



الرضا الوظيفي وعلاقته بداعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

نایف عبد الرؤوف الخطیب**

ناتاشا عمر أحمد أبو زیاد *

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

Natasha.o.ziyad@hotmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا والأغوار. وكشف العلاقة بينهما. تكونت عينة الدراسة من (127) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء مقاييس الرضا الوظيفي، ومقاييس الداعية للعمل، وتم التتحقق من خصائصها السيكومترية. واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا والأغوار كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى المعلمين عند مستوى الدلالة (0.05). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في بعض السياسات الإدارية، مثل سياسة الأجر في المدارس الخاصة، والنمو المهني للمعلم الفلسطيني، وضرورة تفعيل مدونة السلوك الوظيفي بما يؤثر على داعية العمل.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، المعلمون، داعية العمل، المدارس الخاصة، أريحا وأغوار.

* طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية - جامعة القدس

** طالب دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية - جامعة القدس.

للاقتباس: أبو زيد، ناتاشا عمر أحمد؛ الخطيب، نایف عبد الرؤوف. (2025). الرضا الوظيفي وعلاقته بداعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(1)، 74-102.

© تُنشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0 Attribution 4.0 International)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبية العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



Job Satisfaction Relationship with Work Motivation among Private School Teachers in Jericho and the Jordan Valley from the Teachers' Perspective

Natasha Omar Abu Ziyad *

Natasha.o.ziyad@hotmail.com

Nayef Abd Alraouf Alkhateeb **

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

Abstract

The study aimed to identify the level of both job satisfaction and work motivation among a sample of teachers in private schools in Jericho and the Jordan Valley, highlighting the interconnection between them. The study sample consisted of (127) teachers, (male and females), selected randomly. For the study purposes, the Job Satisfaction Scale and the Work Motivation Scale were developed, and their psychometric properties were validated. Additionally, statistical arithmetic means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, and Pearson correlation coefficient were used. The study findings indicated that the level of job satisfaction and work motivation among teachers in private schools in Jericho and the Jordan Valley was moderate, and that there was a statistically significant positive relationship between job satisfaction and work motivation among teachers at ($\alpha \leq 0.05$). The study recommended that certain administrative policies should be revisited, including wage policy in private schools and professional development of Palestinian teachers, emphasizing the necessity of activating the code of conduct in a way that affects work motivation, providing a practical roadmap for improvement.

Keywords: Job Satisfaction, Teachers, Work Motivation, Private Schools, Jericho, Jordan Valley.

* Ph.D. Scholar, Educational Leadership and Administration, Postgraduate Studies Deanship, College of Education, Al-Quds University.

** Ph.D. Scholar, Educational Leadership and Administration, Postgraduate Studies Deanship, College of Education, Al-Quds University.

Cite this article as: Abu Ziyad, Natasha Omar. & Alkhateeb, Nayef Abd Alraouf. (2025). Job Satisfaction Relationship with Work Motivation among Private School Teachers in Jericho and the Jordan Valley from the Teachers' Perspective. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(1) 74-102

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



مقدمة:

تُعدُّ العملية التعليمية حجر الزاوية لبناء المجتمعات وتقديمها؛ فهي ليست مجرد نقل للمعرفة والمعلومات؛ بل هي عملية شاملة تتضمن تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي، وتعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية. وتلعب الإدارة التعليمية دوراً حيوياً في تحقيق هذه الأهداف، إذ تُعدُّ الإدارة الفعالة عنصراً أساسياً في صنع بيئة تعليمية محفزة ومستدامة. ومن خلال الإدارة الرشيدة، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق التوازن بين الجانب الأكاديمي والتربوي، مما يسهم في تهيئة أجيال قادرة على الابتكار والإسهام في تنمية المجتمع.

وقد أوضحت دراسة مرهون وجميل (2019) أن القيادات الإدارية يقع على عاتقها الاهتمام بعناصر العملية التعليمية وجودتها، ويتأنى عليه الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وما ينتج عنه من رضا وظيفي للمعلمين، إذ أن المعلمين قادرين على تعزيز جودة العملية التعليمية بشكل كبير وملحوظ، ويشكلون العمود الفقري في استقامة الجهاز التعليمي، وتقدمه.

وللمعلم دور مركزي داخل العملية التعليمية، وفي السنوات الأخيرة زادت الأبحاث حول أهمية الاهتمام بالمعلم والرضا الوظيفي له كعامل رئيسي في تحسين جودة التعليم، وتحقيق الأهداف التربوية. إذ إن للرضا الوظيفي للمعلم تأثيراً مباشراً على أدائه وتفاعلاته مع الطلاب، وعليه يستلزم توفير بيئة عمل داعمة، تشمل التقدير المهني، والتطوير المستمر، والشعور بالانتماء، فهذا يسهم - بشكل كبير - في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أن السياسات التي تدعم توازن العمل والحياة الشخصية للمعلمين؛ تؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والجسدية، مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية بشكل عام (عبد الخالق، 2020؛ الحربي، 2018).

ويشكل الرضا الوظيفي أحد العوامل الحاسمة في تعزيز دافعية العمل لدى المعلمين، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم التعليمي. وقد أكدت دراسة رزق (2023)، أن المعلمين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي - بوجود عوامل خارجية لهذا الرضا - يظهرون مستويات أعلى من الدافعية الذاتية، والإنجابية، مما يدفعهم لبذل جهود إضافية في تحسين تجربة التعلم للطلاب. يرتبط هذا الرضا بالاعتراف بالجهود المبذولة، وتوفير فرص التطوير المهني، ودعم القيادة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة دافعية العمل بين المعلمين تؤدي إلى تحسين الابتكار والإبداع في أساليب التدريس، مما يسهم في تحقيق نتائج تعليمية أفضل للطلاب. بعبارة أخرى، فإن الرضا



الوظيفي ليس فقط عاملاً رئيسياً في رفاهية المعلمين، بل هو أيضاً عنصر أساساً في تعزيز دافعية العمل التي تؤدي إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام.

وفي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ودافعية العمل، كانت غالبية الأبحاث تركز على المعلمين في المدارس الحكومية أو في بيئات تعليمية حضرية، مما يترك فجوة معرفية في فهم هذه العلاقة في سياق المدارس الخاصة في المناطق الريفية مثل أريحا والأغوار.

إضافةً إلى ذلك، كانت معظم الدراسات تعتمد على رؤى مديرى المدارس أو السلطات التعليمية، متجاهلةً بذلك وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهو ما يعزز الحاجة لدراسة تتناول هذه العلاقة من منظور مختلف. وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على فهم الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وستكون هذه الدراسة ذات فائدة كبيرة لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم وللإدارات المدارس الخاصة، إذ ستتوفر لهم رؤية أكثر شمولية حول كيفية تحسين بيئة العمل وتحفيز المعلمين بشكل فعال.

مشكلة الدراسة:

يُعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات التعليمية. إذ إن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على جودة التعليم والقدرة على تحقيق الأهداف التعليمية، ويعزز من شعور المعلمين بالانتماء والالتزام تجاه مؤسساتهم التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الأكاديمي وتفاعلهم الإيجابي مع الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل الداعمة والمحفزة تلعب دوراً حاسماً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، والذي بدوره يسهم في تقليل معدلات الغياب والاستقالات بين المعلمين، وبالتالي تحسين استقرار النظام التعليمي بشكل عام (يحيى، 2017).

وتعُد مشكلة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية من القضايا الحيوية التي تحتاج إلى دراسة معمقة، نظراً لتأثيرها الكبير على جودة التعليم واستقرار البيئة التعليمية، وفي ظل الظروف الخاصة التي تعانيها المدارس الفلسطينية، إذ تشير الدراسات الآتية (الشريف، 2023؛ أبو طه، 2023) إلى أن المعلمين في المدارس الفلسطينية يواجهون تحديات وعقبات متعددة تؤثر على رضاهم الوظيفي، بما في ذلك ضغوط العمل، ونقص الموارد، والتقدير المهني غير الكافي، إذ أظهر



المعلمون في المدارس الفلسطينية مستويات منخفضة ومتوسطة من الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أدائهم وتفاعلهم مع الطلاب.

وقد أوصت دراسة عبيد (2020) بضرورة إعطاء مفهوم الرضا الوظيفي للمعلمين في فلسطين حيزاً استكشافياً في الدراسات، إذ تستطيع هذه الدراسات أن تفتح آفاقاً للرضا الوظيفي وما ينتج عنه أثر إيجابي للعملية التعليمية، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين في المدارس الفلسطينية في ضواحي القدس، وتقديم توصيات لتحسين ظروف العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع جودة التعليم المقدم للطلاب.

وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار وعلاقته بداعية العمل

من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

وابنئق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

2- ما مستوى داعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار ومستوى داعية العمل؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار والتعرف على العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وداعية العمل لديهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تقدم الدراسة أطراً نظرية ودراسات محلية وأجنبية تسهم في إثراء موضوع الرضا الوظيفي وداعية العمل للدارسين والباحثين، وإثراء المكتبة العربية في هذا الموضوع.



الأهمية التطبيقية: تأتي هذه الأهمية من كون النتائج تلامس الواقع الفلسطيني، ويأمل الباحثان أن تقدم لصناعة القرار والتشريعات من المسؤولين القائمين في الوزارة ببيانات لعمل برامج إدارية ونماذج تسهم في تحسين وضع المعلمين، تحديداً في المدارس الخاصة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل.
- الحدود البشرية: المعلمون في المدارس الخاصة.
- الحدود المكانية: المدارس الخاصة في أريحا والأغوار.
- الحدود الزمانية: عام 2023-2024.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة المفاهيم الآتية:

الرضا الوظيفي: هو الإيجابية في تقييم الموظف لجوانب متعددة في وظيفته بما في ذلك بيئه العمل، المهام الموكلة، والعلاقات والدعم من الزملاء، وفرص النمو والتطور (Aziri, 2011). ويعرف إجرائياً أنه: استجابة المعلمين على مقياس الرضا الوظيفي الذي تم تطويره لغايات هذه الدراسة، والذي يتكون - بصورته النهائية - من (40) فقرة وخمسة أبعاد ممثلة في: بيئة العمل، الأجر، العلاقات مع الزملاء، القيادة والإدارة، التنمية المهنية.

دافعيه العمل: هي قوة محركة تدفع الأفراد في العمل نحو الأداء المتميز في وظائفهم، وهي تعتمد على التقدير الذاتي للإنجازات والحوافز المرتبطة بالعمل، مثل التعويضات، بيئه العمل، والعلاقات بين الزملاء (العسيري والتل، 2021).

وتُعرف إجرائياً في البحث الحالي بأنها: استجابة المعلمين على مقياس دافعيه العمل الذي تم تطويره لغايات هذه الدراسة، والذي يتكون بصورته النهائية من (35) فقرة وخمسة أبعاد ممثلة في: الحوافز المادية، التحفيز النفسي، فرص النمو والتطوير، التوازن بين العمل والحياة، بيئه العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

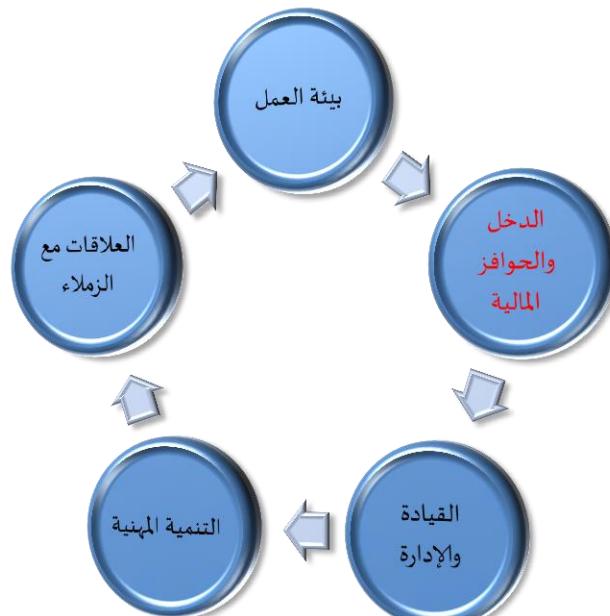
الرضا الوظيفي Job Satisfaction: الرضا الوظيفي يعكس مستوى الشعور الإيجابي لدى الأفراد تجاه تجربتهم في العمل، ويتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل. إذ يُسهم فهم هذه العوامل المحفزة للرضا الوظيفي في تعزيز الوعي بتأثير بيئه العمل على كل من الرضا والدافعيه في الوظيفة



بشكل متكامل (جغل والصالجي، 2022). وتُعد البيئة المادية وظروف العمل من بين العوامل المهمة التي تعكس ثقافة المنظمة، وتؤثر على سلامة الموظفين وصحته، وتسهم في توفير المرونة اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة، إلى جانب ذلك، تُعد المرافق والمعدات عوامل حاسمة في تعزيز كفاءة الإنتاج وجودته، فالتصميم البيئي الجيد يسهم في تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي (بوعرفة وأخرون، 2022).

أما إسحاق (2020) فيرى أن الأجر والدخل المادي أحد الأبعاد الرئيسية للرضا الوظيفي والمحفزة له، فالأجر العادل والدخل المادي الجيد يسهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين، إذ إن تحسين الأجر والمزايا يمكن أن يحسن من أداء الموظفين ويقلل من معدلات دوران العمالة، إذ إن تحقيق مستوى الرضا الوظيفي القائم من ناحية الأجور والكافآت مرتفع جداً، وأن الأجر يشجع للقيام بالعمل بشكل أفضل (إنتاجية عالية).

علاوة على ذلك، يشير الزهراوي (2017) إلى أن العلاقات بين الزملاء والتحفيز النفسي يلعبان دوراً مهماً في الرضا الوظيفي، لأن العلاقات الجيدة بين الزملاء يمكن أن تعزز من الشعور بالراحة، وتتوفر بيئه عمل إيجابية، مما ينعكس إيجابياً على أداء الموظف العام والرضا الوظيفي لديه، وإن تنمية الأفراد داخل وظيفتهم أثبتت أنها إحدى المؤشرات المهمة لرضا العاملين ودافعيتهم للعمل، وهو ما أوصى به (الأزهر وبوخمي، 2020)، وتؤثر القيادة والإدارة بشكل فعال ومحفز أو مثبط للرضا الوظيفي وفق نمطها وقنوات اتصالها سواء من إدارة أم مشرفين (al-Zubaydi, 2020)، ونستطيع القول أن للقيادة والإدارة بعدها مركزياً للرضا الوظيفي، ومن العوامل الحيوية في بيئه العمل. فالقائد الذي يتبنى أسلوباً قيادياً ديمقراطياً يشجع المشاركة والتفاعل بين أفراد الفريق، ويعزز الشعور بالانتماء والاحترام، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. على النقيض، قد يسبب النمط القيادي الاستبدادي شعوراً بالضغط والتوتر بين الموظفين، مما ينعكس سلباً على مستوى رضاهم عن وظائفهم. من هنا، يتضح أن اختيار القائد لنمط القيادة المناسب يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو أمر أساسى لضمان بيئه عمل مستقرة ومنتجة (شل، 2019). وبناء على ما سبق يمكن تلخيص أبعاد (عناصر) الرضا الوظيفي الأساسية التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي، كما في شكل (1):



شكل (1): أبعاد (عناصر) الرضا الوظيفي.

أنواع الرضا الوظيفي: تقسم الدراسات الحديثة الرضا الوظيفي إلى نوعين: الرضا الداخلي والرضا الخارجي.

- الرضا الداخلي ويشير إلى الشعور بالرضا الناتج عن التجارب الشخصية والتفاعلات مع العمل نفسه، بما في ذلك الرضا عن طبيعة العمل، والإحساس بالإنجاز والتحدي، والتقدير الشخصي بالإحسان بالقيمة الشخصية والاعتراف بالجهود الفردية، والرضا عن النمو الشخصي بإتاحة فرص التعلم والتطور المهني (آلبير وأخرون، 2018).
- الرضا الخارجي ويشير إلى الشعور بالرضا الناتج عن العوامل المحيطة بالعمل، مثل: الرضا عن الأجر كالراتب والمكافآت المالية، والرضا عن البيئة المادية وتمثل في مكان العمل كالمكاتب والغرف والساحات، والظروف مثل السلامة والنظافة، أيضاً الرضا عن العلاقات في التفاعل مع الزملاء والإدارة، والرضا عن فرص التقدم مثل فرص التدريب والترقية (خليل، 2021).



نظريات تتعلق بالرضا الوظيفي:

1. نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) وفي هذه النظرية وضع هيرزبيرج نموذجاً لعنصرين لهما التأثير الأكبر على الرضا أو السخط الوظيفي وفترض نظريته أن الرضا الوظيفي يتاثر بعوامل "تحفيزية" مثل تحقيق الذات والتقدير، وعوامل "صحية" مثل الأجر، وأن ظروف العمل تُعد المؤثر الأكبر على الرضا الوظيفي (Ali, 2016).
2. نظرية التوقعات (Expectancy Theory) تفترض أن الأفراد يختارون سلوكهم بناءً على توقعاتهم للنتائج، إذ يرتبط الرضا الوظيفي بمدى اعتقادهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف والمكافآت المرتبطة بها (عبد الحميد، 2019).
3. نظرية العدالة (Equity Theory) الوصف: تركز على إدراك الأفراد للعدالة في بيئة العمل، وكيف أن التفاوت في المكافآت والاعتراف يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي. فإذا شعر الأفراد بعدم العدالة، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الرضا (رجم وقصة، 2020).
4. نظرية تحقيق الذات (Self-Actualization Theory): تنص على أن الرضا الوظيفي يتزايد عندما يشعر الأفراد أنهم يحققون إمكانياتهم الكاملة ويحققون أهدافهم الشخصية والمهنية (Bayat, al, 2020).

دافعيه العمل Work Motivation

تضم الدوافع مجموعة متصلة ومعقدة من العمليات والأفعال العاطفية والسلوكية والمعرفية المتبادلة التي تتمحور حول أهداف الشخص (Jain et al., 2019)، وتُعد دافعية العمل جوهرية لفهم أداء الأفراد داخل المنظمات، وعوامل تحرك الفرد للعمل والقوة المحركة له، وهي تشير إلى العملية التي تشجع الأفراد على تحقيق أهداف معينة من خلال الجهد المستدام والموجه نحو الأهداف التنظيمية، وللدافعية تأثير كبير على الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وإن فهم الدافعية يساعد المنظمات في تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة تسهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي فالدافعية إحدى العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية الناجحة (المطيري والبادي، 2022).

ويرجع استخدام مفهوم الدافعية للعديد من الباحثين في علم النفس وعلم الإدارة، ومن أوائل الباحثين الذين درسوا هذا المفهوم: العالم فريدريك هيرزبيرغ من خلال نظرية "العوامل المحفزة والعوامل الصحية" وأسهم أبراهام ماسلو في فهم دافعية العمل من خلال هرم الحاجات



الذي يحدد احتياجات الإنسان بدءاً من الأساسية حتى تحقيق الذات، بالإضافة إسهامات العالم ديفيد مكيلاند من خلال نظريته حول الحاجات الثلاث: الإنجاز، الانتماء، السلطة (الدوري)، (2024).

العوامل المؤثرة على دافعية العمل: وفق ما ذكره المشالخة والزغول (2022).

- عوامل داخلية: وهي الحاجات النفسية مثل الحاجة إلى الإنجاز؛ والتي تعني رغبة الفرد في تحقيق النجاح والتميز في العمل؛ وال الحاجة إلى الانتماء؛ والتي تعني رغبة الفرد في الإنتماب إلى مجموعة والتفاعل الاجتماعي، وال الحاجة إلى السلطة في رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين وال الحاجة للشعور بالرضا تجاه المهام الموكلة إليه وطبيعة العمل. وال الحاجة لشعور الذاتية في اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ المهام بنجاح وفعالية.

- عوامل خارجية: وهي في نظام المكافآت والحوافز مثل الرواتب والمكافآت المالية والترقية، وفي عوامل بيئه العمل (الظروف المادية) مثل الإضاءة، التهوية، والتجهيزات المكتبية، وفي عوامل الدعم الإداري مثل تقديم الدعم من قبل الإدارة، وتقدير جهود الموظفين، وعوامل خارجية مثل: العلاقات بين الزملاء حيث التفاعل الإيجابي بين الزملاء في بيئه العمل، وعوامل خارجية مثل نمط القيادة والإدارة وتقدير الموظفين من قبل القيادة والإدارة.

العوامل التي تقلل الدافعية وتضعفها: من العوامل التي تضعف الدافعية بشكل مباشر عند العاملين، الآتي:

1. الافتقار للخطط المهنية، وعدم وضوح الرؤية سواء كان ذلك على صعيد المؤسسة، أم على صعيد الفرد بعدم وجود مؤهلات شخصية أو أكاديمية تؤهله للوظيفة.
2. عدم وجود مراقبة ومتابعة وتقدير للأداء يتربّ عليه تحفيز، إذ تشير الدراسة أننا لا نستطيع دائمًا الاعتماد على التحفيز الذاتي للعاملين، ونعتقد أن الناس يولدون لديهم التحفيز الداخلي دون الحاجة لمتابعة وتقدير وتحفيز إلا في عالم مثالي، فالحماس والتحفيز الذاتي في العالم الحقيقي للوظيفة سوف "يموت" إن لم يرتبط برضاء الموظفين نتيجة تفاعلهم الأدائي.
3. عدم العدل والمساواة، سواء في تقاضي الأجر، أو القرارات الإدارية تجاه الموظفين.
4. الأجر غير الكافي، فإذا لم يكن لدى الموظف ما يكفي من المال، قلت الدافعية والرضا لديه، فالدخل الكافي ليس محفزاً فقط بل شرطاً أساسياً وضرورياً للحفاظ على الدافعية (Plesa, 2019).



أنواع دافعية العمل: يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين: دافعية العمل الذاتية، ودافعية العمل الاجتماعية، وكل منهما يؤثر بشكل مختلف على سلوك الأفراد وأدائهم في العمل:

1. دافعية العمل الذاتية: تأتي من رغبة الفرد في تحقيق النجاح والتفوق بناءً على معاييره

الشخصية. تشمل الرغبة في تحسين الذات، وتطوير المهارات، وتحقيق الأهداف الشخصية.

يكون التركيز هنا على تحقيق الأهداف الفردية وتلبية التحديات الشخصية. الأفراد المدفوعون بهذه الدافعية يسعون للتميز بناءً على قدراتهم ومهاراتهم الخاصة.

2. دافعية العمل الاجتماعية: تتعلق بالدافع الذي يأتي من الحاجة إلى إثبات النجاح أو التميز في

سياق اجتماعي، مثل تأثير الأقران، أو التقدير الاجتماعي. يشمل ذلك الرغبة في الحصول على

اعتراف وتقدير من الآخرين، والتفوق في إطار مجموعة أو منظمة، ويكون التركيز على كيفية

رؤية الآخرين للأداء والإنجاز. الأفراد المدفوعون بهذه الدافعية يسعون للحصول على تقييم إيجابي من الزملاء أو المجتمع (الزعبي، 2022).

نظريات تتعلق بدافعية العمل: يوجد العديد من النظريات التي تتعلق بالدافعية، ولكن –

بعد التحليل العميق – يمكن إدراك أنها جميعها متراقبة وتلتقي مع الرضا الوظيفي وتسهم فيه، لذا

تجدر الإشارة إلى أن النظريات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي هي متصلة أيضاً بنظرية الدوافع.

1. نظرية الاحتياجات الهرمية Hierarchy of Needs: قدم أبراهام ماسلو نظريته التي يدعى فيها

أن الإنسان يحفزه احتياجاته ومتطلباته لتحقيق ذاته، يحتوي نموذجه على خمس مراحل

هرمية من متطلبات المستوى الأدنى لاحتياجات البقاء وصولاً إلى الدوافع ذات المستوى

العالي، وبإسقاط النظرية فإن الموظفين يندفعون نحو الأمان والأمن الوظيفي والصحة

النفسية لديهم بل تحقيق ذاتهم في العمل، وتحقيق علاقات شخصية ومهنية صحية (Buyao

.and Danyang, 2020)

2. نظرية ذات العاملين Two-Factor Theory: فسر هيرزبرغ نظريته مع الدافعية أن الجوانب

الصحية والاستقرار الوظيفي والدخل المادي والتعويضات والمكافآت والظروف في بيئة العمل

تحرك دافعية الأفراد ورضاهما، وما يميز نظرية هيرزبرغ عن نظرية ماسلو، أن الأول وضع

أدلة فعلية على التأثير القوي للتحفيز والدوافع على رضا أو سخط العاملين (Tengah,

(2019)



3. نظرية الإنفاق في التحفيز Equity Theory of Motivation: وضع جون ستايسي آدمز فكرة العدالة والمساواة كما يراها العامل، وستدفعه إلى أداء أفضل في عمله، والمساواة دافع جيد عند مقارنة العامل نفسه بزملائه الذين يقدمون إما أقل أو أكثر تفانٍ في العمل منه، وهنا فإن العامل يعزز ويزيد من إنتاجيته، إما إذا شعر العامل بعدم الإنفاق فلن يكون لديه دافع للعمل ويُخفّض من سلوكيات الكفاءة لديه (Kispal, 2016).

4. نظرية التوقع Expectancy Theory: ترتبط بدافعية العمل من خلال افتراض أن الأفراد يختارون سلوكياتهم بناءً على توقعاتهم بالحصول على مكافآت إيجابية نتيجة لهذه السلوكيات، وبذلك، يكون التوقع هو المحرك الأساسي الذي يوجه دافعية الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة في بيئه العمل مرتبطة بدافعية العمل، إذ إن الأفراد في العمل سيشاركون في سلوك معين، وسيتوقعون مكافآتهم بشكل إيجابي، وهنا يكون التوقع هو المحرك والداعم لعمل الأفراد.

دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن تناولها على النحو الآتي:

- دراسة بليسا (Plesa, 2019): في دولة رومانيا، بعنوان العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء في العمل، في دولة رومانيا، التي هدفت إلى البحث عن العلاقة بين الدافعية للعمل والرضا الوظيفي والأداء في ثلاثة متغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تحليل المضمون، وقدمت الدراسة النتائج الآتية: أن الدافعية للعمل تؤثر في وجود رضا وظيفي، وأداء عالي، ويوجد علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وأن من أسباب ضعف الدافعية هو الأجر المنخفض، وعدم وجود لوائح وأنظمة واضحة وضيق الرؤية لدى المؤسسة، وعدم المساواة بين الموظفين، والذي يترتب عليه عدم الرضا الوظيفي وضعف الإنتاج وقلة الجودة والتسرب الوظيفي.

- دراسة ذزيوبا وأخرين (Dziuba et al., 2020): في دولة بولندا، بعنوان: الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم في العمل كعناصر مؤثرة على سلامه العمل، التي هدفت إلى البحث عن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين في شركة معدنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسيحي على عينة قوامها (47) موظفاً، باستخدام أداة الاستبانة المكونة من (20) فقرة على ثلاثة أبعاد وهي: الرضا العام عن ظروف العمل، والرضا عن العلاقات مع الرؤساء، والرضا عن الراتب، وقد جاءت النتائج للرضا عن الراتب ضعيفة، والرضا عن العلاقات وظروف العمل في مستوى



متوسط، ومستوى عام للرضا الوظيفي بنسبة 63% وهي نسبة جيدة ولكن غير مرضية، ووضعت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة إشراك الموظفين في القرارات، واستخدام أنماط قيادية ديمقراطية ومشاركة، ورفع مستوى الدخل للحصول على دافعية عمل ورضا وظيفي أعلى.

- دراسة ناجم وحاجي (2022): بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية المهنية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطورين المتوسط والثانوي باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة قوامها (20) أستاذًا للتربية البدنية والرياضية تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم مقاييس الرضا الوظيفي من (20) فقرة وأربعة أبعاد متمثلة في: الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن التلاميذ، ومقاييس الدافعية المهنية المكون من (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد متمثلة في: سلوك الإنجاز؛ الإقبال على العمل، المثابرة في بذل الجهد، الطموح، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة و دالة إحصائيًا بين الدافعية المهنية و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة المتوسطة والثانوية.

- دراسة الصرايرة و التخاينة (2022): بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعيه الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة قوامها (500) معلم ومعلمة، تم تطوير مقاييس في الدراسة: مقاييس الرضا الوظيفي، ومقاييس دافعية الإنجاز، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعيه الإنجاز لدى المعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الرضا ودافعيه الإنجاز لدى المعلمين، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تحسين الوضع المادي والاجتماعي للمعلم وما يتربى عليه من تعزيز مكانته الاجتماعية وزيادة ثقته بنفسه، مما سينعكس على رضاه على عمله، وبالتالي زيادة الدافعية للإنجاز.

- دراسة أبو كريشة (2022): بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية، وهدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي في دراسة مقارنة بين جامعة القاهرة وجامعة السادس من أكتوبر، باستخدام المنهج الوصفي المقارن، وبناء أدلة للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والحصول على نتائج من عينة قوامها (235) موظفًا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ودور نظم الحوافز والمكافآت والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهem.

- دراسة عبد المنعم (2023): بعنوان: الصلاة النفسية والرضا الوظيفي ودافعيه البحث العلمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر ومعرفة العلاقة بين الصلاة النفسية وكل من



الرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والدافعة للبحث العلمي، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي على عينة قوامها (150) عضواً من هيئة التدريس، في مقاييس من إعداد الباحث، وأسفرت النتائج عن وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي، وأن متوسطات درجات الرضا الوظيفي تختلف باختلاف الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ، وكشفت الدراسة عن إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال الصلابة النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

- دراسة بوبولا وفاجبولا (Popoola & Fagbola, 2023): في دولة نيجيريا، بعنوان: التحفيز للعمل، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والأسرة. والالتزام الوظيفي لموظفي المكتبات في الجامعات، والتي هدفت إلى التتحقق من تأثير الدافعة للعمل والتوازن بين العمل والحياة الأسرية والرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي عند موظفي المكتبات الجامعية في نيجيريا، واستخدم المنهج الوصفي المسيحي وشملت الدراسة (842) موظفاً، وتم بناء مقياس خاص يضم فقرات تقيس الدافعة للعمل والتوازن بين العمل والحياة الأسرية والرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي جاء في أعلى رتبة والتأثير الكبير على الالتزام الوظيفي، ثم الدافعة للعمل، ثم التوازن بين العمل والحياة الأسرية، وأوصت الدراسة أن يغير صانعو السياسات في قطاع التعليم اهتماماً متوازياً بين العمل والحياة الأسرية عند التخطيط لتحسين الالتزام الوظيفي لموظفيها.

وتتفق الدراسات السابقة مع هدف الدراسة الحالية في استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية العمل، إذ تناولت دراسات متعددة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء والدافعة في بيئات مختلفة. كدراسة بليسا (2019) ودراسة ذيبوبا وآخرين (2020) اللتان أظهرتا أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء والدافعة، وهو ما يتماشى مع هدف الدراسة في فحص هذه العلاقة بين معلمي المدارس الخاصة. من جهة أخرى، أظهرت دراسة ناجم وحاجي (2022) علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والدافعة المهنية، وهو ما يدعم أهمية هذا البعد. في سياق الدراسة الحالية التي تمتاز بتركيزها على بيئة المدارس الخاصة في أريحا والأغوار، وهي منطقة قد تختلف في سياقها ومحدداتها عن البيئات في الدراسات السابقة. كما أن الدراسة الحالية تسعى لتسليط الضوء على التأثيرات المحتملة لعوامل محددة مثل: الثقافة المؤسسية الخاصة بالمدارس الخاصة، مما يمكن أن يضيف بُعداً جديداً للمفاهيم القائمة حول الرضا الوظيفي ودافعية العمل.



إجراءات البحث

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باعتباره الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون من جميع معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار، والبالغ عددهم (190) وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العام 2023/2024.

العينة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وفق جداول R & Kerjcie, R & Morgan، وبلغ عددها (127) موظفاً. والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	فئة المتغير	المتغير
%39.37	50	ذكر	الجنس
%60.63	77	أنثى	
			المؤهل العلمي
%61.42	78	بكالوريوس فأقل	
%38.58	49	دراسات عليا	
			سنوات الخبرة
%36.89	47	أقل من 5 سنوات	
%33.86	43	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%29.13	37	أكثر من 10 سنوات	
	127	المجموع	

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة لجمع المعلومات الأدوات الآتية:

أ- مقياس الرضا الوظيفي:

قام الباحثان ببناء مقياس الرضا الوظيفي، بهدف الحصول على أداة سيكومترية تتناسب مع أفراد عينة الدراسة وطبيعة الدراسة الحالية، وذلك بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات العربية والإنجليزية كما جاء في الإطار النظري والمفاهيم الأساسية للدراسة الحالية، والاطلاع على بعض المقاييس العربية والإنجليزية والاستفادة مما يتلاءم مع الدراسة الحالية مثل مقياس الرضا الوظيفي (الصرابية والتخاينة، 2020)، ومقياس الرضا الوظيفي



إعداد (Shahin, 2021)، ومقاييس الرضا الوظيفي (بني حمد، 2020)، ومقاييس الرضا الوظيفي (مرهون وجميل، 2019)، ومقاييس الرضا الوظيفي (Al-Rashid, 2018).

ب- وصف المقاييس:

تكون المقاييس في صورته النهائية من (40 فقرة) تقيس الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكل عبارة لها خمسة بدائل، وهي: أوافق بشدة، أواافق، محابيد، معارض، معارض بشدة، وذلك وفق خمسة مجالات، وهي الرضا عن بيئة العمل من الفقرة رقم (1 إلى 10)، والرضا عن الأجر من الفقرة رقم (11 إلى 15)، والمجال الثالث الرضا عن العلاقات مع الزملاء من الفقرة رقم (16 إلى 23)، والمجال الرابع الرضا عن القيادة والإدارة من الفقرة رقم (24 إلى 33)، والمجال الخامس الرضا عن التنمية المهنية من الفقرة رقم (34 إلى 40).

ج- صدق المقاييس: توفر للمقاييس نوعان من الصدق، هما:

- صدق المحكمين: تم عرض المقاييس على السادة المحكمين في تخصص إدارة وقيادة تربوية وعلم نفس والبالغ عددهم (5) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة العبارات لما وضعت لقياسه وتم اعتماد العبارات التي عليها نسبة اتفاق (75%)، وإعادة صياغة بعض الفقرات وفق المطلوب.

- صدق البناء: تم التتحقق من بناء المقاييس باستخراج الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية، ودرجة كل فقرة والدرجة لمجالها على البعد الذي تنتهي إليه على عينة استطلاعية مقدارها (30) شخصاً من خارج عينة الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

يبين معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقاييس

معامل الارتباط	البعد
**0.745	الرضا عن بيئة العمل
**0.685	الرضا عن الأجر
**0.612	الرضا عن العلاقات مع الزملاء
**0.652	الرضا عن القيادة والإدارة
**0.578	الرضا عن التنمية المهنية



يتبيّن من الجدول (2) أن معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين 0.578-0.745 وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، ما يدل على أن المقياس يتمتع بمؤشرات اتساق داخلي مناسبة.

د- ثبات المقياس: تم التحقق من دلالات الثبات بطريقتين، الأولى باستخدام ثبات إعادة (Test Retest)، إذ تم إعادة تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية وهي من خارج عينة الدراسة بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب ارتباط يرسون بين مجالات المقياس في مرتب التطبيق، كما تم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على ذات العينة الاستطلاعية، والجدول (3) يبيّن معاملات ثبات المقياس.

جدول (3)

معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقتي كرونباخ ألفا وإعادة التطبيق.

الإعادة	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.90	0.87	10	الرضا عن بيئة العمل
0.85	0.82	5	الرضا عن الأجر
0.88	0.85	8	الرضا عن العلاقات مع الزملاء
0.89	0.86	10	الرضا عن القيادة والإدارة
0.87	0.84	7	الرضا عن التنمية المهنية
0.88	0.85	40	الكلي

يتبيّن من الجدول (3) أن معامل ثبات إعادة الكلي بلغ (0.88) وللمجالات تراوحت بين (0.85-0.90). بلغ معامل ثبات كرونباخ الكلي (0.85) وللمجالات بين (0.82-0.87).

هـ- تصحيح المقياس: تكون المقياس بصورته النهائية من (40) فقرة. تقيس الرضا الوظيفي لدى المعلمين. ويقابل كل فقرة من الفقرات (5) بدائل وفق سلم ليكرت هي: (موافق بشدة ولها 5 درجات، موافق ولها 4 درجات، محайд ولها 3 درجات، غير موافق ولها 2 درجات، غير موافق بشدة ولها 1 درجة واحدة). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي. ويتم الحكم على مستوى الرضا الوظيفي من خلال تصنيف مدرج الاستجابة على المقياس على النحو الموضح في جدول (04) ثم مقارنة متosteات درجات العينة بهذا التصنيف.



جدول (04)

تصنيف مدرج الاستجابة على مقاييس الرضا الوظيفي.

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1.80-1.00
ضعيف	2.60-1.81
متوسط	3.40-2.61
عالٍ	4.20-3.41
عالٍ جداً	5.0-4.21

ثانياً: مقياس دافعية العمل: قام الباحثان في بناء مقياس دافعية العمل بالرجوع إلى الأدب النظري والاستعانة بالدراسات بناء على ما تم ذكره في الإطار النظري، وقد تكون المقياس في صورته النهائية من (35 فقرة) تقيس الدافعية للعمل لدى المعلمين، وذلك في خمسة مجالات، هي: الحوافز المادية من الفقرة رقم 1 إلى 5، والمجال الثاني التحفيز النفسي من الفقرة رقم 6 إلى 12، والمجال الثالث فرص النمو والتطوير من الفقرة 13 إلى 20، والمجال الرابع التوازن بين العمل والحياة من الفقرة 21 إلى 30، والمجال الخامس، بيئة العمل، من الفقرة 31 إلى 35.

أ. صدق المقياس

تم التحقق من صدق بناء مقياس دافعية العمل باستخراج الاتساق الداخلي للمقاييس من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية على عينة استطلاعية مقدارها (30) شخصاً من خارج عينة الدراسة، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

يبين معاملات الارتباط بين الاياع والدرجة الكلية للمقياس:

معامل الارتباط	البعد
**0.90	الحوافز المادية
**0.88	التحفيز النفسي
**0.92	فرص النمو والتطوير
**0.91	التوازن بين العمل والحياة
**0.89	بيئة العمل



يتبيّن من الجدول (5) أن معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.92-0.88) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، ما يدل على أن المقياس يتمتع بمؤشرات اتساق داخلي مناسبة.

ثبات المقياس: تم التحقق من دلالات الثبات بطريقتين، الأولى باستخدام ثبات الإعادة (Test-Retest)، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا على ذات العينة الاستطلاعية، والجدول (6) يبيّن ذلك.

جدول (6)

معاملات ثبات مقياس دافعية العمل بطريقتي كرونباخ وإعادة التطبيق

الإعادة	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.83	0.85	5	الحوافز المادية
0.86	0.88	7	التحفيز النفسي
0.88	0.90	8	فرص النمو والتطوير
0.91	0.92	10	التوازن بين العمل والحياة
0.82	0.84	5	بيئة العمل
0.86	0.89	35	الكلي

يتبيّن من الجدول (6) أن معامل ثبات الإعادة للكلي بلغ (0.86) وللمجالات تراوح بين (0.82-0.91). ويبلغ معامل ثبات كرونباخ الكلي (0.89) وللمجالات بين (0.92-0.84).

تصحيح المقياس: تكون المقياس بصورةه النهائية من (35) فقرة. تقيس دافعية العمل لدى المعلمين. ويقابل كل فقرة من الفقرات (5) بدائل وفق سلم ليكرت، وهي: (موافق بشدة ولها (5) درجات، موافق ولها (4) درجات، محايد ولها (3) درجات، غير موافق ولها (2) درجتان، غير موافق بشدة ولها (1) درجة واحدة). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس على مستوى مرتفع من دافعية العمل. ويتم الحكم على مستوى دافعية العمل بالاعتماد على معيار توزيع مدرج الاستجابة على المقياس في خمس فئات، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7).

معيار توزيع مدرج الاستجابة على المقياس في خمس فئات للحكم على مستوى دافعية العمل

المستوى بالنسبة لمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1.80-1.0
ضعيف	2.60-1.81
متوسط	3.40-2.61
عالٍ	4.20-3.41
عالٍ جداً	5.0-4.21



نتائج البحث وتفسيرها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس
الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟**

لإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين

ذلك:

جدول (8)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي الوظيفي والمجالات الفرعية لمستوى الرضا
الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار.**

المستوى	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد
متوسط	3	0.45373	3.1748	الرضا عن بيئة العمل
منخفض	5	0.49353	2.2425	الرضا عن الأجر
مرتفع	1	0.95319	3.6083	الرضا عن العلاقات مع الزملاء
متوسط	2	1.00900	2.8520	الرضا عن القيادة والإدارة
متوسط	4	0.98844	3.1552	الرضا عن التنمية المهنية
متوسط	-	0.43357	3.0066	الرضا الوظيفي الكلي

يلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (8) بالمعيار في الجدول (7) أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا والأغوار جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.43)، أما على مستوى أبعاد المقياس فقد جاء بعد (الرضا عن العلاقات مع الزملاء في المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ، ومتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.95) بينما جاء بعد الرضا عن الأجر في المرتبة الأخيرة وبمستوى ضعيف، وبمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.59).

يشير ذلك أن ما تقوم به وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لم يؤد إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهو بتحديد الحد الأدنى لأجور العمل وفق وزارة العمل، إذ تكشف الدراسة عن عدم رضا المعلمين عن الأجر من قبل المدارس الخاصة، وعدم رضا عن الأنماط الإدارية والقيادية، وهذا ما يتواافق مع دراسة (الصرايرة والتخاينة، 2020)، ودراسة عبد المنعم (2023).



وقد اتفقت الدراسة مع نتائج (Dziuba et al., 2020) التي كشفت أن أثر الدخل المادي على الرضا الوظيفي بشكل كبير، إذ يعاني المعلم الفلسطيني من عدم ثبات الدخل المتراكم بسبب الظروف السياسية والأزمة المالية الاقتصادية في فلسطين عموماً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى دافعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا وأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

للاجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (9)

يبين ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي والأبعاد الفرعية لمستوى دافعية العمل لدى عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا وأغوار.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الحوافز المادية	2.7732	0.54181	5	متوسطة
التحفيز النفسي	3.0720	0.68034	3	متوسطة
فرص النمو والتطور	3.0285	0.66856	4	متوسطة
التوازن بين العمل والحياة	3.1173	0.50081	1	متوسطة
بيئة العمل	3.0879	0.59236	2	متوسطة
دافعية العمل الكلي	3.0158	0.33045	-	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن مستوى دافعية العمل الكلي لدى عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا وأغوار جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.33)، كذلك الحال على مستوى ابعاد المقياس؛ الحوافز المادية، التحفيز النفسي، فرص النمو والتطور، التوازن بين العمل والحياة، وبيئة العمل، فقد جاءت جميعها في المستوى المتوسط.

وهو ما يشير إلى أن الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المعلم الفلسطيني في وظيفته لا تعطيه الدافعية المأمولة، إذ إن الوضع الاقتصادي الصعب يزيد من الضغوط النفسية على المعلمين، مما يؤثر على دافعيتهم، وهذا ما يتفق مع دراسة دراسات (Plesa, 2019)؛ (Dziuba et al., 2020)؛ (Popoola & Fagbola, 2023)، التي خلصت جميعها إلى أن الدافعية لدى المعلم الفلسطيني في المستوى المتوسط.



النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار ومستوى داعية العمل للمعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى عينة من المعلمين في المدارس الحكومية في ضواحي القدس، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى عينة من المعلمين في المدارس الحكومية في ضواحي القدس:

داعية العمل الكلي	بيئة العمل	التوازن بين العمل والحياة	فرص النمو والتطوير	التحفيز النفسي	الحوافر المادية	الرضا عن العمل	الارتباط
0.501**	0.454**	0.500**	0.501**	0.466**	0.502**	0.000	الدلالة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.000	الرضا عن الأجر	الارتباط
0.412**	0.382**	0.412**	0.415**	0.354**	0.430**	0.000	الدلالة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.000	الارتباط	العلاقات مع الزملاء
0.446**	0.405**	0.461**	0.462**	0.404**	0.449**	0.000	الدلالة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.000	الرضا عن القيادة والإدارة	الارتباط
0.470**	0.426**	0.474**	0.485**	0.434**	0.468**	0.000	الدلالة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.000	الارتباط	الرضا عن التنمية المهنية
0.514**	0.460**	0.469**	0.499**	0.505**	0.508**	0.000	الدلالة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.000	الرضا الكلي	الارتباط
0.505**	0.458**	0.463**	0.509**	0.466**	0.507**	0.000	الدلالة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.000		

يتبيّن من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين الرضا الوظيفي وداعية العمل لدى المعلمين في المدارس الخاصة في



أريحا والأغوار. حيث معامل ارتباط بيرسون 0.505 ، فيما معاملات الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد دافعية العمل تراوحت بين (0.354**) و (0.514**) وجميع قيم الارتباط تشير إلى وجود علاقات إيجابية معنوية، وجاءت أعلى قيمة لمعامل ارتباط بين الرضا عن الترقية والتنمية المهنية ودافعية العمل الكلي بقيمة (0.514**) وهو يشير إلى ارتباط قوي وإيجابي بين رضا المعلمين عن الفرص المتاحة لهم للترقية والتنمية المهنية وبين دافعية العمل لديهم، وجاءت أقل قيمة لمعامل ارتباط بين الرضا عن الأجر والتحفيز النفسي بقيمة (0.354**) وهذا يعني أن الأجور المنخفضة مرتبطة بانخفاض التحفيز النفسي الذي يشعر به المعلم الفلسطيني نحو العمل ، فإذا أخذ المسؤولون، وصناع القرار في هذه المدارس بتفعيل الحواجز المناسبة، وتقدير المعلمين، واستخدام أنماط إدارية أكثر انفتاحاً فقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى المعلمين، كما أن الاهتمام بالتنمية الوظيفية للمعلمين وتأهيلهم بطرق متنوعة يزيد من رضاهما الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ناجم وحاجي، 2022) التي أظهرت العلاقة الارتباطية الموجبة بين الرضا الوظيفي ودافعية العمل، وتتفق مع دراسة (Plesa, 2019) التي أكدت أن الرضا الوظيفي في علاقة ارتباطية موجبة مع زيادة دافعية العمل.

الوصيات:

- 1- تفعيل مدونة السلوك الوظيفي لما لها من دور في رفع مستوى دافعية العمل.
- 2- إجراء دراسات استكشافية لوضع استراتيجيات رفع مستوى الدافعية للعمل والرضا الوظيفي.
- 3- وضع سياسات إدارية وتصورات تلائم البيئة الفلسطينية لمواجهة الأزمات المالية وإدارتها من قبل السلطة الفلسطينية.
- 4- إجراء دراسات أخرى في محافظات أخرى واستهداف القطاع الخاص، كونه أقل حظاً في الدراسات.

المراجع العربية والإنجليزية

أولاً: المراجع العربية:

- الأزهر، عبد المالك و بوخميـس، بوفولـة. (2020). الرضا الوظيفـي: تنمية استراتيـجية هادـفة للـتأثير على الأفراد والـتقليل من الانـعكـاسـات النفـسـية والـسلـوكـية في المؤـسـسـات الـاقـتصـاديـة الجزائـرـية: مـدخل نـظـري تـحلـيلي. *مـجلـة العـلـوم الإنسـانـية*، 7(1)، 256-271.



- البير، فانوس وخليفة، محمد وإبراهيم، سهلا. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل. *مجلة العلوم البيئية*, 5(1), 41-515.
- جغل، العيد وصالحي، الحسين. (2022). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة المجتمع والرياضة*, 5(1), 351-369.
- الحربي، علي. (2018). دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصحفية لدى المعلمين. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط*, 34(9), 370-400.
- بني حمد، بلال. (2020). درجة الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة إربد. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*, 2(1), 47-76.
- خليل، جهان. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 5(3), 23-38.
- الدوري، بان. (2024). المنافسة وعلاقتها بدافع الإنجاز الدراسي لدى الطلبة المتميزين في قضاء تكريت. *مجلة الفتح*, 28(1), 459-488.
- رجم، خالد وقصة، راضية. (2020). تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 6(2), 442-263.
- رزق، ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مدربى المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*, 39(3), 81-104.
- الزعبي، رشا. (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز في العاصمة عمان. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 38(11.2), 166-127.
- الزهراوي، محمد. (2017). دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي. *الباحث الاجتماعي*, 1(13), 423-438.
- اسحاق، خالد. (2020). الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في ممارسة العلاقات العامة: دراسة مسحية على المؤسسات الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للمدة من 15 تشرين الثاني، نوفمبر 2019 لغاية 15 شباط، فبراير 2020. *مجلة الآداب (جامعة بغداد)*, 1(134), 619-646.
- الشريف، أحمد. (2023). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة بمحافظات فلسطين الجنوبية وسبل تحسينها. *مجلة العلوم الإنسانية (جامعة بسكرة)*, 23(1), 814-851.
- Shel, محمد. (2029). غموض الدور كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي جامعة طيبة بالمدينة المنورة: دراسة نظرية تطبيقية. *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي*, 23(67), 1-56.
- الصرايرة، أحمد والتخاينة، صهيب. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. *مجلة التربية جامعة الأزهر*, 7(193), 608-635.



أبو طه، حسام. (2023). سلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* (جامعة اليرموك)، 19(1)، 129-146.

عبد الحميد، أسماء. (2019). العوامل الدافعية المبنية بالاندماج الدراسي لدى طلاب المرحلة الجامعية في ضوء نظرية التوقع- القيمة. *مجلة كلية التربية*، 30(117)، 178-240.

عبد الخالق، محمد. (2020). إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية - جامعة سوهاج*، 78، 1081-1137.

عبد المنعم، عمر. (2023). الصلابة النفسية والرضا الوظيفي ودافعيه البحث العلمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. *مجلة التربية (جامعة الأزهر)*، 198(3)، 116-174.

العسيري، آمنة علي والتل، وائل عبد الرحمن. (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صبيا. *مجلة جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم التربوية*، 7(2)، 1-45.

عبيد، عاصم. (2020). درجة الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بإدارة المعرفة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، 373-394.

بوغرزة، رضا حديد، يوسف، ويسار، عبد الرحمن. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7(1)، 705-727.

بورغرة، محمد مسعود وميروح، عبد الوهاب وقمح، نجود. (2022). نماذج علاقة الرضا الوظيفي بالأداء. *أبحاث نفسية وتربوية*، 11(1)، 83-99.

أبو كريشة، نهى. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. *مجلة البحث العلمي في الآداب*، 23(2)، 55-111.

المشالحة، سجود والزغول، عمرو. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعيه العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

المطيري، تهاني والبادي، نوف. (2022). تصور مقترن لدافعيه التطوير المهني لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 6(28)، 171-214.

مرهون، إيمان وجميل، أحمد. (2019). القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة معارف*، 14(1)، 432-450.

ناجم، نبيل وحاجي، فيصل. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعيه المهنية لدى أساتذة التربية البدنية في الطورين المتوسط والثانوي. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7(1)، 367-383.

يعي، عبد الله. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتقاعدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية*، 1(1)، 148-187.



References Arabic

- L'zhr, 'Abd al-Mālik wa bwkhmys, bwfwlh. (2020). *al-Riḍā al-ważīfī : Tanmiyat iṣtirāṭijyah hādifah lilt'thyr 'alā al-afrād wältqylī min al-In'* ikāsat al-nafṣiyah wa-al-sulūkiyah fī al-mu'assasāt al-iqtisādiyah al-Jazā'iṛiyah : madkhal nażarī taħlili. *Majallat al-'Ulūm al-Insāniyah*, 7(1), 256-271.
- Albīr, Fānūs wa-Khalīfah, Muḥammad wa-Ibrāhīm, Suhā. (2018). *al-Riḍā al-ważīfī wa-'alāqatuhu bby'h al-'amal*. *Majallat al-'Ulūm al-bī'iyah*, 41(3), 481-515.
- Igħi, al-'Id w-ṣalħħy, al-Husayn. (2022). *al-ħawafiz wa-'alāqatuhā bälrqad al-ważīfī*. *Majallat al-mujtama'a wa-al-Riyāḍah*, 5(1), 351-369.
- al-Ḥarbi, 'Alī. (2018). Dawr qādat Madāris Muħafazat al-Layth fī Tanmiyat mahārāt al-Idārah al-ṣufiyah ladá al-Mu'allimīn. *Majallat Kulliyat al-trbyat-Jāmi'i at Asyūt*, 34(9), 370-400.
- Banī Ḧamad, Bilāl. (2020). darajat al-Riḍā al-ważīfī Im'l-Imtā Riyāḍ al-atfāl fī Muħafazat Irbid. *Majallat al-Manārah lil-Buġieth wa-al-Dirāsāt*, 2(1), 47-76.
- Khalil, Jihān. (2021). *al-Riḍā al-ważīfī llmrāj 'al-dakhili* : dirāsa maydāniyah 'alā al-mrāj 'yn aldakhlyyn fī al-Mamlakah al-'Arabiyah. *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādiyah wa-al-idāriyah wa-al-qānūniyah*, 5(3), 23-38.
- al-Dūrī, Bān. (2024). *al-munāfasah wa-'alāqatuhā bi-dāfi'* al-injāz al-dirāsī ladá al-ṭalabah al-mutmyzyn fī Qaḍā' Tikrit. *Majallat al-Faṭḥ*, 28(1), 459-488.
- Rajm, Khālid wa-qışşat, Rādiyah. (2020). taħlil al-'alaqah al-ärtbātyh bayna mumārasat al-'adālah al-tanzīmiyah wa-al-riḍā al-ważīfī. *Majallat al-'Ulūm al-Insāniyah wa-al-Ittimā'iyyah*, 6(2), 442-263.
- Rizq, Nāṣir. (2023). *al-Qiyādah al-Khādimah* ladá mudīrī al-Madāris al-ibtidā'iyyah fī al-Naqab wa-'alāqatuhā bälrqad al-ważīfī min wijhat nażar al-Mu'allimīn. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah – Jāmi'i at Asyūt*, 39(3), 81-104.
- al-Zu'bī, Rashā. (2022). darajat mumārasat mdrā' al-Madāris al-asāsiyah ll'zmāt al-Tarbawīyah wa-atharuhā 'alā dāf'yh al-injāz fī al-'Āsimah 'Ammān. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah (Asyūt)*, 38 (11. 2), 166-127.
- al-Zahrāwī, Muḥammad. (2017). dalalāt wa-ab'ad al-Riḍā al-ważīfī. *al-bāḥith al-ijtimā'i*, 1(13), 423-438.
- Ishāq, Khālid. (2020). *al-Riḍā al-ważīfī lil-Qā'im bi-al-ittiṣāl* fī mumārasat al-'Alaqat al-'Āmmah : dirāsa masħīyah 'alā al-mu'assasāt al-kħaşšah fī al-Imārāt al-'Arabiyah al-Muttaħidah lil-muddah min 15 Tishrīn al-Thānī, Nūfimbiż 2019 li-ghayat 15 Shubat, Fabrāyir 2020. *Majallat al-Ādāb (Jāmi'i Bagħdād)*, 1(134), 619-646.



- al-Sharif, Aḥmad. (2023). darajat al-Riḍā al-ważīfi li-mu ‘allimī al-Madāris al-khāṣṣah bimhāfẓāt Filasṭin al-janūbiyah wa-subul taḥṣīnīhā. *Majallat al-‘Ulūm al-Insāniyah (Jāmi‘ at Baskarah)*, 23(1), 814-851.
- Shl, Muḥammad. (2029). ghumūd al-Dawr kmtghyr wasiṭ bayna Anmāt al-Qiyādah wa-al-riḍā al-ważīfi Jāmi‘ at Ṭaybah bi-al-Madīnah al-Munawwarah : dirāsaḥ Naṣarīyat taṭbīqīyah. *Majallat Markaz Ṣāliḥ Kāmil lil-Iqtisād al-Islāmī*, 23(67), 1-56.
- al-Šarāyirah, Aḥmad wältkhayn, Şuhayb. (2022). al-Riḍā al-ważīfi wa-‘alāqatuhu bdaf‘yh al-injāz ladá al-Mu‘allimīn fī Madāris Liwā’ al-mazār al-Janūbi. *Majallat al-Tarbiyah Jāmi‘ at al-Azhar*, 1(193), 608-635.
- Abū Ṭāhā, Ḥusām. (2023). sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah kmtghyr wasiṭ fī al-‘alāqah bayna al-Qiyādah al-Khādimah wa-al-riḍā al-ważīfi ladá Mu‘allimī al-Madāris al-thānawīyah bālmhāfẓāt al-janūbiyah li-Filasṭin. *al-Majallah al-Urdunīyah fī al-‘Ulūm al-Tarbawīyah (Jāmi‘ at al-Yarmūk)*, 19(1), 129-146.
- ‘Abd al-Ḥamīd, Asmā’. (2019). al-‘awāmil aldaf‘yh almnb’h bālāndmāj al-dirāsi ladá ṭullāb al-marḥalah al-Jāmi‘iyah fī daw’ Naṣarīyat altwq ‘al-qīmah. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 30(117), 178-240.
- ‘Abd al-Khāliq, Muḥammad. (2020). Is’hāmāt al-tiknūlūjiyā al-ḥadīthah fī taḥqīq ma‘āyīr Jawdah al-ḥayāh al-ważīfiyah : dirāsaḥ taḥlīliyah. *al-Majallah al-Tarbawīyah – Jāmi‘ at Sūhāj*, 78, 1081-1137.
- ‘Abd al-Mun‘im, ‘Umar. (2023). al-ṣlābh al-nafsīyah wa-al-riḍā al-ważīfi wdaf‘yh al-Baḥth al-‘Ilmī ladá ‘ayyinah min a‘dā Hay’at al-tadrīs bi-Jāmi‘ at al-Azhar. *Majallat al-Tarbiyah (Jāmi‘ at al-Azhar)*, 198 (3) / 116-174.
- al-‘Asīrī, Āminah ‘Alī wältl, Wā'il ‘Abd al-Raḥmān. (2021). al-munākh al-tanzīmī wa-‘alāqatuhu bāldaf‘yh Naḥwa al-‘amal ladá mu‘allimāt al-Madāris al-thānawīyah bi-idārat Ta‘lim şbyā. *Majallat Jāmi‘ at ‘Ayn Shams Kulliyat al-banāt lil-Ādāb wa-al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 7(2), 1-45.
- ‘Ubayd, ‘Āsim. (2020). darajat al-Riḍā al-ważīfi ladá Mudarrisi al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Muḥāfaẓat Rām Allāh wa-al-Biyarah wa-‘alāqatuhu bi-idārat al-Ma‘rifah. *Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 28(4), 373-394.
- Bwghrz, Riḍā Ḥadid, Yūsuf, wyāsr, ‘Abd al-Raḥmān. (2022). Athār bi’at al-‘amal al-dakhiliyah ‘alā al-āḥtrāq al-ważīfi ladá al-‘āmilīn bālm’ssh al-Jazā’irīyah. *Majallat al-Jāmi‘ fī al-Dirāsāt al-nafsīyah wa-al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 7(1), 705-727.
- Bwrghrdh, Muḥammad Mas‘ūd wmyrwī, ‘Abd al-Wahhab wqmwh, Najūd. (2022). namādhij ‘alāqat al-Riḍā al-ważīfi bi-al-adā’. *Abḥāth nafsīyah wa-tarbawīyah*, 11(1), 83-99.
- Abū Kurayshah, Nuhā. (2022). al-Riḍā al-ważīfi wa-‘alāqatuhu bi-adā’ al-‘āmilīn : dirāsaḥ muqāranah lil-Jāmi‘āt al-ḥukūmīyah wa-ghayr al-ḥukūmīyah. *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fī al-Ādāb*, 23(2), 55-111.



Almshālħ, sjwd wa al-Zaghūl, ‘Amr. (2022). *Athar Niżām al-‘amal almrn ‘alá dāf‘yh al-‘āmilin : al-Dawr al-mu‘addal lil-qiyādah al-Khādimah ‘alá al-jam‘iyat al-Khayriyah al-Urduniyah (Risālat mājistir ghayr manshūrah)*. Jāmi‘at ‘Ammān al-‘Arabīyah, ‘Ammān.

al-Muṭayrī, Tahānī wa-al-bādī, Nawf. (2022). Taṣawwur muqtaraḥ Idāf‘yh al-taṭwīr al-mihni ladā al-qiyādat al-madrasīyah wafqa ru‘yah al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdiyah 2030. *al-Majallat al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Tarbiyyah wa-al-nafsīyah*, 6(28), 171-214.

Marhūn, Īmān wa-Jamīl, Aḥmad. (2019). al-Qiyādah al-Idāriyah wa-‘alāqatuhā bālrđā al-wažīfi. *Majallat Ma‘ārif*, 14(1), 432-450.

Nājim, Nabil wa-Hājjī, Fayṣal. (2022). al-Riḍā al-wažīfi wa-‘alāqatuhu bāldāf‘yh al-mihniyah ladā asātidhat al-Tarbiyah al-badanīyah fī al-tawīyin al-Mutawassit wa-al-thānawī. *Majallat al-Jāmi‘ fī al-Dirāsāt al-nafsīyah wa-al-‘Ulūm al-Tarbiyyah*, 7(1), 367-383.

Yaḥyā, ‘Abd Allāh. (2017). al-Riḍā al-wažīfi wa-atharuhu ‘alá al-adā’ al-wažīfi : dirāsa maydāniyah lil-Mutaqā‘idin bi-Kulliyat al-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-insāniyah. *Majallat al-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-iqtisādiyah al-‘Ilmiyah*, (1), 148-187.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Aziri, B., (2011). Job Satisfaction: a literature review. *management research and practice*, 3(4), 77-86

Al-Bayat, M.M. (2020). Identifying motives for sport participation from the perspective of self-determination theory gender differences. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(1), 576-585.

Al-Rashidi, Fatimah Sahab Jalawi. (2018). The degree of job satisfaction of teachers of public and private schools in Al-Qassim. *Journal of College of Basic Education for Education and Human Sciences*, (39), 431-440.

Ali, W., (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1).

Al-Zubaydi, Muhammad Ibrahim. (2020). The level of principal leadership styles and teacher job satisfaction. *Journal of the Faculty of Education, Kafr el-Sheik*, 2(2), 1-32.

Buyao, W., and Danyang, L., (2020). Maslow Needs a Reinterpretation of the Theory of Hierarchy — Thoughts Based on the Theory of Ecosystem. *Psychology of China*, 2(12), 1273-1285.

Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System safety: human - technical facility – environment- CZOTO*, 2(1), 18-25



- Shahin, Amani I. (2021). The impact of electronic communication on job satisfaction: (an empirical study on Egyptian employees). *Journal of the Faculty of Arts, 11(2)*, 1-17.
- Plesa, R. (2019). Relationship between motivation, satisfaction and performance in work. *Annals of the University of Petrosani, Economics, 19(2)*, 117-124.
- Jain, D., Gupta, D., and Bindal, D. (2019). A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal of Engineering and Management Research, 9(06)*, 65-68.
- Tengah, S. (2019). Factors Influencing Job Satisfaction among Nurses in Public Health Facilities in Mombasa, Kwale and Kilifi Counties, Kenya. *Advances in Social Sciences Research Journal, 6(5)*, 128- 144..
- Kispal, Z. (2016). Comparative analysis of motivation theories. *International Journal of Engineering and Management Sciences, 1(1)*, 1-13.
- Popoola, S. O., and Fagbola, O. O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship, 49(4)*, 102741.

