

درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم

محمد يوسف حسن بربز، مجدي فتحي محمد أبو الحاج *

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي لديهم ومن وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم بناء مقياسين حيث اشتمل المقياس الأول على (29) فقرة لقياس درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين، أما المقياس الثاني فقد اشتمل على (71) فقرة لقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. واشتملت عينة الدراسة على (215) موظفًا وموظفة، تم اختيارهم عشوائياً من موظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد في العام الدراسي (2016/2017). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (الحوافز المعنوية، والحوافز المادية). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (المجازفة، القابلية للتغير، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين درجة تفعيل الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الحوافز تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) فقط على المجال المادي. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث، ولأثر المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى. وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير مناخ الإبداع والرضا الوظيفي المناسب للعاملين في المديرية من خلال تفعيل مجالي الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرامج الجامعية لرفع مستواهم العلمي.

الكلمات الدالة: الحوافز، الإبداع، الرضا الوظيفي، مديرية التربية والتعليم، الأردن.

المقدمة والإطار النظري

حظيت الحوافز وما زالت باهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري باعتبارها متغيرات مستقلة للدافعية والإبداع، وهي تركز على إطلاق وتحريك طاقات الموظفين ليكونوا أكثر إنتاجية وأعلى أداءً. ولقد زاد الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام علماء النفس بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هنالك حافز على ذلك.

تعد التربية أداة التغيير الشامل والتطوير في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وتهدف التربية أيضاً إلى إعداد الكائن الإنساني وبنائه لأنه غايتها الأولى والأخيرة، إذ تعمل التربية على تفتيح قواه المختلفة ومساعدته، ليصبح قادراً على التغيير والتجديد والإبداع، من خلال نظام الحوافز (العلي، 2016).

لقد تناول كثير من الباحثين الحوافز بالتعريف، باعتبارها تؤدي دوراً كبيراً في عمل المنظمات الإدارية المختلفة، لا سيما في وجود نظام حوافز دقيق يقوم على معرفة احتياجات العاملين المادية والمعنوية وباعتبارها عنصراً هاماً في إثارة الدافعية والرضا لديهم؛ باعتبار أن الدافع قوة أو طاقة داخلية تنشط السلوك الفردي وتوجهه نحو غايات محددة. فالحوافز هي تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته، والوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعملة وأدائه كماً وكيفاً. ولا شك أن للحوافز تأثيراً على زيادة الكفاية الوظيفية، سواء أكانت مالية أو غير مالية فهي تقوم على اعتبارات إنسانية في المقام الأول. فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً

* وزارة التربية والتعليم الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2018/5/30، وتاريخ قبوله 2018/11/27.

بالأعمال على خير وجه وكفاءة عالية، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس يتم فقط خلال نظام التحفيز (Al-Omar, 2003). ومن المعروف أن الكفاءات إذا توافرت لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المناخ الذي يهيئ لها الظروف المواتية للتعبير عن طاقاتها، والوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية، ومن اللازم أن تتوافر لهذه الكفاءات الأجواء والحوافز الملائمة لتحقيق طموحاتها العلمية، ورفع مستوى رضاها الوظيفي، ومن ثم تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء والإنتاجية العلمية، مما يساهم في زيادة الجودة والفاعلية على النتائج والمخرجات (Tella et al, 2007).

بشكل عام فإن أهمية الحوافز تكمن في ما يلي: المساهمة في إشباع حاجة الفرد ورفع روحهم المعنوية، والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الفرد وتنسيق أولوياتها، والمساهمة في التحكم في سلوك الفرد، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والفرد، وتنمية عادات وقيم سلوكية جيدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين الأفراد، المساهمة في تعزيز الفرد لأهداف المؤسسة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم، وتنمية الطاقات الإبداعية لدى الفرد بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها، والمساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها (الجباسي، 2011). ويعد الإبداع النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة العمل ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة، أو أسلوب عمل جديد، أو أفكار جديدة، أو اتخاذ قرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل (أبو ليلي، 2007).

ومن الأمور المهمة في أي مؤسسة تنمية الإبداع وتطويره وخاصة المؤسسات المتميزة في أدائها وإنجازها. ويُعد الإبداع من الموضوعات المهمة في الإدارة، التي تعمل على تقدم المؤسسات التعليمية، في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها. فالإبداع عبارة عن عوامل معرفية وجدانية واجتماعية تتميز بالقابلية للنمو، يلخصها رنزولي (Renzulli) في ثلاثية دينامية تشمل القدرات العقلية فوق المتوسط، والقدرة الابتكارية، والدافعية للإنجاز والمثابرة، وهي جميعها محصلة للسلوك الإبداعي (أوزي، 2013).

وتعد الرغبة بالتفوق والإبداع والامتنياز خاصية شخصية مميزة للأشخاص ذوي المستوى المرتفع من دافعية الإنجاز، كما أنهم يعملون بجدية أكثر من غيرهم، ويحققون نجاحات أكثر من غيرهم في مواقف متعددة من الحياة (اليوسف، 2018). إن الإبداع والرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية، التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، والرضا الوظيفي يشمل ما يلي: حالة الارتياح والقبول عند إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها المؤسسة، وردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لغايات الفرد، والجودة الداخلية للحياة الوظيفية، والإدراك والحكم الشخصي تجاه الظروف والمتغيرات المرتبطة بالوظيفة (السالم، 2001).

ويحدث الإبداع والرضا الوظيفي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل كما يلي:

- 1- الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها.
- 2- الدافعية المجازفة: تولد الحاجات قدراً من الدافعية المجازفة توجه لمصادر تلك الحاجات.
- 3- الأداء واتخاذ القرارات وخل المشكلات: وهي جميعها وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- 4- الإشباع: الأداء الفعال يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد.
- 5- الرضا الوظيفي: بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء يجعله راضياً عن العمل باعتباره وسيلة تمكنه من إشباع حاجاته، ودافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة العوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (السالم، 2001).

نظراً لأهمية الرضا الوظيفي في رفع مستوى جودة الإنتاجية، والأداء، والانتماء للمؤسسة (Rayton, 2006)، ونظراً لتأثير الرضا الوظيفي على حياة الموظف بشكل عام (Landry, 2000)، فإن جميع المؤسسات التعليمية وغير التعليمية تحرص على الوصول بعاملها وموظفيها إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي (Judge et al., 2004).

ويعد موضوع الإبداع والرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة التي تطرح نفسها على الباحثين في مجال الإدارة، فقد أدركت الكثير من المجتمعات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد، أو المؤسسة أو المجتمع بشكل عام، فهي تحرص كثيراً على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه، سواء كان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم، أو تواجه المؤسسات التي يعملون فيها.

لقد أثبتت البحوث التأثير الكبير للحوافز على الإبداع والرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على العلاقة الوطيدة الظاهرة بين درجة الحوافز لدى العاملين والإبداع والرضا الوظيفي، وجد الباحثان أهمية دراسة درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، ودراسة تأثيرهما ببعض المتغيرات المهمة؛ لما له من انعكاسات ايجابية على مجمل العمل والإنتاج التربوي.

مشكلة الدراسة:

نظرًا لأهمية الحوافز في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وخاصة مؤسسات التربية والتعليم وأهميتها في الإبداع والرضا الوظيفي لتطوير أدائها وأداء أعضائها من الهيئتين التدريسية والإدارية، حيث تسعى مؤسسات التربية والتعليم إلى البحث عن ممارسات قيادية ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها، بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز، ومن بين هذه الممارسات القيادية المتعددة التي بدأت تجذب اهتمام القادة هي توفير الحوافز وعلاقته بالإبداع والرضا الوظيفي. وجاء الإحساس بهذه المشكلة والشعور بها من خلال خبرة الباحثين في وزارة التربية والتعليم، حيث لاحظ الباحثان أنه إذا لم يتم استخدام الحوافز بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تراجع مستوى جودة أداء العملية التربوية والتعليمية؛ بشكل قد يؤثر على مستقبل التربية والعاملين لديها. ونظرًا لاحتواء المديرية على عدد من المشرفين التربويين، والإبداع والرضا الوظيفي لهم ينعكس إيجابياً على رضا المعلم الوظيفي وإبداعه؛ ومن ثم ينعكس على جودة أدائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها، وكل ذلك يؤثر في مجمل العملية التربوية والتعليمية.

تتمثل مشكلة الدراسة بالكشف عن درجة الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد ومن وجهة نظرهم أنفسهم، ودرجة تأثير الحوافز على الإبداع والرضا الوظيفي للعاملين كنوع من النقد ذاتي، واعتقاداً من الباحث بان رصد الواقع الميداني يساعد كثيراً في التحسين والتطور. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال معرفة درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لديهم، ودراسة مدى تأثيرهما بالمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أسئلة الدراسة:

للكشف عن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
- 3- ما درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الإبداع والرضا الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
- 5- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تفعيل الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1) التعرف على درجة تفعيل الحوافز المادية والحوافز المعنوية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد؛ لتوفير الحوافز المناسبة لتحقيق الطموحات للكفاءات والشعور بالرضا الوظيفي الذي يقود هذه الكفاءات إلى الإبداع.
- 2) التعرف على درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد؛ لتنمية هذا الإبداع وتطويره وتعزيزه.
- 3) البحث عن العلاقة بين درجة تفعيل الحوافز، ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم

لمحافظة إريد. لان الموظف الذي يتمتع بدرجة جيدة من الحوافز يشعر بالانتماء إلى وظيفته ويترتب على ذلك جودة عالية في ممارساته لوظيفته. هنا نود معرفة قوة واتجاه هذه العلاقة.

(4) دراسة اثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) للعاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إريد على درجة تفعيل الحوافز لديهم، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك اثر لتلك المتغيرات ولصالح أي مستوى أو فئة.

(5) تعزيز البحوث العربية بدراسة حديثة في تحديد درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين التربويين، ودراسة أثرها على النتائج التربوية والتعليمية والإشرافية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته بتناولها موضوع من المواضيع الحديثة في الإدارة؛ وهي الحوافز التنظيمية وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي، وخاصة أن عينة الدراسة تحتوي نخبة من المشرفين والقادة التربويين الذين يعتبر درجة الإبداع والرضا الوظيفي لديهم حجر الأساس للنهوض بالعملية التربوية، ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة القادة والإداريين في مديريات التربية والتعليم في التعرف على واقع الحوافز التنظيمية وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي. كما يؤمل أن يفاد من نتائجها القادة والإداريين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إريد، ومديريات التربية والتعليم في المحافظات الأخرى. ويؤمل أيضاً أن يفاد من نتائج هذه الدراسة مؤسسات القطاع العام والخاص لتحفيز موظفيها للإبداع، لما له اثر على الناتج العام.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الحوافز: تعرف بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعملة وأدائه كمًا وكيفًا، (الرفاعي، 1997، ص108). أما إجرائيًا فتعرف الحوافز في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي استخدمت لقياس درجة الحافز لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إريد.

ويعرف الإبداع بأنه: النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة العمل، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحسد والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والمجتمع (أبو ليلي، 2007).

الرضا الوظيفي: عرفه معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionary) على أنه تحقيق وإشباع الرغبة أو حاجة أو ميل (الشرايدة، 2008، ص63). ويعرف الرضا الوظيفي اصطلاحياً أنه حالة من المشاعر تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وتمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية، أو ضمنية (ملحم، 2006، ص11). يعرف الإبداع الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الموظف على مقياس الإبداع والرضا الوظيفي المعد في أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع الحوافز وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي.

حدود زمانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2016/2017).

حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة إريد.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والإداريين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إريد.

محددات الدراسة:

- 1- اقتصرت عينة الدراسة على موظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة إريد.
- 2- اقتصرت الدراسة على المعلومات الناتجة من تحليل أدوات الدراسة (الاستبانات).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وكما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالحوافز:

أجرى (الشريم، 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على اثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية

الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، وكذلك إلى تقييم مدى تأثير الحوافز التي تقدمها الكلية على تحسين مستوى الأداء واستمراره. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة الحالية، مستخدماً استبانة من إعداده للتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية. وقد أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة يوافقون بأن مستوى الحوافز المقدمة لهم في الكلية بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي أو متغير عدد سنوات الخبرة.

أجرت (محمود وعبد، 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على الإنهاك النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والحوافز لدى معلمات رياض الأطفال التابع لمديريات التربية الست في مدينة بغداد، اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية من (171) روضة من رياض الأطفال، واستخدمت الباحثتان الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والحوافز، وعدم وجود علاقة بين الحوافز والإنهاك النفسي.

أجرت (عطوف، 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على الإدارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز المشرفين التربويين والاختصاص بـمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من مشرفين التربويين والاختصاص في محافظة البصرة والبالغ عددهم (209) مشرف ومشرفة للعام الدراسي (2015-2016). أشارت نتائج الدراسة إلى رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاص إلى أعلى درجة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيّتهم.

أجريت (الدويش، 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، بناء على بيئة العمل الحالية، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (130) إدارياً استجابوا لاستبانة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على المحور الحوافز المادية والمعنوية بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية (المسمى الوظيفي).

أجريت (الحلايبي، 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (449) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين في القطاع العام في الأردن، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في أمانة عمان كانت منخفضة، بينما الحوافز الاجتماعية كانت متوسطة.

أجرت (عوض الله، 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التحفيز ودوره في تحقيق لرضا الوظيفي للعاملين في إدارة الحسابات المشتركة في بلدية غزة. استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في بلدية غزة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

أجريت (الشوابكة، 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع (318) استبانة على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية العشر، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية اعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية. وبينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

أجرت (Al-Jishi، 2009) في السعودية دراسة هدفت إلى معرفة درجة التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز ارامكو الصحي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع الممرضين والممرضات في المركز. وبعد توزيع الاستبانة وتحليل النتائج؛ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضين والممرضات، وخاصة تلك الحوافز التي تساعد على التغلب على مخاطر المهنة.

أجريت (Johnson، 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر تحفيز المعلم على المستوى التحصيلي للطلاب في فلوريدا، حيث عمل دراسة للبحث في أثر الدعم والمساندة التي يقدمها المدير على تحصيل الطلاب الأكاديمي، وقد استخدم الباحث المنهج

النوعي، وقام بإجراء مقابلات مع 15 مدير مدرسة في فلوريدا، وركز في دراسته على عدة محاور منها: أهمية تحفيز المعلمين والطلاب، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاستماع للمعلمين وفتح قنوات الحوار معهم حول الشؤون الأكاديمية، يؤدي إلى تحسين نتائج التحصيل الطلابي.

أجرى (Campbell, 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز السلبية والإيجابية في التأثير على مستوى الإنتاجية والأداء لدى مجموعة من المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث الحوافز الإيجابية كالمكافآت بأنواعها المختلفة، والحوافز السلبية في حالات التقصير كالعقوبات بأنواعها المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية كقرارات الترقية أهم من الحوافز المادية بالنسبة لفئة المدراء، كذلك الحال بالنسبة للحوافز السلبية؛ أثبتت نتائج الدراسة أن الحوافز السلبية المعنوية مثل احتمالية إنهاء الخدمة أو الانتقال لوظيفة أقل مستوى أهم وأكثر فاعلية من الحوافز المادية.

أجرى (Takahashi, 2006) دراسة هدفت إلى معرفة أثر حوافز الأجور والترقية على رضا العاملين في اليابان ولأي مدى تحثهم على العمل والإنتاج. وقد تم إجراء الدراسة على (1832) مستخدماً يابانياً يعملون في مجموعة شركات تويوتا منهم (818) فنياً و(928) موظفاً إدارياً. وأظهرت النتائج أن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل، وأن الترقيات السليمة تؤثر أكثر من الزيادة في الأجور؛ في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

أجرى (محيسن، 2004) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن التعويضات وحوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة، وذلك من خلال إجراء تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات حوافز وتعويضات العمل، والمتغيرات الشخصية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، البالغ عددهم (990) موظفاً، في حين أن عينة الدراسة ضمت (254) موظفاً، أي بنسبة (26%) من مجتمع الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن) في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز. كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المعالين في مستوى الرضا العام عن حوافز العمل.

أجرى (إبراهيم، 2003) دراسة هدفت إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين بجامعة النيلين في السودان، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، تكونت عينة الدراسة من (262) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود الحوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)، ومن النتائج أيضاً أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هناك حوافز يجب إن يحصلوا عليها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز ودرجة الرضا الوظيفي للموظفين.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع والرضا الوظيفي:

أجرى (الشريف، 2015) دراسة هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة تدريس السنة التحضيرية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (282) عضواً منهم (132) ذكوراً و(150) إناثاً. وتكونت عينة الدراسة من (169) عضواً. اعد الباحث استبانة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك أخذ المرتبة الأولى، بينما أخذ مجال المناخ التنظيمي المرتبة الثانية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

أجرى (البلهد، 2014) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي؛ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. تكونت عينة الدراسة من (146) موظفة. ومن نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأعلى محور العلاقات الشخصية والوظيفية داخل الجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المرتبة والوظيفة،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أجرى (Hanif, et al, 2011)) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المتغيرات الشخصية والمتعلقة بالوظائف في إجهاد المعلمين واستكشاف مستويات ومصادر التوتر وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس في إسلام آباد (باكستان). واستخدم الباحثون الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية من المدارس الحكومية والمدارس الخاصة. وأظهرت النتائج: وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للإجهاد تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي.

أجرى (Luo, et al, 2010)) دراسة هدفت إلى اختبار أثر ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف على الأداء الوظيفي بين الموظفين في منطقة الصين الكبرى. استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. طبقت الدراسة على (380) شخصاً من ثلاث مدن رئيسية في منطقة الصين الكبرى. توصلت الدراسة إلى أن عوامل الإجهاد بالعمل تتعلق بالأداء الوظيفي. وكان لعبء العمل علاقة إيجابية بكمية العمل. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم الاجتماعي وكمية العمل، ووجود علاقة سلبية بين سلوكيات التكيف والأداء الوظيفي.

أجرت (القطاونة، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده: (مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب والحوافز) والسلوك الإبداعي، ثم التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين). وقد تكونت عينة الدراسة من (244) مشرفاً إدارياً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي إيجابية، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة بمستوى عالي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الأخرى.

أجرى (Carneil et al., 2007) دراسة هدفت إلى فحص أثر التحدي الوظيفي على سلوك إبداع الموظفين، واقترحت الدراسة أن التحديد التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، وقد أظهرت النتائج أن التحديد التنظيمي يتوسط في العلاقة بين التحدي الوظيفي وسلوك الموظفين الإبداعي.

أجرى (الفرا، 2007) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية من خلال ستة مجالات هي (التوجه نحو العمل المبدع، وتطوير القدرات الإبداعية، وبناء ثقافة الابتكار، والأصالة، واتخاذ القرارات)، وتألفت عينة الدراسة من (400) موظف من موظفي الوزارات الفلسطينية، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الخبرة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والثقافة الإبداعية، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبيئة العمل.

أجرى (القاروط، 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدرء المدارس أنفسهم، وكذلك معرفة اثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، الراتب الشهري، موقع المدرسة، مستوى المدرسة) على مستوى الجدية في العمل لدى مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (221) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الجدية في العمل لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة. كما أظهرت النتائج أن مجالات الجدية في العمل جاءت على النحو التالي: مجال الالتزام والمشاركة (77.2%)، مجال السيطرة والتحكم (76.4%)، مجال التحدي والتغيير (74.8%). كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الجدية في العمل تعزى لكل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، الراتب الشهري، موقع المدرسة، مستوى المدرسة).

أجرى (حوامدة وآخرون، 2006) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري. وتألفت عينة الدراسة من (264) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة إن الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين مرتفع، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع، تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة الدكتوراه، كما

أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط، وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال. أجرى (الزعيبي، 2006) دراسة تناولت عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وإلى التعرف على أثر هذه العوامل تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد العينة. وتأتي هذه الدراسة بعد جملة من التغيرات على التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الحكومة الأردنية، وتركز الدراسة على عدد من العوامل التنظيمية يتم تناول تأثيرها على السلوك الإبداعي وهي (نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية). وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الوزارات الأردنية، أما عينة الدراسة فتتكون من جميع المديرين العموميين ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية، البالغ عددهم (365) مديراً. وتم الوصول إلى عدة نتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هي (نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي يعزى للمتغيرات الوظيفية (عدد المستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة). كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للعمر على السلوك الإبداعي، بينما لا يوجد أثر للجنس على السلوك الإبداعي.

أجرى (الحراسيس، 2004) دراسة هدفت التعرف إلى السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة ومقومات السلوك الإبداعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات والمعوقات والمحددات التي يواجهها الإبداع والابتكار. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة أن هناك ممارسات للسلوك الإبداعي وان الجامعات الأردنية الخاصة تعمل على توفير البيئة المناسبة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأكاديمي فيها، وظهر من خلال الدراسة أن هناك تكافؤ في الفرص الإبداعية المتوفرة في الجامعات الخاصة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

أجرت (خطاطبة، 2002) دراسة هدفت التعرف إلى المستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، من وجهة نظرهم، وتالف مجتمع وعينة الدراسة من (264) مديراً للمدارس الثانوية الحكومية، تم اختيارهم عشوائياً ليمثلوا مناطق الأردن الثلاث، (شمال، ووسط، وجنوب). وتوصلت النتائج إلى توفر مظاهر الإبداع في المجالات الأربعة الآتية: الاتصال، والتوجيه، والتخطيط، واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية في مجالي التخطيط واتخاذ القرار، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث.

أجرى (Towajj, 2000) دراسة هدفت إلى استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في إحدى الولايات الأمريكية. وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات للمعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول العلاقة بين الأداء الوظيفي وجودة الحياة. أشارت نتائج الدراسة إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي هي العلاقات الأسرية والرضا الوظيفي. وبينت نتائج الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والإبداع الوظيفي هي: وجود الدعم والتحفيز في العمل، والمشاركة في الأنشطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز من عدة جوانب علمية وإدارية وتربوية. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الحوافز، أو الإبداع والرضا الوظيفي؛ التي أظهرت أبرز نتائجها فاعلية الحوافز في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات بشكل فعال، وتحقيق الميزة التنافسية للمساعدة على مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية؛ للمحافظة على وضعها القائم وإيصالها إلى أفضل ما يمكن؛ نستخلص الآتي: اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع الحوافز من عدة جوانب علمية وإدارية، لما لها من دور هام في عملية تحسين الأداء وخفض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وزيادة الإنتاجية.

وتناولت معظم الدراسات السابقة دور وواقع الحوافز في التطوير المؤسسي والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الخاصة والحكومية الأمنية والصناعية والتعليمية، مثل دراسة (الشريم، 2017)، (محمود وآخرون، 2016)، ودراسة (الشوابكة، 2011)، ودراسة (Takahashi, 2006)، ودراسة (عطوف، 2016)، ودراسة (الدويش، 2015). كما تناولت بعض الدراسات السابقة العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي والرضا الوظيفي مثل دراسة (الشريف، 2015) ودراسة (البليهد، 2014) ودراسة (Carmeli et al., 2007). كما وجدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي عملت إلى توضيح أثر نظم الحوافز على مجموعة من العوامل الحاسمة الناجحة المؤثرة أو المتأثرة في تطبيق أسلوب تفعيل الحوافز، مثل دراسة (عطوف، 2016) ودراسة

(الحلالية، 2013) ودراسة (عوض الله، 2012) ودراسة (Al-Jishi, 2009). وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في بلورة فكرة البحث، وفي تصميم وبناء الاستبانة من حيث المجالات والأنماط والعبارات، وفي المعالجة الإحصائية للبيانات، وفي تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الدوريات والمراجع العربية والأجنبية وقواعد البيانات المختلفة، لم يجد الباحثان - في حدود اطلاعهما - دراسة تناولت درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي، كما أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على الحوافز وحدها، فبعض الدراسات كانت تربوية، وبعضها لم يربط درجة الحوافز بالمتغيرات النفسية، لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي، ودراسة مدى تأثرهما بالمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) للعاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد. واهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها الأولى في تناولها للعلاقة بين درجة تفعيل الحوافز والإبداع والرضا الوظيفي. كما تميزت هذه الدراسة بدراسة عدة متغيرات مهمة لها أثر على الإبداع والرضا الوظيفي مثل متغير المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي؛ الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع الميداني؛ ويهتم بوصفها وصفاً علمياً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً (مستخدماً الإحصاء الوصفي والتحليلي)؛ بغرض التعرف على درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي ومن وجهة نظرهم أنفسهم.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد عددهم (340) موظفاً وموظفة، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2016/2017).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (215) موظفاً وموظفة من موظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد للعام الدراسي (2016/2017)، وبنسبة (63%) من المجتمع الأصلي للعينة. والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	135	62%
	أنثى	80	38%
	الكلي	215	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	28%
	دراسات عليا	155	72%
	المجموع	215	100%
المسمى الوظيفي	مدير	7	3%
	مشرف تربوي	53	25%
	رئيس قسم	41	19%
	موظف	114	53%
	المجموع	215	100%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	29	13%
	بين 5- أقل 10 سنوات	64	30%
	10 سنوات فأكثر	122	57%
المجموع	الكلي	215	100%

للتأكد من جودة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع؛ قام الباحثان بإجراء اختبار (كأي تربيع χ^2 للاستقلال) على متغيرات الدراسة لاختبار الفرضية (H_0 : المتغيرين مستقلين) وذلك للتأكد من استقلال المتغيرات عن بعضها و(جدول 2) يوضح نتائج اختبار (كأي تربيع χ^2 للاستقلال).

الجدول (2) قيمة χ^2 للاستقلال، والدلالة الإحصائية لاستقلال متغيرات الدراسة.

المتغيرات	قيمة χ^2 للاستقلال	الدلالة الإحصائية
متغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي	8.254	0.126*
متغير الجنس ومتغير المسمى الوظيفي	6.456	0.067*
متغير الجنس ومتغير سنوات الخدمة	0.040	0.067*
متغير المؤهل العلمي ومتغير المسمى الوظيفي	7.544	0.323*
متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة	9.545	0.434*
متغير المسمى الوظيفي ومتغير سنوات الخدمة	9.144	0.145*

من جدول (2) يتضح قبول الفرضية H_0 لجميع المتغيرات؛ أي أننا نقبل استقلال متغيرات الدراسة بعضها عن بعض، مما يشير إلى جودة اختيار العينة، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.
أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة كدراسة كل من (الشريم، 2017)، (محمود وعبد، 2016)، (عطوف، 2016)، (الشريف، 2015)، (البليهد، 2014) قام الباحثان بإعداد أداتين للدراسة في استبانة واحدة، لجمع المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بجمع معلومات ذاتية تتعلق بمتغيرات الدراسة. واشتمل القسم الثاني على أداة الدراسة الأولى وتحتوي (29) فقرة لقياس درجة تفعيل الحوافز موزعة على مجالين وهي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية). أما القسم الثالث فقد اشتمل على أداة الدراسة الثانية وتحتوي (71) فقرة لقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي، موزعة على أربعة مجالات وهي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجازفة، القابلية للتغيير، الرضا الوظيفي).

وقد تمّ تحديد الاستجابات بخمس درجات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي هي بدرجة كبيرة جداً وتأخذ (5)، وبدرجة كبيرة وتأخذ (4)، وبدرجة متوسطة وتأخذ (3)، وبدرجة ضعيفة وتأخذ (2)، وبدرجة ضعيفة جداً وتأخذ (1).

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأدوات الدراسة (صدق المحكمين):

عرض الباحثان ادوات الدراسة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. حيث كانت أداة الدراسة الأولى في صورتها الأولى تحتوي (35) فقرة لقياس درجة تفعيل الحوافز، حيث أشار المحكمين الإبقاء على (29) فقرة. وأداة الدراسة الثانية في صورتها الأولى تحتوي على (80) فقرة. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وأرائهم، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات المقياس الثاني، فقد تم حذف بعض الفقرات حيث أصبحت أداة الدراسة الثانية تحتوي في صورتها النهائية على (71) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا كما يلي:
معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha).

أ) معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة الأولى: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي للفقرات كما في الجدول (3)

الجدول (3) قيم الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات مقياس الحوافز

المجال	معامل كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	0.850*
الحوافز المعنوية	0.815*
المعامل الكلي	0.755*

(*) ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من جدول (3) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في جميع مجالات أداة الدراسة الأولى.

ب) معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة الثانية: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي للفقرات كما في الجدول (4).

الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس الإبداع والرضا الوظيفي

الرقم	المجال	الاتساق الداخلي
1	حل المشكلات واتخاذ القرارات	79%
2	المجازفة	82%
3	القابلية للتغيير	77%
4	الرضا الوظيفي	80%
	المعامل الكلي	78%

يلاحظ من جدول (4) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في جميع مجالات أداة الدراسة الثانية.

وبذلك اعتبرنا آراء المحكمين وتعديلاتهم ووجود الصدق الداخلي ووجود اتساق داخلي دلالة صدق كافية لأدوات الدراسة؛ ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت لقياسه.

خطوات إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد؛ للحصول على التسهيلات اللازمة لتعبئة الاستبانة، ومساعدة قسم التخطيط والتشكيلات في المديريات للحصول على الأرقام الإحصائية الخاصة بالعاملين. ثم قام الباحثان بالتعاون مع مديريات التربية والتعليم بتوزيع (260) استبانة على العاملين مصحوبة برسالة توضح الهدف من البحث. وبعد استرجاع الاستبانات تم استبعاد الاستبانات الغير صالحة للدراسة (تحتوي على فقرات غير معبئة أو معبئة بشكل نمطي غير جدي أو غير مستكملة المعلومات الذاتية المتعلقة بمتغيرات الدراسة). وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للدراسة (215) استبانة.

طريقة تصحيح أداة الدراسة:

ولغايات تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة؛ فقد تم تقسيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أداتي الدراسة الأولى والثانية إلى ثلاثة مستويات كما في جدول (5) حسب المعيار الآتي:

$$1.33 = 3/(1-5) = 3/((الفئة العليا - الفئة الدنيا))$$

الجدول (5) درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت لأداتي الدراسة الأولى والثانية.

درجة التوافر	المتوسط الحسابي
منخفضة	اقل من 2.33
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	أكثر من 3.68

اختبار اعتدال توزيع استجابات أفراد العينة:

أولاً: اختبار اعتدال توزيعات معدلات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الأولى (قياس درجة تفعيل الحوافز المادية والمعنوية)، والتأكد من أن العينة جاءت من مجتمع له توزيع طبيعي، لأن البيانات التي تدخل في الحسابات والمناقشة يجب أن تحقق الشروط الآتية (عينات عشوائية مستقلة، لها توزيع معتدل أو سوي، لمجمعاتها نفس درجة التباين)، (عدس، 1985). لذلك قمنا بإجراء اختبار سمير نوف-كولموجوروف (Kolmogorov-Smiernov) على استجابات أفراد عينة الدراسة لاختبار الفرضية H_0 : مجتمع الدراسة له توزيع طبيعي، حيث بلغت قيمة سميرنوف-كولموجوروف:

$$(0.854 = \text{Kolmogorov-Smiernov}), \text{ وبدلالة إحصائية } (0.759).$$

أي أننا نقبل الفرضية H_0 ؛ أي أن مجتمع الدراسة له توزيع طبيعي، ويمكن الاعتماد على متوسطات عينة الدراسة في الإجابة عن السؤال الأول والثاني.

ثانياً: اختبار اعتدال توزيعات معدلات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الثانية (قياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي)، قمنا أيضاً بإجراء اختبار سمير نوف-كولموجوروف (Kolmogorov-Smiernov) وذلك لاختبار الفرضية H_0 : مجتمع الدراسة له توزيع طبيعي، حيث بلغت قيمة سميرنوف-كولموجوروف:

$$(0.644 = \text{Kolmogorov-Smiernov}), \text{ وبدلالة إحصائية } (0.549).$$

أي أننا نقبل الفرضية H_0 ، أي أن مجتمع الدراسة له توزيع طبيعي، ويمكن الاعتماد على هذه المعدلات في الإجابة عن السؤال الثالث والرابع.

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على العديد من المتغيرات التابعة والمستقلة:

أولاً: المتغيرات التابعة:

- متغيران تابعان لقياس درجة تفعيل الحوافز وهي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية).
- أربع متغيرات تابعة لقياس الإبداع والرضا الوظيفي وهي (حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجازفة، القابلية للتغيير، الرضا الوظيفي).
- ثانياً: المتغيرات المستقلة:
- متغير جنس الموظف وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس ودراسات عليا)
- سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات: (اقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المعالجات الإحصائية:

تم توظيف برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات باستخدام الحاسب؛ وذلك لضبط جودة البيانات التي تم جمعها من إجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة، ولإجابة عن أسئلة الدراسة حيث قام الباحث بما يلي:

1) استخراج الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها ومستويات هذه المتغيرات.

- (2) تم استخدام اختبار (كأي تربيع χ^2 للاستقلال) لاختبار جودة اختيار العينة واستقلال متغيراتها.
- (3) تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لمعرفة ثبات أداتي الدراسة الأولى والثانية.
- (4) تم استخدام اختبار سميير نوف-كولموجوروف (Kolmogorov-Smiernov) لفحص مدى اعتدال توزيعات الاستجابات العينة على أداتي الدراسة الأولى والثانية.
- (5) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداتي الدراسة الأولى والثانية؛ وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثالث.
- (6) تم إجراء تحليل التباين ((ANOVA واختبار شيفيه؛ للإجابة عن السؤال الثاني.
- (7) تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات ((MANOVA واختبار شيفيه؛ للإجابة عن السؤال الرابع.
- (8) تم حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين معدلات درجة تفعيل الحوافز ومعدلات الإبداع والرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد؛ وذلك للإجابة عن السؤال الخامس.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته: ما درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم، كما في جدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	مجال الحوافز المعنوية	3.17	47.0	متوسطة
2	1	مجال الحوافز المادية	2.95	58.0	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.15	46.0	متوسطة

يبين الجدول (6) أن التقدير العام لدرجة تفعيل الحوافز جاءت بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي (3.15) وانحراف معياري (0.46)، حيث جاء مجال الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.17)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الحوافز المادية وبدرجة متوسطة أيضاً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الإداريين لمجالات التحفيز لا زالت متواضعة وفقاً لما أشارت إليه النتائج؛ وقد يعود ذلك أيضاً أن المدراء لا يملكون الصلاحية لصرف المكافآت المادية لتحفيز العاملين، أي أن هناك حاجة قليلة لتنمية درجة الحوافز لدى العاملين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2003). التي أشارت نتائجها إلى أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Campbell, (2007) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية أهم من الحوافز المادية لدى مجموعة من المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشريم، 2017) حيث أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة يوافقون بأن مستوى الحوافز المقدمة لهم في الكلية بدرجة (كبيرة) في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الدويش، 2015) حيث توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على المحور الحوافز المادية والمعنوية بدرجة (كبيرة). واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحلايية، 2013) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في أمانة عمان كانت (منخفضة). واختلفت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (عوض الله، 2012) حيث أشارت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في إدارة الحسابات المشتركة في بلدية غزة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، كما يلي:
المجال الأول: الحوافز المادية:
ليبان درجة تقدير الفقرات لمجال الحوافز المادية؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات الحوافز المادية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجالات الحوافز المادية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	توفر مديرية التربية المستلزمات المكتتبية المناسبة لموظفين	3.49	78.0	متوسطة
2	2	توفر مديرية التربية مواقف لسيارات العاملين داخل المديرية	3.38	72.0	متوسطة
3	3	توفر مديرية التربية المستلزمات المادية المناسبة للموظفين	3.30	74.0	متوسطة
4	8	تقدم مديرية التربية فرص الترقية للموظف المتميز	3.17	77.1	متوسطة
5	10	توفر مديرية التربية المستحدثات التكنولوجية المناسبة لموظفين	3.15	0.65	متوسطة
6	7	تسهل مديرية التربية منح الإجازة العرضية للموظفين	3.13	.731	متوسطة
7	9	توفر مديرية التربية المستلزمات المكتتبية المناسبة للموظفين	3.12	0.65	متوسطة
8	12	تقدم مديرية التربية مكافآت مالية خارج الدوام	3.12	0.65	متوسطة
9	11	تقدم مديرية التربية مكافآت مالية (اننداب، جلسات)	3.10	1.88	متوسطة
10	6	توصي مديرية التربية بصرف المكافآت للموظفين المشتركين في الدورات التدريبية	3.05	93.1	متوسطة
11	5	تقدم مديرية التربية الجوائز التقديرية للموظفين لاستخدام مرافق المديرية	2.87	0.73	متوسطة
12	4	توفر مديرية التربية استراحة خاصة بالموظفين	2.66	93.0	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.95	58.0	متوسطة

يبين الجدول (7) أن التقدير العام لمجال الحوافز المادية جاءت بدرجة (متوسطة) إذا بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.95)، وبانحراف معياري بلغ (58.0). وجاءت الفقرة "توفر مديرية التربية المستلزمات المكتتبية المناسبة للموظفين" بالرتبة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هناك حرصاً من مديريات التربية والتعليم على توفير المستلزمات المكتتبية والتكنولوجية في التعليم بشكل ملحوظ للانتقال بالموظفين خاصة المشرفين التربويين إلى مواقع متقدمة في مجال المعلوماتية والاتصال، التي قد تساعد الموظف على إنجاز أعماله المطلوبة، هادفة إلى تجديد وتحديث التعليم. وقد عملت المديرية على توفير المستلزمات المكتتبية المناسبة للموظفين والتكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق تعلم أفضل لطلبتها. بينما جاءت الفقرة "توفر مديرية التربية استراحة خاصة بالموظفين" بالرتبة الأخيرة. وربما تفسر هذه النتيجة إلى عدم تمكن مديريات التربية والتعليم من توفير استراحة خاصة بالموظفين، وذلك لا يوجد ضمن التعليمات نصوص خاصة لتحديد ساعة للاستراحة.

المجال الثاني: الحوافز المعنوية:

ليبان درجة فقرات هذا المجال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الحوافز المعنوية، والجدول (8) يبين ذلك.

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لمجال الحوافز المعنوية ككل (3.17)، وبانحراف معياري بلغ (47.0)، وبدرجة (متوسطة). وجاءت الفقرة "تشجع مديرية التربية الموظفين على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات" بالمرتبة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه كلما كان هناك مشاركات للموظفين في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية ساهم في العلاوات والحوافز من خلال التحرك في السلم الوظيفي. ويدل ذلك على وجود قيادات تربوية جيدة نوعاً ما، ويمكن تحسين نظام التحفيز للعاملين من خلال اهتمام القائد التربوي بالعمل بصفة مستمرة لتحسين مستوى الموظفين، مما ينعكس على الإبداع والرضا الوظيفي في النهاية. وجاءت الفقرة "توفر مديرية التربية فرصة النقل لوظيفة انسب حسب كفاءة الموظف" بالرتبة الأخيرة وبدرجة (منخفضة). بينما جاءت الفقرة التي نصها "تشجع مديرية التربية الأنشطة الاجتماعية للموظفين" بالمرتبة قبل الأخيرة بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك

إلى ضعف قنوات التواصل الاجتماعي بين الإدارات والعاملين معهم. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (محيسن، 2004) بأن درجة الحوافز جاءت بدرجة (متوسطة) للعاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (شوابكة، 2011) حيث جاءت درجة الحوافز (منخفضة) للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لفقرات مجال الحوافز المعنوية مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات تشجع مديرية التربية الموظفين على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.76	3.85	تشجع مديرية التربية الموظفين على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات	14	1
متوسطة	86.0	3.29	تقدم مديرية التربية الشهادات تقديرية للموظفين المتميزين	4	2
متوسطة	85.1	3.20	تشجع مديرية التربية الموظفين على المبادرة الفردية	9	3
متوسطة	80.1	3.20	تشرك مديرية التربية الموظفين في صناعة اتخاذ القرارات التربوية	5	4
متوسطة	82.0	3.20	اشعر بالضيق لاستغلال بعض الموظفين من مسؤوليهم	15	5
متوسطة	.871	3.18	تطلع مديرية التربية الموظفين على الأنظمة واللوائح	6	6
متوسطة	82.0	3.17	تراعي مديرية التربية قدرات الموظفين	8	7
متوسطة	74.0	3.14	يتعامل معي مسؤولي المباشر بصورة لائقة	16	8
متوسطة	79.0	3.13	تربطني بمسؤولي المباشر علاقة صداقة	12	9
متوسطة	79.0	3.13	تتفهم مديرية التربية مسؤولياتي الوظيفية	7	10
متوسطة	77.0	3.12	تشجع مديرية التربية الموظفين على إبداء الرأي	2	11
متوسطة	70.0	3.10	توفر مديرية التربية الدورات تدريبية للموظفين	17	12
متوسطة	1.65	2.65	تتيح مديرية التربية الفرصة للموظفين للمشاركة في الأنشطة الترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي	11	13
متوسطة	1.75	2.63	تكرم مديرية التربية الموظفين المتميزين	13	14
متوسطة	1.77	2.42	تشجع مديرية التربية الموظفين على الالتحاق بالبرامج الجامعية لرفع مستواهم العلمي	1	15
متوسطة	0.45	2.41	تشجع مديرية التربية الأنشطة الاجتماعية للموظفين	3	16
منخفضة	1.87	2.21	توفر مديرية التربية فرصة النقل لوظيفة انطب حسب كفاءة الموظف	10	17
متوسطة	0.47	3.17			الدرجة الكلية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعلم لمحافظة إربد، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة والجدول (9) يوضح ذلك.

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم، ولتبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية؛ تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) لأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على هذه المتوسطات، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد حسب الجنس والمؤهل والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.13	3.22	3.28
		الانحراف المعياري	0.58	0.44	0.44
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.21	3.8	3.10
		الانحراف المعياري	57.0	50.0	46.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.00	3.15	3.1
		الانحراف المعياري	0.63	0.51	0.50
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.17	3.18	3.18
		الانحراف المعياري	55.0	0.45	0.45
المسمى الوظيفي	مدير	المتوسط الحسابي	3.79	3.54	3.24
		الانحراف المعياري	0.74	0.72	0.68
	مشرف	المتوسط الحسابي	3.15	3.21	3.17
		الانحراف المعياري	48.0	45.0	38.0
	رئيس قسم	المتوسط الحسابي	3.11	3.23	3.18
		الانحراف المعياري	0.59	36.0	41.0
	موظف	المتوسط الحسابي	3.06	3.09	3.08
		الانحراف المعياري	0.57	0.48	0.47
سنوات الخدمة	أقل من 5	المتوسط الحسابي	2.86	3.13	3.02
		الانحراف المعياري	45.0	0.34	0.33
	بين 5 - 10	المتوسط الحسابي	3.15	3.15	3.15
		الانحراف المعياري	0.62	0.53	0.52
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.17	3.19	3.18
		الانحراف المعياري	0.57	0.46	0.45

الجدول (10) تحليل التباين (ANOVA) لأثر متغيرات الدراسة على درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

مصدر التغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المادية	6.530	1	6.530	4.848	0.24
	المعنوية	1.207	1	1.207	2.853	0.16
المؤهل العلمي	المادية	.415	1	.415	1.327	.251
	المعنوية	.001	1	.001	.003	.954
المسمى الوظيفي	المادية	3.840	3	1.280	4.092	*.001
	المعنوية	1.582	3	.527	2.494	.060
سنوات الخدمة	المادية	1.152	2	.576	1.841	.160
	المعنوية	.167	2	.083	.395	.670

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في المجال المادي، ويعزى ذلك إلى أن الذكور والإناث يقومون بالأعمال الموكلة إليهم بنفس الظروف والطريقة والآلية وتشابه الظروف بالرواتب والحوافز، اعتماداً على الرؤية الموحدة التي تحكم عملهم فلا فرق بين الذكر والأنثى في قوانين وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى أن الواجبات والمهام المناطة بالعاملين ومتطلبات الوظيفة هي واحدة ولم تحدد لمتغير بعينه وبصرف النظر عن كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشوابكة، 2011) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريم، 2017) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بجامعة القصيم، واختلفت مع نفس الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. كما اختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (محيسن، 2004) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لأثر المسمى الوظيفي على مجال الحوافر تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في جدول (11).

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر المسمى الوظيفي على مجال الحوافر.

مصدر التباين	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	مدير	مشرف	رئيس قسم	موظف
المسمى الوظيفي	مدير	3.24		0.04*	0.04*	.00*
	مشرف	3.17	0.04*		1.00	0.55
	رئيس قسم	3.18	0.04*	1.00		0.60
	موظف	3.08	.00*	0.55	0.60	

• دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي بين فئة المدير وكل من فئة المشرف ورئيس القسم والموظف ولصالح المدير في المجال المادي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدويش، 2015) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية (المسمى الوظيفي).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشته: ما درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الإبداع والرضا الوظيفي، والجدول (12) تبين ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للإبداع والرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	المجازفة	4.02	0.48	مرتفعة
2	3	القابلية للتغيير	3.73	0.53	مرتفعة
3	1	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.61	0.54	متوسطة
4	4	الرضا الوظيفي	2.60	0.50	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.56	0.64	متوسطة

يبين الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لمجالات الإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظرهم ككل (3.56)، وانحراف معياري

بلغ (0.64)، وبدرجة (متوسطة) قريب من المرتفعة؛ حيث جاء مجال المجازفة في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال القابلية للتغيير، تلاه في المرتبة الثالثة مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات، بينما جاء مجال الرضا الوظيفي في المرتبة الأخيرة. إذ أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات الإبداع والرضا الوظيفي ككل (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتمتعون بمستوى متوسط من الإبداع من خلال سلوكياتهم في الواجبات والأعمال التي توكل إليهم ومحاولة للتجديد والتغيير في مستوى الأداء الوظيفي. اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة، 2000) حيث أشارت نتائج دراسته إلى مستوى عالي من السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (خطاطبة، 2002) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مظاهر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. كما اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الحراسيس، 2004)، حيث توصلت الدراسة أن هناك ممارسات للسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة. واختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (حوامدة وآخرون، 2006) حيث وأظهرت نتائج الدراسة إن الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين (مرتفع) في مديريات التربية والتعليم في الأردن. اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الشريف، 2015) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك أخذ المرتبة الأولى. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البلهد، 2014) حيث وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كان بشكل عام بدرجة متوسطة. وسنقوم بمناقشة كل مجال على حدة كما يلي:

المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات:

ليبان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	أقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل	4.60	0.741	مرتفعة
2	15	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون خلال العمل للمساهمة في حلها	4.58	0.740	مرتفعة
3	13	لدي المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب	4.54	1.65	مرتفعة
4	7	أشارك في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطور العمل	4.43	0.750	مرتفعة
5	14	أحاول عكس صورة ايجابية عن ذاتي أثناء النقاش والحوار	4.36	0.65	مرتفعة
6	26	استطيع مراقبة ومتابعة القرار الذي تم اتخاذه	4.33	1.76	مرتفعة
7	20	لدي القدرة على اختيار البديل الأفضل	4.33	1.54	مرتفعة
8	21	استطيع أن اصدر حكماً على القرار الذي تم اتخاذه	4.32	0.63	مرتفعة
9	24	تعد الخبرات العملية من اجتهاداتي الشخصية هي الأفضل	4.12	0.65	مرتفعة
10	25	أحاول الإجابة عن السؤال بعد التأكد من فهمه	3.94	1.55	مرتفعة
11	3	لدي القدرة على التفكير بطريقة مستقلة	3.94	0.43	مرتفعة
12	11	استطيع تحديد اهتماماتي	3.92	1.75	مرتفعة
13	19	لدي المرونة في الانتقال بين الأفكار المتعددة	3.90	1.87	مرتفعة
14	2	لدي القدرة على تقديم أفكار ناقدة ومفيدة للآخرين	3.88	0.76	مرتفعة
15	5	استطيع تقييم طبيعة ومدى الحاجة للمعرفة	3.87	0.76	مرتفعة
16	23	لدي القدرة على حصر البدائل المتاحة	3.64	1.66	متوسطة
17	12	استطيع استخلاص المعرفة المفيدة من الكم الهائل من المعطيات	3.57	1.54	متوسطة
18	4	استطيع استخدام معايير أولية لتقييم المعلومات ومصادرها	3.56	1.73	متوسطة
19	16	أجمع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار	3.56	0.86	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	8	استطيع تحديد المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ القرار	3.55	0.74	متوسطة
21	22	أقوم بتحليل ايجابيات وسلبيات اثر تطبيق المعرفة الجديدة	3.48	1.32	متوسطة
22	1	استطيع تحديد تأثير المعرفة الجديدة على النسق أقيمي	3.12	1.74	متوسطة
23	17	لدي القدرة على اختيار البديل الأفضل	2.39	0.86	متوسطة
24	10	استطيع أن اصدر حكماً على القرار الذي تم اتخاذه	2.37	1.66	متوسطة
25	9	لدي المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	2.31	0.76	متوسطة
26	18	أعالج المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن أسبابها	2.30	1.65	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.61	0.65	متوسطة

يبين الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لمجال حل المشكلات واتخاذ القرارات ككل (3.61)، وانحراف معياري بلغ (0.65) وبدرجة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة "أقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل" في المرتبة الأولى. وحتى تتمكن مواجهة المشكلات التي فرضها الانفجار المعرفي يجب أن نعرف ونتعلم كيف نفكر في المشكلة، فإن النجاح في مواجهة هذه المشكلات يعتمد على استخدام تلك المعرفة (الصمادي واخرون، 2011). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتمتعون بمستوى عال من الثقافة التي اكتسبوها من خلال الدورات التأهيلية والتدريبية التي أوصلتهم إلى درجة يستطيعون فيها حل المشكلات التي تواجههم ذاتياً، ويمكن عزو ذلك إلى الخبرة التي اكتسبها العاملين خلال عملهم في الميدان، حيث كان (25%) من عدد أفراد عينة الدراسة مشرفين تربويين كانوا أصلاً معلمين متميزين، ويمكن عزو ذلك للدور الذي يؤديه المشرف أو المعلم في المجتمع، مما يجعله صاحب حضور دائم في كل المبادرات وحلول المشكلات في جميع جوانب الحياة.

المجال الثاني: المجازفة:

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التحفيز، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المجازفة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	أشجع المبادرات الإبداعية والابتكارية الفردية والجماعية من الآخرين	4.20	0.71	مرتفعة
2	5	امتلك الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية بحرية تامة	4.13	1.76	مرتفعة
3	8	أميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	4.13	0.74	مرتفعة
4	12	امتلك المقدرة على العمل مع المبدعين وتحفيزهم	4.12	0.71	مرتفعة
5	1	امتلك الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى قدراتي ومواهبتي	4.12	0.78	مرتفعة
6	11	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة	4.1	0.76	مرتفعة
7	6	ارغب بالانتماء إلى فريق عمل يكلف في مهام صعبة ومعقدة	4.1	1.77	مرتفعة
8	7	تشكل المجازفة والمغامرة المتعة لي في العمل	3.98	0.76	مرتفعة
9	3	أتابع نجاح الأفكار والطرق الجديدة في العمل	3.97	1.80	مرتفعة
10	4	امتلك القدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين	3.97	0.82	مرتفعة
11	10	اطلع على كل جديد من شأنه يسهم في زيادة مستوى الإبداع	3.94	1.81	مرتفعة
12	9	اطلع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي لتطوير مهارتي	3.91	1.65	مرتفعة
13	14	أحرص على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتطوير مهارتي	3.89	1.76	مرتفعة
14	13	أقدم مقترحات جديدة مرتبطة بالعمل	3.88	1.75	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.02	0.54	مرتفعة

يبين الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لمجال المجازفة ككل (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (0.54)، وبدرجة (مرتفعة). وجاءت جميع الفقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة "أشجع المبادرات الإبداعية والابتكارية الفردية والجماعية من الآخرين" في المرتبة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العاملين همهم الوحيد الارتقاء بالمديرية إلى الأعلى وتحقيق الفاعلية المطلوبة وهذا يجعلهم يقبلون المبادرات والإبداعات من الآخرين وذلك حرصاً منهم على النهوض بمديريتهم. وجاءت الفقرة "امتلك الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية بحرية تامة" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تراكم المعارف والخبرات لدى العاملين التي ولدت لديهم الشجاعة على الإبداع والمجازفة بحرية تامة. وجاءت الفقرة التي نصها "أميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية"، بالمرتبة الثالثة وذلك ناتج عن العدد الكبير من الدورات التأهيلية والتدريبية التي وفرتها المديرية للعاملين التي ساهمت بصقل شخصياتهم بشكل أصبح يقدمون فيه على القيام بإعمال ذات مخاطرة عالية. بينما جاءت الفقرة "امتلك المقدرة على العمل مع المبدعين وتحفيزهم" بالمرتبة الرابعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الإسهامات التي تقدمها المديرية للعاملين من خلال تحفيزهم على العمل ووصولاً إلى الإبداع الذي يولد لدى العاملين المقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القطاونة، 2000). بينما اختلفت مع دراسة (الحوامدة وآخرون، 2006).

المجال الثالث: القابلية للتغيير:

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال القابلية للتغيير، والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال القابلية للتغيير مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
1	3	أشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطور	4.38	1.76	مرتفعة	
2	5	امتلك القدرة على التكيف مع التغيير وكل ما هو جديد في مجال العمل	4.33	0.79	مرتفعة	
3	13	أقوم بتركيب أفكار رئيسية لبناء معرفة جديدة	4.21	1.86	مرتفعة	
4	7	لدي القدرة على تطوير أو تعديل أي أداء معلوماتي	4.15	1.65	مرتفعة	
5	8	لدي قابلية الإيجاز للأفكار الرئيسية المستخلصة من المعلومات المجمعة	4.14	1.54	مرتفعة	
6	10	لدي المبادرة في تطبيق الأفكار الجديدة	3.96	0.65	مرتفعة	
7	9	لدي القناعة بحتمية التغيير كقاعدة للتطوير	3.85	0.76	مرتفعة	
8	12	لدي القدرة للتكيف السريع مع التغييرات	3.62	1.56	متوسطة	
9	11	ابدي درجة عالية من الحماس عند أدائي لمهارات تعلمتها حديثاً	3.60	1.76	متوسطة	
10	1	أحاول الابتعاد عن الروتين في ممارستي لأعمالي	2.62	0.77	متوسطة	
11	6	ابذل مجهوداً مكن أجل الترقية والتطوير والتغيير	2.59	1.72	متوسطة	
12	2	لدي استعداد لمزاولة مهام أخرى طلباً للتغيير	2.47	0.74	متوسطة	
13	4	ابذل مجهوداً في إيجاد وتطوير آليات التغيير	2.41	1.72	متوسطة	
الدرجة الكلية					3.73	0.53

يبين الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لمجال القابلية للتغيير ككل (3.73)، وبانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة "أشارك في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطور" في المرتبة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الفرد يعتبر نفسه عنصر فعال وضروري في المديرية وهدفه الارتقاء بالمديرية؛ وهذا يتم من خلال مشاركته في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير. بينما جاءت الفقرة التي نصها "امتلك القدرة على التكيف مع التغيير وكل ما هو جديد في مجال العمل" بالمرتبة الثانية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إن ما قدمته المديرية من برامج تسهم في مواكبة التطورات الحديثة أسهمت بدورها في تكيف الأفراد العاملين على المستجدات الحديثة في التغيير.

المجال الرابع: الرضا الوظيفي:

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الرضا الوظيفي، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	اشعر بأن من واجبي حل أية مشكلة قد تحدث	4.21	0.73	مرتفعة
2	3	اشعر بالضيق لاستغلال بعض العاملين من مسؤوليهم	4.02	1.25	مرتفعة
3	11	اشعر بعدم الرضا عن طرق تقييم الأداء من قبل الإدارة	3.84	0.86	مرتفعة
4	5	أؤدي مسؤولياتي الوظيفية بحماس ورغبة	3.64	0.77	متوسطة
5	15	عندما ارتكب خطأ أحاول تصويب ذلك الخطأ	3.53	1.25	متوسطة
6	13	أحاول أن أتحكم وأسيطر على مضيعات الوقت خلال العمل، مثل التلفون	3.49	0.77	متوسطة
7	8	اعرف حدود مهامى الوظيفية المطلوبة	3.48	1.38	متوسطة
8	4	أقوم بعملى حسب ما أراه مناسباً فقط	3.37	1.27	متوسطة
9	16	استطيع تحمل أعبائى الوظيفية بشكل مناسب	3.12	1.33	متوسطة
10	10	أحاول عكس صورة ايجابية عن ذاتى	2.97	0.74	متوسطة
11	1	لدى القدرة للتكيف السريع مع التغيرات	2.86	0.82	متوسطة
12	17	لدى توافر الدافعية باستمرار للتنافس الإيجابي	2.75	0.78	متوسطة
13	12	أتصرف بشكل واثق أثناء القيام بواجباتى	2.50	0.77	متوسطة
14	6	اشعر بأهميتى وتأثيرى الإيجابي فى الآخرين	2.57	1.25	متوسطة
15	9	أنا هادئ وغير مستعجل فى أداء أعمالى	2.48	1.33	متوسطة
16	2	اشعر بأننى عضو فاعل ونشط فى المجتمع	2.40	1.56	متوسطة
17	18	لا أستطيع أن اعبر عن مشاعرى	2.24	1.43	منخفضة
18	14	لا اشعر بأننى أحقق ذاتى من خلال عملى	2.15	1.34	منخفضة
					الدرجة الكلية
			2.60	0.41	متوسطة

يبين الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي ككل (2.60)، وبدرجة (متوسطة). حيث جاءت الفقرة " اشعر بأن من واجبي حل أية مشكلة قد تحدث" في المرتبة الأولى، يعزى ذلك إلى أن العاملين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية، ويشعر بانتماء كبير إلى وظيفته مما يترتب عليه رضى وظيفياً وممارسة جيدة. كما إن المشرفين العاملين في التربية والذين كانوا أصلاً معلمين يتسمون بتقدير الذات والعالم المحيط من حولهم، ولديهم القدرة على تجاوز ذاتهم والتعامل مع المشكلات من حولهم، كفرصة للنمو والتعلم من خبرات الحياة، الأمر الذي يساعد على التدخل لحل أية مشكلة قد تحدث مما ينتج عنه إبداعاً ورضى وظيفياً عالياً. بينما جاءت الفقرة " لا اشعر بأننى أحقق ذاتى من خلال عملى" في المرتبة الأخيرة، ويمكن عزو ذلك إلى حرص العاملين في المديرية لتطوير ذاتهم أكاديمياً وتربوياً، وذلك للحاق بركب التغيرات في الجوانب المعرفية والمهنية، بحيث يكونون قادرين على الوفاء بمتطلبات المهنة التي ينتمون إليها وإدراك لدورهم في المجتمع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

درجة الإبداع والرضا الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم تعزى

لمتغيرات للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول (17)

يوضح ذلك.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية

والتعليم لمحافظة المفرق حسب الجنس والمؤهل والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	حل المشكلات واتخاذ القرارات	الرضا الوظيفي	المجازفة و التحفيز	القابلية للتغيير	الكلبي
الجنس	ذكر	3.93	3.96	4.14	4.08	3.43	
	أنتى	3.79	3.89	4.09	4.10	3.66	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.93	3.88	4.02	3.98	3.35	
	دراسات عليا	3.87	3.95	4.16	4.13	4.02	
المسمى الوظيفي	مدير	3.95	4.10	4.27	4.17	3.12	
	مشرف	3.89	3.77	4.11	4.17	3.98	
	رئيس قسم	3.87	3.99	4.25	4.02	3.64	
	موظف	3.88	3.97	4.06	4.07	3.15	
	أقل من 5	3.83	4.03	4.10	4.03	3.39	
	5 الى اقل من 10	3.79	3.90	4.11	3.95	3.24	
سنوات الخدمة	10 سنوات	3.95	3.93	4.14	4.17	4.03	
	فأكثر	3.50	3.54	4.48	3.53	3.30	

يبين الجدول (17) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حور درجة ممارسة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس)، (والمسمى الوظيفي) (وسنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، بين 5- أقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) على متغيرات الدراسة، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18) تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على مجالات الإبداع والرضا الوظيفي

مصدر التغير	Wilks' Lambda	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.651	9.969	0.025*
المؤهل العلمي	0.889	11.493	0.012*
المسمى الوظيفي	0.914	3.439	0.180
سنوات الخدمة	0.937	4.288	0.162

يبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة. ويمكن عزو ذلك إلى الممارسات العادلة لدى

وزارة التربية والتعليم بين العاملين، فلا يوجد فرق بين المسؤول والموظف مما يجعل الجميع ينحلون بنفس درجة الإبداع والرضا الوظيفي.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشريف، 2015)، حيث أشارت نتائج دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي). اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الفرا، 2007) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الخبرة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البليهد، 2014) حيث وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى لسنوات الخبرة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الزعيبي، 2006) حيث أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي يعزى لعدد سنوات الخبرة، وعدم جود فروق يعزى لمتغير الجنس.

ولتوضيح مصدر الفروق الإحصائية على درجة الإبداع والرضا الوظيفي؛ تم تفصيل تحليل التباين (MANOVA) على المتغيرات التابعة كما في جدول (19).

الجدول (19) تفصيل تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي.

مصدر التغيير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المجازفة	941.	1	941.	33.90	015.*
	القابلية للتغيير	560.	1	560.	970.2	038.*
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	.309	1	.309	682.	50.
	الرضا الوظيفي	24.	1	24.	043.	95.
	الكلية	0.346	1	0.346	1.910	0.15
المؤهل العلمي	المجازفة	115.	1	115.	662.	49.
	القابلية للتغيير	.761	1	.761	2.636	0.01*
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	.582	1	.582	2.67	0.01*
	الرضا الوظيفي	.756	1	.756	2.730	.010*
	الكلية	0.280	1	0.280	3.089	0.08
المسمى الوظيفي	المجازفة	.259	3	.086	.348	.79
	القابلية للتغيير	2.005	3	.668	2.314	.07
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	.907	3	.302	1.334	.26
	الرضا الوظيفي	915.	3	305.	102.1	34.
	الكلية	0.272	3	0.091	1	0.39
سنوات الخدمة	المجازفة	1.058	2	.529	2.130	.120
	القابلية للتغيير	.365	2	.183	.632	.530
	حل المشكلات واتخاذ القرارات	.181	2	.090	.399	.670
	الرضا الوظيفي	2.067	2	1.033	1.731	.220
	الكلية	0.360	2	0.180	1.985	0.14

* ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

يبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في مجالي المجازفة والقابلية للتغيير ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي. وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة على جميع المجالات. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن ذلك يعود إلى رضا الإناث عن عملهم أكثر من رضا الذكور، وإلى نظرة المجتمع الايجابية لعمل المرأة، فتكتفي المرأة بالبقاء في مهنتها؛ مما يجعلها تحظى باحترام وتقدير وثقة المجتمع، فالمرأة قد تحقق ذاتها من خلال عملها، كما إن قدرة المرأة على العطاء ورغبتها المستمرة على أن تظهر بصورة جيدة

ساهم في هذه النتيجة. كما يمكن عزو هذه النتيجة بسبب الالتزامات الكبيرة المطلوبة من الذكر الذي يسعى إلى تكوين أسرة في ظل دخل متدن وظروف اقتصادية صعبة، بالإضافة إلى أعباء وواجبات عمله اليومي، مما يجعل الإناث أكثر رضا وإبداع في عملهن. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (خطاطبة، 2002) حيث أشارت نتائج دراسته وجود فرق ذات دلالة إحصائية في المستوى الإبداعي الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث أيضاً. بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (القطاونة، 2000) حيث أشارت نتائج دراسته إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي تعزى إلى متغير الجنس. ولبيان دلالة الفروق لأثر المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر المؤهل العلمي على مقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي

مصدر التباين	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.35	-	0.041*
	دراسات عليا	4.02	0.041*	-

يبين من الجدول (20) جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لأثر المؤهل العلمي على مقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي تعزى لصالح حملة الدراسات عليا. ويمكن تفسير هذه الاختلافات واتي أتت غالباً لصالح المؤهلات العلمية العليا نتيجة إلى فرص الترقية التي إتاحتها وزارة التربية والتعليم مثل: نظام الرتب الخاص بموظفي وزارة التربية والتعليم، والحوافز التي اقرها ديوان الخدمة المدنية لأصحاب البحوث والنتائج العلمية من ذوي المؤهلات العليا. كما إن الموظفين أصحاب المؤهلات العليا يتمتعون بخبرة ودرية علمية واسعة تجعلهم أكثر رضا وإبداع في عملهم. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حوامدة وآخرون، 2006) حيث أشارت نتائج دراستهم وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات، تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة الدكتوراه، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (القطاونة، 2000) حيث أشارت نتائج دراسته إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك الإبداعي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشته: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مجالات الحوافز والإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الحوافز والإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم، والذي وصل إلى ($R=0.451$) وبدلالة إحصائية (0.01)؛ مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين مجالات الحوافز والإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات عينة الدراسة كانوا يتمتعون بدرجة جيدة من الحوافز مما انعكس بشكل ايجابي على ممارسة الإبداع والرضا الوظيفي لديهم، فالموظف الذي يتمتع بدرجة جيدة من الحوافز يشعر بالانتماء إلى وظيفته ويترتب على ذلك جودة عالية في ممارسته لوظيفته، فإذا استطعنا رفع درجة الحوافز لدى الموظفين في جميع المجالات إلى الدرجة العالية، فان والإبداع والرضا الوظيفي لديهم تزداد. ويوجد دراسات قامت بدراسة اثر الحوافز على النتائج التربوية والتعليمية، وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع نتائج هذه الدراسات، مثل دراسة (عطوف، 2016) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاص إلى أعلى درجة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيتهم في محافظة البصرة. ودراسة (محمود وآخرون، 2016) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والحوافز، وعدم وجود علاقة بين الحوافز والإنهاك النفسي لدى معلمات رياض الأطفال التابع لمديريات التربية في مدينة بغداد. ودراسة (الشريف، 2015) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك. ودراسة (الحلايبة، 2013) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن. ودراسة (Takahashi, 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة إن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل في اليابان، وان الترفيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم. ودراسة (إبراهيم، 2003) حيث أشارت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز ودرجة الرضا الوظيفي للموظفين بجامعة النيلين في السودان. ودراسة (الزعيبي، 2006) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ودراسة (Al-Jishi، 2009) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضين والممرضات في السعودية. ودراسة (عوض الله، 2012) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للعاملين في إدارة الحسابات المشتركة في بلدية غزة. ودراسة ((Hanif, et al, 2011)) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي ودراسة (Luo, et al, 2010)) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الدعم الاجتماعي وكمية العمل، ووجود علاقة سلبية بين سلوكيات التكيف والأداء الوظيفي ودراسة (Towajj, 2000) حيث أشارت نتائج الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والإبداع الوظيفي هي: وجود الدعم والتحفيز في العمل، والمشاركة في الأنشطة.

التوصيات والاقتراحات:

- 1) بناء على نتيجة السؤال الأول يوصي الباحثان، وصرف المكافآت للموظفين المشتركين في الدورات التدريبية، وتوفير استراحة خاصة بالموظفين، والتنوع في طرق تقييم الأداء من قبل الإدارة.
- 2) بناء على نتيجة السؤال الثاني يوصي الباحثان بتفعيل مجال الحوافز المادية والمعنوية بغض النظر عن المسمى الوظيفي.
- 3) بناء على نتيجة السؤال الثالث يوصي الباحثان:
 - إعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية للمدير في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.
 - توفير مناخ الإبداع والرضا الوظيفي المناسب للعاملين في المديرية.
 - تشجيع أفراد المجتمع المحلي على زيارة المديرية والمشاركة في برامجها ونشاطها.
- 4) بناء على نتيجة السؤال الرابع يوصي الباحثان برفع درجة والإبداع والرضا الوظيفي للذكور، وتشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرامج الجامعية لرفع مستواهم العلمي.
- 5) بناء على نتيجة السؤال الخامس يوصي الباحثان بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لارتباطهما برفع درجة الإبداع والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية من الدرجة المتوسطة إلى الدرجة المرتفعة.
- 6) يقترح الباحثان إجراء دراسات مشابهة في مديريات التربية والتعليم في مناطق مختلفة، ودراسة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) وبعض المتغيرات النفسية مثل الأداء الوظيفي للموظف، أو ضغوط العمل أو الاحتراق النفسي أو تقدير الذات أو المناخ التنظيمي أو الجدية في العمل أو الجودة الشاملة.

المراجع

- إبراهيم، أ. (2003). نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- أبو ليلي، ح. (2007). مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أوزي، أ. (2013). رعاية ثقافة التفوق والإبداع في الأسرة والمدرسة، مجلة كلية علوم التربية، ع(5)، السلسلة الجديدة، ص 9-24.
- البليهد، ن. (2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، م3(10)، تشرين الأول، ص 147-163.
- الجباسي، ع. (2011). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الفرد في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية الغربية البريطانية للتعليم العالي.
- الحراسيس، ع. (2004). السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس: المحددات والمعوقات، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
- الحلايبي، غ. (2013). اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.

- حوامدة، ب. وحراشة، م. (2006). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، م 18(2)، ص 493-543.
- خطاطبة، س. (2002). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدويش، ع. (2015). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الرفاعي، ي. وصبيح، م. وعبد الجواد، م. (1997). نظم الحوافز المادية في قانون الخدمة الكويتي الإداري، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، م 19(71)، ص 108.
- الزعيبي، ج. (2006). عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السالم، م. (2001). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ص 354.
- الشريدة، س. (2008). الرضا الوظيفي، أطر نظرية، وتطبيقات عملية، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 63.
- الشريف، أ. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية، عدد 2، جزء (2)، إبريل، ص 1-55.
- الشريم، أ. (2017). أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م 6(6)، حزيران 2017، ص 124-138.
- الشوابكة، ي. (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الصمادي، ي. وأبو لوم، خ. (2011). تقييم أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في الرياضيات لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في الأردن، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، م 38(6)، ص 1907-1918.
- عدس، ع. (1985). مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس، الجزء الثاني، مبادئ الإحصاء التحليلي، ط 3، مكتبة الأقصى، ص 196.
- عطوف، م. (2016). الإدارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الإشراف التربوي في محافظة البصرة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية الرياضية، ع 47(4)، 2016، العراق، ص 4-29.
- العلي، ي. (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الدراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، م 143(1)، ص 49-66.
- عوض الله، م. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق لرضا الوظيفي للعاملين في إدارة الحسابات المشتركة في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدمنك.
- الفرا، م. (2007). مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، فلسطين، م 21(4)، ع 4(4).
- القاروط، ص. (2006). الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، ص 5، ص 91.
- القطاونة، م. (2009). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 139(3)، مايو.
- محمود، أ. وعبد، أ. (2016). الإنهاك النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والحوافز لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة الفتح، م 12(12)، ع 66(6)، ص 195-233.
- محيسن، و. (2004). مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ملحم، ي. (2006). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية الحديثة، مصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، م 26(2)، ص 11.
- اليوسف، ر. (20018). الدافعية للانجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، م 45(2)، ص 360-374.
- Al-Jishi, H. (2009). Motivation and its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center, Open University Malaysia, On Line, Available at <http://www.masterstudies.net/media/pdf/>.
- Al-Omar, B. (2003). Sources of Work-stress among Hospital-staff at Saudi MOH, Journal of King Abdul-Aziz University, Economics and Administration, Jeddah, King Abdul-aziz University, Scientific Publishing Center, V17(1), p3-16.

- Campbell, D. (2007). An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Nonfinancial Performance Improvement. AAA 2007 Management Accounting Section (MAS) Meeting. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=921514> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.921514>.
- Carmeil, A., Metar, R. and Elizur, D. (2007). Stimulating the Pntial; Creative Performance and Communication in Innovation teams, *Creativity and Innovation Management Quarterly*, V13(1), p 3-23.
- Hanif,R. , Tariq, S. and Nadeem ,M. (2011). Personal and Job Related Predictors of Teacher Stress and Job Performance among School Teachers , *Pakistan Jornal of Commerce & Social Sciences*, V5(2), p 319-329.
- Johnson,S.(2008).Meeting the challenges of instructional leadership in urban elementary schools. University of North Florida, 130 pages; ATT3323033.
- Judge, T. and Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, V89(4), p 661-673.
- Landry, M. (2000). The effects of life and job satisfaction on reference librarians and their work. *Reference and User Services Quarterly*, V40(2), p 166-177.
- Luo, L. , Shu-Fang, K. ,Oi,S. And Chang-Qin, L. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China, *International Journal of Psychology*, V45(4), p294-302.
- Rayton, B. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model, *International Journal of Human Resource Management*, V17(1), p139-154.
- Tella, A., Ayeni, S. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction ,and Organizational Commitment of Library Personal in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, April.
- Takahashi,D. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, *Journal Career Development International*, V11(3).
- Towaj, N. (2000). Exploring the relationship between Excellence in Job Performance and Excellence in Quality of life. *Journal Personal Selling*,V21(5) ,p97-122.

The Degree of Activation of Incentives Among Employees in Irbid Education Directorates and Its Relationship with the Creative and Job Satisfaction from The Employees Viewpoints

*Moh'd Yousef Hasan Bazbaz, Majdi Fathi Mohd. Abu Al-Haj**

ABSTRACT

This study aims at identifying the degree of activation of the degree of incentives among employees in the Irbid Education Directorates and its relationship with the degree of creative and job satisfaction from the employees viewpoints. To meet the study objectives, two measurement tools are designed. The first tool consists of (29) statements to measure the degree of incentives among employees, while the second tool consists of (71) statements to measure the degree of creative and job satisfaction. The study sample is (215) employees randomly selected from employees in Irbid Education Directorates during (2016/2017). The results of the study show that the total mean scores for the degree of incentives among employees in the Irbid Education Directorates has been of a (medium) degree, and the following fields have come in descending order: moral incentives, material incentives. The total mean scores for the degree of creative and job satisfaction has been of a (medium) degree too, and the following fields come in descending order: the risk, susceptibility to change, motivation problems and decision-making, job satisfaction. The results also show a positive close relationship between the degree of incentives and the degree of creative and job satisfaction. The results show statistically significant differences in the degree of incentives among employees that can be attributed to job title only on the physical field. Moreover, the results show statistically significant differences in the degree of creative and job satisfaction that can be attributed to several variables such as; employees gender in favor of females, academic qualification in favor of high qualification. The study recommends the importance to create the creativity and job satisfaction suitable for employees in the directorates, through activating the areas of incentives material and moral, and encouraging employees to join university programs to raise their level of science.

Keywords: Incentives; Creative; Job Satisfaction; Education Directorate; Jordan.

* Ministry of Education, Jordan. Received on 30/5/2018 and Accepted for Publication on 27/11/2018.