



دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي... الباحث/ عبدالله الهاجري، د/ محمود فضل

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض(*)

الباحث/ عبدالله مسفر محمد الهاجري

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد إجازتها علميًا من جامعة الملك خالد عام، 2022م - 1443هـ.

تاريخ قبوله للنشر 27/9/2022
<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 2/9/2022
(*) موقع المجلة:

العدد(27)، ديسمبر 2022م

541

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض

الباحث/ عبدالله مسفر محمد الهاجري

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك

كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي، والكشف عن الفروق في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وكذلك التحقق من العلاقة الارتباطية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى عينة البحث. وتمثلت عينة الدراسة في (384) معلماً بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض، واستخدم الباحث استبيان لقياس مستوى القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى المعلمين كان مرتفعاً، وكذلك كان مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالتحفيز، الرضا الوظيفي، المرحلة الابتدائية، إدارة التعليم.



The Role of Motivating Leadership in Achieving the Job Satisfaction for the Primary Stage Teachers at the Education office in Riyadh

Abdullah Musfer Mohammed Al Hajeri

Dr Mahmoud Abduttwaab Abduttwaab Fadl

Associate Professor of Administration, Planning
and Education College of Education,
King Khalid University, KSA

Abstract

The study aims to identify the reality of leadership by motivation in achieving job satisfaction for the research sample, to identify the level of job satisfaction, and to reveal the difference in the role of leadership by motivation in achieving job satisfaction for the research sample. This is attributed to the variables of educational qualification - years of service, as well as verifying the relationship of correlation between leadership with motivation and job satisfaction among the research sample. The study sample consists of (384) primary school teachers in the Riyadh Education office. The researcher has used a questionnaire to measure the level of leadership with motivation and job satisfaction among teachers. The study has concluded that the level of practicing leadership by motivation is high, as well as the level of job satisfaction. The study has also found that there were statistically significant differences in the role of leadership by motivation in achieving job satisfaction among teachers in the primary stage in the Riyadh Education office due to the variables of academic qualification, years of service. The study has shown that there is a direct significant correlation between the motivating leadership and job satisfaction among teachers at the primary stage in the Riyadh Education Department.

Keywords: Motivating Leadership, Job Satisfaction, Primary Stage, Education.

مقدمة

أدت التغيرات في مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية إلى توافر قدرات إدارية متميزة مما دعا بالضرورة إلى تبني أنماط قيادة محددة للتعامل وتحفيز العاملين، وقد بدأت العديد من المنظمات وبالأخص الكبيرة بالعمل في التعرف على المواهب القيادية لأثرها على مستوى أداء الافراد وتحقيق الأهداف المرجوة منها، فكثير من العلماء والقادة تناولوا بإسهاب مفاهيم القيادة لما لها من ميدان واسع فضفاض يمتد الى حدود التأثير بأحاسيس ومشاعر ومعنويات الأفراد. فالقيادة لها دور في المواقف، ولها القرار النهائي، فالقائد هو صاحب القرار الذي تترتب عليه نتائج قد تكون خطيرة تهدد المنظمة بالفشل أو نقلها الى حال أفضل في طريق النجاح. فإذا سلمنا بأن المدراء يمكن أن يحلوا المشاكل ولكنهم قد يتجنبون المخاطر، بينما القادة على الأغلب يكونون مبدعين ويبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، وهم أصحاب ردود فعل إيجابية.

والمدرسة كجزء من المجتمع تعد مكانا للتطوير والتغيير المستمرين، وهذه التغيرات تمثل تحديات حقيقية وفرصا سانحة في نفس الوقت. وقائد المدرسة الفعال هو القائد دائم التعلم، ومهمته الأساسية بناء ثقافة مدرسة تكون دائمة التعلم (الحمر، 2017م).

فالقيادة "ليست مجرد إدارة للعمليات داخل المنظمة أو المؤسسة، وليست مجرد إنهاء للمهام، بل هي قدرة على استثمار كافة جهود العاملين وترشيد سلوكهم وتحفيز معنوياتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال هذه القيادة المؤثرة، كما أنها قدرة على الرفع من مستوى الإنجاز وأداء المهام" (الغامدي، 2014م، ص 50).

"فالبئية التنظيمية والاستراتيجية والتقنية والثقافية وغيرها من أدوات الإدارة تساعد على التحقيق التفاعلي والتفوق في المنافسة لدى المؤسسات، كما أن البئية التنظيمية للقرن الحادي والعشرين والابداع الخلاق هي المصادر الرئيسية للتفوق والمنافسة، فالمؤسسات الخلاقة والفعالة بحاجة إلى قادة لتوجيهها والسيطرة على التغيرات المعتمدة في البئية التنظيمية والثقافية والعمل على تحويلها بأن تكون خلاقة وفعالة ومنتجة، وتبقى القيادة هي أهم مصدر للتفوق في المنافسة" (سرحان، 2018م، ص 77-78).

لذا تعد القيادة بالتحفيز من أفضل أساليب القيادة لما لها من نتائج تفوق التوقعات، فالقيادة بالتحفيز تقوم بتحويل الأتباع إلى قادة، ومن العوامل التي تحدد خصائص القائد التحفيزي: التحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والدافع للمهم، والمراعاة الفردية. فالتأثير المثالي يتحقق، من خلال ممارسات القائد وإنجازاته الممتازة، والتصرف بطريقة مثالية فيؤثر في الاتباع بشكل فعال (أبو سنينة، 2020).

وقد أشارت دراسة الكردي (2011) إلى دور القيادة بالتحفيز للمعلمين في تحقيق المخرجات والأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها من خلال الربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات تقوم بها القيادات الإدارية في المدارس للمدرسين.

كما أشارت دراسة (Ng'ang'a & Wesonga، 2012) إلى أهمية القيادة بالتحفيز بالمؤسسات التعليمية ودورها في تقييم الأداء المؤسسي باعتبارها مؤسسات غير هادفة للربح من خلال إعداد العاملين والطلاب والبرامج التعليمية الموجهة نحو الأهداف والبنية التحتية والقيمة السوقية المتزايدة والاستدامة المالية، حيث يرتبط نجاح وأداء المؤسسة بأفضل الممارسات لتحقيق أهدافها.

كما أشارت دراسة معاني (2015) إلى أهمية القيادة بالتحفيز في المناخ التعليمي والبيئة المدرسية، وأثرها الفعال في الرضا الوظيفي، وأن توفير المناخ النفسي الملائم يؤدي إلى مخرجات تربوية جيدة للعمل المدرسي. وتوصلت دراسة الحلاية (2013) إلى أن التحفيز قوة وشعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات. ونظراً للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقاً من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت، ظهرت ضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك وجعلها أكثر إتقاناً وصدقاً.

والرضا الوظيفي للعاملين له دور في تحقق الصحة النفسية السليمة لدى المعلمين داخل نطاق العمل. وتأثيره بشكل إيجابي على تعزيز الأداء المؤسسي؛ حيث يزيد من الشعور بالانتماء بشكل تلقائي للمؤسسة مما يزيد من التمسك والسعي نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة الرغبة في البقاء ليكون العامل جزءاً من المؤسسة، ويساعد على زيادة الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين تجاه العمل والاستعداد لبذل مزيد من الجهود في استكمال المهام المهنية، لذا فإن الرضا الوظيفي يعزز سلوكيات الارتباط الوجداني بالمؤسسة (Shrestha .P، 2019، 129). وأشارت دراسة غانم (2016م) أن القيادة بالتحفيز تتضمن العديد من العوامل المتضمنة في المداخل القيادية الأخرى، مما يعني أنها تشتمل في مضمونها على عدد من الأنماط القيادية: كالقيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية، القيادة الخادمة، بالإضافة لما تمتاز به عنهم.

ويرى فولان (2017م) أن ما تحتاجه المؤسسات التربوية هو قيادة تحفز الافراد على مواجهة تعقيدات وهوم التغيير الصعب، ليصبح العمل أكثر كفاءة وفاعلية.

مما سبق يتضح أهمية دراسة دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض، لتحقيق الأهداف والنتائج، وتحسين أداء المعلمين العاملين وتحفيزهم للارتقاء بهذا الأداء باستمرار وزيادة رضاهم الوظيفي عن العمل.

وتعني هذه الدراسة بموضوع القيادة بالتحفيز في المدارس الابتدائية، نظراً لأهميتها في إحداث التحولات الموكبة لخطط التنمية واحتياجات المجتمع والميدان التربوي.

مشكلة البحث:

اهتمت حكومة خادم الحرمين الشريفين بالتعليم بصفة عامة وبشكل مستمر، وأكدت خطة التنمية العاشرة على تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها من خلال رفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلمين، وبخاصة تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية (خطة التنمية العاشرة، 2015)؛ إذ يعتمد نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها على كفاءة المعلم الذي يُعد من أهم مدخلات العملية التعليمية، حيث تتعدد المسؤوليات التي تقع على عاتقه (نوح، 2013). إذ تقع على عاتقه مسؤولية الإعداد والبناء، الأمر الذي يجعل المدرسة بأمرٍ الحاجة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها (أبوسمعان، 2015).

وقد توصلت دراسة القحطاني (2013) أن ضعف الحوافز المقدمة للمعلمين جاءت في المرتبة الأولى كأحد معوقات الرضا الوظيفي وارتفاع نسبة التقاعد المبكر، كما أن بعض الممارسات السلبية قد ارتفعت نسبتها مثل الإهمال والتكاسل والذي انتشرت نتيجة لانخفاض معنويات بعض المعلمين وضعف مستوى رضاهم عن ظروفهم وأوضاعهم المهنية (الثبتي والعنزي، 2014).

كما أشارت دراسة أبو علان (2016) إلى أن الحوافز والتعويضات من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف.

أوصت دراسة النعمي (2015) بضرورة التركيز على تشجيع المديرين على التعزيز والتحفيز وتزويدهم باستراتيجيات تحفيزية للمعلمين لأداء واجبهم على أكمل وجه، فالموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل.

وأهم ما يميز الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر المعلم إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، كما إن عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلباً على أدائه المستقبلي ويسهم في ضعف إنتاجه وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددها المنظمة مسبقاً. ويجب مراعاة أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف، وأن طبيعة الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى حسب النشاط.

كما أوصت دراسة كريري (2019م) بإجراء دراسة حول دور القيادة في تحقيق البرامج التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية، ودور ممارسات القيادة المستدامة وتأثيرها. ودراسة العردان (2020م) التي أوصت بالعمل على توعية القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وصقل خبراتهم في مجال القيادة. بينما أوصى شتيوي (2017م) بإشراك مديري التربية والتعليم في اتخاذ القرارات وتقبل مقترحاتهم والعمل بها وعقد دورات لتطوير مهارات نواب المديرين من خلال نقل خبرات المديرين إليهم ليتحملوا المسؤولية معهم وبعد رحيلهم. وأوصت دراسة الرشيد، والعازمي (2016م) بالتركيز على تبني منظور طويل الأمد لاستدامة النجاح في المدارس يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تؤثر في العملية التعليمية بما في ذلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية والبيئية المختلفة. وكذلك الحرص على اكتشاف المهارات والقدرات القيادية لدى المعلمين والاداريين والعمل على توفير فرص للنمو المهني لهذه القدرات والمهارات من خلال الرضا الوظيفي باستمرار بما يساهم في توفير خط متتابع من القيادة في المدرسة وينقل الخبرات القيادية إلى المعلمين والموظفين بشكل متتابع. إضافة إلى العمل على تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال مشاركتهم في العديد من المشاريع والأنشطة المنهجية واللامنهجية.

مما سبق تتمثل مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض؟

ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

2. ما دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

4. هل توجد فروق دالة إحصائية في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي - سنوات الخدمة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1. التعرف على واقع القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
3. الكشف عن الفروق في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض التي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي - سنوات الخدمة.
4. التحقق من العلاقة الارتباطية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- أهمية القيادة بالتحفيز من أجل النهوض بالإدارة المدرسية وتحسين جودة مخرجاتها، والاستفادة الحقيقية منها، بالإضافة إلى كونها مصدر معرفي جديد يقدم الفائدة التربوية للكثير من المفكرين التربويين والباحثين في هذا المجال.
- أهمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين في تحسين جودة الإداء وتحفيزهم لأداء العملية التعليمية على أكمل وجه.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في أنه:

- يتعامل مع شريحة مؤثرة وفعالة في العمل التربوي وهي شريحة المعلمين حيث يقع على عاتقهم النهوض بالعملية التربوية والتعليمية في مدارس تعليم الرياض وغيرها من مناطق المملكة.
- يبرز واقع القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي مما يوفر صورة متكاملة لواضعي السياسة التعليمية والقائمين على إدارتها عن الوضع الراهن للحوافز ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.
- يقدم - من خلال نتائجه - بعض الحلول والافكار الإيجابية التي تساعد المسؤولين في معرفة الإجراءات التي يتعين اتخاذها للتغلب على مشكلات نظام الحوافز المادية والمعنوية.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 1443هـ.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.

الحدود البشرية: المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.

مصطلحات البحث

مفهوم القيادة: يُعرفها الباحث إجرائياً: بأنها قدرة قائد المدرسة على التأثير في سلوك المعلمين وتوجيههم لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية بكفاءة.

مفهوم التحفيز: عرفه الناطور (2011): بأنه كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان للقيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنه أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة. ويعرفه الظاهر (2011) بأنه: توجيه سلوك الأفراد وتقويته واستمراريته لتحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم القيادة بالتحفيز: هي قدرة القائد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتوجيههم نحو أداء أعلى، وذلك من خلال استخدام المكافآت النقدية لإرضائهم وتقليل العقوبات التي تساعد الموظفين في صقل مهاراتهم الحالية وتساعدهم أيضاً على تعلم مهارات جديدة (أبو سنينة، 2020).

مفهوم الخوافز: هي تلك المؤثرات الخارجية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين بهدف الحصول على هذه الخوافز من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

الخوافز المادية: هي الأجور السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح والتأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

الخوافز المعنوية: مثل: الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين واستقرار العمل، وإثراءه، وتحسين ظروفه.

الرضا الوظيفي: يعرف 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 (الفالح، 2011).

إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي؛ نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث وأهدافه.

ثانياً: مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022. وقد بلغ عدد مجتمع البحث (9239) معلماً.

ثالثاً: عينة البحث: تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من خلال جدول مورجان لتحديد حجم العينة وقد بلغ حجم عينة البحث (384) معلماً. وخصائصها كما يأتي:

1. المؤهل العلمي

جدول (1)

وصف عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
26.6%	102	دبلوم
41.9%	161	بكالوريوس
31.5%	121	دراسات عليا
100%	384	المجموع

2. سنوات الخبرة

جدول (2)

وصف عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
33.3%	128	أقل من 5 سنوات
27.3%	105	من 5 إلى 10 سنوات
39.3%	151	أكثر من 10 سنوات
100%	384	المجموع

رابعاً: أداة البحث: استخدم البحث الاستبانة بغرض جمع البيانات من العينة، وقد تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، وتكونت من:

جدول (3)

توزيع العبارات على محاور أداة البحث

عدد العبارات	المحور
41	المحور الأول: القيادة بالتحفيز لدى المعلمين في مدارس تعليم الرياض ويشمل:
12	البعد الأول: الأنماط القيادية لدى مديرو المدارس.
8	البعد الثاني: التحفيز المادي.
11	البعد الثالث: التحفيز المعنوي.
10	البعد الرابع: التحفيز المهني.
33	المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويشمل:
7	البعد الأول: الرضا عن التحفيز.
10	البعد الثاني: الرضا المهني.
7	البعد الثالث: الرضا المادي.
9	البعد الرابع: تحسن الأداء.
74	الاستبانة كاملة

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد المجتمع، وفق درجات الموافقة التالية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات (1-2-3-4-5) على التوالي.

وقد قام الباحث بتطبيق أداة البحث على العينة من خلال المخاطبة الرسمية من كلية التربية الى مكتب التعليم وتمت المتابعة من قبل الباحث من خلال التواصل الشخصي والتواصل بالوسائط الإلكترونية المتعددة، كما قام بإعداد رابط الالكتروني وتم رفع أداة البحث عليه وهو كما يلي:

<https://forms.gle/1mMp6DsWPssEpYA>

وتم تكرار توزيع الاستبانة أكثر من مرة بجميع الوسائل الإلكترونية (الإيميل والواتس والبريد الإلكتروني) حتى تم الحصول على العدد المطلوب والصالح للتحليل الإحصائي.

1. صدق أداة البحث

أ. **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث؛ وذلك للقيام بتحكيمةا بعد الاطلاع على عنوان البحث، وتساؤلاته، وأهدافه، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملائمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للبحث، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (74) عبارة في محورين.

ب. **صدق (الاتساق الداخلي):** يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وقد ظهر أن جميع عبارات الأداة ترتبط بالدرجة الكلية لمحورها ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكذلك ترتبط كل عبارة بالمحور الخاص بها ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة البحث.

2. ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الأداة قدرتها على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرة ثانية، وتم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وظهر أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة ككل قد بلغت (0.955)؛ حيث تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لبنود الأداة ما بين (0.961) و (0.963)، وبالمقارنة بالقيمة القطعية للثبات المقبول (0.70)، يشير ذلك إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي الثقة في نتائج البحث.

كما تم التحقق من ثبات أداة البحث بطريقة التجزئة النصفية، وقد ظهر أن قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية مرتفع جداً، حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون (0.954)، مما يدل على تمتع أداة البحث بمعامل ثبات مرتفع.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: وهي:

التكرارات والنسب المئوية - المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) - اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent sample t-test - تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

نتائج البحث ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة البحث. وقبل أن يعرض الباحث نتائج اختبار الفروض يعرض أولاً الإحصاء الوصفي للبيانات كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4)

الإحصاء الوصفي لبيانات العينة (ن = 384)

المعامل	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
0.987	-0.698	36.291	299.89	القيادة بالتحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض.
-0.369	-0.568	19.923	166.12	المحور الأول
-0.589	-0.874	19.515	133.77	المحور الثاني
-0.378	-0.998	38.324	298.77	أقل من 5 سنوات
0.874	0.857	33.759	305.62	من 5 إلى 10 سنوات
-0.369	0.589	35.999	296.86	أكثر من 10 سنة
0.345	0.369	40.278	291.80	دبلوم
-0.789	0.358	38.028	295.07	بكالوريوس
-0.147	.34800.258	25.429	313.12	دراسات عليا

يتضح من جدول (4) أن البيانات الخاصة بمتغير (القيادة بالتحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض)، ومتغير (عدد سنوات الخبرة)، ومتغير (المؤهل العلمي)، جميعها تتوزع توزيعاً اعتدالياً في ضوء معامل الالتواء والتفطح، حيث إن معامل الالتواء والتفطح لهذه البيانات ينحصر ما بين $1 \pm$ ، مما يسمح باستخدام الإحصاء البارامترى للإجابة عن تساؤلات البحث.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: (ما واقع القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟). وللإجابة عن هذا السؤال تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الأهمية، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من 1 إلى



(5)، وتم حساب المدى (5-1 = 4) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة، أي (5/4 = 0,8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (5)

درجات قطع مقياس أداة البحث

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	20 - 35.9 %	1 - 1.8	1.79 - 1	ضعيفة جدا
2	36 - 51.9 %	1.8 - 2.6	2.59 - 1.8	ضعيفة
3	52 - 67.9 %	2.6 - 3.4	3.39 - 2.6	متوسطة
4	68 - 83.9 %	3.4 - 4.2	4.19 - 3.4	كبيرة
5	84 - 100 %	4.2 - 5	5 - 4.2	كبيرة جدا

كما تم تحديد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بأداة البحث، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:
أولاً: المحور الأول (البعد الأول):

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الأول (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس) من المحور الأول لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشارك مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات التعليمية.	4.44	0.766	2	كبيرة جدا
2	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم.	4.51	0.564	1	كبيرة جدا
3	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آراءهم.	4.31	0.744	3	كبيرة جدا
4	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة.	4.22	0.916	7	كبيرة جدا
5	يتقبل مدير المدرسة انتقادات المعلمين برحابة صدر.	4.14	0.810	8	كبيرة
6	يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل.	4.26	0.658	5	كبيرة جدا
7	يقصي مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين ويقوم بحلها.	3.79	0.965	10	كبيرة
8	يشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية.	3.33	1.000	11	متوسطة
9	يشارك مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين بفاعلية.	4.28	0.730	4	كبيرة جدا
10	يتوسع في تفويض الصلاحيات.	3.89	0.862	9	كبيرة
11	يتابع مدير المدرسة الأنشطة المدرسية بفاعلية.	4.25	0.617	6	كبيرة جدا
12	يتردد مدير المدرسة بقراراته الإدارية.	3.03	1.397	12	متوسطة
البعد ككل		4.04	0.836	كبيرة	

يتضح من الجدول (6) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الأول جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.04)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.51) إلى (3.03)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن واقع القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت كما هي مرتبة في الجدول (6) السابق.

ومما سبق يرى الباحث أهمية: إيمان مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم، ومشاركة مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات التعليمية وإعطائهم الفرصة الكاملة للتعبير عن آراءهم، ومشاركتهم الاجتماعات المدرسية مع بفاعلية، ودراسة مشكلات العمل ومتابعة الأنشطة المدرسية بفاعلية، وتوزيع المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة، وتقبل انتقادات المعلمين برحابة صدر، وتقصي آراء ومقترحات المعلمين.

ثانياً: المحور الأول (البعد الثاني):

جدول (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثاني (التحفيز المادي) من المحور الأول لأداة البحث

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتبر الترقية والرواتب والمكافآت من أهم استراتيجيات القيادة بالتحفيز.	4.24	0.963	1	كبيرة جداً
2	يقوم مدير المدرسة بتقديم الحوافز المادية للمعلمين دون تمييز.	3.52	1.278	4	كبيرة
3	يقوم مدير المدرسة بتقديم العلاوات الاستثنائية.	3.28	1.380	8	متوسطة
4	يقوم مدير المدرسة بتقديم مكافآت تشجيعية.	3.50	1.369	5	كبيرة
5	يقوم مدير المدرسة بعلاج مجاني لأسر المعلمين.	3.36	1.478	7	كبيرة
6	يوفر التدريس أجر يتناسب مع مؤهلات المعلم.	3.64	1.319	3	كبيرة
7	توفر المدرسة بدل مواصلات للمعلمين.	3.67	1.362	2	كبيرة
8	يراعي سلم الرواتب غلاء المعيشة.	3.47	1.598	6	كبيرة
البعد ككل		3.59	1.343	كبيرة	

يتضح من الجدول (7) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثاني جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (3.59)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.24) إلى (3.28)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن واقع القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت بالترتيب الموضح بالجدول (7) السابق.

مما سبق يرى الباحث أهمية: ضرورة تشجيع الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت وتوفير بدل مواصلات للمعلمين، وتوفير أجر يتناسب مع مؤهلات المعلم وتقديم الحوافز المادية للمعلمين دون تمييز والقيام بتقديم مكافآت تشجيعية، ومراعاة سلم الرواتب غلاء المعيشة والقيام بالعلاج المجاني لأسر المعلمين والقيام بتقديم العلاوات الاستثنائية.

ثالثاً: المحاور الأولى (البعد الثالث):

جدول (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثالث (التحفيز المعنوي) من المحاور الأولى لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم قائد المدرسة بإشراك المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات.	4.10	0.952	9	كبيرة
2	يحفزهم باستمرار على التطور والنمو المهني من خلال توفير فرص تدريبية تتيح لهم التقدم على الصعيدين المهني والشخصي.	4.19	0.643	6	كبيرة
3	يدرك الحاجات والرغبات التي يجب أن يقوم بإشباعها لدى المعلمين.	4.05	0.851	11	كبيرة
4	يقوم بإشعارهم بالتقدير والاحترام والاهتمام والثقة المتبادلة وتعزيز قيم التعاون.	4.62	0.485	1	كبيرة جدا
5	يعمل على توظيف الممارسات الإيجابية التي تشعر المعلمين بقيمتهم وأهميتهم وأنهم ليسوا مجرد تابعين لمدير المدرسة	4.45	0.672	2	كبيرة جدا
6	يفيد من وسائل التواصل الاجتماعي في تحفيز المعلمين.	4.08	0.784	10	كبيرة
7	يقدر الجهود التي يبذلها المعلمون أثناء العمل.	4.39	0.803	4	كبيرة جدا
8	يتعامل بإيجابية مع إقرار المعلمين بأخطائهم.	4.32	0.699	5	كبيرة جدا
9	ينظم حفل نهاية العام لشكر المعلمين.	4.18	0.826	8	كبيرة
10	يحرص على تحقيق احتياجات المعلمين.	4.18	0.788	7	كبيرة
11	ينصت إلى المعلمين عندما يريدون التحدث معه.	4.42	0.697	3	كبيرة جدا
البعد ككل		4.27	0.746	كبيرة جدا	

يتضح من الجدول (8) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثالث جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جدا" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.27)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.62) إلى (4.05)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها بدرجة كبيرة وكبيرة جدا، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن واقع القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت مرتبة كما هو مبين بالجدول (8) السابق.

مما سبق يرى الباحث ضرورة إشعار المعلمين بالتقدير والاحترام والاهتمام والثقة المتبادلة وتعزيز قيم التعاون والعمل على توظيف الممارسات الإيجابية التي تشعر المعلمين بقيمتهم وأهميتهم وأنهم ليسوا مجرد تابعين لمدير المدرسة، والإنصات إلى المعلمين عندما يريدون التحدث معه، وتقدير الجهود التي يبذلها المعلمون أثناء العمل،



والتعامل بإيجابية مع إقرار المعلمين بأخطائهم، وتحفيزهم باستمرار على التطور والنمو المهني من خلال توفير فرص تدريبية تتيح لهم التقدم على الصعدين المهني والشخصي، والحرص على تحقيق احتياجات المعلمين، وإشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات.

رابعاً: المحور الأول (البعد الرابع):

جدول (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الرابع (التحفيز المهني) من المحور الأول لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	4.39	0.692	1	كبيرة جدا
2	يزود المعلمين بتغذية راجعة عن أدائهم في المدرسة.	4.19	0.643	5	كبيرة
3	يشجع المعلمين الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة.	4.32	0.594	2	كبيرة جدا
4	يحضر حصص المعلمين الدراسة لتحفيزهم على تحسين أدائهم.	4.25	0.726	4	كبيرة جدا
5	ينظم برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني.	4.11	0.882	8	كبيرة
6	يحفز المعلمين للقيام بالأنشطة الصفية المدرسية.	4.19	0.741	6	كبيرة
7	يوفر الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم.	4.10	0.810	9	كبيرة
8	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة العلمية الموجهة.	4.31	0.788	3	كبيرة جدا
9	يشجع المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.	4.15	0.881	7	كبيرة
10	يشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية.	4.02	0.901	10	كبيرة
	البعد ككل	4.20	0.766		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (9) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الرابع جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جدا" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.20)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.39) إلى (4.02)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة كبيرة جداً، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن واقع القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت بالترتيب الموضح بالجدول (9) السابق.

مما سبق يرى الباحث أن التحفيز المهني يكون من خلال: تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية، وتشجيعهم على الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة، وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة العلمية الموجهة، وحضور حصص المعلمين الدراسية لتحفيزهم على تحسين أدائهم، وتزويد المعلمين بتغذية راجعة عن أدائهم في المدرسة، وتحفيز المعلمين للقيام بالأنشطة الصفية المدرسية، وتشجيعهم على تقديم أفكار تطويرية جديدة، وتنظيم برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني، وتوفير الوسائل الحديثة التي تطور عملية التعليم، وتشجيعهم على إجراء البحوث العلمية.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: (ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟). وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بأداة البحث، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

أولاً: المحور الثاني (البعد الأول):

جدول (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الأول (الرضا عن التحفيز) من المحور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتبر التحفيز مصدر للرضا الوظيفي لدى المعلمين.	4.41	0.717	1	كبيرة جدا
2	تدني الأجور له علاقة بانخفاض الرضا الوظيفي.	4.15	1.261	5	كبيرة
3	أشعر بالرضا في قرار نفسي لأنني معلم.	4.01	1.137	6	كبيرة
4	التحفيز الذي اتلقاه يجعلني راضي عن أداء مهنتي.	3.95	0.978	7	كبيرة
5	أعتقد أن مهنة التعليم تتفق مع ميولي وقدراتي.	4.15	0.853	4	كبيرة
6	التحفيز يجعلني أحب المادة الدراسية التي أقوم بتدريسها.	4.32	0.692	2	كبيرة جدا
7	أشعر بالمتعة عندما أشرح دروسي.	4.27	0.862	3	كبيرة جدا
	البعد ككل	4.29	0.929		كبيرة جدا

يتضح من الجدول (10) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الأول جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جدا" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.29)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.41) إلى (3.95)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة كبيرة وكبيرة جدا، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن مؤشرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت بالترتيب المبين بالجدول (10) السابق.

مما سبق يرى الباحث أن الرضا عن التحفيز يتمثل في: حب المادة الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها، والشعور بالمتعة عندما يشرح دروسه، والاعتقاد أن مهنة التعليم تتفق مع ميوله وقدراته، والشعور بالرضا في قراره النفس لأنه معلم.

ثانياً: المحور الثاني (البعد الثاني):

جدول (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثاني (الرضا المهني) من المحور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملي التدريسية.	4.48	0.722	1	كبيرة جدا
2	ساعات العمل اليومية بالنسبة لي غير مرهقة.	3.80	1.072	9	كبيرة
3	توزيع العمل بيني وبين زملائي عادل.	3.96	1.043	8	كبيرة
4	طبيعة العمل في المدرسة تتناسب مع قدراتي الشخصية.	4.22	0.706	4	كبيرة جدا
5	فرص النمو المهني بالنسبة لي (كإضافات والدورات التدريبية المتخصصة) متوفرة.	3.70	1.141	10	كبيرة
6	تتاح لي فرصة القيام بالأعمال التي أتقنها.	4.09	0.697	7	كبيرة
7	طبيعة العمل تتناسب مع مؤهلي الدراسي.	4.25	0.931	2	كبيرة جدا
8	قيامي بعملي الحالي يلي طموحات كبيرة بالنسبة لي.	4.23	1.063	3	كبيرة جدا
9	يمكنني عملي من تحسين أدائي وتنويعه.	4.17	0.974	5	كبيرة
10	يحتاج عملي إلى كثير من الابتكار والإبداع.	4.15	0.852	6	كبيرة
البعد ككل		4.11	0.920	كبيرة	

يتضح من الجدول (11) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثاني جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.11)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.48) إلى (3.70)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن مؤشرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت بالترتيب المبين بالجدول (11) السابق.

مما سبق يرى الباحث أن الرضا المهني للمعلم يتمثل في فترة دوام كافية لإنجاز مهام العمل التدريسية، وطبيعة عمل تتناسب مع مؤهله الدراسي، وقيامه بعمله الحالي بشكل يلي طموحات كبيرة بالنسبة له، وطبيعة عمل تتناسب مع قدراته الشخصية، وعمل يمكنه من تحسين أدائه وتنويعه، وإتاحة فرصة له للقيام بالأعمال التي يتقنها، وتوزيع العمل بينه وبين زملائه بشكل عادل، وساعات عمل يومية غير مرهقة.

ثالثاً: المحور الثاني (البعد الثالث):

جدول (12)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثالث (الرضا المادي) من المحور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتبر راتي الذي اتقاضاه مرضياً لي.	3.56	1.192	4	كبيرة
2	يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة انتاجيتي.	3.57	1.203	3	كبيرة
3	يعتبر الحافز المادي عادلاً ومرضياً لي.	3.59	1.225	2	كبيرة
4	تقدم لي مكافآت بصورة دورية.	3.19	1.479	7	كبيرة
5	الحافز المقدم يوزع بعدالة بين الزملاء.	3.41	1.271	5	كبيرة
6	يشعروني نظام الادخار بالرضا الوظيفي.	3.36	1.383	6	كبيرة
7	تقود الحوافز المادية إلى الشعور المتزايد بالانتماء للمدرسة.	3.87	1.149	1	كبيرة
البعد ككل		3.51	1.172	كبيرة	

يتضح من الجدول (12) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثالث جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (3.51)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (3.87) إلى (3.19)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن مؤشرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت بالترتيب الموضح بالجدول (12) السابق.

مما سبق يرى الباحث الرضا المادي للمعلم يحدث عندما تقود الحوافز المادية إلى الشعور المتزايد بالانتماء للمدرسة، وعندما يكون الحافز المادي عادلاً ومرضياً للمعلم، وعندما يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة انتاجيته، وعندما يكون الراتب الذي يتقاضاه مرضياً له، وعندما تقدم له مكافآت بصورة دورية.

رابعاً: الخور الثاني (البعد الرابع):

جدول (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الرابع (تحسن الأداء) من الخور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الحافز يزيد من حجم الأعمال المنجزة.	4.54	0.673	1	كبيرة جدا
2	لدي القدرة على تنظيم الأعمال وتنفيذها.	4.47	0.621	2	كبيرة جدا
3	أنجز أعمالي في موعدها المحدد.	4.45	0.619	3	كبيرة جدا
4	أعرف ما هو متوقع مني القيام به في عملي.	4.32	0.593	6	كبيرة جدا
5	أقوم باستخدام مهاراتي وقدراتي بكفاءة عالية.	4.41	0.615	4	كبيرة جدا
6	أشعر أن مستوى أدائي إلى الأفضل.	4.24	0.676	7	كبيرة جدا
7	أنفذ ابتكارات جديدة في مجال عملي.	4.33	0.703	5	كبيرة جدا
8	يقوم مدير المدرسة بتشجيعي على التطور.	4.18	0.87	8	كبيرة جدا
9	زمتالي في العمل ملتزمون بجودة العمل.	3.98	0.888	9	كبيرة
البعد ككل		4.32	0.695	كبيرة جدا	

يتضح من الجدول (13) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الرابع جاءت بدرجة موافقة "كبيرة جدا" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (4.32)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.54) إلى (3.98)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة كبيرة جداً، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن مؤشرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض جاءت بالترتيب الموضح بالجدول (13) السابق.

مما سبق يرى الباحث أن أداء المعلم يتحسن عندما يزيد الحافز من حجم الأعمال المنجزة، وعندما يكون لديه القدرة على تنظيم الأعمال وتنفيذها، وعندما ينجز أعماله في موعدها المحدد، ويقوم باستخدام مهاراته وقدراته بكفاءة عالية، وينفذ ابتكارات جديدة في مجال عمله، ويعرف ما هو متوقع منه القيام به في عمله، ويشعر أن مستوى أدائه إلى الأفضل، ويقوم مدير المدرسة بتشجيعه على التطور، وعندما يكون زملائه في العمل ملتزمون بجودة العمل.

نتائج السؤال الثالث:

ينص على السؤال الثالث على: (هل توجد فروق دالة إحصائية في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي - سنوات الخدمة؟).

أولاً: الفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا): وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one-way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويعرض الجدول (14) نتائج الاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه.

جدول (14)

نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا) (ن=384)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال P-value
القيادة بالتحفيز	بين المجموعات	6547.484	3273.742	8.574	0.001
	داخل المجموعات	145468.516	381.807		
	الكلية	152016.000			
الأنماط القيادية لدى مديري المدارس	بين المجموعات	784.150	392.075	15.223	0.001
	داخل المجموعات	9812.589	25.755		
	الكلية	10596.740			
التحفيز المادي	بين المجموعات	1851.672	925.836	17.971	0.001
	داخل المجموعات	19628.067	51.517		
	الكلية	21479.740			
التحفيز المعنوي	بين المجموعات	116.676	58.338	1.842	0.160
	داخل المجموعات	12067.063	31.672		
	الكلية	12183.740			
التحفيز المهني	بين المجموعات	140.626	70.313	2.181	0.114
	داخل المجموعات	12285.281	32.245		
	الكلية	12425.906			

يتضح من جدول (14) ما يأتي:

- وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محور (القيادة بالتحفيز) ككل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا) حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائية. وبإجراء المقارنات المتعددة من خلال اختبار LSD تبين أن الفروق بين مؤهل الدبلوم والدراسات العليا لصالح مؤهل الدراسات العليا. وبين مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا لصالح مؤهل الدراسات العليا.
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (الأنماط القيادية لدى مديرو المدارس)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا) حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائية. وبإجراء المقارنات المتعددة من خلال اختبار LSD تبين أن الفروق بين مؤهل الدبلوم والبكالوريوس لصالح مؤهل

البكالوريوس. بين مؤهل الدبلوم والدراسات العليا لصالح مؤهل الدراسات العليا، وبين مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا لصالح مؤهل الدراسات العليا.

3. وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (التحفيز المادي)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا) حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائية. وبإجراء المقارنات المتعددة من خلال اختبار LSD تبين أن الفروق بين مؤهل الدبلوم والدراسات العليا لصالح مؤهل الدراسات العليا. وبين مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا لصالح مؤهل الدراسات العليا.

4. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (التحفيز المعنوي)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.

5. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (التحفيز المهني)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.

ثانياً: الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات):

وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه one-way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويعرض الجدول (15) نتائج الاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه.

جدول (15)

نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنة) (ن=384)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال P-value
القيادة بالتحفيز	بين المجموعات	1500.811	750.406	1.900	0.151
	داخل المجموعات	150515.189	395.053		
	الكلي	152016.000			
الأنماط القيادية لدى مديري المدارس	بين المجموعات	58.483	29.241	1.057	0.348
	داخل المجموعات	10538.257	27.659		
	الكلي	10596.740			
التحفيز المادي	بين المجموعات	314.121	157.060	2.827	0.060
	داخل المجموعات	21165.619	55.553		
	الكلي	21479.740			
التحفيز المعنوي	بين المجموعات	101.305	50.652	1.597	0.204
	داخل المجموعات	12082.435	31.712		
	الكلي	12183.740			
التحفيز المهني	بين المجموعات	181.454	90.727	2.823	0.061
	داخل المجموعات	12244.452	32.138		
	الكلي	12425.906			

يتضح من جدول (15) ما يأتي:

1. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محور (القيادة بالتحفيز) ككل، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنة) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.
2. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس)، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنة) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.
3. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (التحفيز المادي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنة) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.
4. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (التحفيز المعنوي)، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنة) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.
5. لم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في بعد (التحفيز المهني)، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنة) حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائية.

نتائج السؤال الرابع:

ينص على السؤال الرابع على: (هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض؟). وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام برنامج SPSS 26 لإيجاد معامل ارتباط (بيرسون)، للتحقق من العلاقة الارتباطية بين (القيادة بالتحفيز) و (الرضا الوظيفي) لدى عينة البحث بمدينة أبها. ويوضح جدول (16) معامل الارتباط بين القيادة بالتحفيز، والرضا الوظيفي.

جدول (16)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى عينة البحث (ن=384)

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	P-value
القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي	0.821	0.001

يتضح من جدول (16) أن معامل الارتباط بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي يساوي (0.821) وهو معامل ارتباط طردي قوي، أي كلما كان المدرء يمارسون القيادة بالتحفيز، كلما زاد رضا المعلمين عن وظيفتهم.

توصيات البحث

في ضوء ما تم عرضه سابقاً يوصي البحث بالآتي:

1. تعزيز ونشر ثقافة القيادة بالتحفيز بين الموظفين بأطر تدعم وتخدم أهداف المنظمة.
2. تعزيز معارف المديرين ومهاراتهم بالقيادة بالتحفيز وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية.
3. ضرورة اهتمام برامج إعداد المعلمين بالقيادة بأنواعها المختلفة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية.
4. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الجامعات والمدارس بممارسات القيادة بالتحفيز مما يسهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة والمجتمع ككل.
5. إعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لزيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات بما يخدم العملية التعليمية ويحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.
6. تطوير بيئة العمل المدرسي ودعم الاستقرار والأمن الوظيفي، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وتحسين مناخ العمل بالمدارس مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين

البحوث المقترحة

بناء على ما أسفر عنه البحث من نتائج، تقترح الباحثة ما يلي:

1. إجراء المزيد من الدراسات عن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري أقسام الجامعات.
2. دراسة أثر القيادة بالتحفيز على الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.
3. أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بوزارة التربية والتعليم.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين المكافآت والحوافز والرضا والوظيفي.
5. علاقة مستوى الأجور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بوزارة التربية والتعليم.
6. أثر الرضا الوظيفي في معدل إنتاجية الموظفين بوزارة التربية والتعليم.

المراجع

- أبو سمعان، محمد ناصر (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. كلية التجارة.
- أبو سنينة، رانية (2020). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو علان، خالد (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل.

- الثبتي، محمد، والعنزي، خالد (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة الصادرة عن الجمعية الأردنية لعلم النفس*، ع (3).
- الحر، عبد العزيز محمد (2017م). *القيادة في مدارس المستقبل*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحلاية، غازي (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- خطة التنمية العاشرة (2015). *الأهداف والسياسات*. (2015م-2019م). السعودية.
- الرشيد، حسين، والعازمي، فيصل (2016م). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (17)، 495-533.
- سرحان، سليمان عبد الله (2018م). *القيادة الملهمة والأزمات - مفاهيم معاصرة*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- شتبوي، محمد عمر (2017م). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الظاهر، نعيم (2011) *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*. ط1، الأردن، إربد، عالم الكتب الحديثة.
- العدنان، أمل عارف (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (13)، 67-107.
- الغامدي، عبد الرحمن غرم (2014م): *القيادة التشاركية - مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية*. الرياض. دار.
- غانم، عصام جمال (2016م). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. *مجلة مستقبل التربية العربي*. 23، (103)، 239-430.
- الفالح، نايف بن سليمان (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- فولان، مايكل (2017م). *القيادة والاستدامة*. (ترجمة محمد مقاطف) الدمام: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- القحطاني، يحيى سعيد (2013) *معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام في محافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المديرون والمعلمون*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الكرد، رياض (2011) *دراسات في الإدارة التربوية*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



كريري، عصام محمد (2019م). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك خالد، أبها.

معاني، ناجح (2015)، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس، غزة.

الناطور، فايز (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

النعيمي، أحمد (2015) دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمارات العربية المتحدة.

نوح، هوازن بنت محمد (2013). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

Ng'ang'a ،M. J. ،&Wesonga ،J. N. (2012). The impact of organisational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business and Social Science* ، 3 (8) ، 211-217.

Shrestha ،R. (2019). Employee Engagement and Organizational Performance of Public Enterprises in Nepal. *International Research Journal of Management Science* ، 4 (1) ، 118-138.