

## معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة

إعداد

الباحثة / شيماء محمود طلبه محمد أبو النجا  
معلمة رياض أطفال فى إدارة شرق المنصورة

إشراف

د/وليد سامى حسن على جبريل

أ.د/جابر محمود طلبة

مدرس أصول تربية الطفل

أستاذ تخصص تربية الطفل

كلية التربية للطفولة المبكرة  
جامعة المنصورة

والعميد المؤسس لكلية التربية للطفولة  
المبكرة - جامعة المنصورة

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلد الثامن - العدد الرابع

إبريل ٢٠٢٢

## معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة

أ/ شيماء محمود طلبه محمد أبو النجا\*

### المقدمة

يعد الرضا الوظيفي من الظواهر المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من الباحثين والعلماء ، كما اهتمت المنظمات التي تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم ، والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل ، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات وتطورها وفعاليتها في تحقيق أهدافها .<sup>(١)</sup>

وتمثل مرحلة الطفولة المبكرة السنوات الأولى من العمر أهم جزء في البناء الإنساني الذي يبني عليه جوانب شخصية الطفل في مراحل المتعاقبة وأطواره المتخلقة، وهي مرحلة الأساس في بناء الإنسان، فتلك المرحلة من العمر يكسوها اللعب من كل جانب في حياة الطفل الصغير (معاني وأنشطة و متعة وتعلم وخبرة وغيرها)، تترك بصماتها وقسماتها واضحة جلية علي حاضر الطفل ومستقبل حياته، ومن هنا كانت ومانتزال لمرحلة الطفولة المبكرة أهمية تربية ونفسية واجتماعية قصوى في تشكيل حياة الإنسان في كل مكان وزمان علي مر العصور التاريخية قديمها وحديثها وحتى نهاية الزمان.<sup>(٢)</sup>

\* معلمة رياض أطفال في إدارة شرق المنصورة

- (١) أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ٢٠١١ ، ص ٢٥٤
- (٢) جابر محمود طلبه: مستقبل تربية الطفل بحوث ودراسات سلسلة الطفل أصيل ٣، مكتبة جريب للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠٠٢، ص ١٢٣

وتعتبر معلمة الروضة حجر الزاوية في هذه المرحلة وهي المنوط بها تحقيق و الأهداف التربوية التي بتطلبها المنهج وتتناسب مع المرحلة، وهي التي تقوم بإدارة النشاط وتنظيمه في غرفة النشاط وخارجها، ولا تستطيع تحقيق ذلك إلا بمجموعة من الخصائص الشخصية والاجتماعية والتربوية التي تميزها عن غيرها من معلمات المراحل العمرية الأخرى. (١)

ويعد الرضا الوظيفي لدى معلم رياض الأطفال أثناء الخدمة ، من أهم العوامل المساهمة في الارتفاع بمستوى الأداء التربوي مع الأطفال في دور الحضانه و رياض الأطفال ، بما يمكنه من تحقيق كفايته الوظيفية بكفاءة و فعالية ، في اطار من الرضا النفسي والمتعة بلعب الأدوار التربوية الوظيفية تجاه تربية الطفل ، خاصة وأن الرضا الوظيفي يعبر عن وجود اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، وتتمثل في حالة من التفاعل السار معها ، حيث يجد الفرد في هذا التفاعل اشباعا لحاجته الأساسية في العمل والحياة . (٢)

فالرضا الوظيفي والافتتاح به يدفع الفرد الى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا الوظيفي يشكل دافعا للإنجاز ، والعكس صحيح الى حد كبير، لذلك فان عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله واحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من اشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته .

(١) سلوى مرتضى، المكانة الاجتماعية لمعلمة الروضة، مجلة الطفولة العربية، المجلد (٢)

العدد (٨)، الكويت، ٢٠٠١، ص ص ٢٩:٥١ .

(٢) محمد رفقي عيسى : العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرسات رياض الأطفال و اتجاهات الأطفال نحو العملة التربوية ، المجلة التربوية ، العدد (٨) ، مجلد (٣) ، كلية التربية - جامعة الكويت ، ١٩٨٦ ، ص(٤٧).

إن رضا المعلم يتمثل في مشاعره وأحاسيسه وتوقعاته اتجاه عمله وتقويمه له كما يتوقف هذا التقسيم على مدى إدراكه للعائد من عمله ومدى مناسبته لمستوى طموحه وأحلامه ويتحقق الرضا عندما يكون الطموح والعائد في اتجاه واحد .

### الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية في بعض روضات المدارس الحكومية والخاصة وذلك للوقوف على بعض المؤشرات التي تخص موضوع البحث واقتصرت على: -

▪ توضيح المعوقات التي تحول نحو تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال الحكومية والخاصة .

وقد توصلت الباحثة من خلال تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج بالنسبة للمعلمات في الروضات الحكومية والخاصة وهي وجود معوقات تحول نحو تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .

### عينه الدراسة الاستطلاعية:

▪ مقابلة مع مجموعة من المعلمات وعددهم ٣٠ معلمه من معلمات رياض الاطفال الحكومية والخاصة .

تعقيب على الدراسة : مهنة التعليم في رياض الاطفال لا تحقق الرضا الوظيفي التي تطمح له المعلمة حيث ان نظره المجتمع لمهنة معلمة الروضة ليس بالمستوى المطلوب والسبب بأنها تتعامل مع مرحلة غير الزاميه ولهذا تتطلب الدراسة لدراسة معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال .

بعض مؤشرات الدراسات السابقة في مجال الدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابقة قلة تناول الدراسات السابقة لموضوع معوقات تحقيق الرضا الوظيفي بصفة خاصة في مرحلة رياض الأطفال، وبالرغم من وجود بعض الدراسات القليلة- في حد علم الباحثة- الخاصة بمعوقات الرضا الوظيفي مثل (دراسة عيسى عبد الله صالح محمد ٢٠٢١) (دراسة رانية بنت أحمد بن سعيد الزهراني ٢٠٢٠) و (دراسة عزه عبد الهادي عبد الهادي ٢٠١٩) ودراسات حاولت إلقاء الضوء علي الرضا الوظيفي ومنها (دراسة مي فيصل نصر شعيب ٢٠٢١) و (دراسة أحمد رشاد رجب محمد ٢٠٢٠) و (دراسة حميد راشد عبيد الدرعي ٢٠٢٠) و (دراسة رباب طه على طه ٢٠١٨) و(دراسة زكريا محمد هيبه ٢٠١٦) و(دراسة مها أحمد محمد الرزاز، شيرين نشأت ٢٠١٦) و(دراسة على عليمات، محمد عقيل ٢٠١٤) و(دراسة الرشيد اسماعيل البيلي ٢٠١٣)

#### مصطلحات الورقة البحثية

يقتصر البحث الحالي علي توضيح عدد من المصطلحات البحثية التي تخدم قضية الدراسة علي النحو التالي:

#### • الرضا الوظيفي (*Job satisfaction*)

" هو شعور المعلم بالسعادة والايجابية والراحة النفسية نحو طبيعة عمله واتجاهه نحو مايقدمه له مدير المدرسة من اشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية مع توافر البيئة المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية " (١)

(١) حميد راشد عبيد الدرعي : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمى مدارس مدينة العين بدولة الامارات العربية المتحدة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ،المجلد الرابع - العدد (١٧) يوليو

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي تعريفاً إجرائياً بأنها: مدى الارتياح والطمأنينة التي تشعر بها معلمة رياض الأطفال في الروضة التي تعمل بها نتيجة لتوافر عدد من الظروف البيئية والنفسية والوظيفية التي توفر لها أكبر قدر من المرونة لتساعدها على إنجاز عملها وإنجاحه بأفضل صورة ممكنة.

### • رياض الأطفال ( *Kindergartens* )

"هي مؤسسات تربوية واجتماعية وجدت أساساً لمساعدة أطفال ما قبل المدرسة من عمر (٣-٦ سنوات) علي مواصلة النمو الشامل والمتكامل في جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والوجدانية في إطار من الوعي والفهم الصحيح لطبيعة الطفل في هذه المرحلة وتوفير احتياجاته الأساسية ومنها الشعور بالحب والأمن وتحقيق الذات (يعيش طفولته) من أجل المتعة والتعلم واكتساب وتوسيع واستخدام الخبرة المربية عبر مداخل وأساليب الأنشطة التربوية المتكاملة كاللعب التربوي ، بما يمكنهم من التفاعل الصحيح مع المناسب من الموجودات في المحيط الاجتماعي والطبيعي في إطار ثقافة المجتمع"<sup>(١)</sup>

### • معلمة رياض الأطفال ( *Kindergarten Teacher* ) :

"هي شخصية تربوية مؤهلة للعمل مع مجموعات الأطفال الصغار يطلق عليها أيضاً معلم تربية الطفولة المبكرة ، يتم اختيارها بعناية بالغة من خلال مجموعة من المعايير الإنسانية الخاصة بالسمات والخصائص والاستعدادات الجسمية

(١) جابر محمود طلبه: مستقبل تربية الطفل بحوث ودراسات، سلسلة الطفل أصيل (٣)، مكتبة جريب للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠٠٢، ص ٣٧٣.

والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والوجدانية المناسبة لمهنة تربية الطفل ، تلقت إعدادا وتدريباً تكاملياً (ثقافياً - تخصصياً - مهنيًا - تكنولوجياً - أخلاقياً ) فى كليات جامعية وعالية ، لتولى مسئوليات ومهام وأدوار العمل التربوى التكاملى لمجموعة معينة من الأطفال الصغار بالتعاون مع أولياء أمور الأطفال الملتحقين والجهات المجتمعية المدنية الداعمة للطفولة ، من أجل تحقيق جودة محتوى برامج تربية الأطفال العاديين وغير العاديين داخل وخارج مؤسسات رياض الأطفال وغيرها من المؤسسات التربوية المعنية " (١).

### قضية الورقة البحثية

تکمن قضية الورقة البحثية في مضمون العبارة التالية:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتكوين واعداد معلم رياض الاطفال على المستوى الجامعي والعالي ووجود اقسام لتربيته الطفل وكليات التربية للطفولة المبكرة ولأهمية الدور التي تقوم به معلمه رياض الاطفال في تحقيق أهداف العملية التربوية الا ان يوجد معوقات تحول دون تحقيق الرضا الوظيفى لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة .

ولذا فإن الأمر يتطلب إجراء الدراسة الحالية لمعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفى ، بناء على ما تقدم تطرح قضية الدراسة الأسئلة التالية:

١- ما الإطار المفاهيمى للرضا الوظيفى ؟

(١) جابر محمود طلبه: تكوين معلم رياض الأطفال فى مصر الواقع والمستقبل ، سلسلة الطفل أصيل (٧)، مكتبة جرير للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠١١، ص٥٦

- ٢- ما العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى لدى معلمات رياض الأطفال ؟
- ٣- ما أهم مظاهر الرضا وعدم الرضا عند معلمات رياض الأطفال ؟
- ٤- ما معوقات تنمية الرضا الوظيفى لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهم ؟

### أهمية الورقة البحثية

#### تتضح أهمية البحث فى النقاط التالية:

- ١- أهمية المرحلة العمرية التي يتعرض لها بالبحث والدراسة حيث أن مرحلة طفل ما قبل المدرسة هي الأساس في تشكيل الشخصية الإنسانية في المراحل العمرية المتقدمة.
- ٢- زيادة معرفة الفنيين من المديرين والمشرفين التربويين فى الروضات فى كل من القطاعين الحكومى والخاص بالعوامل التي تؤدي الى تحسين العملية التربوية ، ورفع مستوى أداء المعلمات والعوامل المؤثرة فى رضا المعلمات من وجهة نظرهم .
- ٣- رفع كفاءه برامج تربية وتنشئة طفل ما قبل المدرسة وتدعيم العملية التعليمية فى المراحل التالية مما يؤدي الى أن يصبح التعليم له دور وظيفى تنموى داخل المجتمع .
- ٤- تنوع الفئات المستفيدة من هذه الدراسة وهم :
  - أ- معلمات رياض الأطفال : باعتبارهن المسئولات عن إعداد الأطفال إعداد شاملا متوازنا من جميع جوانب النمو المختلفة .

ب- الباحثون المهتمون بدراسة أمور أطفال ما قبل المدرسة .

### أهداف الورقة البحثية

يسعى البحث لمحاولة تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي .
- ٢- التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال .
- ٣- التعرف على أهم مظاهر الرضا وعدم الرضا عند معلمات رياض الأطفال .
- ٤- الكشف عن معوقات تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال .
- ٥- وضع تصور مقترح لتنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال .

### منهج الورقة البحثية

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي ، لمناسبته لموضوع الدراسة حيث أنه يصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع عبر الملاحظة المنظمة وتدوين البيانات وتحديد العلاقات وكما انه يعمل علي تفسير النتائج وليس فقط جمع البيانات .

عينة الورقة البحثية

تقتصر البحث الحالي علي الآتي:

عينة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة فى بعض رياض الأطفال وموجهات رياض الأطفال وعددهم 30.

أدوات الورقة البحثية

تستخدم الدراسة الأدوات البحثية التالية:

١- مقابلة مع معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية للتعرف على معوقات تنمية الرضا الوظيفى لدى معلمات رياض الأطفال.

حدود الورقة البحثية

تشكل الدراسة الحالية لنفسها حدودا تبرز معالمها وتلتزم بالعمل في إطارها وهي:

الحدود الأكاديمية

تقتصر الدراسة الحالية علي دراسة معوقات الرضا الوظيفى لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة

الحدود البشرية

تشمل الدراسة الحالية مجموعة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة .

## الحدود الجغرافية

تقتصر الدراسة الحالية علي رياض الأطفال الحكومية التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم ورياض الأطفال الخاصة بمحافظة الدقهلية.

## إجراءات الدراسة وفصولها المقترحة

تتبع الباحثة الخطوات التالية:

- ١- الوقوف علي الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي .
- ٢- الوقوف علي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال .
- ٣- الوقوف علي مظاهر الرضا وعدم الرضا عند معلمات رياض الأطفال .
- ٤- تكوين الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال البحث.
- ٥- تصميم أدوات البحث.
- ٦- القيام بالدراسة الميدانية.
- ٧- تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
- ٨- عرض التصور المقترح.

## المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال

تتعدد المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي وتتنوع تقسيمات الباحثين لها تنوعاً واسعاً، ويمكن تقسيم معوقات الرضا الوظيفي بصفه عامه الى ثلاثة معوقات رئيسيه هي: (١)

- ١ - معوقات ذاتيه أو داخليه : وهي تتبع من داخل الفرد ذاته .

(١) عبد العزيز عبد التواب هاشم: إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة ، ٢٠٠٥ ص ٣٥٦.

٢- **معوقات خارجية** : وتأتي من بيئة العمل مثل ظروف العمل وفرض التفاعل مع الزملاء ، وهناك العديد من المصادر الخارجية مثل مستوي الوظيفة ، مدة الخدمة ، الحجم التنظيمي .

٣- **معوقات مزدوجة** : من حيث كونها خارجية ملموسة في طبيعتها ولها نفس الوقت قيمة ذاتية أو نفسية لدى الفرد لما ترمز إليه مثل الأجر المرتفع والمسار الوظيفي السريع .

أما المعوقات التي تساهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في عدم الرضا الوظيفي للأفراد حيث ان تلك المعوقات هي:

أ- المعوقات التي ترتبط بالفرد نفسه :

هناك معوقات محده ترتبط بالفرد ذاته والتي لها تأثير على درجة الرضا الوظيفي له ، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق دراسة وتحليل الخصائص الديموغرافية مثل :

١- **العمر** : أظهرت العديد من الدراسات وجود ارتباط بين متغير العمر وبين الرضا الوظيفي ومنها دراسته (عبد اللطيف ١٩٩١ ، المبيض وحسن ١٩٩٣ ، واسماعيل ٢٠٠٠) وتتفق على نتيجة يمكن تفسيرها على أساس ان الافراد الاكبر سنا أكثر تكيفا بعملهم وأكثر قناعه وواقعيه من الافراد الاصغر سنا بناء على خبراتهم .<sup>(١)</sup>

(١) ابراهيم محمد على ابو سعده: دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوي الرضا الوظيفي ،دراسة تطبيقية على أعضاء هيئه التدريس والعاملين بجامعة الازهر " رساله ماجستير غير منشوره . كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،١٩٩١.ص٨٦.

٢- اتفاق العمل مع قيم الفرد: تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية، والابتكار، والإبداع، والاستقلالية، والتعاون، والأمان الوظيفي، وإتقان العمل...إلخ، وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل. (١)

٣- الحالة الاجتماعية: أثبتت نتائج الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضى وأعلى أداء وأقل غياباً وأقل تركاً للخدمة بالمقارنة مع الشخص الأعزب، وقد تكون هذه النتيجة أكثر صدقاً بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة، حيث إن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالاً بمسئوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل؛ وذلك للعناية بالأطفال أو مواجهة التزامات الأسرة والمنزل، كما أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعيلهم الموظف كان رضاه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه لأعبائه المالية الكثيرة في عدم رضاه عن عمله. (٢)

٤- الأقدمية: تقيس الأقدمية المدة الزمنية التي قضاها الفرد في وظيفته الحالية في المنظمة نفسها، وتختلف وجهات نظر الباحثين حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأقدمية، وقد كشفت نتائج بعض الدراسات أن العمر والأقدمية لهما تأثير على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، مع الأخذ في الاعتبار التعود على الوظيفة وبيئة العمل، وفي المقابل أظهرت

(١) عابدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص ٢٦٣.

(٢) جلال عبد الحليم: محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٨٢.

دراسات أخرى علاقة سلبية بين الأقدمية والرضا الوظيفي كما في دراسة Drust.<sup>(1)</sup>

٥- **التقدير:** يعرف التقدير بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء الاعتبار للموظف داخل المنظمة، ويعتبر التقدير من أهم العوامل التي تساعد على تحفيز الأفراد، ويشير إلى الطريقة التي يتم بها تقييم عمل الفرد، والطريقة التي تكرم بها المنظمة الأفراد المتميزين، ويحدد أيضاً الطريقة التي تقدم بها المنظمة الحوافز للموظف بناء على إنجازاته في الأنشطة التي يكلف بها، وفي السياق نفسه يساعد التقدير في زيادة ولاء الفرد للمنظمة وزيادة رضاه الوظيفي، وبالرغم من ذلك تفتقد العديد من المنظمات إلى هذا العامل المهم.<sup>(2)</sup>

أ- **المعوقات الخاصة بالوظيفة:**

١- **جماعات العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له؛ فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد/ العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، تكون بذلك جماعة العمل سبباً لاستيائه من عمله،<sup>(3)</sup> هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على

(1) Green, J. : Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Unpublished Phd Thesis, Virginia Polytechnic Institute, State University, 2000, P131

(2) Rizwan QaiserDanish & Ali Usman: Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An Empirical study from Pakistan, **International Journal Of Business and Management**, Vol 5, No 2, February 2010, PP: 159:167.

(3) Ayesha Yassen: Effect of compensation factors on employee satisfaction- A study of doctors' dissatisfaction on Punjab, **International Journal Of Human Resource studies**, Vol 3, No 1, February 2013, PP 142: 157.

الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فزيادة هذه الحاجة لها أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل وعلى درجة رضا الفرد بشكل كبير؛ فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل يكون ضعيفاً. (1)

٢- الأجر: يعد الأجر عاملاً رئيساً في تحديد رضا الموظفين، ويعد أيضاً واحداً من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافاً لما ذهب إليه هيرزبرج واتباعه في أن الأجر يعتبر فقط وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، فإن الأجر قد يتعدى ذلك بكثير ليرمز إلى المكانة الاجتماعية ويعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار، وقد يترجم كمرکز لتقدير واعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل، وليس هذا فحسب، بل إن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية وتحسينها، عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات وتبادل المجاملات والزيارات، هذا بالإضافة إلى أن مستوى الأجر قد يعكس درجة تفوق الفرد ونجاحه، الأمر الذي يجعله يأخذ طابعاً معنوياً واجتماعياً لا يستهان به. (2)

(1) فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٤، ص ٢٦٣

(2) بن مبارك كريمة: محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٢، ص ١٣ متاحه على

١- **الترقيات:** يتباين تأثير الترقيات على الرضا الوظيفي للفرد ويرجع ذلك إلى وجود عدة أشكال للحوافز والمكافآت مصاحبة لها؛ فمثلاً الحوافز التي تعتمد على أداء تكون أكثر تأثيراً على رضا الفرد من تلك التي تستند إلى الأقدمية، وزيادة الراتب بنسبة ١٠% غير زيادته بنسبة ٢٠%، بالإضافة إلى أن تأثير الترقيات في المستويات التنفيذية يختلف عنه في المستويات الدنيا، وقد أثبتت الدراسات أن النظام التقليدي للترقيات (التدرج في السلم الوظيفي) لم يعد هو الأمثل بالنسبة لكل الموظفين حيث يفضل الكثيرون وجود بيئة عمل إيجابية تتيح فرص التنمية المهنية، وتصقل المهارات الوظيفية أكثر من الترقية نفسه<sup>(١)</sup>.

٢- **الأقدمية:** وتستند إلى المفاضلة بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أسبقيتهم للاتحاق بالعمل، فالأقدم له أولوية الترقى للوظيفة الشاغرة، واستخدام سياسة الترقية له عدة مبررات أو مزايا، أهمها: الموضوعية، ومناسبتها، وتقاليد وقيم المجتمع، فالشخص الأكبر سناً يتولى الوظائف الأعلى في المركز، ولو تمت الترقيات وفق مبادئ عادلة فإنها تسهم في رفع مستوى مصداقية الإدارة وإنتاجية الموظفين.

• **الكفاءة:** لا شك أن الترقية على أساس الكفاءة مرغوب فيها من الناحية النظرية، ولكن عملياً يعترض هذا الأساس صعوبات كثيرة، فلا يوجد مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة.

• **الأقدمية مع الكفاءة:** تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية؛ بمعنى أنه إذا ما توفر الحد

<sup>(١)</sup>Fred Luthans : OP.Cit, P 142.

الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

٣- **نمط الإشراف:** حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظاً صغيراً هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، يتم إشباع احتياجاتهم وتحقيق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحددة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل. (١)

٤- **طبيعة العمل:** من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها، من حيث نوعها، ومهامها، والنسق التي تسير فيها؛ فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا الوظيفي فيها منخفضاً مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكن من الأداء بطريقة تظهر فيها

(١) فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٦٣

قدراته وإمكانياته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عال. (١)

ومن هنا تبرز أهمية العمل على تحقيق الرضا؛ فالعامل الذي لا تسند إليه أعمالاً في مستوى قدراته يرى أن وجوده في المنظمة غير ضروري، فكما تنوعت المهام المسندة للفرد ابتعد الفرد عن الملل الذي قد يسببه الروتين الوظيفي، غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة وأن يتوفر في الفرد (العامل) شرط الكفاءة؛ لأن تنوع المهام للفرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية. (٢)

٥- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل، مثل الإضاءة، والضوضاء، والرطوبة، والنظافة، ووضع الفرد في أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن، وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر

(١) محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٨٣.

(٢) كتفي عزوز: الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ٩٨.

[http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc\\_details/-----٢٣١٨م٠٧:١٨٢٠٢١/٠٧/٠١](http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/-----٢٣١٨م٠٧:١٨٢٠٢١/٠٧/٠١) في

على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.<sup>(١)</sup>

٦- الرضا الوظيفي والاتصال في العمل: يعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات، وللاتصال تأثير في رفع الكفاية والإنتاجية ونجاح الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة وتحسين العلاقات الاجتماعية، وبواسطته تنقل الأهداف التي تقررها الإدارة إلى العاملين الذين يقومون بالتنفيذ، وتتوقف الحالة المعنوية للأشخاص في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، من خلال تباين الحقوق والواجبات الخاصة بالعمل والطرق الملائمة لإنجازه؛ لأن درجة الرضا الوظيفي لدى العامل تزداد عندما يعرف لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه بما يمكنه من تحقيق طموحه المهني، والوصول إلى إشباع حاجاته، وعملية الاتصال هذه تتم بصفة مستمرة بين الأشخاص والجماعات، وتشكل شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.<sup>(٢)</sup>

(١) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٨، ص ٢٠.  
(٢) جلال عبد الحليم: مرجع سابق، ص ١٨٣

ج- معوقات خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء: (١)

١- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.

٢- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.

٣- إدراك الفرد أن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية بالنسبة له.

٤- إدراك الفرد العدالة في توزيع حوافز ومكافآت العمل؛ وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت يتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

د- معوقات خاصة بتمكين العاملين: هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل. ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية، من خلال تعرف العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسئولية عن النتائج، وتتعدد عناصر تمكين العاملين داخل المؤسسات التعليمية، ومنها: (٢)

(١) عابدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٦٥.

(٢) عابدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص

- ١- السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.
- ٢- الفاعلية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.
- ٣- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- ٤- التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وذلك من خلال تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف

ينتضح من العرض السابق تشعب المعوقات التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال حيث لا تقتصر على الأجور والمكافآت فقط كما يختصرها البعض بل تتعداها إلى البيئة الفيزيائية للعمل، والعلاقات الاجتماعية بين المعلمات وبين المديرين والمشرفين بالإضافة إلى عوامل نفسه تخص فكرة المعلمة عن العمل الذي تؤديه واقتناعها به، وهذه لا يجعل تحقيق الرضا الوظيفي لديهن بالأمر الهين لأن تحقيق الرضا الوظيفي بهذا المعنى يخضع لمعايير نفسية واجتماعية واقتصادية كثيرة مما يلقي بدور أكبر على الباحثين والخبراء في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة والاقتصاد، ولعل من أبرز المتغيرات التي ترتبط بالرضا الوظيفي وتترتب على حدوثه هي الوضع الاجتماعي لأنه لا يتحقق إلا بعد رضا المعلمة عن جميع العوامل السابق ذكرها، أي أن الرضا الوظيفي يمكن اعتباره شرطاً من شروط تحقيق الوضع الاجتماعي.

## بعض مظاهر الرضا وعدم الرضا عند معلمات رياض الأطفال :

الروضة الفعالة هي التي لديها أهداف واضحة ومحددة ومقاييس إنجاز الأطفال وتشارك المعلمات في هذه الأهداف ويلتزموا بتحقيقها ، وتتسم هذه الروضة بقدر عال من التعاون بين المعلمات . والنجاح في تحقيق أهداف الأطفال ليس فقط محفز للمعلمات ولكن أيضا يساعدهم في تطوير الشعور بالكفاءة المهنية وبالتالي يشعروا بالثقة في النجاح عند أدائهم لعملهم ، وعلى الجانب الآخر فإن الروضة غير الفعالة ليس لديها أهداف واضحة ، وعدم تلقى المعلمات للدعم الكافي لمجهوداتهم المهنية ، ويشعروا المعلمات بالانعزالية وشعورهم بعدم الارتياح تجاه تقييم عملهم . مما ينعكس سلبا شعورهم بالرضا والذي يؤدي إلى كثرة غيابهم ، والتحصير الضعيف للدروس ، الاحباط العام ، وبوجه عام فإن هناك عوامل حددتها اليونسكو عام ١٩٩٥ والتي تؤثر في دافعية المعلمات : (١)

- ١- التنظيم الإداري .
- ٢- جودة مرافق المدرسة وبيئة العمل .
- ٣- مستويات إدارة المعلمين والدعم .
- ٤- دور مدير المدرسة ونمط الإدارة .
- ٥- إدارة التلاميذ .

(١) Wa Chira ,Grace and Kamau W : An inquiry into job satisfaction habits among private secondary schools “ teachers in kenya , journal of educational and social research , 2019, n 9.

ويمكن التوصل والاستدلال على رضا المعلمات من عدمه عن طريق عدد من المظاهر التي تبدو على سلوك المعلم وتصرفاته وطريقة أدائه ، ومن مظاهر رضا المعلمين مايلي :<sup>(٢)</sup>

- ١- انخفاض معدل الغياب ، وإذا وجد الغياب فيكون لأسباب مقنعة .
- ٢- انخفاض معدل ترك المهنة ، سواء على مستوى المدرسة التي هو فيها أو حتى على مستوى التعليم عموماً فلا يتسرب من مهنة التعليم إلى غيرها أو التقاعد في وقت مبكر جداً .
- ٣- زيادة الإنتاجية والإبداع ومواكبة التجديد والتطوير كل ذلك يدل على رضا وحب العمل .
- ٤- التفاعل مع البرامج اللاصفية والأنشطة المختلفة واللقاءات الاختيارية والودية .
- ٥- التعامل الجيد مع زوار المدرسة وضيوفها وأولياء الأمور والمجتمع المحيط .
- ٦- قلة الصراعات والشكاوى والمنازعات في بيئة المدرسة .

وقد أكدت دراسة الدرعى أن الرضا الوظيفي له تأثير فعال على كفاءة المعلمين وجودة التعليم ومدى التزامهم المهني ، فالرضا مؤثر قوى على نية المعلم للقاء في المؤسسة والاستمرار في هذه المهنة . كما يعمل

(٢) عبد الله عوض محمد الشهري : درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، مجلة القلم ، العدد ٧ ، جامعة القلم للعلوم الانسانية والتطبيقية ، ٢٠٢٠ ، ص ٧١٤

الرضا على تنمية وزيادة روح الزمالة بين المشرفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتحسين الأداء بالنسبة للمعلم والطلاب ، كما أن للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على صحة العامل حيث يخفف من الضغط على الفرد . والذي يمكن أن يتسبب في أمراض عضوية ونفسية . وحيث أن الرضا يقلل من شعور الفرد بالضغط النفسي وزيادة تقدير الذات والصحة الجيدة .<sup>(١)</sup>

أما مظاهر عدم رضا المعلمين فتتمثل في المظاهر الآتية :

(١) ضعف مستوى الأداء حيث أثبتت بعض الدراسات أن عدم الرضا أو ضعفه يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء .

(٢) زيادة معدلات ترك المهنة وذلك يعد مؤشرا ومظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل ، وكلما ارتفع رضا الفرد عن عمله ؛ زاد الدافع لديه للبقاء في العمل .

(٣) الغياب حيث توجد علاقة عكسية متوسطة بين الرضا الوظيفي وغياب الأفراد .

(٤) ضعف الصحة البدنية والعقلية وحدوث الإصابات وما أشبهها كالشعور بالتشاؤم والعزلة ، كل ذلك يعد من مظاهر عدم الرضا ، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية .

<sup>(١)</sup> حميد راشد عبيد الدرعي : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمى مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد الرابع ، العدد ١٧ ، جامعه صحار - سلطنة عمان ٢٠٢٠

ونستخلص مما سبق وجود عدد من الأسباب والعوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي فلذا يجب علي القائمين علي التربية التأكيد علي أهمية مرحلة رياض الأطفال ورضا معلمات رياض الأطفال والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة مما يؤدي إلى الارتقاء بمعلمة رياض الأطفال .

### التصور المقترح

قامت الباحثة بوضع التصور مقترح من أجل تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة. ويشمل التصور مقترح ما يلي:

### أولاً: الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح

يقوم التصور المقترح علي عدد من الأسس والمبادئ التي ينطلق منها وتعتمد عليها، وأهمها:

١- أن مرحلة الطفولة لا تقل أهمية عن بقية مراحل حياة الإنسان بل ربما تكون أهم مرحلة لأن فيها تتشكل شخصية الطفل بما يؤثر سلباً أو إيجاباً علي سلوكه في حاضرة ومستقبله.

٢- النظرة السامية لمهنة التعليم بوصفها الرسالة الأولى للأنبياء والعظماء .

٣- إن الوضع الحالي في ظل هيمنة الدول العظمى وقيام التكتلات الاقتصادية والتكنولوجية واهتمامها بالعلماء والباحثين وتكريس جهودهم لخدمة التنمية، فرضت على الدول النامية (دول العالم الثالث ) أن تسعى جاهدة للاهتمام بالمعلمات ورعايتهم وإعدادهم إعداداً جيداً ليعمل على اعداد جيل

- من العلماء والمفكرين للنهوض بالدول النامية واللاحق بركب التقدم والتنمية .
- ٤- ضرورة تقدير جهود المعلمات بوصفها صانعة الأفراد المسؤولين عن تقدم المجتمع ورقية .
- ٥- تعديل الثقافة السائدة بين المجتمع ونظرتهم المتدنية لمهنة معلمة رياض الأطفال .
- ٦- دعم الطالبات وتشجيعهم على الإلتحاق بمهنة التدريس وخصوصاً من التربويين .
- ٧- إن الرضا الوظيفي للمعلمات يمثل حاجة ضرورية للإرتقاء بمستوى جودة مخرجات التعليم .

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ١- تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال .
- ٢- التأكيد علي الدور الفعال لمعلمات رياض الأطفال .
- ٣- اقتراح الموارد المادية والبشرية لتحسين الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال
- ٤- سيادة المناخ الديمقراطي أثناء العمل .

٥- التأكيد على العوامل الإيجابية المساندة لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات داخل الروضة .

٦- مواجهة العوامل التي قد تضعف من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات .

رابعاً: متطلبات تحقيق التصور المقترح

لتحقيق التصور المقترح وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال فإن ذلك يتطلب توافر الآتي:

- ١- تلبية الراتب التي تتقاضاه المعلمه لاحتياجاتها .
- ٢- توفر الاحترام والتقدير المتبادل في العلاقة مع زملاء .
- ٣- توفر الامكانيات المطلوبة لإنجاز العمل .
- ٤- توافر بدل سفر في حال انتداب المعلمات من روضة الى روضة بعيدة .
- ٥- مراعاة إدارة الروضة حاجات ورغبات المعلمات المهنية .
- ٦- تناول مكانة معلمات رياض الأطفال في وسائل الإعلام بطريقة إيجابية .
- ٧- جعل مرحلة رياض الأطفال مرحلة إلزامية .

خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح

هناك عدد من المعوقات المتوقع حدوثها عند تحقيق التصور المقترح

لوجودها في الواقع ومن أهمها:

- ١- عدم إنتظام الإدارة في صرف المكافآت والحوافز الإضافية للمعلمات .
- ٢- تناول مكانة معلمات رياض الأطفال في وسائل الإعلام بطريقة سلبية .

٣- ندرة ارتباط الترقيات فى المدرسة بالكفاءة .

٤- انعكاس مشكلات التعليم من (تكس القاعات بالأطفال - عجز المعلمات ..... ) بالسلب على الوضع الاجتماعى لمعلمات رياض الأطفال .

٥- نظرة المجتمع الدونية لمعلمات رياض الأطفال مقارنة بغيرها من المهن.

سادساً مقترحات للتغلب على المعوقات التي قد تقابل تحقيق التصور المقترح

تقدم الدراسة عدد من المقترحات للتغلب على المعوقات التي قد تقابل

تحقيق التصور المقترح يمكن إيجازها فيما يلي:

١. الحرص على وضع كل تلك المقترحات موضع التخطيط والتنفيذ والتقويم حتى تعود بالنفع على المعلمات .

٢. قيام وزارة التربية والتعليم بمنح المعلمات حوافز مادية، تشجيعاً له على أداء عملها بكفاية وإخلاص.

٣. معالجة قضايا المعلمات المختلفة عن طريق إشراك القطاعين العام والخاص بإيجاد الحلول والبدائل لدعم الوضع الاجتماعى للمعلم، وتحقيق متطلبات المعلم الأساسية.

٤. عقد دورات تدريبية لرفع مستوى وكفايات ومهارات المعلمين يصاحبها ورش عمل لتدريب المعلمين على المستجدات فى العملية التعليمية الحديثة.

٥. مخاطبة المؤسسة التربوية لتحسين الوضع المعيشي للمعلم الذي له علاقة مباشرة بالوضع الاجتماعي.
٦. دعم وتعزيز العوامل الإيجابية التي تحفز المعلمين وتشجعهم على أداء رسالتهم بكفاءة وفاعلية وتلافي العوامل السلبية المؤثرة في أدائهم.
٧. تفعيل التشريعات واللوائح الكفيلة باعتبار مهنة التعليم من المهن الاجتماعية التي تحتل مكانة عالية على السلم الاجتماعي للمهن أسوة بباقي المهن المقدره اجتماعياً
٨. إشراك المعلمات في القرارات المتصلة بعملهم وسعيهم المشترك لمزيد من التطوير لقدراتهم المهنية ومستويات أدائها لتعزيز مكانتهم الاجتماعية وبالتالي رفع مستوى أدائه التعليمي.

### المراجع العربية

١. ابراهيم محمد على ابو سعده: دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئه التدريس والعاملين بجامعة الازهر " رساله ماجستير غير منشوره . كلية التجارة ،جامعة عين شمس ، ١٩٩١.ص٨٦
٢. أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال العلوم السلوكية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ٢٠١١، ص ٢٥٤ ( جابر محمود طلبه: مستقبل تربية الطفل بحوث ودراسات سلسلة الطفل أصيل ٣، مكتبة جرير للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠٠٢، ص ١٢٣

٣. بن مبارك كريمة: محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٢، ص ١٣
٤. جابر محمود طلبه: مستقبل تربية الطفل بحوث ودراسات، سلسلة الطفل أصيل (٣)، مكتبة جريير للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠٠٢، ص ٣٧٣ .
٥. جابر محمود طلبه: تكوين معلم رياض الأطفال فى مصر الواقع والمستقبل ، سلسلة الطفل أصيل (٧)، مكتبة جريير للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠١١، ص ٥٦ .
٦. جلال عبد الحليم: محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٨٢ .
٧. حميد راشد عبيد الدرعى : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمى مدارس مدينة العين بدولة الامارات العربية المتحدة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد الرابع - العدد (١٧) يوليو
٨. سلوى مرتضى، المكانة الاجتماعية لمعلمة الروضة، مجلة الطفولة العربية، المجلد (٢)، العدد (٨)، الكويت، ٢٠٠١، ص ص ٢٩:٥١ .
٩. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٨، ص ٢٠ .
١٠. عبد الله عوض محمد الشهرى : درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات

السعودية، مجلة القلم ، العدد ٧ ، جامعة القلم للعلوم الانسانية والتطبيقية ،  
٢٠٢٠ ، ص ٧١٤ .

١١. فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة  
المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٤ ، ص ٢٦٣

١٢. محمد رفقي عيسى : العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرسات  
رياض الأطفال و اتجاهات الأطفال نحو العملة التربوية ، المجلة  
التربوية، العدد (٨) ، مجلد (٣) ، كلية التربية - جامعة الكويت ،  
١٩٨٦ ، ص(٤٧)

١٣. كتفي عزوز: الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا  
الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العقيد الحاج لخطر- باتنة، الجزائر،  
٢٠٠٩ ، ص ٩٨ .

#### المراجع الاجنبية

1. Ayesha Yassen: Effect of compensation factors on employee satisfaction- Astudy of doctors' dissatisfaction on Punjab ،International Journal Of Human Resource studies ،Vol 3 ،No 1 ،February 2013 ،PP 142: 157.
2. Green ،J. : Job Satisfaction of Community College Chairpersons ،Unpuplished Phd Thesis ،Virginia Polytechnic Institute ،State University ،2000 ،P131
3. Rizwan QaiserDanish & Ali Usman: Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An Empirical study from Pakistan ،International Journal Of

Business and Management ،Vol 5 ،No 2 ،February 2010 ،  
PP: 159:167.

4. Wa Chira ,Grace and Kamau W : An inquiry into job satisfaction habits among private secondary schools “ teachers in kenya , journal of educational and social research , 2019, n 9.