



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

نايف عبد الرؤوف الخطيب**

نتاشا عمر أحمد أبو زياد*

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

Natasha.o.ziyad@hotmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي ودافعية 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 مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الدافعية للعمل، وتم التحقق من خصائصهما السيكومترية. واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا والأغوار كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى المعلمين عند مستوى الدلالة (0.05). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في بعض السياسات الإدارية، مثل سياسة الأجور في المدارس الخاصة، والنمو المهني للمعلم الفلسطيني، وضرورة تفعيل مدونة السلوك الوظيفي بما يؤثر على دافعية العمل.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، المعلمون، دافعية العمل، المدارس الخاصة، أريحا

والأغوار.

* 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 زياد، نتاشا عمر أحمد؛ الخطيب، نايف عبد الرؤوف. (2025). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(1)، 74-102.

© نُشر 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 إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة 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 وتقدمها؛ فهي ليست مجرد نقل للمعرفة والمعلومات؛ بل هي عملية شاملة تتضمن تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي، وتعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية. وتلعب الإدارة التعليمية دورًا حيويًا 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، ويتأتى عليه الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وما ينتج عنه من رضا وظيفي للمعلمين، إذ أنَّ 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 وتفاعله 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 إيجاباً 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، والإنتاجية، 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 أساسي 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 مديري 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 وإدارات المدارس الخاصة، إذ ستوفر 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).

وتُعد 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 تعانها 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 سلبيًا 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 تقدّم تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار وعلاقته بدافعية العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
وانبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

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

أهداف الدراسة:

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

أهمية الدراسة:

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



الأهمية التطبيقية: تأتي هذه الأهمية من كون النتائج تلامس الواقع الفلسطيني، ويأمل الباحثان أن تقدم لصناع القرار والتشريعات من المسؤولين القائمين في الوزارة بيانات 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 بيئة 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 متمثلة في: بيئة العمل، الأجور، العلاقات مع الزملاء، القيادة والإدارة، التنمية المهنية.

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

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

الإطار النظري والدراسات السابقة:

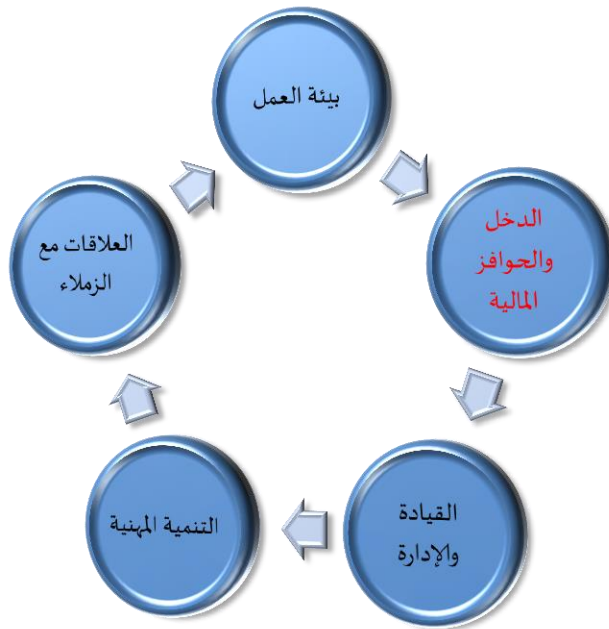
الرضا الوظيفي: Job Satisfaction الرضا الوظيفي يعكس مستوى الشعور الإيجابي لدى الأفراد تجاه تجربتهم في العمل، ويتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل. إذ يُسهم فهم هذه العوامل المحفزة للرضا الوظيفي في تعزيز الوعي بتأثير بيئة العمل على كل من الرضا والدافعية في الوظيفة



بشكل متكامل (جغل والصالح، 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 (بوغرزة وآخرون، 2022).

أمّا 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 والمكافآت مرتفع جداً، وأنّ 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، وتوفر بيئة عمل إيجابية، مما ينعكس إيجابياً على أداء الموظف العام والرضا الوظيفي لديه، وإن تنمية الأفراد داخل وظيفتهم أثبتت أنّها إحدى المؤثرات المهمة لرضا العاملين ودافعيتهم للعمل، وهو ما أوصى به (الأزهر وبوخميس، 2020)، وتؤثر القيادة والإدارة بشكل فعال ومحقق أو مثبط للرضا الوظيفي وفق نمطها وقنوات اتصالها سواء من إدارة أم مشرفين (al-Zubaydi, 2020)، ونستطيع القول أن للقيادة والإدارة بعداً مركزياً للرضا الوظيفي، ومن العوامل الحيوية في بيئة 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 أساسي لضمان بيئة 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 بالإحساس بالقيمة الشخصية والاعتراف بالجهود الفردية، والرضا عن النمو الشخصي بإتاحة فرص التعلم والتطور المهني (ألبير وآخرون، 2018).
- الرضا الخارجي ويشير إلى الشعور بالرضا الناتج عن العوامل المحيطة بالعمل، مثل: الرضا عن الأجر كالراتب والمكافآت المالية، والرضا عن البيئة المادية وتتمثل 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 وتفترض نظريته أن الرضا الوظيفي يتأثر 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).

دافعية 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 تساهم 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 هيرزبيرج 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 وحتى تحقيق الذات، بالإضافة إسهامات العالم ديفيد مكلياند 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؛ والحاجة إلى الانتماء: والتي تعني رغبة الفرد في الانتماء إلى مجموعة والتفاعل الاجتماعي، والحاجة إلى السلطة في رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين والحاجة للشعور بالرضا تجاه المهام الموكلة إليه وطبيعة العمل. والحاجة 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 بيئة 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 بيئة 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 وتقييم للأداء يترتب عليه تحفيز، إذ تشير الدراسة أننا لا نستطيع دائماً الاعتماد على التحفيز الذاتي للعاملين، ونعتقد أن الناس يولدون لديهم التحفيز الداخلي دون الحاجة لمتابعة وتقييم وتحفيز إلا في عالم مثالي، فالحماس والتحفيز الذاتي في العالم الحقيقي للوظيفة سوف "يموت" إن لم يرتبط برضا 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، قلّت 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 معايير 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 (الزعي، 2022).

نظريات تتعلق بدافعية العمل: يوجد العديد من النظريات التي تتعلق بالدافعية، ولكن – بعد التحليل العميق – يمكن إدراك أنها جميعها مترابطة وتلتقي مع الرضا الوظيفي وتسهم فيه، لذا تجدر الإشارة إلى أن النظريات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي هي متصلة أيضاً بنظريات الدوافع.

1. **نظرية الاحتياجات الهرمية Hierarchy of Needs:** قدم أبراهام ماسلو نظريته التي يدعي فيها أن الإنسان يحفز احتياجاته وتطلعاته لتحقيق ذاته، يحتوي نموذج 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:** فسّر هيرزبرج نظريته مع الدافعية أن الجوانب الصحية والاستقرار الوظيفي والدخل المادي والتعويضات والمكافآت والظروف في بيئة العمل تحرك دافعية الأفراد ورضاهم، وما يميز نظرية هيرزبرج عن نظرية ماسلو، أن الأول وضع أدلة فعلية على التأثير القوي للتحفيز والدوافع على رضا أو سخط العاملين (Tengah, 2019).



3. نظرية الإنصاف 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 الإنصاف فلن يكون لديه دافع للعمل ويخفّض 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 بيئة العمل مرتبطة بدافعية العمل، إذ إن الأفراد في العمل سيشاركون في سلوك معين، وسيتوقعون مكافآتهم بشكل إيجابي، وهنا يكون التوقع هو المحرك والدافع 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: أنّ الدافعية للعمل تؤثر في وجود رضا وظيفي، وأداء عالٍ، ويوجد علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وأن من أسباب ضعف الدافعية هو الأجر المنخفض، وعدم وجود لوائح وأنظمة واضحة وضعف الرؤية لدى المؤسسة، وعدم المساواة بين الموظفين، والذي يترتب عليه عدم الرضا الوظيفي وضعف الإنتاج وقلة الجودة والتسرب الوظيفي.
- دراسة دزيوبا وآخرين (Dziuba et al., 2020): في دولة بولندا، بعنوان: الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم في العمل كعناصر مؤثرة على سلامة العمل، التي هدفت إلى البحث عن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين في شركة معدنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي 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 وتشاركية، ورفع مستوى الدخل للحصول على دافعية عمل ورضا وظيفي أعلى.

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

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

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

- دراسة عبد المنعم (2023): بعنوان: الصلابة النفسية والرضا الوظيفي ودافعية 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 الصلابة النفسية وكل من

الرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية 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 التحقق من تأثير الدافعية للعمل والتوازن بين العمل والحياة الأسرية والرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي عند موظفي المكتبات الجامعية في نيجيريا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وشملت الدراسة (842) موظفاً، وتم بناء مقياس خاص يضم فقرات تقيس الدافعية للعمل والتوازن بين العمل والحياة الأسرية والرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي جاء في أعلى رتبة والتأثير الكبير على الالتزام الوظيفي، ثم الدافعية للعمل، ثم التوازن بين العمل والحياة الأسرية، وأوصت الدراسة أن يعير 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 والدافعية في بيئات مختلفة. كدراسة بليسا (2019) ودراسة دزيوبا وآخرين (2020) اللتان أظهرتا أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء والدافعية، 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 والدافعية 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 2024/2023.

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

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

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

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 (الصرايرة والتخاينة، 2020)، ومقياس الرضا الوظيفي

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

ب- وصف المقياس:

تكون المقياس في صورته النهائية من (40 فقرة) تقيس الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكل عبارة لها خمسة بدائل، وهي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، 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 المقياس: توفر للمقياس نوعان من الصدق، هما:

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

الجدول (2)

يبين معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس

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



يتبين 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 بيرسون بين مجالات المقياس في مرتي التطبيق، كما تم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على ذات العينة الاستطلاعية، والجدول (3) يبين معاملات ثبات المقياس.

جدول (3)

معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقتي كرونباخ ألفا وإعادة التطبيق.

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

يتبين من الجدول (3) أن معامل ثبات إعادة الكلية بلغ (0.88) وللمجالات تراوح بين (0.85-0.90). وبلغ معامل ثبات كرونباخ الكلية (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، وموافق ولها (4) درجات، محايد 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 متوسطات درجات العينة بهذا التصنيف.

جدول (04)

تصنيف مدرج الاستجابة على مقياس الرضا الوظيفي.

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

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 للمقياس 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 الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس:

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



يتبين من الجدول (5) أن معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.88-0.92) 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) يبين ذلك.

جدول (6)

معاملات ثبات مقياس دافعية العمل بطريقتي كرونباخ وإعادة التطبيق

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

يتبين من الجدول (6) أن معامل ثبات الإعادة للكلية بلغ (0.86) وللمجالات تراوح بين (0.82-0.91). وبلغ معامل ثبات كرونباخ الكلية (0.89) وللمجالات بين (0.84-0.92).

تصحيح المقياس: تكون المقياس بصورته 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، و موافق ولها (4) درجات، محايد ولها (3) درجات، غير موافق ولها (2) درجات، 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 للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	1.80-1.0
ضعيف	2.60-1.81
متوسط	3.40-2.61
عالي	4.20-3.41
عالي جدا	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؟
للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8)

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

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	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 الأجور من قبل المدارس الخاصة، وعدم رضا عن الأنماط الإدارية والقيادية، وهذا ما يتوافق مع دراسة (الصرايرة والتخينة، 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 المتقاضى بسبب الظروف السياسية والأزمة المالية الاقتصادية في فلسطين عموماً.

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

للإجابة 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 والأغوار.

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

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن مستوى دافعية العمل الكلي لدى عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا والأغوار جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.33)، كذلك الحال على مستوى أبعاد 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 دافعية العمل للمعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي ودافعية 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 ودافعية العمل لدى عينة من المعلمين

في المدارس الحكومية في ضواحي القدس:

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

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى
الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين الرضا الوظيفي ودافعية 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 الحوافز المناسبة، وتقدير المعلمين، واستخدام أنماط إدارية أكثر انفتاحاً فقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى المعلمين، كما أنّ الاهتمام بالتنمية الوظيفية للمعلمين وتأهيلهم بطرق متنوعة يزيد من رضاهم 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.

التوصيات:

- 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 والإنكليزية

أولاً: المراجع العربية:

- الأزهر، عبد المالك و بوخميس، بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي. *مجلة العلوم الإنسانية*، 7(1)، 256-271.

- البيير، فانوس وخليفة، محمد وإبراهيم، سها. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل. *مجلة العلوم البيئية*، 41(3)، 481-515.
- جغل، العيد وصالح، الحسين. (2022). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة المجتمع والرياضة*، 5(1)، 351-369.
- الحري، علي. (2018). دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصفية 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)، 488-459.
- رجم، خالد وقصة، راضية. (2020). تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(2)، 263-442.
- رزق، ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، 39(3)، 81-104.
- الزعي، رشا. (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز في العاصمة عمان. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(11.2)، 127-166.
- الزهرابي، محمد. (2017). دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي. *الباحث الاجتماعي*، 1(13)، 438-423.
- 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.
- شل، 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*، 1(193)، 608-635.



- أبو طه، حسام. (2023). سلوك المواطنة 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 المنبئة 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، 1137-1081.
- عبد المنعم، عمر. (2023). الصلابة النفسية والرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. *مجلة التربية (جامعة الأزهر)*، 198 (3)، 116-174.
- العسيري، أمينة 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، وياسر، 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.
- بورغرزة، محمد مسعود وميروح، عبد الوهاب وقموح، 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، سجاد والزغول، عمرو. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة عمان العربية*، عمان.
- المطيري، تهماني والبادي، نوف. (2022). تصور مقترح لدافعية التطوير المبني 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 بالدافعية المهنية لدى أساتذة التربية البدنية في الطورين المتوسط والثانوي. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7 (1)، 367-383.
- يحيى، 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-waẓīfī : Tanmiyat istirāṭijyah ḥādifah ll'thyr 'alā al-afrād wāltqlyl min al-In'ikāsāt al-nafsīyah wa-al-sulūkīyah fī al-mu'assasāt al-iqtisādīyah al-Jazā'irīyah : madkhal nazarī taḥlīlī. *Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah*, 7(1), 256-271.
- Albīr, Fānūs wa-Khalīfah, Muḥammad wa-Ibrāhīm, Suhā. (2018). al-Riḍā al-waẓīfī wa-'alāqatuhu bby'h al-'amal. *Majallat al-'Ulūm al-bī'iyah*, 41(3), 481-515.
- Ighl, al-'Id wšālhy, al-Ḥusayn. (2022). al-ḥawāfīz wa-'alāqatuhā bālrdā al-waẓīfī. *Majallat al-mujtama' wa-al-Riyāḍah*, 5(1), 351-369.
- al-Ḥarbī, 'Alī. (2018). Dawr qādat Madāris Muḥāfazat al-Layth fī Tanmiyat mahārāt al-Idārah al-ṣufīyah ladā al-Mu'allimīn. *Majallat Kulliyat altrbyt-jāmi'at Asyūt*, 34(9), 370-400.
- Banī Ḥamad, Bilāl. (2020). darajat al-Riḍā al-waẓīfī Im'Imāt Riyāḍ al-aṭfāl fī Muḥāfazat Irbid. *Majallat al-Manārah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, 2(1), 47-76.
- Khalīl, Jihān. (2021). al-Riḍā al-waẓīfī llmrāj' al-dākhilī : dirāsah maydānīyah 'alā almrāj' yn aldākhlyyn fī al-Mamlakah al-'Arabīyah. *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idāriyah wa-al-qānūnīyah*, 5(3), 23-38.
- al-Dūrī, Bān. (2024). al-munāfasah wa-'alāqatuhā bi-dāfi' al-injāz al-dirāsī ladā al-ṭalabah almtmyzyn fī Qaḍā' Tikrit. *Majallat al-Faṭḥ*, 28(1), 459-488.
- Rajm, Khālid wa-qiṣṣat, Rāḍiyah. (2020). taḥlīl al-'alāqah alārtbātyh bayna mumārasāt al-'adālah al-tanzīmīyah wa-al-riḍā al-waẓīfī. *Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā'īyah*, 6(2), 442-263.
- Rizq, Nāṣir. (2023). al-Qiyādah al-Khādīmah ladā mudīrī al-Madāris al-ibtidā'iyah fī al-Naqab wa-'alāqatuhā bālrdā al-waẓīfī min wījhat nazar al-Mu'allimīn. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah — Jāmi'at Asyūt*, 39(3), 81-104.
- al-Zu'bī, Rashā. (2022). darajat mumārasat mdrā' al-Madāris al-asāsīyah ll'zmāt al-Tarbawīyah wa-atharuhā 'alā dāf'yh al-injāz fī al-'Āṣimah 'Ammān. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah (Asyūt)*. 38 (11. 2), 166-127.
- al-Zahrāwī, Muḥammad. (2017). dalālāt wa-ab'ād al-Riḍā al-waẓīfī. *al-bāḥith al-ijtimā'ī*, 1(13), 423-438.
- Ishāq, Khālid. (2020). al-Riḍā al-waẓīfī lil-Qā'im bi-al-ittiṣāl fī mumārasat al-'Alāqāt al-'Āmmah : dirāsah mashīyah 'alā al-mu'assasāt al-khāṣṣah fī al-Imārāt al-'Arabīyah al-Muttaḥidah lil-muddah min 15 Tishrīn al-Thānī, Nūfimbir 2019 li-ghāyat 15 Shubāt, Fabrāyir 2020. *Majallat al-Ādāb (Jāmi'at Baghdād)*, 1(134), 619-646.



- al-Sharīf, Aḥmad. (2023). darajat al-Riḍā al-waẓīfī li-mu‘allimī al-Madāris al-khaṣṣah bmḥāfẓāt Filastīn al-janūbiyah wa-subul taḥsīnīhā. *Majallat al-‘Ulūm al-Insāniyah (Jāmi‘at Baskarah)*, 23(1), 814-851.
- Shl, Muḥammad. (2029). ghumūd al-Dawr kmtghyr wasīt bayna Anmāt al-Qiyādah wa-al-riḍā al-waẓīfī Jāmi‘at Ṭaybah bi-al-Madīnah al-Munawwarah : dirāsah Naẓariyat taṭbiqīyah. *Majallat Markaz Ṣāliḥ Kāmil lil-Iqtisād al-Islāmī*, 23(67), 1-56.
- al-Ṣarāyirah, Aḥmad wāltkhāynh, Ṣuhayb. (2022). al-Riḍā al-waẓīfī wa-‘alāqatuhu bdāf‘yḥ al-injāz ladā al-Mu‘allimīn fī Madāris Liwā’ al-mazār al-Janūbī. *Majallat al-Tarbiyah Jāmi‘at al-Azhar*, 1(193), 608-635.
- Abū Ṭāhā, Ḥusām. (2023). sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah kmtghyr wasīt fī al-‘alāqah bayna al-Qiyādah al-Khādimah wa-al-riḍā al-waẓīfī ladā Mu‘allimī al-Madāris al-thānawīyah bālmḥāfẓāt al-janūbiyah li-Filastīn. *al-Majallah al-Urdunīyah fī al-‘Ulūm al-Tarbawīyah (Jāmi‘at al-Yarmūk)*, 19(1), 129-146.
- ‘Abd al-Ḥamīd, Asmā’. (2019). al-‘awāmil aldāf‘yḥ almnab‘h bālāndmāj al-dirāsī ladā ṭullāb al-marḥalah al-Jāmi‘iyah fī ḍaw’ Naẓariyat altwq‘-al-qīmāh. *Majallat Kulīyat al-Tarbiyah*, 30(117), 178-240.
- ‘Abd al-Khāliq, Muḥammad. (2020). Is’hāmāt al-tiknūlūjiyā al-ḥadīthah fī taḥqīq ma‘āyir Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah : dirāsah taḥlīliyah. *al-Majallah al-Tarbawīyah – Jāmi‘at Sūhāj*, 78, 1081-1137.
- ‘Abd al-Mun‘im, ‘Umar. (2023). al-shābḥ al-nafsīyah wa-al-riḍā al-waẓīfī wdāf‘yḥ al-Baḥth al-‘Ilmī ladā ‘ayyinah min a’ḍā’ Hay‘at al-tadrīs bi-Jāmi‘at al-Azhar. *Majallat al-Tarbiyah (Jāmi‘at al-Azhar)*, 198(3) / 116-174.
- al-‘Asīrī, Āminah ‘Alī wāltl, Wā’il ‘Abd al-Raḥmān. (2021). al-munākḥ al-tanzīmī wa-‘alāqatuhu bāldāf‘yḥ Naḥwa al-‘amal ladā mu‘allimāt al-Madāris al-thānawīyah bi-idārat Ta‘lim ṣbyā. *Majallat Jāmi‘at ‘Ayn Shams Kulīyat al-banāt al-Ādāb wa-al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 7(2), 1-45.
- ‘Ubayd, ‘Āṣim. (2020). darajat al-Riḍā al-waẓīfī ladā Mudarrisi al-Madāris al-ḥukūmiyah fī Muḥāfazat 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 Ḥadīd, Yūsuf, wyās, ‘Abd al-Raḥmān. (2022). Athar br‘at al-‘amal al-dākiliyah ‘alā alāḥtrāq al-waẓīfī ladā al-‘āmilīn bālm’ssh al-Jazā’irīyah. *Majallat al-Jāmi‘ fī al-Dirāsāt al-nafsīyah wa-al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 7(1), 705-727.
- Bwgrhrdh, Muḥammad Mas‘ūd wmyrwḥ, ‘Abd al-Waḥḥāb wqmwh, Najūd. (2022). namādhij ‘alāqat al-Riḍā al-waẓīfī bi-al-adā’. *Abḥāth nafsiyah wa-tarbawīyah*, 11(1), 83-99.
- Abū Kurayshah, Nuḥā. (2022). al-Riḍā al-waẓīfī wa-‘alāqatuhu bi-adā’ al-‘āmilīn : dirāsah muqāranah lil-Jāmi‘at al-ḥukūmiyah wa-ghayr al-ḥukūmiyah. *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fī al-Ādāb*, 23(2), 55-111.



- Almshālḥ, sjwd wa al-Zaghūl, ‘Amr. (2022). *Athar Niẓām al-‘amal almḥn ‘alā dāf’yh al-‘āmilin : al-Dawr al-mu‘addal lil-qiyādah al-Khādimah ‘alā al-ḥam‘iyāt al-Khayriyah al-Urduniyah (Risālat mājistūr ghayr manshūrah)*. Jāmi‘at ‘Ammān al-‘Arabīyah, ‘Ammān.
- al-Muṭayrī, Tahānī wa-al-bādī, Nawf. (2022). Taṣawwur muqtaraḥ Idāf’yh al-taṭwīr al-mihnī ladā al-qiyādāt al-madrasīyah wafqa ru’yah al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah 2030. *al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 6 (28), 171-214.
- Marhūn, Īmān wa-Jamīl, Aḥmad. (2019). al-Qiyādah al-Idārīyah wa-‘alāqatuhā bālrđā al-wazīfī. *Majallat Ma‘ārif*, 14 (1), 432-450.
- Nājīm, Nabil wa-Ḥājī, Fayṣal. (2022). al-Riḍā al-wazīfī wa-‘alāqatuhu bāldāf’yh al-mihniyah ladā asātidhat al-Tarbiyah al-badaniyah fi alṭwryn al-Mutawassiṭ wa-al-thānawī. *Majallat al-Jāmi‘ fī al-Dirāsāt al-nafsīyah wa-al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 7 (1), 367-383.
- Yaḥyá, ‘Abd Allāh. (2017). al-Riḍā al-wazīfī wa-atharuhu ‘alā al-adā’ al-wazīfī : dirāsah maydāniyah lil-Mutaqā‘idīn bi-Kullīyat al-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-insāniyah. *Majallat al-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah 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..
- Kispaal, 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.

