم جمعها من الاستبانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T) لفحص الفروقات في العلاقة بين درجة التحفيز والرضا الوظيفي.
- اختبار (Independent t-Test) لفحص الأسئلة التي تتعلق بمتغير الراتب الشهري.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
- مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي ودرجة التحفيز.

### نتائج الدراسة والمناقشة والتوصيات

النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ماهي درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الاردنية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة، واعتمدت الباحثة على المقياس التالي لتقدير العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية، وكان المقياس كالتالي:

موافق بدرجة كبيرة جدا إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 4.21

موافق بدرجة كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 الى 4.20

موافق بدرجة متوسطة إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 الى 3.40

موافق بدرجة قليلة إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 الى 2.60

موافق بدرجة قليلة جدا إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.81

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتوزيع المتوسطات بين فئات التدرج وتعطى الدرجة (موافق بدرجة

كبيرة جدا) 5 درجات، و(كبيرة) 4 درجات، و(محايد) 3 درجات، و(معارض) درجتين، و(معارض بدرجة كبيرة) درجة واحدة.

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات توفر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية من وجهة نظرهم

الرقم	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	المكافئات والتعزيز	4.35	0.45	84	كبيرة جدا
2	3	التحفيز عبر التعامل	4.25	0.34	81	كبيرة جدا
3	1	أنظمة الحوافز والترقيات	3.98	0.51	77	كبيرة
		الدرجة الكلية لمجالات التحفيز	4.19	0.43	81	كبيرة

يبين الجدول (1) ان المتوسط الحسابي لدرجة توافر التحفيز لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية من وجهة نظر المدرء أنفسهم قد بلغت (4.19) وانحراف معياري قدره (0.43) للدرجة الكلية للمجالات ، مما يدل على ان التحفيز متوفر بدرجة كبيرة بين المدرء ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة بين (3.98-4.35) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.34-0.51) لمجالات المكافئات والتعزيز والتحفيز عبر التعامل وأنظمة الحوافز والترقيات ، وأما فيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال المكافئات والتعزيز على المرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.45) وحصل مجال التحفيز عبر التعامل على المرتبة الثانية ، وبمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.34) وحصل مجال أنظمة الحوافز والترقيات على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.51)، وهذه المتوسطات تدل على توافر التحفيز بشكل كبير جدا في مجالي (المكافئات والتعزيز والتحفيز عبر التعامل)، وبدرجة كبيرة لمجال (أنظمة الحوافز والترقيات).

وتعزو الباحثة نتائج المتوسطات الحسابية العالية إلى طبيعة البيئة المدرسية التي تتمتع بالمرونة الإيجابية ومنح التعزيز والتحفيز باستمرار ووجود أنظمة للترقيات والحوافز بالإضافة إلى طبيعة المعاملة التي تتسم بالاحترام والتقدير .

النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: " ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الاردنية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية من وجهة نظرهم

الرقم	الترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	أنظمة الرواتب	3.80	0.48	77.3	كبيرة
2	3	الدورات والتدريب	3.60	0.50	74	كبيرة
3	1	طبيعة العمل	2.85	0.67	66.2	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجالات التحفيز	3.41	0.55	72.5	كبيرة

يبين الجدول (2) ان درجة توافر الرضا الوظيفي لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية من وجهة نظر المدرء أنفسهم قد بلغت (3.41) وبانحراف معياري قدره (0.55) للدرجة الكلية للمجالات ، مما يدل على ان الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة بين المدرء ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة بين (2.85-3.80) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.48-0.67) لمجالات أنظمة الرواتب والدورات والتدريب وطبيعة العمل، وأما فيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال أنظمة الرواتب على المرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.48) وحصل مجال الدورات والتدريب على المرتبة الثانية ، وبمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.50) وحصل مجال طبيعة العمل على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (0.67).

وتعزو الباحثة نتائج المتوسطات الحسابية العالية في درجة توافر الرضا الوظيفي لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية من وجهة نظر المدرء أنفسهم بما يتعلق بمجال أنظمة الرواتب إلى أن رواتب المدرء تعتبر جيدة وقادرة على سد حاجياتهم مقارنة بالوظائف الحكومية الأخرى، وأما بالنسبة لمجال الدورات والتدريب فقد عزت الباحثة هذه النتيجة الى القوانين الحديثة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في تدريب المدرء والمعلمين بما يكفل لهم رضا وظيفي أعلى وأما بالنسبة لمجال طبيعة العمل فتعتبر البيئة المدرسية بيئة تتسم بالمرونة والتكافل.

النتائج التي تتعلق بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدرء المدارس

الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (3) مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) بين الرضا الوظيفي ودرجة التحفيز.

التحفيز	الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي	مستوى الدلالة
المتوسط الحسابي = 4.19	المتوسط الحسابي = 3.41	0.636	*0.000
الانحراف المعياري = 0.43	الانحراف المعياري = 0.55		

يشير الجدول (3) الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية تبلغ (0.636) عند مستوى دلالة (0.000).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الودناني (1999) والتي أكدت على أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للمدنيين والعسكريين في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأن نمط الحوافز الأكثر انتشاراً بين المدنيين والعسكريين هي الترقيات والعلاوات والاجازات وأقل الأنماط فاعلية هو الثناء الشفوي وخطابات الشكر، وأن العسكريين أعطوا أهمية كبيرة لفاعلية الحوافز المعنوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي. النتائج التي تتعلق بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري) في محافظة الزرقاء الأردنية؟"

قامت الباحثة بفحص فرضيات الدراسة للإجابة عن هذا السؤال وكانت نتائج الفرضيات كالتالي: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين التثائي (One Way-ANOVA) لاختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات توفر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المدراء	مستوى التعليم	المجال
2.99	0.38	80	دبلوم	المكافئات والتعزيز
2.41	0.57	132	بكالوريوس	
2.16	0.63	42	دراسات عليا	
3.15	0.56	80	دبلوم	التحفيز عبر التعامل
3.09	0.60	132	بكالوريوس	
3.01	0.62	42	دراسات عليا	
3.68	0.21	80	دبلوم	أنظمة الحوافز والترقيات
3.44	0.32	132	بكالوريوس	
3.21	0.43	42	دراسات عليا	
3.27	0.28	80	دبلوم	الدرجة الكلية للمجالات
2.98	0.34	132	بكالوريوس	
2.79	0.39	42	دراسات عليا	

يبين الجدول (4) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات توفر التحفيز لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي قد بلغ (3.27) وانحراف معياري قدره (0.28) لمستوى الدبلوم ، ومستوى البكالوريوس بلغ المتوسط الحسابي (2.98) والانحراف المعياري (0.34)، ومستوى الدراسات العليا بلغ المتوسط الحسابي (2.79) والانحراف المعياري (0.39) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري قدره (0.21) في مجال أنظمة الحوافز والترقيات لمستوى الدبلوم ، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري قدره (0.36) في مجال المكافئات والتعزيز لمستوى الدراسات العليا، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق لمجالات توفر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المكافآت والتعزيز	بين المجموعات	1.118	2	0.559	1.149	0.321
	خلال المجموعات	145.033	280	0.483		
	المجموع	146.151	282			
التحفيز عبر التعامل	بين المجموعات	2.012	2	1.006	3.590	0.211
	خلال المجموعات	84.160	280	0.280		
	المجموع	86.172	282			
أنظمة الحوافز والترقيات	بين المجموعات	0.638	2	0.319	1.860	0.157
	خلال المجموعات	54.627	280	0.179		
	المجموع	55.265	282			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.564	2	0.281	2.375	0.092
	خلال المجموعات	34.983	280	0.123		
	المجموع	35.547	282			

يشير الجدول (5) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الحوافز بالنسبة لجميع المدرء وطموحهم العالي للحصول عليها دائماً لزيادة إنتاجيتهم وحبهم للعمل بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الثنائي (One Way-ANOVA) لاختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات توفر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المستوى	عدد المدرء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافئات والتعزيز	أقل من 3 سنوات	23	2.84	0.60
	من (3 - 7) سنوات	55	2.92	0.40
	أكثر من 7 سنوات	176	2.80	0.55
التحفيز عبر التعامل	أقل من 3 سنوات	23	3.62	0.35
	من (3 - 7) سنوات	55	3.51	0.42
	أكثر من 7 سنوات	176	3.42	0.49
أنظمة الحوافز والترقيات	أقل من 3 سنوات	23	3.99	0.30
	من (3 - 7) سنوات	55	3.93	0.32
	أكثر من 7 سنوات	176	3.90	0.31
الدرجة الكلية للمجالات	أقل من 3 سنوات	23	3.48	0.41
	من (3 - 7) سنوات	55	3.45	0.47
	أكثر من 7 سنوات	176	3.37	0.53

يبين الجدول (6) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات توفر التحفيز لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة قد بلغ (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.41) لمستوى أقل من 3 سنوات ، ولمستوى من (3 - 7) سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.45) والانحراف المعياري (0.47)، ولمستوى أكثر من 7 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.53) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري قدره (0.30) في مجال أنظمة الحوافز والترقيات لمستوى أقل من 3 سنوات ، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري قدره (0.55) في مجال المكافئات والتعزيز لمستوى أكثر من 7 سنوات ، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة ، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق لمجالات توفر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المكافئات والتعزيز	بين المجموعات	0.996	2	0.498	1.029	0.349
	خلال المجموعات	145.043	252	0.484		
	المجموع	146.039	254			
التحفيز عبر التعامل	بين المجموعات	1.358	2	0.679	2.591	0.097
	خلال المجموعات	86.160	252	0.282		
	المجموع	87.518	254			
أنظمة الحوافز والترقيات	بين المجموعات	0.260	2	0.130	0.715	0.471
	خلال المجموعات	54.033	252	0.179		
	المجموع	54.293	254			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.594	2	0.297	2.380	0.108
	خلال المجموعات	38.984	252	0.125		
	المجموع	39.578	254			

يشير الجدول (7) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية على اختلاف سنوات خبرتهم لا يختلفون في نظرهم الى درجة توفر التحفيز، والسبب هو تشابه إجراءات التحفيز والعدل في تقديم الحوافز دون النظر الى عدد سنوات الخبرة وبالاعتماد على الكفاءة والجهد المبذول.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الراتب الشهري"

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) لاختبار الفرضية والجدول (8) يوضح النتائج.

الجدول (8): نتائج اختبار(ت) لفحص دلالة الفروق لمجالات توفر التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير الراتب الشهري

المجال	أقل من 450 دينار أردني		أكثر من 450 دينار أردني		قيمة ف	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
المكافآت والتعزيز	2.98	0.75	3.02	0.73	- 0.673	0.402
التحفيز عبر التعامل	3.54	0.64	3.57	0.63	1.890	0.058
أنظمة الحوافز والترقيات	4.45	0.41	4.48	0.40	- 0.345	0.730
الدرجة الكلية للمجالات	3.65	0.52	3.69	0.50	0.590	0.552

يشير الجدول (8) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر التحفيز وفقا لمتغير الراتب الشهري في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية على اختلاف رواتبهم لا يختلفون في نظرهم الى درجة توفر التحفيز، والسبب أن أنظمة الحوافز والترقيات والمكافآت والتعزيز والتحفيز عبر التعامل لا تتغير بغض النظر عن رواتب المدراء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المدرء	مستوى التعليم	المجال
0.49	3.11	80	دبلوم	أنظمة الرواتب
0.68	2.40	132	بكالوريوس	
0.60	2.95	42	دراسات عليا	
0.46	3.15	80	دبلوم	الدورات والتدريب
0.50	3.08	132	بكالوريوس	
0.62	3.01	42	دراسات عليا	
0.24	4.68	80	دبلوم	طبيعة العمل
0.31	4.01	132	بكالوريوس	
0.44	3.21	42	دراسات عليا	
0.33	3.64	80	دبلوم	الدرجة الكلية للمجالات
0.44	3.16	132	بكالوريوس	
0.51	3.05	42	دراسات عليا	

يبين الجدول (9) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي قد بلغ (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.33) لمستوى الدبلوم ، ولمستوى البكالوريوس بلغ المتوسط الحسابي (3.16) والانحراف المعياري (0.44)، ولمستوى الدراسات العليا بلغ المتوسط الحسابي (3.05) والانحراف المعياري (0.51) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.68) وبانحراف معياري قدره (0.24) في مجال طبيعة العمل لمستوى الدبلوم ، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.40) وبانحراف معياري قدره (0.68) في مجال أنظمة الرواتب لمستوى بكالوريوس ، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	1.118	2	0.559	1.399	0.247
	خلال المجموعات	143.043	252	0.473		
	المجموع	144.161	254			
الدورات والتدريب	بين المجموعات	2.234	2	1.117	4.599	0.07
	خلال المجموعات	65.342	252	0.2900		
	المجموع	67.576	254			
طبيعة العمل	بين المجموعات	1.233	2	0.617	2.360	0.096
	خلال المجموعات	81.267	252	0.174		
	المجموع	82.5	254			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	0.584	2	0.292	1.522	0.223
	خلال المجموعات	60.654	252	0.143		
	المجموع	61.202	254			

يشير الجدول (10) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لا يختلفون في نظرتهم الى درجة توفر الرضا الوظيفي، بغض النظر عن اختلاف المجالات والسبب هو طبيعة بيئة العمل المرنة التي تعمل على إرضاء المدراء واشباع رغباتهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة"

قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الثنائي (One Way-ANOVA) لاختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المستوى	عدد المدرء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنظمة الرواتب	أقل من 3 سنوات	23	2.90	0.64
	من (3- 7) سنوات	55	2.95	0.40
	أكثر من 7سنوات	176	2.99	0.39
الدورات والتدريب	أقل من 3 سنوات	23	3.75	0.52
	من (3- 7) سنوات	55	3.80	0.50
	أكثر من 7سنوات	176	3.74	0.53
طبيعة العمل	أقل من 3 سنوات	23	3.88	0.49
	من (3- 7) سنوات	55	4.20	0.35
	أكثر من 7سنوات	176	3.97	0.44
الدرجة الكلية للمجالات	أقل من 3 سنوات	23	3.51	0.57
	من (3- 7) سنوات	55	3.65	0.55
	أكثر من 7سنوات	176	3.57	0.53

يبين الجدول(11) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى عينة مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة قد بلغ (3.51) وبانحراف معياري قدره(0.57) لمستوى أقل من 3 سنوات ، ولمستوى من (3- 7) سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري(0.55)، ولمستوى أكثر من 7سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري(0.53) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.20)وبانحراف معياري قدره(0.35) في مجال طبيعة العمل لمستوى من (3- 7) سنوات ، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.90)وبانحراف معياري قدره(0.64) في مجال أنظمة الرواتب لمستوى أقل من 3سنوات ، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة ، والجدول(12) يوضح ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أنظمة الرواتب	بين المجموعات	1.114	2	0.557	1.099	0.341
	خلال المجموعات	145.981	252	0.493		
	المجموع	147.095	254			
الدورات والتدريب	بين المجموعات	1.324	2	0.662	2.678	0.079
	خلال المجموعات	64.832	252	0.280		
	المجموع	66.156	254			
طبيعة العمل	بين المجموعات	1.514	2	0.757	2.814	0.071
	خلال المجموعات	80.266	252	2.194		
	المجموع	81.78	254			
الدرجة الكلية للمجالات	بين المجموعات	1.352	2	0.676	3.087	0.087
	خلال المجموعات	57.283	252	0.153		
	المجموع	58.635	254			

يشير الجدول (12) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لا يختلفون في نظرهم الى درجة توفر الرضا الوظيفي، بغض النظر عن اختلاف المجالات والسبب هو طبيعة بيئة العمل المرنة التي تعمل على إرضاء المدرء وأشباع رغباتهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الراتب الشهري".

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) لاختبار الفرضية والجدول (13) يوضح النتائج.

الجدول (13): نتائج اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية وفقا لمتغير الراتب الشهري

المجال	أقل من 450 دينار أردني		أكثر من 450 دينار أردني		مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
أنظمة الرواتب	2.88	0.60	2.98	0.55	0.289
الدورات والتدريب	3.85	0.44	3.80	0.46	0.231
طبيعة العمل	3.99	0.42	3.02	0.50	0.421
الدرجة الكلية للمجالات	3.57	0.47	3.26	0.49	0.278

يشير الجدول (13) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر مدرء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء الأردنية في درجة توفر الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الراتب الشهري في الدرجة الكلية للمجالات.

#### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- 1- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز وذلك لأهمية الموضوع في تحسين الأداء الوظيفي لمدرء المدارس الحكومية.
- 2- ضرورة التركيز على الفروقات في الكفاءات والخبرات بين مدرء المدارس عند تقديم الحوافز وأن يكون هناك توجهات من وزارات التربية والتعليم والجهات العليا في تقديم الحوافز لمدرء المدارس الحكومية.
- 3- التركيز على القوانين الحكومية التي تتعلق بأنظمة العلاوات السنوية ومكافآت نهاية الخدمة وعلاوات غلاء المعيشة لتحسينها بما يتناسب مع احتياجات المدرء وذلك لرفع درجة الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي ضمان سير العملية التربوية والتعليمية بصورة أفضل.
- 4- ضرورة رفع درجة الرضا الوظيفي للمدرء عن طريق تكثيف تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتقديم أداء إداري أفضل.
- 5- ضرورة تحسين الأداء المهني للمدرء عن طريق تكثيف الدورات وذلك لزيادة فرص نموهم المعرفي والمهني لتطبيق أفضل معايير الإدارة في المدرسة.

## المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد عثمان (2003). نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- أبو شمالة، إبراهيم فرج (2010). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى. مشروع تخرج، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بدران، عبد الكريم أحمد، وبدران، عمرو حسين (2005). الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية والتربية الرياضية. مجلة-125. التربية، كلية التربية جامعة المنصورة، ع 58، الجزء الأول، ص
- الجريد، عارف (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الدالة، سعود ضيف الله (2003). أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 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 الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
- الشيخ خليل، جواد محمد شرير، عزيزة عبد الله (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 683 - ص 711، يناير 2012
- العكش، علاء خليل محمد (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- 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.
- الكردي، رياض (2011). دراسات في الإدارة التربوية. ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فرحات، محمد (2003). الضغوط النفسية لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالرضا، الوظيفي في العمل.

مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة الزقازيق. ع 44 -350.ص: 273  
الوذناني، عوض محمد (1999). أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة  
ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

### المراجع الأجنبية

- Charness, G. and Gneezy, U. (2006) "**Incentives and Habits**", University of California.
- Drucker, P.F. (1992). "**Managing in a Time of Great Change**", Truman Tally, New York.
- Eenhoven, R, (2001): **what we know about happiness paper presented at the dialogue on "Cross National happiness: woudschoten, zeist"**, The Netherlands, p:14-15.
- Hoppock, R, (2005): **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.

## الملاحق

## الاستبانات:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	محايد	معارض بدرجة كبيرة
<b>المجال الأول: أنظمة الترقيات والحوافز</b>				
1	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقي			
2	أرى أن الترقيات الوظيفية والحوافز تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة			
3	لا يوجد دور للواسطة والمحسوبية في الترقية			
4	لا يوجد دور للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية في الترقية			
5	ترتبط الترقية في المدرسة بالكفاءة وفاعلية الأداء			
6	أشعر بعدالة نظام الترقيات والحوافز وموضعيته			
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 التعامل</b>				
1	أطبق القوانين على الجميع وبدون محاباة مما يزيد التحفيز على العمل			
2	أخذ بالمشورة الهادفة المقترحة من قبل المعلمين			
3	التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات الإدارية بالعمل			
4	أتعامل مع أخطاء المعلمين بمهنية وشفافية			
5	في أعمال النقل والترقية للمعلمين وفق أسس مهنية سليمة أساهم			
6	أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار			
7	أناقش مع المعلمين القرارات الخاصة بهم			
8	لا أجد أي صعوبة في التعامل مع زملائي			
<b>المجال الثالث: التعزيز والمكافآت</b>				
1	ألقى خطابات الشكر والتقدير عند اتقاني لعملي			
2	أشعر بتقدير الوزارة لعملي وأدائي المتميز			
3	أشعر بتقدير المجتمع المحلي لإنجازات ي وتميزي بالعمل			
4	أشعر بجدوى مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات			

					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني مديرا متميزا	5
					أشعر بالاستقرار النفسي في عملي عندما أتلقي تقديراً على جهدي متميز أقوم به	6
					غالبا توزع المكافآت على من يستحقها	7

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
<b>المجال الأول: طبيعة العمل</b>						
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 لاستثمار 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: الراتب الشهري</b>						
1	أقتاضى راتباً يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه					
2	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
3	أشعر بالأمن والاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد					
4	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضمانا اجتماعيا					
5	راتبي الذي أقتاضاه يلبي تكاليف المعيشة					
6	أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المدرسة					
7	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما					
<b>المجال الثالث: الدورات والتدريب</b>						
1	توفر لي وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة					
2	توفر لي وظيفتي فرص للتطور المهني					

					تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات التدريبية ذات الصلة بعلمي	3
					يفيدني التدريب أثناء الخدمة في عملي في تعلم مهارات وأساليب جديدة	4
					شعر 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