

درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك – الأردن

اسماعيل عبدالرحمن الحباشنة

مدير المدرسة النموذجية – جامعة مؤتة - الاردن

الملخص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز، حسب المجالات الثلاثة، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية والحوافز المتعلقة بالتنمية المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، باختلاف النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية. تكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي 2015/2016، التي بلغ عددها (100) مدرسة ثانوية. استجاب منهم (97) مديراً ومديرة، (44) مديراً، (53) مديرة. وتم تصميم أداة البحث من استبانته لتقدير درجة الرضا عن الحوافز، توزعت على (3) مجالات. أظهرت نتائج البحث أن درجة الرضا عن الحوافز لإدارية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة للمجال الأول والثاني على التوالي، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ومتوسطة للمجال الثالث وهي الحوافز المتعلقة بالتنمية المهنية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمنطقة التعليمية. وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها: العمل على إيجاد نظام مستقل خاص بالحوافز والترقيات، والتركيز على الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وكذلك تحديث نظاماً للحوافز يتماشى مع الظروف الاقتصادية المتغيرة باستمرار، لكي يحقق الرضا الوظيفي للمديرين.

الكلمات المفتاحية: درجة الرضا، الحوافز، مديرو المدارس الثانوية، محافظة الكرك

Abstract: The goal of the current research was to investigate the degree of satisfaction with administrative work incentives According to the 3 sections material and non-material incentives and profession development incentives for school principals, based on social type, qualifications, job experience and educational district from secondary school principals' point of view at Al Karak province. The population of the study involved all of the (100) secondary school principals in Al Karak region for the academic year 2015 /2016. Responded to study 97 principals (44 males and 53 females). The study instrument consisted of a questionnaires were designed to achieve the objectives of the study. The questionnaire survey to measure the degree of satisfaction with work incentives distributed over 3 sections. The findings of the research indicated that secondary school principals achieved great degree of satisfaction with work incentives in the first and second section respectively; material and non-material incentives. Also, the findings showed that school principals obtained an average or medium degree of satisfaction in professional development in the third section. This revealed that there were statistically no significant differences attributed to social type differentiation, qualification, experience and educational district. Finally, the study come out with a number of recommendations, these are; establishing an independent system for promotion and incentives consistent with the changeable economic, emphasizing the importance of material and non-material incentives and involving schools principals in particular the secondary school principals in making decision to achieve cooperation and job satisfaction in order to motivate them to work.

Keywords (Satisfaction Degree, incentives, secondary school principals, Karak province).

1. مقدمة :

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل والرغبة في الإدارة، وتعد الحوافز من المؤثرات التي تؤثر في سلوك الأفراد، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، الذي يؤثر على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها. إن المطلع على أنظمة الحوافز الموجودة يلاحظ إن نظام المكافآت لم يعد مناسباً مع الظروف الحالية، وقد اعتراه شيء من القصور لعدم مراجعتها من حين إلى آخر، مما يستدعي إعادة النظر في سياسة تحفيز ملائمة تتوافق مع التغييرات المستمرة، حيث إن نظام الحوافز له أثر واضح في تحريك الدافع بهدف الاستخدام الأمثل للطاقت الكامنة، لذا يتوجب على القيادات التربوية العليا، بناء نظام حوافز فعال لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، علماً بأن ما حصل عام 2011 من اعتصام المعلمين في الأردن أدى إلى إعادة النظر في هذه الحوافز مما أدى إلى تعديل الكثير من هذه الحوافز لكي تتناسب مع التغييرات المستمرة، حيث ثبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يكون حافزاً اليوم قد لا يكون حافزاً غداً.

الإطار النظري:

يُعدُّ العنصر البشري الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد هو تحسين مستوى رضا العاملين (عبد الباقي، 229، 2003).

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (الفالح، 71، 2001).

وعرف كيبيلر، الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته". ويعرف (الحنيطي، 2000، 15) الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والاعتراف والتقدير". في حين عرفه نيسستيرن (Nestern, 1994, p319) بأنه "الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، الذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكوونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقى المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له".

كما يُعدُّ الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام كثير من علماء النفس؛ وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، لذا كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون

حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرًا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضون عن حياتهم والعكس صحيح (العتيبي، 1992، 91-92).

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يُعدُّ في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وكثيرة حوادث العمل والتأخر عنه، وترك العاملين إلى المؤسسات التي يعملون بها، والانتقال إلى مؤسسات أخرى، كما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية، وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل، وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. (الخضرا وآخرون، 294، 1995).

ويمكن القول بأن من أهم خصائص الرضا الوظيفي (الحنيطي، 2000، 17):

1. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.
 2. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
 3. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
 4. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
 5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.
- أما بالنسبة لعوامل الرضا الوظيفي، فقد أورد (عبد الوهاب، وخطاب، 1993، 71-75) عدة عوامل يمكن أن تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد منها:

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توافر الإشباع المناسب توافر في مقابله الرضا المناسب.

اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال، ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع.

خصائص شخصية الفرد وظروفه: التي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري، وأثر هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفضاً مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تظهر فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالٍ.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

1- إن الرضا عن العمل له ارتباط بمكافآت وحوافز العمل، وبالتالي حسن الأداء.

2- إدراك الفرد بعدالة توزيع عوائد ومكافآت العمل، يؤثر إيجاباً على الأداء.

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كان الرضا بصورة جيدة.

هـ- العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء، وعلاقة كل ذلك بيئة وظروف ونوع العمل.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل بالعوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما

تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي (السالم، 1997، 81):

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل، مثل: كفاءة الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه والاندماج مع الزملاء في العمل.

2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى، ومنها: توفير الأهداف في التنظيم، المكافأة الاقتصادية المنصفة والحالة الصحية البدنية والذهنية.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكافية وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

لذلك فإن منصب مدير المدرسة الثانوية يتطلب القدرة على التأثير في الآخرين، ويمتلك مهارات فنية وقدرة على الاتصال والعمل مع الرؤساء والمرؤوسين، والإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية التربوية، حتى يكون أقدر على استخدام الأساليب المثلى لتحقيق الأهداف التربوية. إضافة إلى قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين، لأن ذلك أفضل وسيلة لنقل أفكاره إلى الآخرين. كما يجب أن يكون القدوة الحسنة قولاً وفعلاً، وأن يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته، وأن يوزع المهام بالعدل مراعيًا الفروق الفردية للعاملين. (الفقي، 1994، 403).

مشكلة البحث:

إنّ الاطلاع على الحوافز في الأنظمة الموجودة، يلاحظ أن هناك العديد من المعوقات والعوامل التي تحد من فاعلية نظام الحوافز، ومن خلال الخبرة الإدارية والتواصل مع العديد من العاملين في المجال التربوي، أبدى الكثير منهم شكوى حول عدم تلبية نظام الحوافز المعمول به حالياً لاحتياجاتهم المختلفة، مما وُلد إحساساً أن نظام المكافآت لم يعد مناسباً مع الظروف الحالية، ويؤدي ذلك إلى عدم رضا وضيقي عن هذه الحوافز، وهذا يؤكد ضرورة تعديل نظام الحوافز على أن يكون واضحاً للعاملين في القطاع التربوي.

إن وضع نظام حوافز فعال يؤدي إلى إثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق

الرضا عن العمل، مما يؤثر إيجاباً في رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

إن عدم توافر الحوافز يُفضي إلى فقدان الحماس والإحساس بأهمية العمل لدى العنصر البشري،

كما يؤثر في انخفاض الروح المعنوية وعدم الرغبة في الأداء بفاعلية، مما ينعكس سلباً على الإنتاج والكفاءة

في العمل، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يبرز أهمية الرضا عن هذه الحوافز في رفع مستوى الأداء.

أسئلة وفرضيات البحث:

يحاول هذا البحث الإجابة عن السؤال "ما هي درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز (المادية، المعنوية والمتعلقة بالتطوير المهني) للإدارات المدرسية في الأردن؟"
فرضيات البحث:

يسعى البحث للتحقق من الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع البحث الحالي من جوانب مختلفة، وللوقوف على طبيعتها من حيث الموضوع والهدف وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتي تساعد في مناقشة واستيعاب النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي، ويعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها المتعلقة بالحوافز وتشمل على دراسات عربية وأجنبية على النحو التالي:

1. دراسة حجازين والقبيلات (2010): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم في الأردن، إضافة إلى أنها قد تكشف عن مواطن الضعف في الخدمات المقدمة لهم، بحيث يستفيد منها أصحاب القرار في إجراءات من شأنها الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي.
- 1- استخدمت الدراسة عينة تشمل جميع العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم. فقد تكونت من (1289) موظفاً وموظفة من 34 مديرية.
- 2- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم كانت الأعلى على الخدمات المقدمة لهم في مجال السياسات والتشريعات التربوية ثم يليها الخدمات المقدمة لهم في مجال بيئة العمل، ويأتي ثالثاً مجال الحوافز المادية والمعنوية، في حين كانت درجة رضاهم الأدنى على الخدمات المقدمة لهم في مجال الأمن الاستقرار الوظيفي. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن أفضل الخدمات المقدمة للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم هي: إيفاد العاملين للبعثات لنيل الدرجات العلمية، في حين كان الرضا متدنياً على الحوافز الأخرى.

2. دراسة (الباحسين، 2004): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، وتأثير الصفات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الراتب، والخبرة) في درجة الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع (1560) استبانة على مندوبي المبيعات في (285) منظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة إحصائية عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، كذلك مثل كل من عنصر الراتب، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والترقيات والمكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين. كما بينت أن هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين، وأن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما لم تثبت الدراسة وجود علاقة للمندوبين غير السعوديين. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين.

3. دراسة (محيسن، 2004): وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث الدولية، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الشخصية للموظفين في وكالة الغوث الدولية. وتوصل الباحث إلى أن درجة الرضا لدى موظفي وكالة الغوث كانت متوسطة، حيث وصلت إلى (57.8%)، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، السكن) في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد العاملين في مستوى الرضا عن حوافز العمل.

4. دراسة ميرتسر (Mertler, 2002): بعنوان "الرضا الوظيفي وتصورات الحوافز لدى معلمي المدارس المتوسطة والثانوية". طرحت الدراسة مجموعة من الأسئلة على (710) معلم من معلمي المدارس المتوسطة والثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية. من أجل اختيار مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى هؤلاء المعلمين ومستوى الحافزية لديهم، وأثر العوامل المدرسية وغير المدرسية التي تسهم في مستوى الحافزية لدى هذه العينة من المعلمين. وقد تم أيضاً طرح أسئلة على المعلمين من أجل الوصول إلى مستوى الحافزية وأثرها في الأداء.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلمين المذكور قد سجلوا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالإناث، كما أن المعلمين في بداية حياتهم المهنية ونهايتها كمعلمين قد سجلوا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. وأشار معظم أفراد عينة الدراسة أنهم سيختارون وظيفة التدريس مرة أخرى فيما لو أُتيحت لهم حرية الاختيار، وأشارت إلى أن الحوافز المرتبطة بالأداء تنعكس إيجاباً على أداء المعلمين الذين يحصلون على هذه الحوافز.

5. دراسة (Barry, 2002): بعنوان "الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة، دراسة عن مديري المدارس الثانوية في ميتشيغان"، تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية ميتشيغان الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. أن رضا المديرين الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المديرات الإناث.
- ب. أن رضا المديرين في المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المديرين في المدارس الصغيرة.

- c. أن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المديرين الذين يتقاضون راتباً أكثر، كما أن الرضا كان أكبر عند المديرين الأكبر سناً.
- d. أن هناك رضاً وظيفياً أكبر عند المديرين الذين يستخدمون الحوافز المعنوية.
6. دراسة شين (Chen,2000): هدفت إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي المديرين في المدارس الثانوية في ولاية المسيسيبي. وأظهرت نتيجة هذه الدراسة وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيّرين المحددين في الدراسة، وهما الخبرة ومستوى الدراسة وحجمها، وكشفت عن وجود علاقة طردية بين الخبرة والرضا الوظيفي.
7. دراسة العنقري (1999): وهدفت إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين من خلال دراسة الحوافز في إمارة منطقة الرياض، وذلك من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة حالياً، والتعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز، وتحديد لجوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين، إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطوير نظام حوافز فعال. واشتملت عينة الدراسة على ما نسبته (40%) من الموظفين الرسميين المشمولين بسلم الموظفين العام في إمارة منطقة الرياض.
- وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن موظفي الإمارة يحصلون على عدد من أنواع الحوافز، طبقاً لما هو مقرر في أنظمة الخدمة المدنية، وكانت النتيجة منخفضة، لتعدد أنواع الحوافز المقررة في النظام. كما أظهرت عدم الرضا عن الحوافز المادية الإيجابية، كونها لا تساعد على أداءهم للعمل بصورة أفضل، وعدم مناسبتها مع الجهود المبذولة، ويوجد تفاوت في درجة الرضا بين وعوامل الحوافز المادية الإيجابية.
8. دراسة العمري (1995): بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية" وتهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (278) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت إلى النتائج الآتية:
- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي، في مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان بالعمل.
 - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في مجال الراتب تُعزى إلى متغير الجنس، واحتل مجال ظروف العمل الملائمة المرتبة الأولى مع مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، يليه مجال الترقيات، ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما احتل مجال الراتب المرتبة الأخيرة على المقياس.
 - 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الترقية تُعزى إلى متغير المكان.

التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة. فقد انحصرت في الفترة من 1995-2010، وهي الدراسات التي تم الحصول عليها، أما الدراسة الحالية فهي تجري في عام 2016م. وقد جاءت هذه الدراسة مكملّة للدراسات السابقة، من حيث تغطية بعض الجوانب والمتغيرات التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، حيث تحدثت الدراسة عن درجة الرضا عن الحوافز في وزارة التربية والتعليم الأردنية في

حين أن معظم الدراسات العربية السابقة تناولت موضوع درجة الرضا عن الحوافز في القطاع العام وبعضها عن القطاع الخاص.

ورغم أن المتغيرات في موضوع الحوافز والرضا الوظيفي وهي المتغيرات المشتركة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وعليه من المتوقع أن يحتوي البحث الحالي على مستجدات مفيدة وأن كثيراً من الباحثين يشير إلى أن موضوع درجة الرضا عن الحوافز وما يترتب عليه يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى درجة الرضا عن الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الرضا عن الحوافز وإعادة النظر فيها، أما من حيث مجال نشاط وعمل عينة الدراسة، أو من حيث الأهداف. فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة من حيث دراسة درجة الرضا على حدة ودراسة اثر الحوافز على حدة ودراسة العلاقة بينهما، فقد ظلت دراسة العلاقة بينهما هدفاً مشتركاً في الغالبية العظمى من الدراسات، وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري، ومن حيث المنهج يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والرضا الوظيفي وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة.

يتبنى البحث الحالي نفس المنهج الوصفي التحليلي، مسترشداً بالبحوث والدراسات السابقة، إضافة إلى أنه ملائم لطبيعة البحث الحالي. وأن هذا البحث من حيث مجال النشاط (القطاع التربوي) والموقع الجغرافي (محافظة الكرك)، كأول بحث يتناول هذا الموضوع في القطاع التربوي في محافظة الكرك، وهو ما يميزه عن غيره من البحوث والدراسات السابقة، على أمل أن يأتي هذا البحث بإضافة حقيقية يستفيد منها القطاع التربوي من مديري الإدارات التربوية ومديري المدارس والمعلمين والإداريين فيه، ويمهد الطريق لدراسات وبحوث أخرى في هذا الموضوع (الحوافز والرضا الوظيفي) المتجدد وفق متغيرات الزمان والمكان والدوافع والحاجات والطموح والأهداف لمديري المدارس والمعلمين.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحليل درجة الرضا عن الحوافز المقدمة إلى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك/الأردن، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية، المعنوية، والمتعلقة بالتطوير المهني المقدمة للإدارات المدرسية.
2. التعرف إلى درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية، المعنوية، والمتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لمتغيرات البحث (النوع الاجتماعي، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية).

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في توضيح دور مدير المدرسة الفعال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، لكونه الركيزة المهمة التي يقوم عليها التعليم، بيان أهمية الحوافز في أداء العنصر البشري، للمساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المجال التربوي، وكذلك تحليل أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية في رفع الروح المعنوية، ليتم تحسين الأداء والتخطيط الاستراتيجي، وتحسين العمل بروح الفريق، وتقديم توصيات واقتراحات وحلول مناسبة من أجل رفع الكفاءة

والأداء لدى مديري المدارس وتقديم مقترحات فاعلة لتطوير الحوافز، ويكون ذلك بعد تشخيص الوضع القائم في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

حدود البحث:

تحدد نتائج البحث الحالي بالآتي:

- a. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة درجة الرضا عن الحوافز المقدمة للإدارات المدرسية الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وذلك من خلال الإجابة على استبانة البحث.
- b. الحدود المكانية: اقتصر على المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء قصبة الكرك، لواء القصر، لواء المزار الجنوبي، لواء الأغوار الجنوبية في محافظة الكرك / الأردن.
- c. الحدود الزمانية: اقتصرت الحدود الزمانية لهذا البحث على العام الدراسي 1347هـ / 2016م،

مصطلحات البحث:

تضمن البحث عدداً من المصطلحات عرفت على النحو الآتي:

- ✓ الحوافز: عرفها (ماهر، 2004، 26) على أنها: "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها".
- وُعرف إجرائياً في هذا البحث أنها "مجموعة من العوامل التي تنظمها المدرسة لتحريك قدرات العاملين فيها، بما يزيد من كفاية أدائهم لأعمالهم نحو الأفضل، ويقاس ذلك بمقياس فقرات أثر الحوافز ودرجة الرضا عنها التي تم إعدادها لهذا الغرض".
- ✓ مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية (وزارة التربية والتعليم، 2002). ويُعرف إجرائياً بأنه "المسؤول عن الإشراف والتنظيم على شؤون المدرسة التعليمية والإدارية، والتأكد من سير الخطط التعليمية وفق أهداف وزارة التربية والتعليم".
- ✓ الرضا الوظيفي: ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه "درجة شعور مديري المدارس الثانوية بالسعادة لتحقيق رغباتهم، من خلال محاولة تحسين أدائهم في العمل والإنتاج، لإنجاح مهامهم في المدارس التي يعملون فيها".

2. منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المصادر الثانوية للبيانات من كتب ودوريات وغيرها، وذلك لوصف الإطار النظري والدراسات السابقة.

أما فيما يتعلق بالجانب التحليلي، فقد اعتمد البحث على تطوير استبانة، وتم جمع البيانات من خلالها وتحليلها إحصائياً، بهدف الإجابة عن أسئلة وفرضيات البحث ومتغيراته.

مجتمع البحث والعينة:

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن للعام الدراسي 2016/2015، حيث بلغ عدد المدارس (100) مدرسة ثانوية منها (47) مدرسة للذكور و(53) مدرسة للإناث. وقد تم اعتبار مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة (عينة قصدية)، وتم حصر المدارس الثانوية من خلال أقسام التخطيط التابعة لمديريات التربية والتعليم في كل من:

لواء قصبه الكرك، ولواء المزار الجنوبي، ولواء القصر، ولواء الأغوار الجنوبية.

وقد تم تطبيق أداة البحث على جميع أفراد مجتمع البحث بنظام الحصر الشامل، والذي يمثل مستوى إدارياً واحداً وما نسبته (100%) من مجتمع البحث وهم مديري المدارس الثانوية، يعني ذلك أن مجتمع الدراسة يمثل عينة البحث. استبعدت ثلاث استبانات لعدم اكتمال البيانات الواردة فيها فأصبح عدد أفراد العينة (97) فرداً منهم (44) ذكوراً و(53) إناثاً، لتكون هذه الأعداد متغير النوع الاجتماعي بالنسبة للبحث. أما باقي المتغيرات، فإن أعدادهم ونسبهم موزعة حسب العينة في الجداول الآتية:

جدول (1): الأعداد والنسب المئوية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك حسب متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية:

المتغير	التفصيلات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم	79	79%
	دراسات عليا	21	21%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	29%
	5- أقل من 10 سنوات	25	25%
المنطقة التعليمية	10 سنوات فأكثر	46	46%
	قصبه الكرك	39	39%
	المزار الجنوبي	27	27%
	القصر	19	19%
	الأغوار الجنوبي	15	15%
المجموع		100	100%

المصدر: سجلات إحصائية، أقسام التخطيط في مديرية التربية والتعليم / محافظة الكرك، 2016/2015.

يتبين من الجدول (1) أن متغيرات البحث: تكونت من الآتي:

المتغيرات المستقلة:

1. النوع الاجتماعي، وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس + دبلوم، دراسات عليا).
3. الخبرة في الوظيفة الإدارية كمدير، ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
4. المنطقة التعليمية، ولها أربع مديريات تربية (قصبه الكرك، المزار الجنوبي، القصر، الأغوار الجنوبية).

المتغير التابع: درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

أداة البحث:

تكونت أداة البحث من استبانة جاءت فقراتها منسجمة مع درجة الرضا عن أثر الحوافز لتحسين الممارسات الإدارية، من حيث الحوافز المادية والمعنوية والمتعلقة بالتطوير المهني.

تم إعداد فقرات ومجالات الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع درجة الرضا عن الحوافز (العمرى، 1995)، (العنقري، 1999)، (حجازين، 2010)، (chen,2000) (Barry,2002).

تم إعداد استبانة تقيس درجة الرضا عن الحوافز المقدمة للإدارات المدرسية في تحسين الممارسات

الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك/الأردن، بحيث تكونت من (36) فقرة توزعت على ثلاث مجالات بواقع (12) فقره لكل مجال، تشمل الموضوعات التالية:

1. المجال الأول: الحوافز المادية، حيث يتعلق هذا المجال بأهمية الحوافز المادية في عمليات التطوير وتحسين الأداء، وتدل عليه الفقرات من (1-12).
 2. المجال الثاني: الحوافز المعنوية، حيث يتعلق هذا المجال بأهمية الحوافز المعنوية في عمليات التطوير أيضاً، ورفع الروح المعنوية من أجل الإنجاز الجيد، وتدل عليه الفقرات من (13-24).
 3. المجال الثالث: الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، حيث يتعلق هذا المجال بأهمية الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، وعلاقة هذه الحوافز بالدورات، الندوات، المؤتمرات، ورش العمل، ووضع برامج للطلبة حسب قدراتهم، وتدل عليه الفقرات من (25-36).
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لأن اعتماد هذا التدرج المطلق يعبر عن واقع الحوافز المقدمة للإدارات المدرسية، ودرجة الرضا عنها، وذلك باختيار واحدة من خمس إجابات، وأعطيت العلامات على النحو الآتي:

جدول (2): توزيع المدى حسب مقياس ليكرت:

المدى		الدرجة	ت
إلى	من		
5	4.21	كبيرة جداً	1
4.2	3.41	كبيرة	2
3.4	2.61	متوسطة	3
2.6	1.81	قليلة	4
1.8	1	قليلة جداً	5

صدق الأداة:

تم عرض قائمة الفقرات التي تكونت منها الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس في الإدارة التربوية والإدارة العامة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وجامعة الشارقة الأوسط، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الاختصاص في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، للتعرف على آرائهم حول أهمية وموضوعية ودقة وسلامة الفقرات وانتمائها للمجال، وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم ونصائحهم، فقد تم حذف بعض فقرات الاستبانة، حيث أصبح عدد فقرات كل استبانة (36) فقرة، لتناسب مع المجالات التي وضعت تحتها حتى ظهرت بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (25) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة من مديري مدارس خاصة ومديري مدارس غير ثانوية، وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات الثلاثة، وكانت كما يأتي:

جدول (3): قيم معاملات الثبات للاستبانة الثانية:

المجال	قيمة معامل الثبات
الحوافز المادية	0.94

0.92	الحوافز المعنوية
0.93	الحوافز المتعلقة بالتنوير المهني
0.93	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحث حسب معادلة (كرونباخ ألفا)

يتضح أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.93)، جاء ذلك بناءً على قيم معامل الثبات للمجالات أعلاه، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة. الإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم توزيع استبانة البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 1437هـ-2016م على جميع مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الكرك، حيث كان التواصل شخصياً مع مديري هذه المدارس وتوضيح ما يطلب منهم بخصوص فقرات الاستبانة.

استخدمت أساليب إحصائية عدة تتناسب وطبيعة البحث وأهدافه وأسئلته، حيث شمل البحث الأساليب الإحصائية: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، كما تم استخدام عدة اختبارات إحصائية، منها: اختبار (T.Test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). فقد تم استخدام قيمة (ف) تحليل مستوى التباين الأحادي ومستوى الدلالة الإحصائية.

3. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن تم جمع البيانات بواسطة أداة البحث ومقارنتها وفقاً لأسئلة وفرضيات البحث، حيث أجابت نتائج التحليل الإحصائي عن سؤال البحث والفرضيات الناتجة عنه. الاستبانة: درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية في الأردن.

- السؤال: ما هي درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز (المادية، المعنوية والمتعلقة بالتنوير المهني) للإدارات المدرسية في الأردن؟

وللإجابة عن سؤال البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كالتالي:

جدول (4): تقدير الرضا الوظيفي للمجالات الثلاثة في الاستبانة:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	0.62	3.61	الحوافز المادية
كبيرة	0.56	4.02	الحوافز المعنوية
متوسطة	0.82	3.11	الحوافز المتعلقة بالتنوير المهني
كبيرة	0.55	3.58	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4) أن درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز في محافظة الكرك، جاءت كبيرة للمجالين الأول والثاني، حيث جاء المتوسط الحسابي (3.61) و(4.02) على التوالي، بينما جاءت متوسطة للمجال الثالث، حيث بلغت (3.11)، وفيما يأتي نتائج التحليل للمجالات الثلاثة بالتفصيل حسب أسئلة البحث:

- المجال الأول: الحوافز المادية للمديرين: لمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز

المادية، وكما يظهر من الجدول (5) وعلى النحو الآتي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة الرضا عن الحوافز المادية للمديرين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تحقق علاوة الإدارة الرضا لدى المديرين	3.16	1.07	متوسطة
2.	ترتبط الترقيات والعلاوات والإنجاز المتميز وليس بناءً على الأقدمية في العمل	3.19	1.32	متوسطة
3.	تحويل الراتب التقاعدي للعاملين في التربية من نظام التقاعد المدني إلى نظام الضمان الاجتماعي يشعرهم بالأمن الاجتماعي	3.22	1.11	متوسطة
10.	تسهم الزيادة التشجيعية للمديرين المتميزين في المنافسة على تطوير العمل	3.93	1.01	كبيرة
11.	يعزز شمول العاملين بالتأمين الصحي من الاستقرار النفسي	3.95	1.02	كبيرة
12.	تتيح الإعارة إلى الخارج فرصة تحسين الظروف المعيشية للمديرين	4.08	1.07	كبيرة
	الكلي	3.61	0.63	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (الحوافز المادية)، حيث توضح المتوسطات الحسابية للفقرات مرتبة تصاعدياً حسب الجدول. وكانت درجة التقدير لمعظم الفقرات كبيرة، حيث إن المتوسطات الحسابية جاءت بين (3.16) ولغاية (4.08)، وحصلت الفقرة (4) على أعلى متوسط حسابي (الرتبة الثانية عشرة) وهي أعلى رتبة بين الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى متوسط حسابي (الرتبة الأولى) وهي أدنى رتبة بين أبعاد الفقرات في المجال الأول، وقد حصلت الفقرات (5، 3، 8، 10، 2) على التوالي على درجة تقدير متوسطة. في حين أن باقي الفقرات حصلت على درجة تقدير كبيرة.

• المجال الثاني: الحوافز المعنوية للمديرين:

لمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية، وكما يظهرها الجدول (6) وهي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة الرضا عن الحوافز المعنوية للمديرين:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	يُشعرنني نظام الاستيداع بناءً على رغبتني بالطمأنينة	3.50	1.01	كبيرة
2.	يوفر قانون التقاعد حياة كريمة للمديرين بعد سن التقاعد	3.54	1.05	كبيرة
3.	تسهم نقابة المعلمين في الشعور بالاستقرار الوظيفي للمديرين	3.63	1.14	كبيرة
10.	تؤدي العدالة في تطبيق الحوافز إلى الشعور بالرضا الوظيفي	4.33	0.72	كبيرة
11.	يعزز الشعور بالأمن الوظيفي لدى المديرين الاستقرار النفسي.	4.45	0.62	كبيرة
12.	يشعر المديرين بالرضا عند إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار أثناء العمل	4.46	0.71	كبيرة جدا
	الكلي	4.01	0.56	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (الحوافز المعنوية)، حيث توضح المتوسطات الحسابية للفقرات مرتبة تصاعدياً حسب الجدول وكانت درجة التقدير

لجميع الفقرات كبيرة، لأن المتوسطات الحسابية جاءت ما بين (3.50) ولغاية (4.46)، وحصلت الفقرة (16) على أعلى متوسط حسابي (الرتبة الثانية عشرة) وهي أعلى رتبة بين الفقرات في حين حصلت الفقرة (23) على أدنى متوسط حسابي (الرتبة الأولى) وهي أدنى رتبة بين فقرات المجال.

- المجال الثالث: الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني للمديرين: ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، بالتحليل الإحصائي في الجدول (7)، وهي كالآتي:
جدول (7): المتوسطات الحسابية وانحرافاتهما؛ لتقدير درجة الرضا عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني للمديرين:

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف	التقدير
1.	تعقد وزارة التربية والتعليم ورش عمل متعددة في البحث الإجرائي	2.67	1.11	متوسطة
2.	تمنح وزارة التربية والتعليم للمديرين فرصة المشاركة بالدورات الخارجية	2.67	1.28	متوسطة
3.	ورش العمل لتدريب المديرين على التشخيص والتقييم الجيد للمرؤوسين كافية	2.80	1.11	متوسطة
10.	ترتبط جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز بالتطوير المهني	3.40	1.21	كبيرة
11.	تساعد الدورات في تكنولوجيا المعلومات على مواكبة الاقتصاد المعرفي	3.48	0.96	كبيرة
12.	تسهم القيادة المدرسية الفاعلة في تطوير الشراكة المجتمعية	4.06	0.96	كبيرة
	الكلية	3.11	0.82	متوسطة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، حيث توضح المتوسطات الحسابية للفقرات مرتبة تصاعدياً حسب الجدول وكانت درجة التقدير لغالبية الفقرات متوسطة، لأن المتوسطات الحسابية جاءت ما بين (2.67) ولغاية (3.28)، للفقرات المتوسطة وما بين (3.40) ولغاية (4.06) للفقرات الكبيرة مما يدل على أن درجة الرضا عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لمديري المدارس الثانوية ظهرت في معظم الفقرات متوسطة، وحصلت الفقرة (36) على أعلى متوسط حسابي (الرتبة الثانية عشرة) وهي أعلى رتبة بين الفقرات، في حين حصلت الفقرة (31) على أدنى متوسط حسابي (الرتبة الأولى) وهي أدنى رتبة بين أبعاد فقرات المجال، وقد حصلت الفقرات (25)، (34)، (36) على التوالي على درجة تقدير كبيرة، وباقي فقرات المجال حصلت على درجة تقدير متوسطة.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفيرية الأولى: ونصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية.
ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية لاختلاف النوع الاجتماعي، تم إجراء اختبار (T.test)، وذلك كما يتبين من الجدول (8) الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (8)

نتائج اختبار (T.test) لتقدير درجة رضا مديري المدارس عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	ذكور	44	3.62	0.58	0.70	0.41
	إناث	53	3.60	0.67		

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الحوافز المادية لاختلاف النوع

الاجتماعي للمديرين (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة ت(0.70) ومستوى الدلالة (0.41)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية لاختلاف النوع الاجتماعي.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية لاختلاف المؤهل العلمي، تم إجراء اختبار (T.test)، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حسب المؤهل العلمي، وجدول (9) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (9)

نتائج اختبار (T.test) درجة رضا مديري المدارس عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بكالوريوس + دبلوم	79	3.56	0.63	0.53	0.47
	دراسات عليا	18	3.81	0.65		

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الحوافز المادية لاختلاف المؤهل العلمي للمديرين حيث بلغت قيمة ت(0.53) ومستوى الدلالة (0.47)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لاختلاف المؤهل العلمي، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية لاختلاف المؤهل العلمي.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية لاختلاف الخبرة الوظيفية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس لاختلاف الخبرة الوظيفية، والجدول (10) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية:

الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	29	3.76	0.52
5 إلى أقل من 10 سنوات	22	3.33	0.81
10 سنوات فأكثر	46	3.64	0.56
المجموع	97	3.61	0.63

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية في محافظة الكرك، لاختلاف الخبرة الوظيفية، حيث ظهر المتوسط الحسابي لمن هم أقل من 5 سنوات (3.76) و 5 أقل من 10 سنوات (3.33) و 10 سنوات فأكثر (3.64). ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (11) يظهر نتائج التحليل.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة

0.93	0.61	0.52	29	15.06	بين المجموعات
		0.85	67	56.96	داخل المجموعات

يبين الجدول (11) أن قيمة ف (0.61) ومستوى الدلالة (0.93) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية حسب الخبرة العملية.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية لاختلاف المنطقة التعليمية؛ تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس لاختلاف المنطقة التعليمية، وجدول (12) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف المنطقة التعليمية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية
0.66	3.59	39	الكرك
0.61	3.45	26	المزار
0.49	3.92	19	القصر
0.67	3.57	13	الأغوار الجنوبية
0.63	3.61	97	المجموع

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية في محافظة الكرك، لاختلاف المنطقة التعليمية، حيث ظهر أعلى متوسط حسابي في منطقة القصر التعليمية (3.92) وأدنى متوسط حسابي في منطقة المزار التعليمية (3.45).

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمعرفة درجة الرضا عن الحوافز المادية لأفراد العينة لاختلاف المنطقة التعليمية تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (13) يظهر نتائج التحليل.

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية تبعاً لاختلاف المنطقة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	46.45	29	0.91	0.74	0.82
داخل المجموعات	83.18	67	1.24		

يبين الجدول (13) قيمة ف (0.74) ومستوى الدلالة (0.82) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية حسب المنطقة التعليمية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية: ونصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية: تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي تم إجراء اختبار (T.test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حسب النوع الاجتماعي (ذكور وإناث). والجدول (14) يظهر نتائج التحليل الإحصائي وهي كالآتي:

جدول (14): نتائج اختبار (T. test) لتقدير درجة رضا مديري المدارس عن الحوافز المعنوية تبعاً للنوع الاجتماعي:

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	ذكور	44	3.94	0.49	1.27	0.26
	إناث	53	4.07	0.61		

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الحوافز المعنوية لاختلاف النوع الاجتماعي للمديرين (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة ت (1.27) ومستوى الدلالة (0.26)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية لاختلاف النوع الاجتماعي.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لاختلاف المؤهل العلمي، تم إجراء اختبار (T.test)، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حسب المؤهل العلمي، والجدول (15) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (15): نتائج اختبار (T. test) لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	بكالوريوس+دبلوم	79	4.00	0.57	0.006	0.94
	دراسات عليا	18	4.11	0.53		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الحوافز المعنوية لاختلاف المؤهل العلمي للمديرين حيث بلغت قيمة ت (0.006) ومستوى الدلالة (0.94)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لاختلاف المؤهل العلمي، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لاختلاف المؤهل العلمي.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لاختلاف الخبرة الوظيفية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس لاختلاف الخبرة الوظيفية، والجدول (16) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية:

الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	29	4.13	0.48
5 وأقل من 10 سنوات	22	3.80	0.69
10 سنوات فأكثر	46	4.04	0.53

0.56	4.01	97	المجموع
------	------	----	---------

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية في محافظة الكرك، لاختلاف الخبرة الوظيفية، حيث ظهر المتوسط الحسابي لمن هم أقل من 5 سنوات (4.13) و 5 أقل من 10 سنوات (3.80) و 10 سنوات فأكثر (4.04). ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (17) يظهر نتائج التحليل.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.43	27	0.13	0.78	0.76
داخل المجموعات	11.24	69	0.16		

يبين الجدول (17) أن قيمة ف (0.78) ومستوى الدلالة (0.76) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لاختلاف الخبرة العملية.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لاختلاف المنطقة التعليمية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس لاختلاف المنطقة التعليمية، والجدول (18) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف المنطقة التعليمية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية
0.62	3.67	39	الكرك
0.59	3.95	26	المزار
0.50	4.21	19	القصر
0.32	3.97	13	الأغوار الجنوبية
0.56	4.01	97	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية في محافظة الكرك، لاختلاف المنطقة التعليمية، حيث ظهر أعلى متوسط حسابي في منطقة القصر التعليمية (4.21) وأدنى متوسط حسابي في منطقة الكرك التعليمية (3.67). ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين لمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لأفراد العينة لاختلاف المنطقة التعليمية تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يظهر نتائج التحليل.

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية تبعاً لاختلاف المنطقة التعليمية:

مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة	مستوى
--------------	-------	------	-------	------	-------

الدلالة	(ف)	المربعات	الحرية	المربعات	
0.88	0.66	0.55	27	14.81	بين المجموعات
		0.83	69	57.21	داخل المجموعات

يبين الجدول (19) قيمة ف (0.66) ومستوى الدلالة (0.88) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المعنوية لاختلاف المنطقة التعليمية.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية. ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف النوع الاجتماعي، تم إجراء اختبار (T.test)، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس لاختلاف النوع الاجتماعي (ذكور وإناث). والجدول (20) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (20): نتائج اختبار (T. test) لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي:

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني	ذكور	44	3.01	0.78	0.60	0.44
	إناث	53	3.19	0.86		

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف النوع الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة ت (0.60) ومستوى الدلالة (0.44)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضاهم لاختلاف النوع الاجتماعي.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف المؤهل العلمي، تم إجراء اختبار (T.test)، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حسب المؤهل العلمي، والجدول (21) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (21): نتائج اختبار (T. test) لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني	بكالوريوس+دبلوم	79	3.11	0.84	0.23	0.63
	دراسات عليا	18	3.15	0.80		

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف المؤهل العلمي للمديرين حيث بلغت قيمة ت (0.23) ومستوى الدلالة (0.63)، وهي غير دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لاختلاف المؤهل العلمي، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف المؤهل العلمي. ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف الخبرة الوظيفية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حسب الخبرة الوظيفية، والجدول (22) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية:

الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	29	3.54	0.74
5 وأقل من 10 سنوات	22	2.61	0.74
10 سنوات فأكثر	46	3.09	0.78
المجموع	97	3.11	0.82

يبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني في محافظة الكرك، لاختلاف الخبرة الوظيفية، حيث ظهر المتوسط الحسابي لمن هم أقل من 5 سنوات (3.54) و 5 أقل من 10 سنوات (2.61) و 10 سنوات فأكثر (3.09). ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (23) يظهر نتائج التحليل.

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لاختلاف الخبرة الوظيفية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	26.80	37	0.72	0.95	0.57
داخل المجموعات	45.22	59	0.77		

يبين الجدول (23) أن قيمة ف (0.95) ومستوى الدلالة (0.57) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف الخبرة الوظيفية.

ولمعرفة درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف المنطقة التعليمية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس لاختلاف المنطقة التعليمية، والجدول (24) يظهر نتائج التحليل الإحصائي، وهي كالآتي:

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لاختلاف المنطقة التعليمية:

المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكرك	39	3.04	0.86
المزار	26	2.98	0.76
القصر	19	3.59	0.59

0.97	2.92	13	الأغوار الجنوبية
0.82	3.11	97	المجموع

يبين الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني في محافظة الكرك، لاختلاف المنطقة التعليمية، حيث ظهر أعلى متوسط حسابي في منطقة القصر التعليمية (3.59) وأدنى متوسط حسابي في منطقة الأغوار الجنوبية التعليمية (2.92). ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين لمعرفة درجة الرضا عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لأفراد العينة لاختلاف المنطقة التعليمية تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (25) يظهر نتائج التحليل.

جدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير درجة الرضا عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني تبعاً لاختلاف المنطقة التعليمية للمديرين:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	37.15	37	1.00	0.82	0.74
داخل المجموعات	72.48	59	1.23		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يبين الجدول (25) قيمة ف (0.82) ومستوى الدلالة (0.74) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني لاختلاف المنطقة التعليمية.

4. مناقشة النتائج:

سيتم مناقشة نتائج درجة الرضا عن الحوافز المقدمة لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لسؤال البحث: "ما هي درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز (المادية، المعنوية والمتعلقة بالتطوير المهني) للإدارات المدرسية في الأردن؟" والفرضيات الناتجة عنه.

أظهرت نتائج هذا السؤال أن درجة الرضا لمديري المدارس الثانوية عن الحوافز في المجالات الثلاثة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، جاءت بدرجة تقدير كبيرة للمجالين الأول والثاني، وبدرجة تقدير متوسطة للمجال الثالث، ويعزى السبب إلى أن درجة الرضا عن الحوافز بشكل عام إيجابي، خاصة الحوافز المادية والمعنوية، ودرجة الرضا عن الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني جاءت بدرجة أقل، لذا ظهرت درجة الرضا عن الحوافز في هذا البحث بدرجة كبيرة ومتوسطة تقريباً لدى مديري المدارس الثانوية، لقناعتهم بأهمية الحوافز المادية في تنمية الطاقة الإبداعية في الإدارة واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل من أجل مستقبل وحياة كريمة، وكذلك قناعتهم بمدى فائدة الحوافز المعنوية في زيادة الثقة بالنفس والشعور بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي والاجتماعي ونتج عنها توفير الرضا الوظيفي للمديرين، إلا أن القصور من وزارة التربية والتعليم الأردنية في عدم عقد الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات والندوات، بحيث كانت غير كافية، نتج عن ذلك درجة رضا وظيفي متوسطة، أي أقل درجة من الحوافز المادية والمعنوية.

وأظهرت النتائج أن المجال الأول "الحوافز المادية" قد احتل المرتبة الثانية، حيث كانت درجة

تقديره كبيرة وبمتوسط حسابي للمجال ككل (3.61)، مقارنة بالمجالات الأخرى. فقد جاءت الفقرات في الحوافز المادية، الإعارة إلى الخارج تحسن من الظروف المعيشية، والشمول بالتأمين الصحي، والزيادات التشجيعية للمتميزين، المكرمة الملكية لدراسة أبنائهم في الجامعات الرسمية لدى المديرين بمتوسطات حسابية مرتفعة، ورتبتها بدرجة رضا كبيرة، مقارنة بالفقرات، علاوة الإدارة، ربط الترقيات والعلاوات بالإنجاز المتميز، وتحويل الراتب التقاعدي من النظام المدني إلى نظام الضمان الاجتماعي، وعلاوات الدورات التكنولوجية لدى المديرين، حيث جاءت رتبها بدرجة رضا أقل.

كما أظهرت النتائج أن المجال الثاني "الحوافز المعنوية" قد احتل المرتبة الأولى، وهو أعلى متوسط حسابي. فقد جاءت فقرات الحوافز المعنوية، بدرجة تقديره كبيرة وبمتوسط حسابي للمجال ككل (4.01)، مقارنة بالمجالات الأخرى، وهذا يعني أن الجانب المعنوي لدى أفراد العينة جاء أعلى من الجانب المادي، مما يدل على أن الحافز المعنوي أخذ درجة أهمية أكبر من الحافز المادي. فقد جاءت الفقرات في الحوافز المعنوية، إعطاء الصلاحيات، والشعور بالأمن الوظيفي، والعدالة في تطبيق الحوافز، والعلاقة البيئية داخل المدرسة لدى المديرين بمتوسطات حسابية مرتفعة، ورتبتها بدرجة رضا كبيرة، مقارنة بالفقرات، الاستيداع بناءً على الرغبة، ويوفر قانون التقاعد حياة كريمة، نقابة المعلمين أسهمت بالشعور بالاستقرار الوظيفي، والحوافز المقدمة من وزارة التربية أسهمت بالرضا لدى المديرين، جاءت رتبها بدرجة رضا أقل.

وأظهرت النتائج أن المجال الثالث "الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني" قد احتل المرتبة الأخيرة، وهو أدنى متوسط حسابي. فقد جاءت فقرات الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، بدرجة تقدير متوسطة وبمتوسط حسابي للمجال ككل (3.11)، مقارنة بالمجالات الأخرى.

فقد جاءت الفقرات في الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني، القيادة المدرسية الفاعلة أسهمت في تطوير الشراكة المجتمعية، الدورات في تكنولوجيا المعلومات ساعدت على مواكبة الاقتصاد المعرفي، وارتبطت جائزة الملكة رانيا للتميز بالتطوير المهني، مديرية التطوير والتدريب في وزارة التربية أسهمت في تنمية المديرين، بمتوسطات حسابية مرتفعة ورتبتها بدرجة رضا كبيرة، مقارنة بالفقرات، وتعد وزارة التربية ورش عمل متعددة في البحث الإجرائي، وتمنح وزارة التربية فرصة المشاركة بالدورات الخارجية، وورش العمل للتدريب على التشخيص والتقييم كافية، وتقدم وزارة التربية برامج للتدريب على البحث العلمي للمديرين جاءت بدرجة رضا متوسطة ورتبتها بدرجة أقل.

وتتفق نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسات (العمري، 1995)، و (حجازين وقبيلات، 2010)، ودوبنز (Dobbins, 1996)، و (Barry, 2002). في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات (العنقري، 1999)، و (الباحسين، 2004)، ويُعزى سبب الاختلاف إلى تباين العينات. فقد كانت عينة دراسة العنقري لموظفي القطاع العام في إمارة منطقة الرياض، ودراسة الباحثين لمدربي المبيعات في القطاع الخاص في السعودية، حيث تختلف عن خصائص وطبيعة أفراد عينة هذه الدراسة التي تمثلت بمدربي المدارس الثانوية في الأردن، واختلاف الفترة الزمنية وكذلك اختلاف المنطقة الجغرافية.

• مناقشة نتائج فرضيات البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز المادية والمعنوية والتطوير المهني تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية.

جاءت نتائج فرضيات البحث متفقة للمجالات الثلاثة، حيث دلت هذه النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المتغيرات المستقلة الآتية:

1. النوع الاجتماعي: أظهرت درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الدلالة أن الذكور والإناث لهم نفس درجة الرضا عن الحوافز، ولا يوجد أي اختلاف بينهم يُعزى إلى النوع الاجتماعي. وربما يعزى ذلك إلى تساوي الفرص في تولي المناصب الإدارية بين الذكور والإناث، وكذلك تساوي الفرص في الدورات والبعثات وجميع الأمور الإدارية الأخرى. وتعني هذه النتيجة أن درجة الرضا واحدة حتى لو اختلف النوع الاجتماعي.
2. المؤهل العلمي: أظهرت درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الدلالة بأنه لا يوجد أثر للمؤهل العلمي للمديرين من حملة درجة البكالوريوس + الدبلوم، والمديرين عن حملة الدراسة العليا، وربما يعزى ذلك إلى أن المديرين من كافة المؤهلات يحصلون على نفس الامتيازات بالنسبة للحوافز، وتعني هذه النتيجة أن درجة الرضا نفسها حتى لو اختلف المؤهل العلمي.
3. الخبرة الوظيفية: أظهرت درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الدلالة بأنه لا يوجد أثر لاختلاف عدد سنوات الخبرة الوظيفية بين المديرين، ويُعزى ذلك إلى أن نظام الحوافز في نظام التربية والتعليم يعتمد على الكفاية والأداء المتقن من اعتمادها على تكرار سنوات الخبرة، حيث لا تزيد علاوة الخبرة في السنة الواحدة على زيادة سنوية غير مجزية، وليس لها أثر مادي يستحق الاهتمام من المديرين.
4. المنطقة التعليمية: أظهرت درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن الحوافز حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الدلالة بأنه لا يوجد أثر لاختلاف المنطقة التعليمية بين المديرين، ويُعزى ذلك إلى انخفاض التكاليف التي تترتب على البُعد الجغرافي مثل الحاجة إلى اقتناء وسيلة مواصلات، أو تكلفة النقل، كون وزارة التربية والتعليم تكُف أبناء المنطقة بإدارة المدارس التعليمية في نفس المنطقة.

5. الخلاصة والتوصيات:

خلص البحث إلى ما يلي:

1. أن درجة الرضا لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة تقدير كبيرة للحوافز المادية والمعنوية، وبدرجة تقدير متوسطة لحوافز التطوير المهني للمجال الثالث،
2. احتلت الحوافز المادية المرتبة الثانية وبدرجة تقدير كبيرة مقارنة بالمجالات الأخرى.
3. احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأولى وبدرجة تقدير كبيرة، فهي أكبر متوسط حسابي مقارنة بالمجالات الأخرى.
4. جاءت الحوافز المتعلقة بالتطوير المهني في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي مقارنة بالمجالات الأخرى.
5. فيما يتعلق بدرجة الرضا لمديري المدارس الثانوية فإن المتغيرات التابعة (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمنطقة التعليمية) لا يوجد لها أثر في درجة الرضا عن الحوافز.
6. جاءت نتائج البحث متفقة مع فرضياته.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج البحث يوصي الباحث بالتوصيات، الآتية:

- 1- العمل من قبل إدارة مديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية على إشراك مديري المدارس وخاصة الثانوية منها في وضع الأهداف وصناعة القرارات، من أجل تحفيزهم للعمل، الأمر الذي يسهم في رفع درجة رضاهم الوظيفي، وكذلك العمل على الاستفادة من خبرات مديري المدارس الناجحة من خلال عقد ندوات ومؤتمرات، من أجل تعميم معرفتهم وخبراتهم على المدارس الأخرى.
- 2- أن يتم التعامل بموضوعية مع كافة العاملين في وزارة التربية والتعليم حين اختيار المتقدمين للجوائز التي تُمنح للمتميزين، دون محاباة أو محسوبية.
- 3- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات وورش عمل تحث على العمل الجماعي للاستفادة من خبرات بعضهم البعض، من أجل تعزيز التعاون والتواصل فيما بين الكادر التعليمي والإداري على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. الفالح، نايف بن سليمان، (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.
2. الباحسين، سامي، (2004): الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر.
3. الحجازين؛ والقبيلات، نائل؛ محمد، (2010): درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم، إدارة البحث والتطوير، وزارة التربية والتعليم، الأردن، ص 30-55.
4. الحنيطي، إيمان محمد علي (2000): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن.
5. الخضراء، بشير، وآخرون، (1995): السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
6. السالم، سالم محمد، (1997): الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، ع ٢٣، الرياض، السعودية. ص 81.
7. عبد الوهاب، علي محمد، وخطاب، عايدة سيد، (1993): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
8. عبد الباقي، صلاح الدين (2003): السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
9. العتيبي، آدم غازي، (1992): علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، الرياض. ص 91-92.

10. العمري، بسام، (1995): الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة الدراسات النفسية، العدد الخامس، ص45-57، الجامعة الأردنية.
11. العنقري، عبد الله بن عبد العزيز، (1999): نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
12. الفقي، عبد المؤمن فرج، (1994): الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا.
13. ماهر، أحمد، (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
14. محيسن، وجدي احمد، (2004): مدى رضا الموظفين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
15. وزارة التربية والتعليم، (2002): مجلة رسالة المعلم، العدد الأول، المجلد الحادي والأربعين، شباط، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Barry, David A, (2002), **Job Satisfaction and Leadership Style Study of Michigan High School Principal**, Dissertation Abstract, Western, Michigan University.
2. Chen, K. L., (2000), Job Satisfaction among high school principals in the state of Mississippi, **Dissertation abstracts international**, Vol. (61), No.4. U.S.A.
3. Mertler, Graig, (2002), **Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teacher**, American secondary education, 31.1, fall.
4. Nestern, (1994), Strategic Planning in school An Oxymoron. **School Leadership & management**, V.18, N.4.