

درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء

المدارس الحكومية الثانوية

في محافظات شمال الضفة الغربية

ناجح راضي علي معاني

جامعة النجاح الوطنية

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

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 واحترام 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 الطبقية، وبعد تجميعها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام 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 واحترام 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 ($\alpha=0.05$) 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 ($\alpha=0.05$) 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 ($\alpha=0.05$) 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.

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.

مشكلة الدراسة وخصيتها

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 تكيّفاً مع محيطه مما ينعكس على مختلف نشاطاته ويجعله أكثر تكيّفاً 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 باعتباره 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 وكيفية 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 وحصصهم 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 وانعكس ذلك على التحفيز داخل منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق، فعلى أساس التحفيز تتخذ القرارات الهامة في تحديد إتجاهات 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 الإرتباط والتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي للمدير المدرسي مما ينعكس إيجاباً على أدائه الإداري.

وتتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

- ما درجة التحفيز لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟
- ما درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟
- 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؟
- 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 إطلاعها 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 وضمان 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 مزاولته 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 الداعور (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 المتوخاه. ويقصد 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 استخدم الباحث التقسيمة التي اعتمدها دراسة أبو عيشه (2007)؛ هي محافظات شمال الضفة (المناطق الشمالية) وتضم مديريات تربية (نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، 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).

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

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 وإماتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تأثر 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 اصطلاحاً 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 أيضاً تشمل

شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة (الناطور، 2011).

ويعرف التحفيز أيضا 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 (الجرید، 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 المديرون طرقاً متعددة لتحفيز مرؤوسيهم 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 ولانه وانتمائه، وتعاونه مع بقية الأفراد العاملين (الناطور، 2011).

أما الحوافز فتعرف أنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها أو استخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين واشباع 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 تنبع من إهتمام العنصر البشري بالعمل، وتظهر عندما يبذل 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 يبذل 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 الوفرة 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 بالعمل نفسه.
- حوافز بالعلوة: حيث أن هناك أنواع للعلوات منها العلوة على الكفاءة، والأقدمية، والإستثنائية، حيث أنها ترتبط بالأفراد 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 والصفاء 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 أيضا على رضا الفرد. فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد السواء فلن يشعر الأفراد داخليا 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 المكافئة سيشعر أنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد من المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافئة (حسن، 2011، ص291).

يعد نظام المكافآت في المؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية، والتي يمكن للمدير إستخدامها. ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت، على أنه إنعكاس لإتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية. وهنا لا بد 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، ص288).

مراحل تصميم نظام الحوافز

1- تحديد هذا النظام:

2- دراسة الأداء:

3- تحديد ميزانية الحوافز:

شروط تقديم الحوافز للعاملين

- 1- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين، سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز. وارتباط الحوافز بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها الموظف وأن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة والاستمرارية في ادائها وغير ذلك من الشروط.

هناك نظريات عديدة في مجال الدافعية والتحفيز ومنها:

1. نظرية ماسلو

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها ابراهام ماسلو والتي تسمى باسم 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).

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 (Y)

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءاً أساسياً.
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.

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

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 (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 تحقّقه وظيفته. (الشيخ و شريير، 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).

ويقرر دينر وآخرون (Diener et al, 2003) أن الحكم على مستوى الرضا الوظيفي يعتمد على مقارنة الفرد لظروفه بالمستوى المثالي الذي يفترضه لحياته .

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: خصائص العمل والعوامل التنظيمية والطبيعية وخصائص الفرد.

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؟

مصادر الرضا الوظيفي

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

الدراسات السابقة .

أولاً: الدراسات العربية

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.- ووجود خلل في طرق وأليات الترقية وغيرها من النتائج توصلت إليها الدراسة.

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 ، وضمت عينة الدراسة حوالي 228 موظف، من درجة رئيس شعبة حتى مدير إدارة من مجتمع الدراسة. ومن أهم ما أظهرته النتائج، تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط، 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 اهم ماتوصلت اليه الدراسة، إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غيرراضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة.

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، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المستشفى.

وكان من أهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج 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). وكان مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوى أدائهم.

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، وتوصلت الى العديد من النتائج الهامة .

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 اختيار 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.

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 ..

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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، شيرير، 2007).

دراسة هيرزبيرج (1957) طور هيرزبيرج نموذج العاملين بعد قيامه بإجرات مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين: المحفزات الداخلية، والمحفزات الخارجية، وهذه المحفزات لا تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركات بشكل عام .

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 ، من أهم النتائج تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.

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

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

دراسة كين (Kin, 2001) 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) وإيجاد 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 (Seik, 2000) 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 واستخدم 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. 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.

أما بالنسبة للدراسات العربية التي بحثت في الرضا الوظيفي، وتتشابه هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها من حيث الهدف وهو البحث في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وتتشابه من ناحية البيئة الجغرافية التي أجريت فيها. في المقابل بحثت الدراسات الأجنبية في التحفيز كذلك بحثت بعض الدراسات الأجنبية في موضوع الرضا الوظيفي .

الطريقة 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 كيفياً 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
الخبرة	دراسات عليا	67	22.2
	أقل من 5 سنوات	16	5.3
	من 5 - 10 سنوات	56	18.5
مستوى الدخل	أكثر من 10 سنوات	230	76.2
	أقل من 4000 شيكل	193	63.9
المجموع	أقل من 4000 شيكل فاكثر	109	36.1
		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 الترفقيات والحوافز، و التحفيز عبر التقدير واحترام 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: مراجعة الأدب النظري المتعلق المتعلق بموضوعي التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي. ومراجعة 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: واشتمل 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) محكماً 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 استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام 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				
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				
الثبات الكلي للأداة				
			60	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 ويضي 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 الاختصاص (ملحق 3).
- قام الباحث بتوزيع الأداة على مجتمع الدراسة، واسترجاعها- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح 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، و4000 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 تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

نتائج الدراسة :

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من أجل تحليل أسئلة الدراسة قام الباحث باستخراج 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 استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، وأعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي 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.

الترتيب في الاستبانة	التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
2	1	أنظمة الترفقيات والحوافز	4.45	0.42	89.0	كبيرة جداً
3	2	التحفيز عبر التقدير واحترام الذات	4.29	0.39	85.8	كبيرة جداً
4	3	التحفيز عبر التعامل	3.66	0.53	73.2	كبيرة
1	4	التعزيز والمكافآت	2.82	0.69	56.4	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجالات توافر التحفيز	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 وانحرافات 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) وانحراف معياري (0.42) بينما حصل مجال التحفيز عبر التقدير واحترام الذات على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.39)، وحصل مجال التحفيز عبر التعامل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.53)، وحصل مجال التعزيز والمكافآت على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.69). ولعرفة 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 وبين الجدول رقم (6) هذه النتائج. جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات توفر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

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

يتبين من الجدول (6) أن درجة توافر توافر الرضا الوظيفي لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، قد أتى بمتوسط (3.46) وانحراف 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 وانحرافات 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 وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.52) بينما حصل مجال الدورات التدريبية على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.46)، وحصل مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.69)، وحصل مجال أنظمة الرواتب على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (2.60) وانحراف 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 تريبوياً. قام الباحث باختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار (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 تريبوياً.

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 تريبوياً.

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	الانحراف 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. لفحص الفرضية، استخدم 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

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

• 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 الأول 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.

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

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

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

يتضح من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر التحفيز لدى مدرء 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)، ومستوى 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 الترقيات 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	*0.02 9
	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 استخدم 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 مدرء 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) ونتائج الجدول (13) و (14) تبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجلات درجة توافر التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

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

يتضح من الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجلات درجة توافر التحفيز لدى مدرء 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)، ومستوى 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 الضفة 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

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

• دالة إحصائية 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 الضفة 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 والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى مدراء

المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف 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

0.58	3.60	15	دبلوم	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم
0.67	3.41	220	بكالوريوس	
0.75	3.49	67	دراسات عليا	
0.48	4.03	15	دبلوم	الدورات والتدريب
0.40	3.89	220	بكالوريوس	
0.59	3.71	67	دراسات عليا	
0.37	3.66	15	دبلوم	الدرجة الكلية للمجالات
0.42	3.45	220	بكالوريوس	
0.51	3.46	67	دراسات عليا	

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)، ومستوى 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. لمعرفة 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	*0.00

6		0.213	299	63.566	خلال المجموعات	
			301	65.797	المجموع	
0.225	1.498	0.297	2	0.594	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمجالات
			299	59.312	خلال المجموعات	
		0.198	301	59.906	المجموع	

• 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).

ولتعرف 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 والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء

المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لتغير سنوات الخبرة

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

يتضح من الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لتغير سنوات الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى أقل من 5 سنوات (3.37) والانحراف المعياري (0.59)، ومستوى 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.35)، أما مستوى أكثر من 10 سنوات فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.44). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.40) في مجال طبيعة العمل لمستوى 5-10 سنوات، بينما كان أقل متوسط حسابي (2.37) وبانحراف معياري (0.90) لمستوى أقل من 5 سنوات في مجال أنظمة الرواتب. ولعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص الفرضية الصفرية المتعلقة بتغير 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

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

• 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 فأكثر (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 الأولى والثاني والرابع بينما يوجد فروق في المجال الثالث العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولصالح مستوى دخل (أقل من 4000 شيكل).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة لعدد من النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها :

أشار الجدول (4) إلى أن درجة توافر التحفيز لدى عينة مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء أنفسهم، 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.

واظهرت نتائج الدراسة 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 والرقى والحوافز.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني والفرضية التابعة له

وفيما يتعلق بدرجة 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) وبانحراف معياري (0.44) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين (2.60 - 3.96) وانحرافات 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 مؤسسات 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 المدرء أنفسهم، مقدارها (0.636) عند مستوى دلالة (0.000). بحيث أن ارتفاع درجة التحفيز لدى مدرء 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 واحترام الذات لدى عينة الدراسة، والتعامل الإيجابي معهم بالإضافة إلى نظام المكافآت والتعزيز الذي يتلقاه هؤلاء المدرء 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 غيرراضين 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 مدرء 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 مدرء 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.

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 الاجتماعية والاقتصادية 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 والبيكالوريوس 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 والتعزيز 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 الترفقيات 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 وعلاقاتهم مع مديرية التربية والتعليم، والدورات التدريبية المتشابهة 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 وشيرير (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 والبكالوريوس بأن هؤلاء لديهم إطلاع أكبر نحو التطور من خلال الحصول على دورات تدريبية تعمل على تطوير واقعهم المهني والعملي 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 وشريير (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 والتقييد 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 لفرق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي عند مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي المقابل تختلف مع الدراسة التي أجراها الشيخ خليل وشريبر (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) إلى حاجة هؤلاء لتلقي تعليمات من مديرياتهم والتقييد 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. 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 الاستفادة 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 للمدراء 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 بالملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 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، 58، الجزء الأول، ص: 91-125.
- بسيوني، سوزان بنت صدقة بن عبد العزيز (2011). التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها بالإنجاز الأكاديمي والرضا الوظيفي لدى عينة من الطالبات الجامعيات بمكة المكرمة. مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، 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.
- الحلو، 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- ص1002.
- 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 الموظفين بلديات قطاع غزة الكبرى، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
- 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، ص 683-711، 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.

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.
- 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.
- 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 singapora. Habitat International. p:31-49.
- Sousa, Lorie& Iyubomirsky, 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