

## الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك

إعداد  
محمد بن مفرح الأسمرى

إشراف  
أ.د. علي بن محمد الغامدي  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية – جامعة طيبة



## مقدمة الدراسة:

تسعى المنظمات دائماً إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تنمية العلاقات الجيدة معهم باعتبارهم المحرك الرئيس والأساسي في أي منظمة لجميع عملياتها، ولذلك فإن جميع المنظمات تهتم بمرحلة اختيار العاملين وتركز على من تتوفر فيه الكفاءة والمهارة والقدرة على الإنتاجية والدافعية إلى العمل، وبالمقابل كان لزاماً عليها تحفيزه والاهتمام به والمحافظة على استمراريته داخل المنظمة وتقديم كل ما من شأنه تحريك طاقتهم وقدراتهم وتوليد الرغبة والحماس في العمل وجعلهم عناصر فاعلين ومشاركين في زيادة إنتاجية المنظمة، ويشير البلادي (١٤٣١: ١٥) إلى أنه " كانت الاهتمامات الأولى في الإدارة تركز أساساً على المنظمة والعمل وإهمال الجانب الإنساني، فقد كان ينظر للإنسان العامل نظرة مادية بحتة باعتباره أداة للإنتاج فقط، ولم ينظر له على أنه إنسان له ميوله ورغباته وتطلعاته وحاجاته".

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره؛ تولي القيادات عادة اهتماماً رئيساً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً، وتعمل دائماً على التركيز على عنصرين أساسيين دائماً ما يؤثران على أداء الفرد؛ وهما المقدرة على العمل والرغبة فيه، ويؤكد المشيخي (٢٠١٢: ١٣) على أن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح، مما يلزم بتوافر عوامل وأسباب تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم، وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات والطموحات الشخصية. أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي تكثر فيها الأبحاث والدراسات، والتي يهتم بها الباحثين باعتبارها من الموضوعات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالجانب النفسي للعاملين ومدى إشباعها لحاجاتهم المختلفة، وارتباط ذلك بالأداء وزيادة الإنتاجية. والحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل - أياً كان مجال عمله - مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ويشير يونس (٢٠٠٠: ١٦) إلى أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط، وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله، وتجعل كفاءته عالية، ويذكر شهب (٢٠٠٥: ٢٤١) بأنه " قد اهتمت الدراسات الإنسانية بهذا الجانب من السلوك الإنساني في مجال الإدارة بغية الاستفادة منها في استنفار طاقات الأفراد، وحثهم على المزيد من الجهد والنشاط ودفعهم للعمل والإنتاج، لتحقيق أعلى عائد ممكن للمنظمات التي يعملون فيها". وقد مرت الحوافز بمراحل تطور بدأت بالمرحلة التقليدية (الحوافز المادية)، ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، حتى جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت ما بين الحوافز (مادية ومعنوية) والأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي. ولا تنحصر الحوافز في نوع معين، بل هناك حوافز كثيرة ومتنوعة

منها، ولكن أكثرها شيوعاً هي (المادية – المعنوية). ويعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام العلماء باعتباره مؤثر هام على الأداء والإنتاجية للعاملين. فمتى ما كان الفرد راضٍ عن عمله؛ ازداد نشاطاً وحيوية وزاد بالمقابل أداؤه وولائه للمنظمة، ومتى ما كان الفرد غير راضٍ عن عمله؛ يصبح شخصاً سلبياً على المنظمة من خلال تأثيره على زملائه في المقام الأول، وعدم قيامه بأعماله الموكلة إليه. ويشير شديفات (٢٠٠٢: ١٣) بأنه قد تزايد الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى حد جعله من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وعلم النفس، لما في ذلك انعكاساً على فاعلية الأفراد والتكيف مع بيئة العمل. والرضا عن العمل والافتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته. ويعتبر قائد المدرسة الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمؤد والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. ويشير الفاروط (٢٠٠٦: ٣) إلى أنه لكي يقوم قائد المدرسة بدوره الهام في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها لا بد أن يكون راضياً عن عمله ويدفعه هذا الرضا إلى العطاء وبذل الجهد والإخلاص والجدية في العمل ويرى البلادي (١٤٣٢: ٣) إلى أن الرضا الوظيفي لقادة المدارس من أهم العوامل التي تدفعه نحو بذل المزيد من العمل والجهد لتحسين وتطوير البيئة التعليمية، ولذلك أولت الإدارة التربوية قائد المدرسة عناية فائقة واهتماماً كبيراً بما يتناسب مع الدور المنوط به إيماناً منها بأنه القائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته، وتعتبر الحوافز الوظيفية من أهم العوامل والأساليب التي تحفز قادة المدارس إلى بذل الجهد الأكبر، والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات قادة المدارس في المؤسسات التربوية نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً للأهداف المنشودة. وهذه الحوافز تحتاج بصورة مستمرة إلى البحث والدراسة؛ لأنها مرتبطة بالسلوك الفردي للإنسان وتتغير بتغير الظروف المحيطة به، مما يستلزم على المؤسسات التربوية البحث عن أنسب الحوافز التي تقابل حاجاتهم ورغباتهم. ويذكر أن قائد المدرسة يقع في قمة الهرم المؤسسي في هذه الوحدة التربوية، فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة تلك العناصر وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم وفق رؤية تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم سواء كانت في البيئة الداخلية المدرسية أو المجتمع المحلي الذي يعد رافداً رئيساً يغذي المدرسة بإمكاناته المادية وخبراته العلمية والعملية فيكون الاتصال بين المدرسة والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثير والتأثير من الطرفين. لهذا فإن هذه الدراسة أتت لتتناول الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وأهم الحوافز التي يحتاجها قائد المدرسة ليوصل نجاحه وتميزه الذي ينعكس على باقي عناصر العملية التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية هي مفتاح نجاح العملية التربوية، بل إنها أساس النجاح في كل مؤسسات الدولة؛ لما يتوقع من مخرجاتها (الطلاب) أن تتولى في المستقبل مهام ووظائف ومسؤوليات هذا البلد، فإذا لم تجد قيادة مدرسية قوية تؤدي عملها وتحقق أهدافها، فإن المؤسسة التربوية ستقع بالفشل وتؤثر سلباً على المجتمع، وقادة المدارس هم أحد ركائز العملية التربوية الذين يجب أن يتوافر لديهم القدر الكافي من الرضا لما يبذلونه من جهد من أجل تحسين ظروف العمل في الإدارة المدرسية، وتشجيع أفراد العمل على أداء أعمالهم بكل كفاءة وإتقان، وهذا لا يأتي إلا من خلال اهتمام الوزارة بالحوافز الوظيفية، حيث إنه عند عدم توافر الحوافز الوظيفية المناسبة والمشجعة لقائد المدرسة المجتهد، قد يؤثر سلباً على إنتاجيته، وفقدانه للحماس والإحساس بأهمية عمله، ورغبته في الأداء، وتقانيه في الواجب، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة من عمله كقائد، وهذا سينعكس سلباً على العملية التربوية والتعليمية. ولقد حظي موضوع تحفيز العاملين من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية والعربية، بكثرة الدراسات التي تناولته وكتبت فيه، ومن تلك الدراسات دراسة السلمي (١٤٣٦) التي أوصت بأن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وكذلك دراسة الجريد (١٤٢٨) فقد أكدت على ضرورة الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية وضرورة الموازنة في تطبيقها وعدم التركيز على جانب دون آخر. وكذلك دراسة شراب (٢٠٠٧) تعرضت إلى ضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة بما يشمل تحديد مستويات للإنجاز، وتحديد مستويات للمكافآت وأن تكون المكافآت ذات قيمة فعالة. وأيضاً أشارت دراسة عليه (٢٠٠٥) أن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل وهي التحفيز والرضا الوظيفي ومستوى الأداء، دراسة ماديرا (٢٠٠٦) التي أكدت على أن ٦٠% من مديري المدارس الثانوية كانوا غير راضين عن وظائفهم. وعلى هذا فإنه يتضح جلياً أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وامتثالهم لمنظمتهم.

ولذلك فإن هذا البحث يسعى للوقوف على الحوافز المطبقة في وزارة التعليم، ومدى تأثيرها إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس في مدينة تبوك؛ بهدف معرفة نقاط القوة والضعف فيه وإعادة النظر بأنظمة الحوافز المعمولة بها أو زيادتها وتشجيعها من أجل الوصول إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وزيادة الأداء والإنتاجية. وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما دور الحوافز المادية لدى قادة المدارس بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ٢- ما دور الحوافز المعنوية لدى قادة المدارس بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ٣- ما مستوى الرضا الوظيفي عند قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك عن الحوافز؟

- ٤- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي) - المرحلة الدراسية - عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة) في:

- أ- الحوافز الوظيفية (المادية-المعنوية)  
ب- درجة الرضا الوظيفي.

#### أهداف الدراسة:

- تتبع أهداف الدراسة من مشكلة الدراسة، وتتمثل في الكشف عن:
- ١- دور الحوافز المادية المقدمة لقادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
  - ٢- دور الحوافز المعنوية المقدمة لقادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
  - ٣- مستوى الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك.
  - ٤- العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي لقادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك.
  - ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي) - المرحلة الدراسية - عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة) في:

- أ- الحوافز الوظيفية (المادية-المعنوية)  
ب- درجة الرضا الوظيفي.

#### أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك وأهميته لدى القائمين على العمل التربوي وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- ١- كونها تتفاعل مع قضية تربوية تهتم قادة المدارس الحكومية، حيث إن قائد المدرسة بجانب دوره المهم في المنظومة التعليمية فهو يحتاج إلى الحوافز الوظيفية والتي تتمثل في الكسب المادي والمعنوي بهدف تحفيزه ودفعه لزيادة إنتاجه وإشباع رغباته.
  - ٢- تلقي هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين الحوافز الوظيفية (مادية - معنوية) والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك.
  - ٣- تطلع المسؤولين ومتخذي القرار في وزارة التعليم على أهم الحوافز الوظيفية (مادية - معنوية) التي يأمل قادة المدارس بتفعيلها ومراعاة ذلك في الخطط المستقبلية.

٤- تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة بإذن الله في المساهمة في تقديم بعض الحلول في هذا المجال.

### حدود الدراسة:

تحددت حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية/اقتصر**ت هذه الدراسة على تناول الحوافز الوظيفية (المادية والمعنوية)، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظرهم.

**الحدود المكانية /** اقتصرت هذه الدراسة على قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك.

**الحدود الزمنية /** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧ هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

### الحوافز:

يرى السواط (١٤٢٧: ١٢) أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تهيئها الإدارة بهدف التأثير في سلوك العاملين وتصرفاتهم، واستثارة همهم، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية؛ من أجل رفع كفاءة أدائهم على نحو أفضل بما يحقق أهداف المنظمة.

و**عرف الكوارتي (١٢: ٢٠١٢)** الحوافز بأنها: مجموع ما يقدم للموظف في دعم مادي أو معنوي يؤدي إلى تعميق شعوره بقدراته وأهميته.

ويعرف الباحث الحوافز إجرائياً بأنها عبارة عن مجموعة من الوسائل والمؤثرات التي تضعها وزارة التعليم بهدف رفع الروح المعنوية لتشجيع قادة المدارس على القيام بأفضل الطرق لتأدية الأعمال التربوية على أكمل وجه.

### الحوافز المادية:

**عرفها آل موسى (١٤٣٦: ١٠)** بأنها الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع، وعادة ما تكون أموال نقدية مثل المكافآت.

ويعرف الباحث الحوافز المادية إجرائياً بأنها حافز مالي يقدم لقائد لمدرسة إما على هيئة بدلات أو علاوات إضافية أو مبالغ مقطوعة نظير قيامه بعمله كقائد للمدرسة.

### الحوافز المعنوية:

**عرف السلمي (١٤٣٦: ٨)** الحوافز المعنوية بأنها هي الحوافز غير النقدية التي تمنح للعاملين عند قيامهم بأداء متميز ومن هذه الحوافز الشكر والتقدير للجهد الوظيفي، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات.

ويعرف الباحث الحوافز المعنوية إجرائياً هي الحوافز التي لا تعتمد على المال أو النفود بل هي حوافز تقدم لقائد المدرسة مثل شهادات الشكر والتقدير والدورات التدريبية والتكريم والخدمات الطبية وغيرها وهذه الحوافز لا تقل أهمية عن الحوافز المادية وتكون سبباً في رضاه عن عمله.

### الرضا الوظيفي:

عرف الروبلي (٢٢:١٤٣٠) الرضا الوظيفي بأنه: شعور العاملين في المؤسسات الإصلاحية بالارتياح في تنفيذ المهام المكلفين بها في وظيفة محددة، في ظل عوامل شخصية داعمة، وكذلك عوامل داخلية دافعة ومحفزة للأداء، وأيضاً عوامل خارجية مؤثرة إيجابياً.

وعرف الفالح (٣٠:١٤٢٢) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.

وترى فلمبان (٩:١٤٢٩) أن الرضا الوظيفي يمثل: القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئولياته وعن أدائه أو بيئة عمله.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه شعور الموظف بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، نتيجة التوافق بين ما يقدم وما يحصل عليه فعلاً من عمله.  
قائد المدرسة:

عرف الباطين (٥:١٤٣٥) قائد المدرسة بأنه هو مدير المدرسة والمسؤول عن أداء المهام الإدارية والفنية والإنسانية في مجالات الإدارة المدرسية، كما إنه المسؤول الإداري والتربوي عن جميع أفراد المجتمع المدرسي، ويسعى لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة من المدرسة.

ويعرف الباحث قائد المدرسة إجرائياً بأنه الشخص المكلف تكليفاً رسمياً من قبل إدارة تعليم تبوك بقيادة المدرسة وقيادة العمل الإداري والفني لجميع العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من العملية  
الخلاصة والتوصيات والمقترحات

### تمهيد:

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخص لمحتوي الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، بالإضافة إلى المقترحات التي خرج بها الباحث من خلال هذه الدراسة.



## أولاً: خلاصة الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة التي تمحورت حول قصور نظم وأساليب الحوافز المطبقة على قادة المدارس على مستوى وزارة التعليم بشكل عام وعلى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك بشكل خاص وهل هناك علاقة بين الحوافز الوظيفية وبين الرضا الوظيفي ومن ثم أهداف الدراسة التي كانت تتلخص في الكشف عن دور الحوافز الوظيفية (المادية والمعنوية) المقدمة لقادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي وأيضاً الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لقادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك وأيضاً الكشف عن العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي لقادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك وبعد ذلك تطرق الباحث الى أهمية الدراسة في كونها تتفاعل مع قضية تربوية تهم قادة المدارس الحكومية ألا وهي الحوافز الوظيفية بنوعها (المادي والمعنوي) وأيضاً تلقي الضوء على العلاقة بين الحوافز الوظيفية (مادية – معنوية) والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك، وأيضاً تطلع المسؤولين ومتخذي القرار في وزارة التعليم على أهم الحوافز الوظيفية (مادية – معنوية) التي يأمل قادة المدارس بتفعيلها ومراعاة ذلك في الخطط المستقبلية وفي الأخير تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة بإذن الله في المساهمة في تقديم بعض الحلول في هذا المجال، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها : أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على دور الحوافز المادية لدى قادة المدارس بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقين تماماً على دور الحوافز المعنوية لدى قادة المدارس بمدينة تبوك في تحقيق الرضا الوظيفي وأن أفراد مجتمع الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز الوظيفية وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغيري الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وبين متغير الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك.

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام الباحث بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث إجراءات الدراسة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأوضح مجتمع الدراسة المستهدف، وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الباحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها، ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز توصياتها.

### نتائج الدراسة:

#### النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة:

**السؤال الأول: ما دور الحوافز المادية عند قادة المدارس بمدينة تبوك لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم؟**

بلغ المتوسط الحسابي لدور الحوافز المادية عند قادة المدارس بمدينة تبوك لتحقيق الرضا الوظيفي درجة ٣.٥٣ وبتقدير موافق.

**السؤال الثاني: ما دور الحوافز المعنوية عند قادة المدارس بمدينة تبوك لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم؟**

بلغ المتوسط الحسابي لدور الحوافز المعنوية عند قادة المدارس بمدينة تبوك لتحقيق الرضا الوظيفي درجة ٤.٢٦ وبتقدير موافق تماماً.

**السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي عند قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك عن الحوافز؟**

بلغ المتوسط الحسابي لمحور مستوى الرضا الوظيفي عند قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك عن الحوافز درجة ٣.٣٨ وبتقدير متوسط.

**السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس؟**

تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغيري الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وبين متغير الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة تبوك، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط (بيرسون) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على قوة الارتباط الإيجابي بين الحوافز المادية بنوعها (المادية والمعنوية)، وبين الرضا الوظيفي

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي- المرحلة الدراسية- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة) في:

أ- الحوافز الوظيفية (المادية-المعنوية)

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحوافز المادية ودرجة الحوافز المعنوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (درجة الحوافز المعنوية)، باختلاف متغير المرحلة الدراسية.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (درجة الحوافز المادية)، باختلاف متغير المرحلة الدراسية لصالح أفراد مجتمع الدراسة من قادة المرحلة المتوسطة.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (درجة الحوافز المعنوية)، باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (درجة الحوافز المادية)، باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل لصالح أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات، وكذلك مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي- المرحلة الدراسية- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة) في:  
ب- درجة الرضا الوظيفي.

**أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس، وأفراد مجتمع الدراسة من حملة مؤهل الماجستير، حول درجة الوظيفي، لصالح أفراد مجتمع الدراسة من حملة مؤهل الماجستير.

**ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:**

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (درجة الرضا الوظيفي)، باختلاف متغير المرحلة الدراسية لصالح أفراد مجتمع الدراسة من قادة المرحلة المتوسطة، وأفراد مجتمع الدراسة من قادة المرحلة الثانوية.

**ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل:**

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول (درجة الرضا الوظيفي)، باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل.

**توصيات الدراسة:**

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس وهي كما يلي:
- ١- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب عالية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (المكافأة عند تحقيق إنجاز متميز، توفير بدل مالي وفقاً للمرحلة الدراسية، ربط العلاوة السنوية بالأداء).
  - ٢- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب عالية مثل (توفير وسائل الاتصال، توفير كادر إداري، الإيفاد، نشر أسماء وصور المتميزين، ثقة القيادات التعليمية، المشاركة في القرارات).
  - ٣- ضرورة العمل على إيجاد أنظمة التحفيز المعنوية التي تسهم في تشجيع وتقدير قادة المدارس من قبل رؤسائهم ومن تلك الأنظمة:
    - تكريم قادة المدارس المتميزين بشهادات ودروع الشكر والتقدير على جهودهم.
    - إعطاء الأولوية لقادة المدارس المتميزين أثناء الترشيح للإشراف التربوي.

- إعطاء الأولوية لقادة المدارس المتميزين لقيادة المدارس الأهلية.
- التوجيه للإدارات والأقسام في إدارات التعليم بالتعاون الكامل مع قادة المدارس وإنجاز معاملاتهم على وجه السرعة.
- تخصيص أماكن خاصة بالقادة المتميزين ونشر إنجازاتهم على موقع ادارة التعليم الإلكتروني وفي مواقع التواصل الاجتماعية.
- عقد شراكات محلية مع مقدمي الخدمات (مستوصفات - فنادق - صالات تأجير السيارات - مكاتب سياحية) على مستوى المنطقة التعليمية وتقديم بطاقة بها خصم لمدة عام دراسي لقائد المدرسة المتميز.
- ٤- ضرورة العمل على إيجاد نظام تأمين صحي لقائد المدرسة المتميز ولأسرته، يحصل عليها لمدة عام دراسي وتجدد في حال إثبات تميزه مرة أخرى.
- ٥- ضرورة العمل على تبني الأنظمة التي تضمن العدالة في التعامل مع قادة المدارس، وعدم التحيز والثناء مع قادة دون آخرين.
- ٦- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر.
- ٧- عقد الدورات والبرامج التدريبية التي تهتم وتفيد قائد المدرسة والتي تسهم في تنمية مفاهيم العمل الجماعي داخل المدرسة.
- ٨- ضرورة العمل على إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجه قادة المدارس ومشاركة إدارة التعليم لقادة المدارس في حل تلك المشكلات.

#### الدراسات المقترحة:

- ١- إجراء دراسة حول الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الأهلية.
- ٢- إجراء دراسة عن التحفيز وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى قائدات المدارس.