



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٩٠) يوليو ج (٢) ٢٠٢٤ م



القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام:  
"دراسة ميدانية"

إعداد

د/ محمد فاضل أبو النجا  
دكتوراه الفلسفة في التربية- أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنصورة

المجلد (٩٠) يوليو ج (٢) ٢٠٢٤ م

## ملخص البحث

هدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين ، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0 \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وبين الرضا الوظيفي للمعلمين ، وانتهج البحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٣٢١) معلماً بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين ، جاءت متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، جاء بدرجة متوسطة، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحفيزية و مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحفيزية ، الرضا الوظيفي للمعلمين، معلمي التعليم الثانوي



## Abstract

The research aimed to determine the degree to which principals of general secondary education schools practice motivational leadership from the point of view of teachers, and to know the level of job satisfaction of teachers in general secondary education schools from the point of view of the teachers themselves, and to reveal whether there is a statistically significant correlation at the significance level ( $0.05 \geq 0$ ) between the degree of the practice of motivational leadership among general secondary school principals and the job satisfaction of teachers. The research adopted the descriptive approach, relying on the questionnaire as a tool for collecting data, and it was applied to a sample of (321) teachers in general secondary education schools in Dakahlia Governorate. The research reached the following conclusions: A set of results, most notably that the degree of practice of motivational leadership by general secondary school principals from the teachers' point of view was moderate, and that the level of job satisfaction for teachers in general secondary education schools from the point of view of the teachers themselves was moderate, in addition to the presence of a positive direct correlation. There is a statistical significance between the areas of motivational leadership and the level of teachers' job satisfaction

**Keywords:** *motivational leadership, teachers' job satisfaction, secondary education teachers*

## المقدمة

يعد نجاح المؤسسات التربوية مرتبطاً بالأفراد الذين يتولون مهمة القيادة، والقادرين على إحداث تغيير جذري في البيئة التعليمية، إذ يعد قائد المدرسة عنصراً أساسياً في نجاح جميع جوانب العملية التربوية من خلال وعيه بأهدافها وحاجاتها، ووضع رؤية واضحة تضمن جودة مخرجاتها، إذ يؤدي قائد المدرسة دوراً مهماً؛ لما يمتلكه من مهارات قيادية تمكنه من إدارة المدرسة وتنظيمها، وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين وتحفيزهم على العمل الجماعي، ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وتقديم الدعم المستمر لهم بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية بكفاءة عالية.

ويعد التحفيز أهم عناصر القيادة الناجحة والفاعلة للتعامل مع المعلمين والعاملين وإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، ويؤدي التحفيز دوراً جوهرياً في شحذ وتوجيه السلوك الإنساني لإنجاز وتحقيق الأهداف، إذ تقوم فلسفة التحفيز على إدارة السلوك في ظروف معينة والرغبة الملحة لإشباع حاجة ما، مما يدفع بالعاملين إلى العمل والاجتهاد، وتعمل استراتيجيات التحفيز التي يتبعها القائد على التأثير في العاملين والطلبة على حد سواء إما سلباً أو إيجاباً تبعاً للنموذج القيادي الذي يطبقه مدير المدرسة (Timah, 2015, 25).

ولقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة التحفيزية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية التعليمية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل القيادة كأداة محركتها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد علي ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (الطراونة، ٢٠١٢، ١٠٥).

والقيادة التحفيزية تُسهم في الشعور بالولاء والالتزام، وتشجع طرقاً جديدة لحل المشكلات التنظيمية، وتشجع التعلم مدى الحياة من خلال تبادل المعرفة، فالقائد التحفيزي يلهم المعلمين ومن حوله لأنه قادر على تطوير هوية مشتركة جيدة، والتعاون مع الآخرين من أجل الصالح العام، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتجنب الاستبداد، بهدف رفع الروح المعنوية للمعلم في بيئة تعليمية سليمة (ugoani, 2015, 585).

وفي ذات السياق يشير (Bosire & Ntamushobora, 2014, 15) أن القيادة بالتحفيز تساعد المدير على قيادة الآخرين عن طريق تحفيزهم للسعي لتحقيق أهداف معينة بدلاً من التصرف بناءً على أوامر، ويحاول القائد إنشاء بيئة آمنة وموثوق بها، وضمان أن المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق أهدافها في مجالها، وتتطلب من القائد وضع أخلاقيات ورؤية واضحة وتواصل حقيقي، بحيث يكون دافعاً حقيقياً لتعزيز التعاون وبيئة عمل إيجابية.

ولأهمية التحفيز فقد أصبحت مسألة تحفيز المعلمين وضمان الجودة مسألة نقاش واهتمام في النظم والمعايير التعليمية، لكونه يعد مفتاحاً لضمان الجودة والمعايير العالية في النظام التعليمي، ومن المسلم به أن أي دولة تطمح إلى الحفاظ على معايير عالية في الجودة أو تحقيق ضمان الجودة في نظامها التعليمي يجب أن تأخذ المعلمين واحتياجاتهم التحفيزية بأقصى درجات الجدية، إذ لها دور كبير في نتائج التدريس والتعلم إما إيجاباً أو سلباً لأنها تحدد جودة تقديم التعليم فضلاً عن جودة تنفيذ المناهج والسياسات التعليمية (Calvo & Topa, 2019, )

ويتضح مما سبق إمكانية الاستفادة من القيادة بالتمكين داخل المؤسسات التعليمية، وأن تطبيق هذا المدخل قد يؤثر في اتجاه المعلمين بشكل إيجابي نحو المهام والوظائف التي يقومون بها داخل المدرسة، مما يشعرهم فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والفنية المتعلقة بالوظيفة، وذلك ما يطلق عليه الرضا الوظيفي.

ويُعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي نالت قدرًا كبيرًا من الاهتمام في الأدبيات التربوية؛ فالأفراد يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل، ومن ثم يبحثون عن الرضا، وما يترتب عليه من فوائد تعود على المؤسسات والعاملين بها، فضلاً عما يسببه عدم الرضا من أثر سلبي على سعادة الإنسان سواءً في بيته أو عمله (آل جمعان، ابن سلمان، الفغم، ٢٠٢٠، ٣٩٠).

ولقد أثبتت البحوث أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وتوضح أهميته من خلال الدور الذي يؤديه العنصر

البشري؛ إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المؤسسة ؛ ولذا سيبقى العنصر الذي تتنافس عليه المؤسسات في البقاء والنجاح. فبقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا؛ إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المؤسسة كلها (رفش والربيعي، ٢٠١٥م، ٣).

والرضا الوظيفي يعني مقدار شعور المعلم بالسعادة نحو طبيعة عمله واتجاهه نحو ما يقدمه له مدير المدرسة من إشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية مع توفر البيئة المناسبة التي تعمل على إنجاز أهداف العملية التعليمية. (الدرعي والقاسمية، ٢٠٢٠، ٧).

وقد أوضح (García, 2021, 728) أنه توجد مجموعة من الأساليب تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من أهمها: المشاركة في صناعة القرار، حيث تؤدي عملية مشاركة المعلمين في صناعة القرار داخل المؤسسة التعليمية دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، لأنها تسهم في إيجاد الشعور بالرضا لدى المعلمين إذا ما وجدوا أن هناك جزءاً من العدالة في صناعة القرار من قبل المديرين.

وعليه أكدت دراسة الترهوني (٢٠١٧) أنه من الضروري على قيادات النظم التربوية أن تعمل على إشباع حاجات المعلمين في المؤسسات التربوية، وإزالة العوامل التي تسبب في انتشار مشاعر عدم الرضا الوظيفي، وتنتشر في الوقت ذاته مضامين العوامل الدافعة للإنجاز والتي تقود إلى الرضا الوظيفي، في حين أوصت دراسة العصيمي (٢٠١٨) بضرورة رفع مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تحسين عمليات الإشراف، والاعتراف بالدور المهم الذي يقومون به؛ لذا جاء البحث الحالي لتقصي العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمتغيري القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي للمعلمين ودورهما في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي موازٍ، فقد أجرى (Lynn, 2015) دراسة هدفت الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي في البيئة التعليمية المتغيرة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي والاستبانة والمقابلة بالإضافة إلى جمع البيانات من مصادر متعددة أدوات لها. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية المحاور التالية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم : الدعم التعليمي من الإدارة والزملاء والالتزام بنجاح الطالب والكفاءة الذاتية للمعلم، والاعتقاد بأهمية العمل. كما أظهرت النتائج أن قادة المدارس يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على الرضا الوظيفي للمعلم خاصة في ظل بيئة تعليمية متغيرة. ودعت الدراسة إلى توفير الدعم الفعال من القيادة التعليمية، وتعزيز التعاون الهادف من الزملاء، وتشجيع المشاركة النشطة في فرص التعلم المهني.

وأجرى (Trace, 2016) دراسة هدفت تحديد العلاقة بين ثلاثة متغيرات الرضا الوظيفي للمعلم، والثقة في مدير المدرسة، ودعم المديرين واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، والاستبانة أداة لها، وقد تم تحليل البيانات الكمية من مقياس دعم المدير، ومقياس رضا المعلم لتقييم العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، وكشفت النتائج أن العلاقة بين الدعم الإداري وثقة المعلمين في المدير جاءت بدرجة عالية بلغت (٠,٨٦). كما أكدت على أن الاستياء من العمل بسبب التصرفات الإدارية هي واحدة من الأسباب التي تؤدي بالمعلمين إلى نقص رضاهم الوظيفي، وتركهم للعمل غالباً، وأنه إذا كان مدير المدرسة يخلق مناخاً للثقة، ويوفر للمعلمين دعماً فعالاً؛ فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي داخل المدرسة.

وبحثت دراسة البلبيسي، ودرادكة (٢٠١٨) درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، وتحقيق أهداف الرسالة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة (٥١) فقرة موزعة على أربعة مجالات (هي) الحوافز الإيجابية المادية، والحوافز السلبية المادية، والحوافز الإيجابية المعنوية، والحوافز السلبية المعنوية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من

(٣٢١) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٥.٢١) وتراوح متوسطات المجالات ما بين (٥.١١-٥.٣٣) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة ( Lopez & Grubström, 2018 ) تحليل أثر نمط القيادة على عوامل التحفيز للجيل الألفي، من أجل تعزيز إمكاناتهم وسد هذه الفجوة المعرفية لديهم. أجريت الدراسة في السويد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من عمال المعرفة الألفيين ذوي الخلفيات المختلفة العاملين في مجموعة من الشركات المختلفة والبالغ عددهم (١٠٥) من العاملين، تم استخدام استبيان القيادة بالتحفيز لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين في مجال المعرفة الألفي يفضلون أبعاد القيادة التي تنطوي على التحفيز الفكري والشخصي، والتي تتوافق مع أسلوب القيادة التحويلية، وأن الأشخاص المتعلمين تعليماً عالياً في قطاع المعرفة يتم تحفيزهم من خلال تحسين مهاراتهم وخبراتهم المعرفية وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام القيادة بالتحفيز وبين الدافعية والإنتاجية.

بينما هدفت دراسة أبو عشيبة، وحجازي (٢٠١٩) إلى تعرف درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب في الأردن من وجهة نظر مديريها، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً ومديرة من مدارس منطقة النقب إذ تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مدارس النقب جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الإدارة بالتحفيز تبعاً لمتغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس النقب.



وجاءت دراسة دراسة العتيبي وآخرون (٢٠٢٠م) لتستهدف التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض والبالغ عددهن (٣٣) قائدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حصول عموم أبعاد متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض على درجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد: حصل بعدي العلاقات مع الموظفين وتقدير الذات على درجة عالية، وحصل بعدي مهام العمل وواجباته والحوافز على درجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة بالعمل على كل ما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والعمل على تعزيز الشعور بالاستقرار النفسي، ومنح قائدات رياض الأطفال العلاوة السنوية التي تتناسب مع وظيفتهن، وحثهن على التعاون مع الموظفين لحل المشكلات التي تواجههن.

بينما جاءت دراسة العتيبي والثبيتي (٢٠٢١م) للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتحديد المعوقات التي تحد من رضا الموظفات الإداريات، وكذلك تقديم المقترحات التي تزيد من رضا الموظفات الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٤٣٢) إدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض، وأبرز ملامح الرضا الوظيفي لديهن تتمثل في احترامهن آراء زميلات العمل واقتراحتهن، وأن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية جدًا على المقترحات التي تزيد من رضا الموظفات الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض، ومن أبرزها توفير مناخ من الاحترام كأساس للتعامل ما بين الإداريات والإدارة.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في انفراده بتقصي العلاقة بين القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافه عنها، في بناء فكرة البحث، وتدعيم إطاره النظري، وتحديد منهجه، واستفاد من تحليلاتها ونتائجها.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

المستقرىء لواقع مدارس التعليم الثانوي العام كإحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي يلاحظ أنها تعاني من غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والابتكار داخلها، الأمر الذي يرجع إلى ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة مصطفى ( ٢٠١٥ ) والتي توصلت إلى ضعف الثقافة الإلكترونية وقلة إتاحة الفرصة للابتكار الإداري، وتمسك بعض المديرين بأساليب الإدارة التقليدية، كما توصلت إلى قصور الموارد والإمكانات المادية وغير المادية المتاحة في المؤسسات التعليمية، وبطء استجابة المؤسسة التربوية للتغيرات، بالإضافة لقلة وضوح السياسات التربوية التخطيطية، والافتقار إلى الوعي التخطيطي.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث الحالي في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام، تستوجب الدراسة والبحث عن طرق ومداخل جديدة كمدخل القيادة التحفيزية، على اعتبار أن القيادة التحفيزية مدخل أو نمط قيادي يركز على التجديد والتطوير وإضفاء الصبغة الحيوية علي العمل، ومد جوانب العمل بالروح التي تحول العمل إلى متعة، وتنقله من الوضع الاستاتيكي إلي الوضع الديناميكي.

وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات، ومنها دراسة عبد الفتاح وأبوسيف (٢٠١٦) من أن النمط القيادي المستخدم في البيئة التعليمية له تأثير واضح على جميع أو معظم المعلمين، فقد جاءت الدراسة الحالية لبحث دور القيادة التحفيزية ب مدارس التعليم الثانوي العام في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وعليه تتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحفيزية بمدارس التعليم الثانوي العام في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين؟

ويتمتع من هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي لكلا من القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي للمعلم؟
٢. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
٤. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وبين الرضا الوظيفي للمعلمين؟
٥. ما أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس؟

#### أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس، وذلك من خلال:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي لكل من القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي للمعلم.
- ٢- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- ٤- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

## أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:
- أهمية موضوعه وهو القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام، حيث يتناول بعض المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، وتحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليها.
  - يسهم هذا البحث في تقديم صورة عن واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام.
  - أهمية التعليم الثانوي الذي يحظى باهتمام متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته التي يحتاج إليها للتهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة في المستقبل.
  - اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم الثانوي والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
  - يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.
- حدود البحث :**

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** أبعاد القيادة التحفيزية، وهي: (التحفيز المادي والمعنوي، التحفيز الإداري، التحفيز المهني)، وأبعاد الرضا الوظيفي، وهي: (الإدارة، بيئة العمل، الإشراف التربوي).
- **الحدود البشرية:** معلمو مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

## إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

– المحور الأول: الإطار المفاهيمي لكلا من القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي للمعلم.

– المحور الثاني: الإطار الميداني

– المحور الثالث: توصيات البحث

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

الإطار المفاهيمي لكلا من القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي للمعلم

أولاً: القيادة التحفيزية

(١) مفهوم القيادة التحفيزية

تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة التحفيزية وتحديد مفهومها، باعتبار أن القيادة تمثل أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية، وعليه سيتم تعريف القيادة بصفة عامة قبل تعريف القيادة التحفيزية، حيث يعرفها عبوي (٢٠١٠، ١٩) بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد علي العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير، بينما يعرفها البوهي (٢٠١٧، ٦٨) بأنها: عمل ديناميكي وقوة تهدف إلي تماسك مجموعة العمل، وتحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية وكفاءة.

وفي ضوء تلك التعريفات للقيادة فقد عرف (Calvo & Topa, 2019,2)

القيادة بالتحفيز بأنها " قدرة القائد على توجيه العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتشجيعهم على اكتساب المهارات والقدرات الجديدة القادرة على إحداث نهضة شاملة في طريقة أدائهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وجودة مخرجاتها.

وعرف (Firza, Musa,& Joko, 2019, 190) القيادة بالتحفيز بأنها: نمط

من أنماط القيادة التي يتبعها القائد التحفيزي، والتي تتمثل في غرس الدافع ورفع الروح

المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية ، من خلال عدد من الأساليب والاسراتيجيات

وعليه يعرفها البحث الحالي على أنها قدرة القائد على إيجاد الانتماء والولاء وحب العمل والالتزام به لدى جميع العاملين في المؤسسة ، وقدرته على تعزيز ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لتطوير خبراتهم والاستفادة منها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

## (٢) أهمية القيادة التحفيزية

تعد القيادة التحفيزية من أهم الأنماط القيادية القادرة على تحسين المخرجات في المؤسسات التعليمية، إذ يلعب التحفيز دوراً مهماً في المدرسة؛ لأنه يزيد من إنتاجية المعلمين والعاملين فيها ويساهم في تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، فضلاً عن ذلك يساعد القائد التحفيزي على تغيير سلوك المعلمين بشكل إيجابي من خلال منحهم البيئة التعليمية المستقرة، والتي تراعي احتياجاتهم ومتطلباتهم النفسية والمادية والعاطفية، كما يساهم تحفيز المعلمين في تحسين مهاراتهم وخبراتهم بشكل يؤثر مباشرة في تحصيل الطالب، الأمر الذي ينعكس على كفاءة المدرسة ككل (الناطور، ٢٠١١، ٨٧).

وفي أهمية التحفيز، فقد أشار جبران (٢٠١٠، ١٥) أن أهمية القيادة التحفيزية تتمثل في:

- توجيه الطاقات والتنسيق بينها، بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المدرسة وتصوراتها المستقبلية.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
  - تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل.
  - وضع استراتيجية رشيدة في عملية تحريك ومحفزة نحو هدف سام.
- كما تبرز أهمية القيادة التحفيزية في عديد من النقاط ، أهمها ( Judgem et. al.,2014, 36):
- العمل علي توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

- السيطرة علي مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
  - تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
  - مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم العملية التعليمية بالمدرسة.
  - مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
  - تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
  - العمل علي النهوض بالقدرات البشرية.
  - المساعدة في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
- مما سبق يتضح أن الحوافز كأداة جاذبة تستخدم لاستقطاب العامل الجديد للالتحاق بالمؤسسة التي تمنح تلك الحوافز بأشكالها المتنوعة، ومن ثم تساعد العاملين على توجيه اتجاهاتهم وغاياتهم نحو العمل، بالإضافة إلى دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتمييزها الفنية والإنسانية، فالحوافز هي إحدى وسائل سياسة الإدارة لتحقيق تلك الأهداف باعتبارها تنتمي إلى مجموعة الوسائل والأساليب التنظيمية التي تساعد على نجاح التنمية الإدارية.

### أنواع التحفيز

يمكن تصنيف الحوافز وفق ما يشير إليه عدد من الباحثين إلى عدة تصنيفات، وذلك على النحو الآتي:

(١) **الحوافز من حيث أثرها**، وتنقسم إلى (ابن عبد الرحيم، ٢٠١٤، ٢٧):

- ١- **حوافز إيجابية**: وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاءً ملموساً أو عبر ملموس، وتعتمد على الترحيب والأمل والتفاؤل، وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات، لأنها تشبع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل.

٢- **حوافز سلبية:** وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مالية، كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية، فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل.

(٢) **الحوافز من حيث هدفها**، تنقسم إلى نوعين (القاسم، ١٦، ٢٠١٦):

١. **الأداء الجيد** ؛ حيث تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة؛ حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء، وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فينتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة.
٢. **الأداء الممتاز** ؛ حيث تقدم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز ، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد ، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل : منهج الإدارة بالأهداف مثلاً ، فإنها تتضمن حوافزاً تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً .

### أسس القيادة التحفيزية

حتى يكون القائد التحفيزي فعال في قيادته للمؤسسة التربوية، ينبغي أن يكون مؤثراً في سلوكيات من حوله، ويقوم هذا التأثير على مجموعة ضرورية من الأسس كما حددها جبران (٢٠١٣، ٢٠-٢١) في:

- ١- القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وهذا يتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يتسم بالمرونة العالية التي تتيح له الاستجابة للمواقف الحرجة، واتخاذ القرارات المناسبة.



٢- شعور العامل بأنه جزء لا غنى عنه في المؤسسة، فنجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد عليه شخصياً، فإذا استطاع القائد توصيل تلك الفكرة لمؤوسيه، سيتمكن من تحفيزهم باستمرار، فهم لا يعملون لصالحه بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل، والقائد فرد فيها.

٣- اقتناع كل فرد في المؤسسة بأهمية دوره مهما تضاءلت مهامه فلا غنى عنه، فإذا شعر كل فرد بقيمته بالنسبة لمؤسسته، فسيكون ذلك بمثابة دافعاً كبيراً له لتحسين أدائه، بل سيتجاوز ذلك إلى السعي للإبداع والابتكار في كيفية أداء مهامه، لذلك من مهام القائد التربوي الناجح أن يشعر كافة العاملين معه بأهمية أدوارهم، والجميع سواسية فتتزعزع الغيرة الشخصية من قلوبهم، وتكون الغيرة على مصلحة المؤسسة.

٤- وجود مساحة للاختيار، فينبغي للقائد الناجح أن يترك مساحة للاختيار أمام مؤوسيه، فيطرح عليهم المشكلة، ويستشيرهم في البدائل المتاحة، حتى يكون البديل المتفق عليه من اختيارهم، فيشعر الجميع بالمسؤولية والحافز تجاه نجاح هذا الاختيار.

### ثانياً: الرضا الوظيفي للمعلم

### مفهوم الرضا الوظيفي للمعلم

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب قياسها وتعريفها، نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة له، ولذلك فليس هناك تعريف موحد يتفق عليه جميع الباحثين، فيعرفه أبو حسونة (٢٠١٤) بأنه: درجة الشعور الإيجابي أو السلبي التي يشعر بها المعلم نحو وظيفته، والتي تنعكس على تكيفه النفسي من خلال علاقاته وإنجازاته.

ويعرفه عبد اللطيف (٢٠١٥، ٩) بأنه: عبارة عن مشاعر المعلمين 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 بالمدارس.

وتشير البارودي (٢٠١٥، ٣٨) بأن الرضا الوظيفي يعني: "نتيجة تفاعل المعلم مع وظيفته، وانعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتماؤه وتفاعله مع

جماعة وبيئة العمل الداخلية والخارجية بالمدرسة، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر، أو الحالة النفسية التي يشعر بها المعلم نحو العمل. وعليه ينظر البحث الحالي للرضا الوظيفي على أنه: شعور المعلم الإيجابي أو السلبي تجاه عمله، وهو انعكاس لمدى إشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة العمل.

### أهمية الرضا الوظيفي للمعلم

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير 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، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي، قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي 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 تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح (موساوي، بريح، ٢٠١٦).

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر 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 وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العاملين من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي، وقد ذكر

(Campbell, 2007) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

### أنواع الرضا الوظيفي

صنف لكحل (٢٠١٨، ٦٥-٦٦) الرضا الوظيفي إلى عدة تصنيفات، وهي كالتالي:

- ١- من حيث الشمولية، يقسم إلى:
  - الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل، وتتمثل في: الاعتراف، القبول الشعور بالتمكن الإنجاز والتعبير عن الذات.
  - الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل، مثل: المدير زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.
- ٢- من حيث الزمن، يقسم إلى:
  - الرضا الوظيفي المتوقع ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي اذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
  - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع وعند ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.
- ٣- من حيث الكلية، يقسم إلى:
  - الرضا الكلي: ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا تعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزائه ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي عمله.

يتضح مما سبق أن للرضا الوظيفي أنواعاً ولا يقتصر على نوع واحد، فلا بد من حرص المؤسسات على التعرف على مصادر الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والعمل على تحسينها بما يناسبهم.

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ومن أهم هذه العوامل (نعيرات، ٢٠١٨، ٢٥-٤٢):

١. **الرضا عن الوظيفة:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار.
٢. **الرضا عن الأجر:** أظهرت معظم النظريات والدراسات الميدانية أهمية الأجر والمكافآت وتأثيرها الملموس على إنتاجية الفرد، وذلك رغم الفروقات في الأهمية النسبية التي أعطيت للحوافز المادية، والمتفحص للمدارس الإدارية يجد أن كل المدارس الإدارية قد أعطت اهتماماً كبيراً للحوافز المادية، حتى المدرسة السلوكية والتي ركزت على الحوافز غير المادية لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المالية في حفز الفرد وتوجيهه، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق الشعور بالأمن، وتوفر له مكانة اجتماعية
٣. **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات تشجعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة.
٤. **الرضا عن ظروف بيئة العمل:** وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، وظروف العمل الطبيعية هي الظروف المادية

لبيئة العمل مثل: الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكاتب وساعات العمل، والتي لها تأثير مباشر على رضا الفرد عن وظيفته.

٥. **الرضا عن الزملاء في العمل:** يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي.

٦. **الرضا عن الاستقرار الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء .

٧. **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** تعتمد فاعلية الترقية كعامل من العوامل المؤثرة إيجاباً على الرضا الوظيفي، إذا ما تم ربطها بإنتاجية الفرد وكفاءته، وقد اهتم الباحثون والمخططون في مختلف المستويات التنظيمية بوظيفة التدريب باعتبارها وظيفة رئيسية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة كانت وبغض النظر عن نوع هذه المنظمة .

### المحور الثاني: الإطار الميداني

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج البحث، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

#### ▪ منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي عند مستويات المسحية والاتباطية والسببية، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف البحث وما تتطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

#### ▪ مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، وبعد استثناء العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وتم توزيع أداة البحث (الاستبانة) على عينة عشوائية قوامها (٣٥٠) منها، وبعد فحصها قبل

المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (٣٢١) استبانة، والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث.

جدول (١) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	97	30.3
	أنثى	224	69.7
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	41	12.8
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	64	19.9
	١٠ سنوات فأكثر	216	67.3

#### ■ أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء استبانة كأداة لبحثه، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ( ٥٧ ) فقرة موزعة على محورين، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الثلاثي (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية ، وعددهم (١٥) محكماً، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودرستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٥٤) فقرة موزعة على محورين، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل

محور والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط للمحور الأول على النحو الآتي: (0.89)، (0.92)، (0.88)، على التوالي، وكانت معاملات الارتباط للمحور الثاني على النحو الآتي: (0.82)، (0.90)، (0.89)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط في المحور الأول (0.89-0.92)، وفي المحور الثاني (0.88-0.95)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمحور الأول (0.92)، وللثاني (0.95)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.95)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (3-1) ÷ (2) = 0.66. وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة (من 2.34 إلى 3)؛ متوسطة (من 1.67 إلى 2.33)؛ منخفضة (من 1 إلى 1.66).

### نتائج البحث ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):



## جدول (٢) تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة

### التحفيزية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	البعد الأول: التحفيز المادى والمعنوي	2.12	0.696	70.66	متوسطة	1
٢	البعد الثاني: التحفيز الإداري	2.01	0.805	66.99	متوسطة	2
٣	البعد الثالث: التحفيز المهني	1.83	0.911	60.99	متوسطة	3
	الدرجة الكلية	1.99	0.774	66.33	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التقدير الكلية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين فيها في المجالات جميعها بلغت (١.٩٩)، وبوزن نسبي (٦٦.٣٣ %)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام والتي تؤثر بدورها على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية بهذه المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلبيسي ودرادكة (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لاستخدام مديري المدارس للحوافز، ومع دراسة أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة للإدارة بالتحفيز من قبل مديري المدارس، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شعوبي (٢٠١٤)، ودراسة بن عبد الرحيم وبن هاشيم (٢٠١٦) التي أشارت نتائجها جميعاً إلى وجود درجة متوسطة لممارسة التحفيز من قبل مديري المدارس، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٣)، (٤)، (٥)



### ■ البعد الأول: التحفيز المادى والمعنوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز المادى والمعنوي، وذلك كما في جدول رقم (3).

جدول (٣) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز المادى والمعنوي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يطلب المدير علاوة تشجيعية بشكل دوري للمعلمين المتميزين	2.3	0.668	76.66	متوسطة	1
٢	يقوم المدير بمكافأة المعلم مادياً على العمل الإضافي.	2.14	0.632	71.33	متوسطة	4
٣	يتم تحسين ظروف المعلم المادية وفقاً للتقارير المرتفعة التي يحصل عليها نهاية العام.	2.18	0.653	72.66	متوسطة	2
٤	يوصي المدير بالترقية الاستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	2.16	0.668	71.99	متوسطة	3
٥	يقدم المدير شهادات تقدير مكتوبة للمعلم عندما يبدي موقفاً إيجابياً في العمل.	2.13	0.640	70.99	متوسطة	5
٦	يمدح المدير المعلم ويثني على جهوده كلما كانت درجات تحصيل طلبته مرتفعة.	2.04	0.766	67.99	متوسطة	9
٧	يفوض المدير السلطات للمعلم عندما يظهر مقدرته على تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات الصعبة.	2.11	0.674	70.33	متوسطة	7
٨	يهتم المدير بإظهار اسم المعلم المثالي عند قيامه بعمل تطوعي لخدمة الطلبة أو المدرسة	2.07	0.688	68.99	متوسطة	8
٩	يشجع المدير المتميزين على تكملة دراستهم	2.11	0.646	70.33	متوسطة	6
١٠	يقدم المدير الدروع عندما ينجز المعلم أعماله بكفاءة وفاعلية.	1.97	0.730	65.66	متوسطة	10
-	التقدير العام للمجال	2.12	0.596	76.66	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (3) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز المادى والمعنوي، بلغ ( ٢٠.١٢ )، وبوزن نسبي

( ٧٦.٦٦ ) ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يطلب المدير علاوة تشجيعية بشكل دوري للمعلمين المتميزين)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى إدراك مديري مدارس لأهمية الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ، مما يجعلهم يستمرون في تحقيق التميز فيما يوكل إليهم من أعمال ، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقدم المدير الدروع عندما ينجز المعلم أعماله بكفاءة وفاعلية)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى كون الحوافز المعنوية لا تحظى بنفس مكانة وتأثير الحوافز المادية على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي.

#### ■ البعد الثاني: التحفيز الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز الإداري ، وذلك كما في جدول رقم (4).

جدول (٤) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام  
للتحفيز الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يقوم المدير باطلاع المعلمين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها.	2.03	0.743	67.66	متوسطة	1
٢	يكلف المدير المعلمين بأداء مهام قيادية.	1.87	0.738	62.33	متوسطة	3
٣	يفوض المدير المعلمين لتمثيل المدرسة في (المؤتمرات والأنشطة التربوية).	1.83	0.815	60.99	متوسطة	5
٤	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات الإدارية.	1.80	0.856	59.99	متوسطة	6
٥	يتعامل المدير بإيجابية مع قرارات المعلمين.	1.91	0.772	63.66	متوسطة	2
٦	يحرص المدير على أن يوفر للمعلمين هامشاً مناسباً من الحرية في تنفيذ مهام مسؤولياتهم.	1.80	0.812	59.99	متوسطة	7
٧	يوفر المدير للمعلمين مجالاً للاطلاع على المستجدات التربوية.	1.79	0.861	59.66	متوسطة	8
٨	يفوض المدير المعلمين بعضاً من مسؤولياته الإدارية التي تناسب مع قدراتهم التخصصية	1.83	0.816	67.66	متوسطة	4
-	التقدير العام للمجال	1.86	0.774	60.99	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز الإداري ، بلغ (١.٨٦)، وبوزن نسبي (٦٠.٩٩) ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقوم المدير باطلاع المعلمين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى حرص مديري المدارس على تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين لبناء علاقات إنسانية طيبة وتهيئة بيئة مدرسية مناسبة يسودها التكاتف والاحترام المتبادل مما يترك أثراً إيجابياً في نفوس المعلمين ويدفعهم لتأدية أعمالهم بفاعلية وكفاءة عالية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوفر

المدير للمعلمين مجالاً للاطلاع على المستجدات التربوية)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق بعض مديري المدارس، مما يجعلهم يركزون على النواحي الإدارية الروتينية بشكل أكبر.

#### ■ البعد الثالث: التحفيز المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز المهني ، وذلك كما في جدول رقم (5).

جدول (٥) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام

#### للتحفيز المهني مرتبة تنازلياً

الرتبة	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
7	منخفضة	54.66	0.775	1.64	يحث المدير المعلمين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.	١
6	متوسطة	56.33	0.886	1.69	يشجع المدير المعلمين على الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة.	٢
4	متوسطة	62.99	0.709	1.89	يزود المدير المعلمين بتغذية راجعة عن أدائهم بالمدرسة.	٣
8	منخفضة	53.99	0.631	1.62	يحفز المدير المعلمين على القيام بالأنشطة الصفية المدرسية.	٤
5	متوسطة	61.99	0.613	1.86	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الأنشطة العلمية الموجهة.	٥
3	متوسطة	64.66	0.773	1.94	يحضر المدير حصص المعلمين الدراسية لحفزهم على تحسين أدائهم.	٦
1	متوسطة	69.66	0.704	2.09	ينظم المدير برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني.	٧
2	متوسطة	65.33	0.714	1.96	يوفر المدير قاعدة بيانات واضحة لتعرف احتياجات المعلمين.	٨
-	متوسطة	61.33	0.651	1.84	التقدير العام للمجال	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتحفيز المهني ، بلغ (١.٨٤)، وبوزن نسبي (٦١.٣٣) ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (ينظم المدير برامج تدريبية تحقق للمعلمين النمو المهني)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى سعي مديري المدارس للارتقاء بمستوى معلميهم وزيادة جودة العملية التعليمية من خلال إعداد المعلمين ورفع كفاياتهم وتطوير مهاراتهم المهنية، إذ تزود الدورات التدريبية المعلمين بالمعارف والمهارات وتطلعهم كل ما هو جديد في المجال التربوي والتعليمي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحفز المدير المعلمين على القيام بالأنشطة الصفية المدرسية)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى اعتقاد بعض المديرين بأن توجيه المعلمين فيما يتعلق بممارسة الأنشطة الصفية من صمام عمل الموجهين الفنيين للمادة.

**التساؤل الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول رقم (6):

جدول (٦) تقديرات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم

**الثانوي العام مرتبة تنازلياً**

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	البعد الأول: الإدارة	1.97	0.765	65.79	متوسطة	3
٢	البعد الثاني: بيئة العمل	2.01	0.728	67.03	متوسطة	2
٣	البعد الثالث: الإشراف التربوي	2.05	0715	68.19	متوسطة	1
-	الدرجة الكلية	2.01	0.678	66.99	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها بلغت (٢٠٠١)، وبوزن نسبي (٦٦.٩٩%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة مما يؤكد على حاجة تلك المدارس للعديد من الجهود حتى تحقق مستويات جيدة من الرضا الوظيفي للمعلمين ، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٧)، (٨)، (٩):

#### البعد الأول: الإدارة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى تحقيق الإدارة للرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام ، وذلك كما في الجدول رقم (7).

جدول (٧) تقديرات عينة الدراسة لمستوى تحقيق الإدارة للرضا الوظيفي للمعلمين في

#### مدارس التعليم الثانوي العام مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية	2.02	0.757	67.33	متوسطة	3
٢	تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	2.01	0.717	66.99	متوسطة	4
٣	ترتبط الإدارة بالمعلمين بعلاقات طيبة داخل وخارج المدرسة.	2.03	0.769	67.66	متوسطة	2
٤	تراعى الإدارة المعلمين في توزيع وتقاسم العمل.	1.98	0.776	65.99	متوسطة	6
٥	تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الفنية أكثر من اهتمامها بالأعمال الروتينية	2.93	0.707	97.66	متوسطة	1
٦	تراعى الإدارة المدرسية حاجات المعلمين المهنية.	1.94	0.544	64.66	متوسطة	9
٧	تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة.	1.91	0.505	63.66	متوسطة	10
٨	تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجه المعلمين داخل المدرسة	1.96	0.644	65.33	متوسطة	8
٩	تنمي الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين	2.01	0.700	66.99	متوسطة	5
١٠	تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة	1.98	0.552	65.99	متوسطة	7

التقدير العام للمجال 2.08 0.550 69.33 متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى تحقيق الإدارة للرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بلغ (2.08)، وبوزن نسبي (69.33%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الفنية أكثر من اهتمامها بالأعمال الروتينية)، وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة إلى وجود رغبة من قبل مديري المدارس في تحسين المستوى المهني للمعلم، بما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية على مستوى المدرسة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة تقدير متوسطة إلى أن مديري المدارس لا يمتلكون الصلاحيات الكاملة لتفويض المعلمين بالمهام، حيث يلتزمون بحرفية اللوائح والقوانين في تنفيذ أغلب الممارسات على مستوى المدرسة.

#### البعد الثاني: بيئة العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى تحقيق بيئة العمل للرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام ، وذلك كما في الجدول رقم (8).

جدول (٨) تقديرات عينة الدراسة لمستوى تحقيق بيئة العمل للرضا الوظيفي للمعلمين في

مدارس التعليم الثانوي العام مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل.	1.98	0.553	65.99	متوسطة	7
٢	تناسب بيئة العمل مع طبيعة العمل.	2.12	0.601	70.66	متوسطة	2
٣	توجد غرف صفية مناسبة لأعداد الطلبة.	2.03	0.716	67.66	متوسطة	6
٤	يشعر المعلمون بأن مهنة التدريس من أفضل المهن من حيث التقدير الاجتماعي	2.08	0.893	69.33	متوسطة	4
٥	يتكيف المعلمون مع التصرفات الشخصية لزملائهم.	2.10	0.596	69.99	متوسطة	3
٦	يشعر المعلم بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة	2.14	0.647	71.33	متوسطة	1
٧	يشعر المعلم بالاستقرار بين عمله وأسرته.	2.04	0.656	67.99	متوسطة	5
٨	يشعر المعلم بالسعادة والرضا أثناء تأدية عمله.	1.97	0.771	65.66	متوسطة	8
٩	يشعر المعلم أن العمل في المدرسة يُلبي العديد من رغباته.	1.95	0.719	64.99	متوسطة	9
-	التقدير العام للمجال	2.05	0.541	68.33	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى تحقيق بيئة العمل للرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بلغ (2.05)، وبوزن نسبي (68.33%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشعر المعلم بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة)، وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة إلى أن تقدير المعلمين من قبل العاملين وإشعارهم بقيمتهم الكبيرة في المدرسة من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشعر المعلم أن العمل في المدرسة يُلبي العديد من رغباته) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة



تقدير متوسطة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في بعض المدارس قد لا يتناسب مع رغبات واهتمامات المعلمين.

### البعد الثاني: الإشراف التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى تحقيق الإشراف التربوي للرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام ، وذلك كما في الجدول رقم (9).

### جدول (٩) تقديرات عينة الدراسة لمستوى تحقيق الإشراف التربوي للرضا الوظيفي

#### للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم.	1.94	0.630	64.66	متوسطة	6
٢	تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات.	1.96	0.544	65.33	متوسطة	5
٣	تتبعك الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة إيجابياً.	1.91	0.639	63.66	متوسطة	8
٤	يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية	1.83	0.634	60.99	متوسطة	9
٥	يوجه المدير المعلم لطرق وأساليب التدريس الملائمة.	1.96	0.885	65.33	متوسطة	4
٦	يهتم المدير بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين	2.08	0.575	69.33	متوسطة	2
٧	تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم.	2.18	0.542	72.66	متوسطة	1
٨	تتلقى الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية.	1.94	0.554	64.66	متوسطة	7
٩	يسهل المدير عملية مشاركة المعلمين في البرامج الإشرافية.	1.99	0.487	66.33	متوسطة	3
-	التقدير العام للمجال	1.98	0.540	65.99	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى تحقيق الإشراف التربوي للرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بلغ (1.98)، وبوزن نسبي (65.99%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم)، وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة إلى أن الهدف الأسمى للزيارات الإشرافية يكمن في تنمية الأداء التعليمي للمعلمين من خلال الوقوف على نقاط الضعف لديهم وتوجيههم نحو تلاشيها وتعزيز نقاط القوة لديهم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية). وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة تقدير متوسطة إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق الكثير من المديرين، مما يقلل من الوقت المخصص للإشراف الفني على المعلمين في الفصول الدراسية.

نتائج التساؤل الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وبين الرضا الوظيفي للمعلمين ؟  
للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10):

جدول (١٠) نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة التحفيزية و الرضا الوظيفي للمعلمين

الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	أبعاد الرضا الوظيفي			قيمة معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	المتغير التابع
	الإشراف التربوي	بيئة العمل	الإدارة		المتغير المستقل
٠.٧٩٥	٠.٦١٩	٠.٦٤٩	٠.٧٠٦	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التحفيز المادى والمعنوي
٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	مستوى الدلالة	
٠.٧٧٠	٠.٦٣٦	٠.٧٣٠	٠.٦٤٩	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التحفيز الإداري
٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	مستوى الدلالة	
٠.٧٥٠	٠.٦٠١	٠.٦٢٤	٠.٧٣٠	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التحفيز المهني
٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	مستوى الدلالة	
٠.٧١٦	٠.٦٢٧	٠.٦١٦	٠.٧٤١	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للقيادة التحفيزية
٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحفيزية و الرضا الوظيفي للمعلمين ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.716)، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة التحفيزية عامل أساسي في زيادة درجة تحقق أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين ، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة التحفيزية بما تتضمنه من التحفيز المادى والمعنوي ، والتحفيز الإداري ، بالإضافة إلى

التحفيز المهني، جميعها عوامل تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، بالاعتماد على ثلاثة أبعاد، وهي الإدارة ، وبيئة العمل، والإشراف التربوي.

المحور الرابع: أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس.

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن عرض أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس على النحو الآتي:

- أن تعمل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بمنح المدراء صلاحيات أكثر من أجل تحفيز المعلمين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- العمل على تفعيل أنظمة الحوافز بناءً على الأداء من أجل تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى المعلمين وتعزيز الشعور بالعدالة خلال أداء مهامهم.
- إشراك المدراء في تقييم المعلمين من خلال تقديم الحوافز للمعلمين عن طريق ما يتم تقديمه من أفكار إبداعية خلال العمل في المدارس.
- إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لديهم.
- زيادة فرص التقدم والنمو المهني من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين التي تحثهم على المثابرة العمل من أجل تطوير مهنتهم.
- ضرورة توجه الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لمنح الترقيات والدرجات بناء على مستوى النمو المهني للمعلم.
- مراجعة الأنظمة واللوائح والأدلة التي تحدد المهام والمسؤوليات وتحدد الرواتب والحوافز للمعلمين، وإعداد أدلة الإجراءات والحوكمة، بالإضافة إلى إكساب مهارات التعامل القيادية، وإقرار آليات تقويم الأداء التي تحكم العمل.
- إيجاد آليات مناسبة لتعزيز مستوى العلاقات ما بين قيادة المدرسة والإدارة وما بين المعلمين أنفسهم، وإتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب، وتحسين المناخ المدرسي، وإحداث أنظمة مالية وإدارية محفزة.

- تدريب وتأهيل المعلمين بصورة منتظمة، وتمكينهم من استخدام وسائل التعليم الحديثة.
- تعزيز تفاعل المعلمين في مدارس التعليم الثانوي من خلال تشجيعهم على التعاون وتبادل الخبرات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين بيئة العمل في المدارس، ويشمل ذلك كافة الإجراءات المتعلقة بالنظافة والتهوية والإضاءة وتجهيز الفصول والمعامل الدراسية بما يتوافق مع متطلبات المعلمين.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ذوي الأداء المتميز.
- العمل على تحسين الرواتب الشهرية والعلاوات السنوية للمعلمين بما يتناسب مع الجهد المبذول، وذلك من خلال المقارنة بالرواتب والعلاوات التي يأخذها نظراؤهم في الجهات الأخرى.

## المراجع العربية

- ابن عبد الرحيم، محمد وابن ،هاشيم عزميل (٢٠١٦). دور الإدارة في تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا، مجلة الحبر المفصلي يبني الأمة، ٢ (١).
- ابن عبدالرحيم، محمد مرزوق كنعان(٢٠١٤). دور الإدارة في تحفيز المدرسين في معاهد تحفيظ القرآن بماليزيا وعلاقته بأدائهم الوظيفي ابن عبدالرحيم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- أبو حسونة، نشأت محمود (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الدولية للبحث في التربية وعلم النفس، مج ٢، ع ٢٠٢.
- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم(٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (٢٧)٣.
- آل جمعان، شادن بنت عبد الله و ابن سلمان، شروق بنت سلمان، الفغم، عبطاء بنت حاكم(٢٠٢٠). واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩٤، أكتوبر.
- البارودي، منال(٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- البليسي، محمود حسن صالح، درادكة، أمجد محمود محمد(٢٠١٧). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع ١٢٤.
- البوهي، فاروق شوقي (٢٠١٧). نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لاجداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، في أعمال المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الترهوني، رمضان سعد (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات، المجلة الليبية العالمية، ع (١٨).
- جبران، علي محمد (٢٠١٣). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، المعهد العالمي للفكر الاسلامي والمدارس الخاصة في الأردن، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الدرعي، حميد والقاسمية عايده (٢٠٢٠). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(١٧).

- رفش، شهاب الدين حمد والربيعي، محمد عباس. (٢٠١٥م). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات: بحث تطبيقي في هيئة النزاهة مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ع(١٥).
- شعوبي، رجاء (٢٠١٤). فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح الجزائر.
- الطراونة، هاني خلف (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين وأبوسيف، محمود سيد علي (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ع٢، ج١، أبريل.
- عبد اللطيف، عصام (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، القاهرة، نيولينك للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العتيبي، أسماء، والفهد، انتصار، والمخلفي، ريوف، ومدخلي، زهرة، والعسكر، سارة (٢٠٢٠م). متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٣٥).
- العتيبي، نورة، الثبيتي، خالد (٢٠٢١م). درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٣٠).
- العصيمي، عبدالله (٢٠١٨). التمكين النفسي والرضا الوظيفي وتأثيرهما في الانخراط في العمل لدى معلمات المرحلة الابتدائية في الكويت، عالم التربية، ٤ (٦٣).
- القاسم، عامر هاني (٢٠١٦). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين: دراسة عن منتزه العين للحياة البرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، ع٢، يونيو.
- لكحل، منيف (٢٠١٨م). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الجزائر، المثقف للنشر والتوزيع.
- مصطفى، عصام رشاد بسيوني (٢٠١٥) تصور مقترح للاتصال الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

- 
- موساوي، يحيى وپرياح محمد (٢٠١٦). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
  - الناطور، فايز (٢٠١١). التحفيز ومهارات تطوير الذات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
  - نعيترات، جهاد (٢٠١٨). تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المراجع الأجنبية
- Bosire, R. K., & Ntamushobora, F. (2014). A study on the effects of motivational leadership on human capital productivity in the Kenya public service: A case study of the Kenya Wild Life Service (KWS). **International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 1(3).
  - Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. **Behavioral Sciences**, 9(3), 29.
  - Campbell, D. (2007, March). **An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Nonfinancial Performance Improvement. AAA.**
  - Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, **RJOAS**. 3(87), 188-195.
  - García, L. (2021). Organizational Factors that Affect Job Satisfaction and Job Performance in Basic Education Teachers. **European Journal of Contemporary Education**, 4, <https://doi.org/10.13187/ejced.2021.4.888>
  - Judgem, A., Piccolo, F., & Ilies, R. (2014). The Forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in Leadership research. **Journal of applied psychology**, 89(1).
  - Lopez, C. I., & Grubbström, E. (2018). **Motivational factors and Leadership preferences of the Millennial generation: Unlocking the potential of our future leader**, (Master Thesis), Blekinge Institute of Technology, Sweden.
  - Lynn, Jamie. (2015). **Teacher Job Satisfaction in a Changing Educational Environment**. Unpublished Ph.D. Dissertation, Ashland University, Ohio.
  - Timah, A. (2015). Motivational strategies used by principals in the management of schools: The case of some selected secondary schools in the Fako Division of the Southwest Region of Cameroon. (Master Thesis), University of Jyväskylä.





مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٩٠) يوليو ج (٢) ٢٠٢٤ م



- 
- Trace, Natalie Elizabeth Lytle. (2016). **The Relationship Among Teacher Job Satisfaction, Trust in the Principal, and Principal Support**. Unpublished Ph.D. Dissertation, The College of William, Virginia.
  - Ugoani, J. (2015). Kics: A Model Of Motivational Leadership In Organizations. **Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)**, 6 (3).