



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

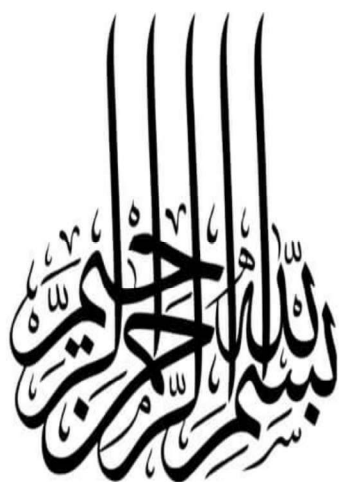
JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٦) الجزء الثاني يناير ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الترقيم الدولي ISSN: 2709-5231



مجلّة الدراسات والبحوث التربويّة

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لؤلؤة صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة

القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم

التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحبي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرايشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عيابة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د. أحمد محمود الثوابي
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطي
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية
أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. مني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفعلة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة MAREFA، e- شمة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المنهل، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدتها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قدّم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي:
submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية.....	viii
1	فاعلية برنامج إرشادي مقترح قائم على النظرية المعرفية السلوكية في تحسين مستوى الرفاه النفسي لدى طالبات كلية التربية جامعة حائل، د. وصال البشير ابراهيم البشير.....	602-565
2	دور القيادة التحويلية في تعزيز جودة الإشراف العلمي على طلبة الدراسات العليا في جامعة جدة من وجهة نظرهم، أ. عائذ عبد الرحمن عائذ الحربي؛ د. عبد الله بن ضيف الله الحارثي.....	640-603
3	فاعلية برامج الشات بوت (Chatbot) في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلاب الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية، أ. عذاري سالم بوحمد.....	675-641
4	فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على مجتمعات التعلم المهنية ومعايير معلمي التربية الإسلامية (2) في تنمية ممارساتهم التقويمية، أ. إبراهيم بن محمد آل شطيف؛ أ.د طلال بن محمد المعجل.....	709-676
5	فاعلية تمكين مديري المدارس لتحقيق القيادة المستدامة في ضوء رؤية عمان 2040 في محافظتي الداخلية وجنوب الشرقية، أ. عبدالله بن محمد بن عبدالله الشجي؛ أ. طارق بن جمعه بن محمد الراسبي.....	744-710
6	دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في شرقي القدس، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات.....	773-745
7	الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين، أ. لجين عاطف الخليفات؛ أ.د عدنان عبدالسلام العضيلة.....	814-774
8	واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين، أ. رنا فايز رموني؛ أ. غدير عطا أبوريا؛ د. حسام حسني القاسم.....	846-815
9	الأنا والآخر في الأدب الرحلي: بدر بن ناصر الوهبي أنموذجا، د. راية بنت سليمان بن حميد الريسي؛ أ. فاطمة بنت سعيد بن بطي الزعابية؛ أ. أسماء بنت حمير بن علي العزانية؛ أ. مروه بنت عبدالله بن راشد الشافعية.....	872-847
10	مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، د. راية بنت سليمان بن حميد الريسية؛ أ. راشد بن حمد بن خلفان القطيطي؛ أ. عادل بن خميس بن سعيد البريكي؛ أ. علي بن سالم بن صالح العلوي؛ أ. أحمد بن خميس بن محمد الحوسني؛ أ. جمال بن أحمد بن حمد العبري؛ أ. علي بن حمد بن سعيد المقرشي.....	904-873

الصفحة	العنوان	م
949-905	تقويم بنية قلق التغيرات المناخية باستخدام تحليل الشبكات العصبية وعلاقته بالأمل البيئي والسلوكيات الصدقية للبيئة، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	11
980-950	أثر التدريس بإستراتيجية البنتاجرام على تعلّم النحو العربي لدى طالبات الصف الأول الثانوي وتنمية اتجاهاتهن نحوه، أ. عائشة عبد الرزاق مبارك السوالقة؛ أ.د محمد أحمد خليل الرفوع.....	12
1029-981	دراسة تحليلية للمتغيرات البحثية التي تضمنتها رسائل وخطط الدكتوراه بقسم المناهج وطرق التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الإطار الوطني لمعايير مناهج التعليم العام الإصدار الثاني، أ. هدى بنت ذلوه العليوي؛ د. سميرة بنت أحمد الزهراني؛ د. أسماء بنت محمد القحيز.....	13
1060-1030	استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، أ. عائشة بنت مرزوق المظيري؛ أ. لمى بنت صالح الحربي.....	14

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعطين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين

أ. لجين عاطف الخليفات أ.د. عدنان عبدالسلام العضاليلة

طالبة ماجستير إدارة تربوية – كلية الأميرة عالية- جامعة أستاذ الإدارة التربوية – كلية الأميرة عالية- جامعة البلقاء

البلقاء التطبيقية – السلط- الأردن

التطبيقية – السلط- الأردن

Lojaenatef@gmail.com

Adadaileh@yahoo.com

تاريخ استلام البحث: 2025/11/18

تاريخ قبول النشر: 2025/12/20

تاريخ النشر: 2026/1/20

الملخص: سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس، من خلال تحديد درجة ممارستها، والكشف عن الفروق المرتبطة بالمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخدمة، بالإضافة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي ودراسة الفروق وفقاً للمتغيرات نفسها، كما هدفت إلى استكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاستقالة الصامتة والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واشتملت على 93 مديراً من مدارس مديرية تربية وتعليم السلط، وجمعت البيانات باستخدام استبانة محكمة اعتمدت على الأدبيات والدراسات السابقة. وأظهرت النتائج أن مستوى الاستقالة الصامتة جاء بدرجة متوسطة، مع فروق مرتبطة بسنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة بين 5 وأقل من 10 سنوات. كما تبين وجود علاقة سلبية دالة بين الاستقالة الصامتة والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة في جميع المجالات باستثناء الجوانب المادية. وأوصت الدراسة بتضمين مفهوم الاستقالة الصامتة في إعداد المعلمين، وتفعيل الحوافز، وتعزيز القيادة التشاركية في المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الاستقالة الصامتة، الرضا الوظيفي.

Quiet Quitting Among Public School Teachers in Al-Balqa Governorate and Its Relation to Their Job Performance from the Perspective of Principals

Lujain Atef Radwan Al-khlaifat

Adnan Abdelsalam Ahmad Al-Adaileh

Master's student in Educational Administration— Al-

Professor of Educational Administration —Princess

Balqa Applied University- Jordan

Alia College / Al-Balqa Applied University- Jordan

Lojaenatef@gmail.com

Adadaileh@yahoo.com

Received: 18/11/2025

Accepted: 20/12/2025

Published: 20/1/2026

Abstract: The study aimed to identify the level of quiet quitting among public school teachers in Al-Balqa Governorate and examine its relationship with job satisfaction from the perspective of school principals. It sought to determine the extent to which quiet quitting is practiced and explore differences related to academic qualification, gender, and years of service. It also assessed job satisfaction levels and examined differences across the same variables, in addition to exploring the correlational relationship between quiet quitting and job

satisfaction. Using a descriptive correlational approach, the study included 93 principals from schools within the Directorate of Education in Al-Salt. Data were collected through a validated questionnaire developed based on theoretical literature and prior studies. Results showed a moderate level of quiet quitting, with significant differences related to years of service in favor of those with 5 to less than 10 years of experience. Findings also revealed a significant negative correlation between quiet quitting and job satisfaction, as well as statistically significant differences in job satisfaction attributed to years of service across all domains except the financial aspects. The study recommended integrating the concept of quiet quitting into teacher preparation programs, activating incentive systems, and promoting participatory leadership in public schools.

Keywords: Quiet Quitting, Job Satisfaction, Job Performance.

المقدمة:

مع تسارع وتيرة الحياة وتزايد متطلبات العمل، يُلاحظ أن الكثير من الموظفين يعيشون في حالة من التوتر والإجهاد، مما ينتج عنه مؤثرات ونواتج سلبية تؤثر على بيئة العمل عامة وعلى سلوكيات الموظفين خاصة، ووسط هذا الضغوط تظهر ظاهرة "الاستقالة الصامتة" كمؤشر على وجود خلل عميق في بيئة العمل، وهذه الظاهرة التي يتجنب فيها الموظفون ولا سيما المعلمون الانخراط الكامل في مهامهم الوظيفية، تعكس شعورًا متزايدًا بعدم الرضا والارتياح، وفي عالم العمل المتسارع والمتغير أصبح التحدي الرئيسي ليس فقط في الحفاظ على الموظفين، ولكن أيضًا في الحفاظ على مستوى التزامهم وتحفيزهم لأن الموظفين الذين يختارون هذا النهج لا يغادرون وظائفهم بشكل رسمي، بل يتراجعون تدريجيًا عن تقديم أقصى ما لديهم مفضلين البقاء في منطقة الراحة، حيث يقومون بالحد الأدنى المطلوب لأنهم يعيشون حالة من الانفصال العاطفي والنفسي عن العمل، مما يؤثر بشكل كبير على إنتاجيتهم وإبداعهم، وبالتالي على أداء المؤسسات ككل.

وقد أشار راتناتونجا (Ratnatunga, 2022)، إلى أن أزمة تكاليف المعيشة والشعور المتزايد لدى العمال بالظلم، قد أسهمت في ارتفاع مخاطر الاستقالة الصامتة، وأكد أهمية أن تدرك أماكن العمل هذه الظاهرة وتسعى لمعالجتها بجدية، كما شدد على ضرورة أن يشعر الموظفون الملتزمون بثقافة المؤسسة وخدمة عملائها بالتقدير، والمكافآت المناسبة التي تعكس جهودهم وتساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز الأداء المستدام.

وعرّف عزيز أوغلو (Azizoğlu, 2022) الاستقالة الصامتة بأنها التهاون في إنجاز المهام المطلوبة والابتعاد عن العمل الذي يتطلب جهدًا لساعات طويلة، وبناء عليه يُقصر الموظفون في الإخلاص لتقديم المهام الوظيفية دون وجود هدف واضح، مع افتقارهم إلى القدرة على إيجاد التوازن بين العمل والحياة، مما يؤدي بهم إلى طمس معالم الوظيفة ومظاهرها، ويشكل ذلك سببًا كافيًا لشعور الموظف بالفراغ وانعدام الشغف في العمل.

وذكر علي (2022) أن مفهوم الرضا الوظيفي هو حالة من التطابق والتكامل التي يصل إليها الفرد في مؤسسة ما، بحيث يوجّه جميع أهدافه لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، مستندًا إلى طموحاته وآماله للوصول إلى أفضل

النتائج.

وتبين أن هناك علاقة عكسية واضحة بين الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة المتبع من قبل الجهات المعنية، فقد أكدت دراسة كيبلانجات في كينيا وجود ارتباط بين القيادة التسلطية التي يلجأ إليها المسؤول في أي مؤسسة وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي (أصلان، 2024).

مشكلة الدراسة:

لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة في محافظة البلقاء أن عددًا من المعلمين والمعلمات يمارسون عملهم بطريقة روتينية، ويعانون من تدنٍ في الدافعية، وقلة الاهتمام بجودة الأداء، إلى جانب شعورهم بالإحباط وتبنيهم نظرة سلبية تجاه مهنة التعليم. وقد دعمت هذه الملاحظة نتائج عدة دراسات سابقة، وأوصت بتبني إستراتيجيات فعالة للتعامل مع ظاهرة الاستقالة الصامتة مثل دراسة (Paul, 2021) ودراسة زمراني (2024) التي كشفت فيها عن تغير سلبي في مواقف المعلمين تجاه مهنتهم، وانتشار سلوكيات سلبية تؤثر على بيئة العمل التربوية. كما أكدت دراسة الكيلاني (2022) أهمية تنفيذ برامج تربوية تستهدف رفع وعي القادة التربويين، وتمكين مديري المدارس من الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة، إلى جانب تعزيز نظام الحوافز المعنوية بهدف تحسين المخرجات التعليمية وتحفيز المعلمين على الأداء الفعال. ويلاحظ قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الاستقالة الصامتة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وفي حدود علم الباحثة لم تجرى دراسة في البيئة الأردنية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة، وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين؟
- 2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة)؟
- 3- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة)؟
- 5- هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تحديد درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين.
- 2- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة).
- 3- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين.
- 4- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة).
- 5- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجانبين النظري والعملي ويمكن توضيحهما كالتالي:

الأهمية النظرية:

- 1- فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: حيث تساعد الدراسة في تسليط الضوء على العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تؤدي إلى "الاستقالة الصامتة" بين معلمي المدارس الحكومية، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقة بين رضا المعلم وأدائه الوظيفي.
- 2- تحديد تأثير الثقافة التنظيمية: حيث تساهم الدراسة في تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية والسياسات المدرسية على التزام المعلمين واندماجهم في بيئة العمل، مما يساعد على تطوير الإستراتيجيات لتوفير بيئة عمل أكثر إيجابية.
- 3- إثراء الأدبيات الأكاديمية: حيث توفر الدراسة إسهامات جديدة للأبحاث الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم، ولا سيما في السياقات المحلية مثل محافظة البلقاء، مما يعزز فهم الاتجاهات والتحديات الخاصة بهذا القطاع.

الأهمية العملية:

- 1- تطوير إستراتيجيات إدارية: حيث تمكن الدراسة المديرين من تطوير إستراتيجيات إدارية أكثر فعالية، تهدف إلى زيادة تفاعل المعلمين وتحسين أداؤهم، مما يعزز الجودة التعليمية في المدارس الحكومية.
- 2- تحسين بيئة العمل: حيث تساعد نتائج الدراسة في توجيه جهود الإصلاح والتطوير داخل المدارس لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا المعلمين، وهو ما قد يؤدي إلى تقليل حالات "الاستقالة الصامتة" وتحسين الرضا العام.
- 3- تسهم الدراسة في توجيه سياسات التدريب والتطوير المهني للمعلمين، بما يتماشى مع احتياجاتهم الفعلية، مما يزيد من فرص التعلم والنمو، ويعزز الارتباط المهني والتفاني في العمل.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على علاقة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء بالرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين.
- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة البلقاء - الأردن.
- الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية في قصبة السلط- الأردن.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2025/2024 .

مصطلحات الدراسة:

(1) الاستقالة الصامتة:

تعرف الاستقالة الصامتة اصطلاحاً بأنها سلوك يتبناه الموظف عندما يقرر عدم تقديم استقالته رسمياً، لكنه لا يقوم بالأداء المطلوب منه في العمل كما يجب، ويكتفي بأقل حد من الالتزامات والواجبات. وهذا السلوك يعبر عن استياء الموظف ورغبته في مغادرة العمل دون اتخاذ الخطوة الرسمية للاستقالة (Keane, 2023).

وتعرف إجرائياً: بالآ يقوم المعلم بالعمل المطلوب منه كما يجب أثناء تأدية مهامه داخل المؤسسة، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المعلم عند استجابته عن أداة الدراسة.

(2) الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي اصطلاحاً بأنه حالة يصل فيها الفرد إلى الانسجام والتوافق مع عمله، حيث يتمكن من تحقيق طموحاته الوظيفية من خلال مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها ويعمل بها (علي، 2022).

وتعرف إجرائيًا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم في تحقيق التطابق والتكامل في وظيفته، ويُقاس الرضا بالدرجة التي يحصل عليها المعلم عند استجابته عن المقياس المستخدم في الدراسة.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: الاستقالة الصامتة:

يستخدم مصطلح "الاستقالة الصامتة" للإشارة إلى سلوكيات أفراد الجيل الرقمي (Generation Z)، ويرتبط هذا المصطلح بمفهوم "العمل بما يعادل الأجر"، الذي يعبر عن فكرة عدم بذل الجهود الإضافية دون مقابل مادي أو تقدير معنوي، ويعكس هذا السلوك شعور الجيل الجديد بالانفصال عن العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تبنى عادة في بيئة العمل، وتراجع ارتباطهم المستمر بوظائفهم. كما يعكس تطلعاتهم نحو مسارات مهنية أكثر توازناً، بحيث يكون هناك تقدير لجهودهم وطموحاتهم الشخصية (Matias, 2024).

1- مفهوم الاستقالة الصامتة وأشكالها:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الاستقالة الصامتة، فتعرف بأنها حالة من الانفصال التدريجي عن مهنة التدريس دون أن يصرحوا بذلك بشكل مباشر (Johnson, 2019). وتعرف بأنها: "مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تعكس فقدان المعلمين لارتباطهم الفعلي بأدوارهم المهنية" (Paul, 2021).

كما تعرف بأنها "فلسفة تتعلق بأداء الحد الأدنى المطلوب فقط في وظيفتك" Rosalsky & Selyukh, (2022)، وتعرف بأنها "فكرة تنتشر بسرعة على وسائل التواصل الاجتماعي، مفادها أن الملايين من الأشخاص يكتفون بتنفيذ المهام الواردة في توصيفهم الوظيفي دون بذل جهد يتجاوز المطلوب" (Harter, 2022).

وهناك من عرفها بأنها "حالة الموظفين الذين يأتون إلى العمل بهدف القيام بما يكفي فقط للبقاء في وظائفهم دون تقديم أي مجهود إضافي" (Samuel, 2022).

وتعرف الباحثة الاستقالة الصامتة بأنها: حالة يتراجع فيها الموظف عن المشاركة الفاعلة في بيئة العمل، فيؤدي الحد الأدنى من المهام المطلوبة دون مبادرة أو انخراط في العمل، نتيجة شعوره بتراجع الدافعية أو غياب التقدير.

وتتخذ الاستقالة الصامتة ثلاث صور سلوكية مختلفة، ترتبط كل منها بضعف أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، وهي كالتالي:

أ. الاستقالة الصامتة الناتجة عن ضعف الالتزام العاطفي: تظهر عند غياب الشعور بالانتماء أو الارتباط الوجداني بالمؤسسة، وفي هذا النمط يقتصر الموظف على أداء المهام الوظيفية الأساسية فقط دون إبداء أي مبادرة إضافية أو رغبة في الإسهام الفعّال، حيث يُنظر إلى العمل كوسيلة مادية مجردة دون دافع داخلي أو حماسة مهنية.

ب. الاستقالة الصامتة المرتبطة بضعف الالتزام القيمي أو الأخلاقي: وهي تعكس انعدام الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة، ولا يشعر الموظف هنا بأي التزام معنوي يدفعه للبذل أو الاستمرار، ويتعامل مع عمله بنوع من الحيادية الباردة، مما يؤدي إلى تراجع التفاعل والتعاون مع بيئة العمل.

ج. الاستقالة الصامتة الناتجة عن ضعف الالتزام الاستمراري: تحدث عندما يدرك الموظف أن استمراره في العمل لا يحمل قيمة كبيرة، أو أن مغادرة الوظيفة لن يترتب عليها خسائر تذكر، وفي هذه الحالة يبدأ بالتقليل من استثماره في تطوير أدائه، وقد يبحث بصمت عن فرص بديلة دون الإفصاح عن نواياه.

وتعكس كل صورة نمطاً خاصاً من الممارسات والمواقف التي يتبناها الموظف، مما يؤثر سلباً على مستوى تفاعله ومشاركته داخل المؤسسة. وتبرز هذه الأشكال الثلاثة التداخل العميق بين المعتقدات الداخلية والسلوكيات الظاهرة، مما يستدعي اهتماماً إدارياً وتربوياً فاعلاً لتعزيز جميع أبعاد الالتزام التنظيمي، والحد من مظاهر الاستقالة الصامتة التي قد تنعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي، ولا سيما في البيئات التعليمية التي تتطلب مستوى عالياً من الحافز والانتماء المهني (Harris, 2024).

2- أسباب الاستقالة الصامتة:

تعود أسباب الاستقالة الصامتة لما يلي:

- أ. ضعف الإدارة وفشل بعض المسؤولين في تقديم الدعم المهني والإشراف الفعال الذي يلهم الموظفين ويحفّزهم.
 - ب. غياب التقدير المعنوي وعدم الاعتراف بجهود الموظفين أو إنجازاتهم، مما يقلل من شعورهم بقيمة دورهم.
 - ج. الأعباء الإدارية المتزايدة التي تُنهك الموظفين وتبعدهم عن دورهم الأساسي في العمل.
 - د. ضعف فرص التطوير المهني وعدم حصول الموظفين على تدريب مستمر يعزز قدراتهم العلمية والعملية.
 - هـ. عدم وضوح التوقعات والأدوار الوظيفية ما يسبب ارتباكاً ويضعف الدافعية.
 - و. بيئة عمل غير مشجعة تتسم بضعف التواصل، أو غياب روح الفريق، أو سيادة أسلوب إداري سلطوي.
 - ز. ضعف نظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية، ما يقلل من رغبة الموظف في بذل جهد إضافي.
 - ح. ضغط العمل المرتفع الناتج عن تعدد المهام بما يتجاوز إمكانيات الموظف.
 - ط. تراجع الشعور بالعدالة الوظيفية نتيجة تفاوت في توزيع المهام أو غموض في تقييم الأداء (Mahand, 2023).
- كما أظهرت دراسة أجرتها Gallup أن 94% من الموظفين يعانون من التوتر في بيئة العمل، وأكدت الجمعية الأمريكية لعلم النفس أن أبرز أسباب هذا التوتر تشمل ما يلي:

- انخفاض الرواتب (46%).
- قلة الفرص المتاحة للنمو والتقدم (41%).
- عبء العمل الزائد (41%).

- ساعات العمل الطويلة (37%).

- عدم وضوح التوقعات الوظيفية (35%) (Gallup, 2021).

3- الآثار السلبية للاستقالة الصامتة على المعلم:

تُعدّ ظاهرة الاستقالة الصامتة في قطاع التعليم من التحديات المتزايدة التي تؤثر على أداء المعلمين ودورهم الحيوي في تعزيز التعلم وبناء الأجيال، فالمعلمون الذين يُفترض أن يكونوا مصدر الإلهام والداعم الأساسي لنمو الطلاب يجدون أنفسهم تحت ضغوط مهنية تضعف حماسهم وتستنزف طاقتهم تدريجيًا، مما يؤدي أحيانًا إلى شعورهم بالإحباط أو عدم التقدير، ودفع بعضهم إلى التراجع عن الانخراط الفعلي في العملية التعليمية. ويظهر هذا التراجع في انخفاض الحافز وضعف الالتزام بالممارسات التدريسية الفعّالة، والاكتفاء بالحد الأدنى من المهام دون مبادرة أو تطوير ذاتي. وتنعكس هذه الظاهرة على المعلم من خلال زيادة الإجهاد النفسي، وتراجع الشعور بالإنجاز، وضعف الثقة بالقدرة الذاتية، والشعور بالعزلة المهنية، وتدني مستوى الإبداع، وتشتت التركيز، واستنزاف الصحة النفسية والوجدانية. وبالإضافة إلى ذلك يضعف التواصل التربوي بين المعلم وطلابه، ويتراجع إحساسه بالانتماء للمؤسسة التعليمية، ونتيجة لذلك يتأثر الأداء التعليمي والروح العامة داخل المدرسة، حيث تسود حالة من الفتور واللامبالاة. وتُعد الاستقالة الصامتة احتجاجًا داخليًا يعكس عدم رضا المعلم أو شعوره بالإرهاق من متطلبات تفوق إمكانياته، مما ينعكس سلبيًا على جودة التعليم ومستقبل الأجيال (Paul, 2021).

وترى الباحثة أن أبرز الآثار السلبية للاستقالة الصامتة على المعلم تتمثل فيما يلي:

- تراجع مستوى الاندماج المهني للمعلم داخل البيئة المدرسية، مما يضعف إحساسه بالمسؤولية تجاه تطوير العملية التعليمية.
- انخفاض فاعلية الأداء التدريسي نتيجة محدودية الجهد المبذول والتركيز على تنفيذ الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية.
- ضعف الدافعية المهنية وما يصاحبها من تراجع الرغبة في الابتكار واستخدام أساليب تدريس حديثة.
- تزايد مشاعر الإرهاق النفسي والمهني مما يؤثر في التوازن الانفعالي للمعلم وقدرته على ضبط الضغوط الوظيفية.
- محدودية التفاعل التربوي الإيجابي مع الطلبة، الأمر الذي قد ينعكس على جودة العلاقة التعليمية داخل الصف.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية، مما يؤثر في الاستقرار المهني للمعلم.
- ضعف المشاركة في الأنشطة المدرسية والبرامج التطويرية، بما يحدّ من فرص النمو المهني المستمر.

- تراجع الثقة بالقدرات الذاتية والكفاءة المهنية، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز الاتجاهات السلبية نحو المهنة مستقبلاً.

4- دور القادة التربويين في مواجهة الاستقالة الصامتة:

يؤدي القادة التربويون دورًا محوريًا في مواجهة ظاهرة الاستقالة الصامتة في قطاع التعليم من خلال تبني مبادرات إستراتيجية وتهيئة بيئة عمل داعمة، ويسهم هذا الدور في معالجة العوامل التي تؤدي إلى تراجع ارتباط الموظفين بعملهم وتعزيز مشاركتهم ورضاهم الوظيفي ورفاهيتهم العامة. وفيما يلي مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن للقادة التربويين تبنيها للتصدي لهذه الظاهرة بفعالية: (Paul, 2021)

أ. تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وشاملة: يجب على القادة التربويين العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التواصل المفتوح والتعاون والاحترام المتبادل، ويمكنهم تعزيز الشعور بالانتماء والشمولية من خلال تشجيع تبادل وجهات النظر المتنوعة، وتقدير الإنجازات والاحتفاء بها، وتهيئة بيئة داعمة يشعر فيها الأفراد بالراحة للتعبير عن مخاوفهم. وتسهم هذه الثقافة في جعل الموظفين يشعرون بأنهم مقدرون ومندمجون ومتحفزون لتقديم أفضل ما لديهم.

ب. توفير الموارد والدعم: من المهم أن يضمن القادة التربويون توافر الموارد والأدوات وأنظمة الدعم اللازمة لتمكين الموظفين من التفوق في أدوارهم، ويشمل ذلك توفير فرص التطوير المهني، وبرامج الإرشاد، والدعم الكافي للمهام التدريسية والإدارية والبحثية. ويظهر توفير هذا الدعم التزام القادة بنجاح ونمو موظفيهم، مما يقلل من مشاعر الانفصال المهني ويحد من احتمالية الاستقالة الصامتة.

ج. تشجيع التوازن بين العمل والحياة: يجب أن يدرك القادة أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأن يعملوا على دعم موظفيهم في تحقيق هذا التوازن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقليل الأعباء الوظيفية، وتوفير ترتيبات عمل مرنة، ووضع سياسات تعزز التكامل بين العمل والحياة. ويسهم ذلك في الوقاية من الاحتراق الوظيفي وتعزيز رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

د. تعزيز التغذية الراجعة والتواصل المستمر: ينبغي على القادة التربويين خلق ثقافة تركز على التغذية الراجعة البناءة والتواصل المستمر، ويمكن أن تشمل هذه الثقافة جلسات دورية لتقديم التغذية الراجعة، وتقييمات الأداء، وقنوات تواصل تشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم ومخاوفهم. ويظهر الاستماع إلى ملاحظات الموظفين والعمل بناءً عليها اهتمام القادة بأرائهم ورفاهيتهم.

هـ. معالجة القضايا النظامية: يجب على القادة التربويين تحديد ومعالجة القضايا النظامية التي تسهم في تزايد الاستقالة الصامتة، ويشمل ذلك التعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل، وتقليل الفجوات المهنية، وتوفير فرص متساوية للنمو والتطور، وخلق بيئة عمل عادلة وشاملة من خلال معالجة هذه التحديات الجذرية، ويمكن للقادة تعزيز بيئة عمل تدعم رفاهية الموظفين ورضاهم.

و. إضفاء معنى وهدف على العمل: ينبغي على القادة تسليط الضوء على الأهداف النبيلة والأثر الكبير للعمل في قطاع التعليم، وعندما يدرك الموظفون مدى تأثيرهم الإيجابي على الطلاب والمجتمع تتعزز لديهم مشاعر الانتماء والرضا، مما يقلل من احتمالية شعورهم بالانفصال أو التراجع المهني.

ز. تشجيع التعاون والاستقلالية: يتعين على القادة تعزيز بيئة عمل تشجع العمل الجماعي وتمنح الموظفين قدرًا من الاستقلالية في أداء مهامهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم المشاريع المشتركة، وتعزيز التعاون بين التخصصات، وتشجيع اتخاذ القرارات بشكل جماعي. وعندما يشعر الموظفون بالتمكين وتقدير مساهماتهم تزداد درجة ارتباطهم بعملهم، مما يقلل من احتمالية تبنيهم لظاهرة الاستقالة الصامتة.

ثانيًا: الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي في أوائل القرن العشرين، حيث بدأت أولى المحاولات من خلال أبحاث فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، التي ركزت على المشكلات الإنتاجية، إلا أن تايلور نظر إلى الموظف كأداة إنتاجية بحتة فاعتمد على مراقبته وتحفيزه ماديًا، ومعاقبته عند التقصير في الأداء المطلوب. ونتيجة لذلك لم يتمكن من تحقيق مستوى الرضا الوظيفي المنشود، حيث أغفل الجوانب الإنسانية للعاملين، وعلى الرغم من أن مفهوم الرضا الوظيفي نشأ في المجال الصناعي، إلا أنه اكتسب أهمية متزايدة في المجال التربوي، حيث يُعد العنصر البشري المحور الأساسي في العملية التعليمية، ويُنظر إلى رضا المعلم على أنه عامل رئيسي في توجيه العملية التعليمية وتحسين أدائها (الكيلاني، 2022).

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي، فيعرف بأنه الإيجابية في تقييم الموظف لجوانب متعددة في وظيفته بما في ذلك بيئة العمل، والمهام الموكلة، والعلاقات والدعم من الزملاء، بالإضافة إلى الفرص المتاحة للنمو والتطور المهني (Aziri, 2011). ويُعرّف بأنه: "شعور الموظف نحو العمل الذي ينتهي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل" (سعادة، 2019).

وتم تعريفه بأنه "ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها" (الكيلاني، 2022). كما يُعرّف بأنه الشعور الذي ينتاب العاملين تجاه وظائفهم، وينشأ نتيجة إدراكهم لما تقدمه لهم وظائفهم مقارنة بما يتوقعون الحصول عليه. كما أنه يُعد نتاجًا لمواقفهم تجاه مختلف عناصر بيئة العمل، مثل سياسات الإدارة، ومزايا الوظيفة، والاستقرار الوظيفي، ومسؤوليات العمل، ومستوى الإنجاز، بالإضافة إلى الاعتراف والتقدير الذي يحصلون عليه (مفيدة & دارين، 2024).

كما يعرف بأنه شعور المعلمين في المؤسسة التعليمية والتعبير لفظاً وفعلاً مما ينعكس إيجاباً على أداء عملهم، ويظهر ذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن الاستبانة المتعلقة بالنمط الإداري للمدير وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي للمعلم (اصلان، 2024).

وهناك من عرفه بأنه استجابة عاطفية تنشأ نتيجة ظروف العمل، ويمكن الاستدلال عليه من خلال سلوكيات الموظفين وأدائهم، وكذلك يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تطابق توقعات الموظفين مع ما يحصلون عليه فعليًا من حوافز ومكافآت، مما يسهم في زيادة مستوى رضاهم الوظيفي (منصور، 2025).

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه القوة الدافعة التي تحفز الموظفين على أداء أعمالهم بأفضل مستوى من الكفاءة والإنتاجية، ويعطي الشعور بالقناعة المصاحبة لممارسة العمل.

2- أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

تتنوع أشكال الرضا الوظيفي وتتباين في تأثيرها وأهميتها، حيث يمكن الاستفادة منها في عدة مجالات لتحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أبرز هذه الأشكال: (الشلوي، 2024)

أ. الرضا العام: يُعرف بأنه الاتجاه الشامل للفرد نحو وظيفته، حيث يكون الموظف إما راضيًا أو غير راضي عن عمله بشكل عام، إلا أن هذا النوع من الرضا لا يتيح تحديد الجوانب المحددة التي يشعر الفرد بالرضا عنها، بل يقدم رؤية عامة حول موقفه تجاه وظيفته.

ب. الرضا النوعي: يشير إلى مستوى رضا الفرد عن جانب معين من وظيفته، مثل سياسات المؤسسة، ونظام الأجور، والإشراف، وفرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المؤسسة، والعلاقات مع الزملاء. وقد يكون عدم الرضا عن هذه الجوانب سببًا غير مباشر في حدوث بعض المشكلات أو انخفاض الأداء الوظيفي.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ومنها ما يلي:

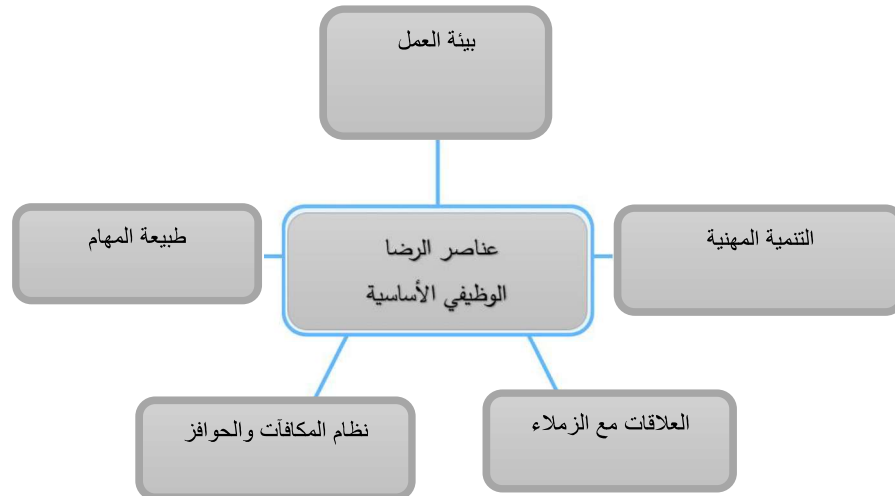
- أ. بيئة العمل.
- ب. أساليب القيادة.
- ج. الفرص المتاحة للنمو والتطور.
- د. العدالة في توزيع الأجور والمكافآت.
- هـ. مدى توافق العمل مع القيم والطموحات الشخصية للموظف.
- و. وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- ز. العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل.
- ح. الاستقرار الوظيفي.
- ط. نظام الحوافز المعنوية.
- ي. ملاءمة عبء العمل لإمكانات الموظف.
- ك. توافر الموارد والأدوات اللازمة للعمل.
- ل. فرص المشاركة في اتخاذ القرار (أصلان، 2024).

3- أهمية الرضا الوظيفي وعناصره:

يُعدّ الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة، وخاصة في المؤسسات التربوية التي يعتمد نجاحها على جودة التفاعل الإنساني وكفاءة العاملين فيها، فعندما يشعر الموظف بالرضا تجاه عمله يزداد دافعه الداخلي لأداء مهامه بإتقان ويصبح أكثر قدرة على الإبداع والمبادرة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والخدمات المقدمة. وفي السياق التربوي تحديداً يمثل الرضا الوظيفي ركيزة لتعزيز الاستقرار النفسي والمهني للمعلمين، حيث يساهم في رفع مستوى التفاعل مع الطلاب، ويزيد من التزام المعلم نحو تطوير ذاته وابتكار إستراتيجيات تعليمية أكثر فاعلية، كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى تقليل الضغوط المهنية والحد من الظواهر السلبية مثل الاحتراق الوظيفي أو الاستقالة الصامتة، ويعزز الانتماء للمؤسسة وروح التعاون بين الزملاء. وبالإضافة إلى ذلك يشكل الرضا الوظيفي بيئة خصبة لنمو ثقافة مدرسية إيجابية تدعم الثقة المتبادلة وتحفز على العمل الجماعي، مما يساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها. وبالتالي فإن الاستثمار في تعزيز الرضا الوظيفي ليس مجرد خيار إداري، بل ضرورة تربوية تضمن استمرارية التطوير وجودة العملية التعليمية (الزمراني، 2024).

ويمكن تلخيص عناصر الرضا الوظيفي الأساسية التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي، كما في شكل: (1)

(أبو زياد & الخطيب، 2024)



شكل (1): عناصر الرضا الوظيفي

الدراسات السابقة:

يتضمن الجزء التالي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي اشتملت على موضوعي الاستقالة الصامتة والرضا الوظيفي، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرت قويدر (2025) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس العامة في ليبيا، واستخدمت الدراسة منهج الإحصاء الوصفي، وتكونت العينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة المرج والقرى القريبة منها. وتوصلت النتائج الدراسية إلى أن بيئة العمل، والحوافز والترقيات، والتدريب والتأهيل، والزيارات الإشرافية كانت جميعها ذات تأثير إيجابي واضح على مستوى رضا المعلمين.

وأجرى (Nguyen & Hong Vu, 2025) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على سلوك الاستقالة الصامتة بوصفه أحد السلوكيات الوظيفية السلبية التي انتشرت بشكل ملحوظ في بيئات العمل الحديثة، وخاصة بين فئة العاملين من الجيل زد في فيتنام، والذين يُعدّون الأكثر تأثراً بالمنصات الاجتماعية الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من موظفي جيل زد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة، والالتزام العاطفي بالمؤسسة، والدعم التنظيمي المدرك من خلال تأثير الإرهاق الوظيفي كوسيط، تؤثر جميعها بشكل غير مباشر في توجه الأفراد نحو تبني سلوك الاستقالة الصامتة، بينما يقتصر تأثير بيئة العمل السامة على التأثير المباشر فقط.

وهدف دراسة عساف وأنطون (2024) إلى تسليط الضوء على عدة عوامل تؤثر على جودة التعليم في لبنان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 297 معلماً ومعلمة من القطاعين العام والخاص، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود شعور قوي بالكفاءة الذاتية لدى المعلمين، مما يدل على تفانيهم في تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب من جهة، ومساعدتهم على تخطي التحديات من جهة أخرى. وبالإضافة إلى ذلك برز عامل الدخل والأمن المالي كأهم ما يشغل المعلمين، حيث أعرب حوالي 80% من المشاركين عن هذا الشعور، وبالمثل كانت الزمالة وظروف العمل والمواقف تجاه مهنة التدريس نفسها من مصادر القلق أيضاً.

وأجرى (Singh & Gautam, 2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير الرضا الوظيفي على صحة المعلمين النفسية في الهند ورفاهيتهم العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من المعلمين في المدارس الحكومية في الهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين الوضع الوظيفي والصحة النفسية مع التأكيد على أن مهنة التعليم تُعد من أكثر المهن تعرضاً للضغوط النفسية. وأبرزت الدراسة الحاجة الملحة إلى أن يولي صانعو السياسات التعليمية اهتماماً خاصاً بالصحة النفسية للمعلمين ولا سيما في أوقات الأزمات، وذلك من خلال معالجة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ووضع إستراتيجيات فاعلة لدعم الكوادر التعليمية.

وسعت دراسة زمراني (2024) إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم، ورصد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والأداء المهني، وشملت عينة الدراسة معلمين من مدارس حكومية بالأكاديمية الجهوية الدار البيضاء، سطات - المغرب، واستخدم فيها المنهج الكمي، وكشفت الدراسة عن مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة، وأثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة المتمثلة بالجنس وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة الضفيري (2024) إلى الوقوف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية بمحافظة الجبيل في دولة الكويت، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (202) من معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية في مدينة الجبيل بدولة الكويت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية كانت بمستوى (مرتفع)، في حين أن الرضا الوظيفي كان بمستوى (متوسط) وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

واستهدفت دراسة قرني (2022) تحديد علاقة القيادة الفاعلة بالانسحاب الوظيفي من العمل، واستخدم فيها المنهج الوصفي، وتكونت العينة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العينة لأبعاد القيادة الخادمة كان إيجابياً، وأن تقييم العينة لأبعاد الانسحاب الوظيفي من العمل كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ومنفردة، وأن أبعاد الانسحاب الوظيفي من العمل عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

استعانت الباحثة بعددٍ لا بأس به من الدراسات الأجنبية السابقة، نظراً لعدم توقّر دراسات عربية تناولت موضوع الاستقالة الصامتة - حسب علم الباحثة، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات ومن الأدب النظري في تطوير أداة الدراسة وإثراء الدراسة بمجموعة من المفاهيم والموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكذلك ساعدتها بعض هذه الدراسات، ولا سيما من خلال توصياتها في دعم وتحسين جوانب محددة من الموضوع، مثل دراسة (Nguyen & Vu, 2025) ودراسة (Mahand, 2023) ودراسة (Singh & Gautam, 2024)، بالإضافة إلى استفادة الباحثة من هذه الدراسات حيث احتوت على خصائص الاستقالة الصامتة والرضا الوظيفي وأشكالهما. وقد استفادت الباحثة من المناهج المستخدمة ومنها المنهج الوصفي التحليلي لدعم الدراسة الحالية، وأشارت جميع الدراسات السابقة إلى أهمية إيجاد بيئة داعمة للموظفين من أجل تقليل ظاهرة الاستقالة الصامتة وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل المؤسسة. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها الأولى في الوطن العربي باللغة العربية - حسب علم الباحثة - التي تشتمل على متغيري الاستقالة الصامتة والرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

بعد أن قامت الباحثة بتحديد مشكلة الدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلت إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي القائم على الأسلوب المسحي المناسب لأغراض الدراسة الحالية، للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة البلقاء (قصة السلط) ليكونوا مجتمعاً للبحث الحالي، حيث بلغ عدد مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية في قصة السلط (114) مدرسة، وبلغ عدد المديرين الكلي في هذه المدارس (109) مديرين ومديرات، وهذا الاختلاف لكون بعض المدارس على نظام الفترتين يديرها مدير واحد. وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددهم (93) مديراً ومديرة، ونسبة مئوية بلغت (85.3%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وهذا ما يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع وبالتالي تعميمياً أصدق لنتائج البحث، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة والنسب الخاصة بها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
20.4	19	ذكر	
79.6	74	أنثى	
5.4	5	سنوات 5 من أقل	الخدمة سنوات
6.5	6	سنوات 10 من أقل - 5	
88.2	82	فأكثر سنوات 10	
71.0	66	ماجستير من أقل	العلمي المؤهل
29.0	27	فأعلى ماجستير	
100.0	93	المجموع	

أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة ما بين الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء والرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين، كدراسة كل من: (Nguyen & Vu, 2025) و (Paul, 2021) و (Azizoglu, 2022) وغيرهم وتتضمن أداة الدراسة مايلي:

- القسم الأول: فقرات الاستبانة والتي تناولت (المتغير المستقل): الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء، حيث تكونت من (25) فقرة، مقسمة على أربعة مجالات هي:

- المجال الأول: مشاركة المعلم في العمل، ويتكون من (7) فقرات.
 - المجال الثاني: الأمان النفسي للمعلم، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الثالث: إنجاز المعلم للمهام، ويتكون من (8) فقرات.
 - المجال الرابع: الالتزام التنظيمي الفعال، ويتكون من (5) فقرات.
 - القسم الثاني: فقرات الاستبانة والتي تناولت (المتغير التابع): الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء، حيث تكونت من (22) فقرة، مقسمة على أربعة مجالات هي:
 - المجال الأول: رغبة المعلم في العمل، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثاني: علاقة المعلم مع الزملاء، ويتكون من (6) فقرات.
 - المجال الثالث: الجوانب المادية، ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الرابع: العائد من العمل، ويتكون من (5) فقرات.
- وتم اعتماد سلم ليكرت خماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:
- | | |
|--------|-----------|
| منخفضة | 2.33-1.00 |
| متوسطة | 3.67-2.34 |
| مرتفعة | 5.00-3.68 |
- وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:
- (الحد الأعلى للاستبانة (5) - الحد الأدنى للاستبانة (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)
- $$= (5-1)/3 = 1.33$$
- ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.
- صدق أداة الدراسة:**

أ- **صدق المحتوى:** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (10) محكمين من أساتذة الجامعات، الذين يحملون درجة الدكتوراه من الجامعات المعتمدة، لإبداء الرأي في سلامة كل فقرة من فقرات الأداة، ومدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله في ضوء أهداف الدراسة، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وإعطاء درجة سلامة الأداة، وبعد الاطلاع على التعديلات التي أوصى بها المحكمون، كانت الاستبانة بصورتها الأولية (47) فقرة، شملت محورين: محور الاستقالة الصامتة

وتكون من (4) مجالات، ومحور الرضا الوظيفي وتكون أيضاً من (4) مجالات، وبعد التحكيم كان عدد الفقرات والمحاور ثابتاً مع تعديل وإضافة وإعادة صياغة فقرات الاستبانة في ضوء التوجيهات التي أوصى بها المحكمون.

ب- صدق البناء: لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتهي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مديراً ومديرة، ويوضح ذلك الجدولان التاليان:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال التي تنتهي إليه والدرجة الكلية للمحور

معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل
م	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المحور	م	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المحور	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المحور
المحور الأول: الاستقالة الصامتة							
1	**0.80	**0.73	10	**0.86	**0.69	19	**0.94
2	**0.86	**0.81	11	**0.78	**0.82	20	**0.72
3	**0.89	**0.87	12	**0.82	**0.61	21	**0.92
4	**0.94	**0.90	13	**0.87	**0.79	22	**0.83
5	**0.82	**0.86	14	**0.83	**0.82	23	**0.82
6	**0.85	**0.86	15	**0.96	**0.92	24	**0.88
7	**0.85	**0.79	16	**0.94	**0.88	25	**0.90
8	**0.77	**0.86	17	**0.87	**0.77		
9	**0.73	*0.42	18	**0.85	**0.76		
المحور الثاني: الرضا الوظيفي							
1	**0.75	**0.55	9	**0.75	*0.36	17	**0.85
2	**0.80	**0.67	10	**0.82	**0.65	18	**0.87
3	**0.73	**0.60	11	**0.86	**0.75	19	**0.93
4	**0.80	*0.45	12	**0.75	**0.50	20	**0.91
5	**0.74	**0.50	13	**0.62	**0.70	21	**0.87
6	**0.83	**0.77	14	**0.86	**0.64	22	**0.92
7	**0.74	*0.41	15	**0.88	**0.70		
8	**0.87	**0.67	16	**0.86	**0.53		

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مرتفعة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.42-0.92)، ومع المجال (0.72-0.96) بالنسبة لمحور الاستقالة الصامتة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.36-0.77)، ومع المجال (0.62-0.93) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية

الاستقالة الصامتة	الالتزام التنظيمي الفعال	إنجاز المعلم للمهام	الأمان النفسي للمعلم	مشاركة المعلم في العمل
				1
			1	**0.829
		1	**0.714	**0.874
	1	**0.859	**0.809	**0.917
1	**0.953	**0.943	**0.867	**0.970
الرضا الوظيفي للمعلم	العائد من العمل	الجوانب المادية	علاقة المعلم مع الزملاء	رغبة المعلم في العمل
				1
			1	**0.670
		1	**0.490	**0.477
	1	*0.398	**0.416	*0.409
1	**0.744	**0.765	**0.771	**0.795

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مرتفعة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء، وتتراوح معاملات الارتباط ما بين (0.714 - 0.970) بالنسبة لمحور الاستقالة الصامتة، وتراوح معاملات الارتباط ما بين (0.398 - 0.795) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مديراً ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معاملات ثبات مجالات الاستبانة

المجال	ثبات الإعادة	ألفا كرونباخ
مشاركة المعلم في العمل	0.85	0.82
الأمان النفسي للمعلم	0.83	0.79
إنجاز المعلم للمهام	0.84	0.80

0.71	0.80	الالتزام التنظيمي الفعال
0.86	0.90	الاستقالة الصامتة (الدرجة الكلية)
ألفا كرونباخ	ثبات الإعادة	المجال
0.80	0.85	رغبة المعلم في العمل
0.72	0.81	علاقة المعلم مع الزملاء
0.70	0.83	الجوانب المادية
0.77	0.86	العائد من العمل
0.83	0.90	الرضا الوظيفي للمعلم (الدرجة الكلية)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية جاءت ضمن الحدود المقبولة دلاليًا، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، وقد بلغ معامل ثبات محور الاستقالة الصامتة ككل (0.90) وتراوح قيم ثبات الإعادة لمجالاته ما بين (0.80) و(0.90)، وبلغ معامل ثبات محور الرضا الوظيفي ككل (0.90) وتراوح قيم ثبات الإعادة لمجالاته ما بين (0.81) و(0.90)، مما يدل على استقرار الأداة عند تكرار القياس. وفيما يتعلق بمعامل كرونباخ ألفا، فقد بلغ معامل ثبات محور الاستقالة الصامتة ككل (0.86) وتراوح القيم لمجالاته ما بين (0.71) و(0.82)، وبلغ معامل ثبات محور الرضا الوظيفي ككل (0.83) وتراوح القيم لمجالاته ما بين (0.70) و(0.83). وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الأداة المستخدمة تتمتع بمستويات جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يعزز موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها في قياس الظاهرة المدروسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المختلفة، تم معالجة بيانات الاستبانات، بعد التأكد من استيفائها لكافة البيانات المطلوبة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال ما يلي:

- تكرارات النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة.
- معاملات الارتباط للتعرف على صدق بناء أداة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتعرف على مستوى ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة الاستقالة الصامتة، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين.
- تحليل التباين الثلاثي والتباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي على مجالات الاستقالة الصامتة ومجالات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين.

- المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة الاستقالة الصامتة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين
- معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

نتائج السؤال الأول:

الذي ينص على: ما درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من

وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الأمان النفسي للمعلم	3.72	0.73	مرتفعة
2	3	إنجاز المعلم للمهام	3.56	0.91	متوسطة
3	4	الالتزام التنظيمي الفعال	3.52	0.93	متوسطة
4	1	مشاركة المعلم في العمل	3.39	0.87	متوسطة
*		الاستقالة الصامتة	2.46	0.81	متوسطة

* تم عكس مقياس الاستقالة الصامتة لأن فقرات الاستبانة إيجابية، وعكس مقياسها يعطي المستوى الحقيقي للاستقالة الصامتة.

وبمعنى آخر كلما ارتفعت درجة الفقرة، قلت مؤشرات الاستقالة الصامتة رغم إيجابية العبارة.

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري (0.81)، (وهي درجة تقع ضمن النطاق المتوسط القريب من المستوى المنخفض وفق سلم التقدير المعتمد في الدراسة (2.34 – 3.67)، أي أن الاستقالة الصامتة جاءت بمؤشر متوسط، ولكنها تميل إلى الحد الأدنى من هذا النطاق)، وتُعزى هذه النتيجة إلى شعور بعض المعلمين بالرضا النسبي عن بيئة العمل، مما قد يقلل من حاجتهم للانسحاب النفسي أو العاطفي من مهامهم الوظيفية، ويجعلهم أكثر التزاماً بأداء واجباتهم على الرغم من التحديات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العلاقة

بين المديرين والمعلمين في بعض المدارس قد تتسم بالاحترام والتقدير المتبادل، مما يخفف من احتمالية شعور المعلمين بالتهميش أو فقدان المعنى في عملهم، وهي من مسببات الاستقالة الصامتة.

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد جاء مجال "الأمان النفسي" للمعلم في المرتبة الأولى بتقييم منخفض بلغ متوسطه الحسابي (3.72) مع انحراف معياري (0.73). بينما احتلت باقي المجالات درجات متوسطة، حيث كان مجال "إنجاز المعلم للمهام" متوسطاً قدره (3.56)، والالتزام التنظيمي الفعال (3.52)، ومشاركة المعلم في العمل (3.39)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شعور المعلمين بالأمان النفسي في بيئة العمل، كما عكسته النتائج في هذا المجال قد أسهم في الحد من بعض مظاهر الاستقالة الصامتة، مثل العزوف عن المشاركة أو ضعف الأداء. إلا أن استمرار بقية المجالات عند مستويات متوسطة، وخاصة في الجوانب المتعلقة بإنجاز المهام، والمشاركة، والالتزام التنظيمي يشير إلى وجود نوع من الانسحاب النفسي التدريجي لدى المعلمين. ويمكن القول إن الاستقالة الصامتة لا تظهر دائماً في صورة إهمال واضح، بل غالباً ما تتجلى في انخفاض الحماس، وضعف المبادرة، والاكتفاء بأداء المهام الأساسية دون تفاعل وجداني أو التزام عميق، كما أن العوامل التنظيمية مثل غياب الحوافز، أو ضعف التقدير، أو محدودية فرص التطور المهني قد تؤدي إلى خلق بيئة عمل تدفع المعلمين إلى الانفصال الصامت عن مؤسستهم، على الرغم من استمرارهم في العمل الظاهري.

وفيما يلي عرض كل مجال على حدة:

1- مشاركة المعلم في العمل:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمشاركة المعلم في العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يتعاون مع زملائه في إنجاز مهام مشتركة بشكل فعال.	3.65	1.00	متوسطة
2	7	يتواصل مع أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية.	3.56	0.96	متوسطة
3	1	يشارك في الأنشطة اللاصفية بشكل تطوعي.	3.39	0.96	متوسطة
4	4	يهتم بتطوير البيئة المدرسية من خلال مبادرات فردية.	3.35	0.99	متوسطة
5	6	يقدم اقتراحات لتحسين سير العمل في المدرسة.	3.28	0.97	متوسطة
6	5	يسهم في حل المشكلات المدرسية بشكل استباقي.	3.26	1.10	متوسطة
7	2	يتحمل مسؤوليات إضافية خارج واجباته الرسمية.	3.24	1.03	متوسطة
		مشاركة المعلم في العمل	3.39	0.87	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة مشاركة المعلم في العمل جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.87)، مما يعكس مستوى متوسطاً لهذه الممارسات بين المعلمين، وهي درجة تقع ضمن النطاق المتوسط وفق سلم التقدير المعتمد في الدراسة (2.34 – 3.67)، ولكنها تميل إلى الحد الأدنى من هذا النطاق، مما يشير إلى ضعف نسبي في مستوى الانخراط الفعلي للمعلمين في جوانب العمل المدرسي المختلفة. وقد جاءت الفقرات المتعلقة بالتعاون مع الزملاء في إنجاز مهام مشتركة بشكل فعال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) وهي قيمة تقارب الحد الأعلى

من المستوى المتوسط، مما يدل على أن هذا النوع من المشاركة يعدّ مقبولا وشائعا نسبيا بين المعلمين، تليها الفقرة المتعلقة بالتواصل مع أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية بمتوسط (3.56). أما باقي الفقرات فقد تراوحت درجاتها ما بين (3.24) و(3.39)، مثل المشاركة في الأنشطة اللاصفية بشكل تطوعي (3.39) وتحمل المسؤوليات الإضافية خارج الواجبات الرسمية (3.24) بشكل عام، وتُعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن مشاركة المعلمين في العمل، ولا سيما في الجوانب التطوعية أو خارج إطار الواجبات الرسمية تتأثر بشكل مباشر بمستوى التحفيز والانتماء المهني. وقد أظهرت النتائج أن التعاون مع الزملاء والتواصل مع أولياء الأمور ما زالا يحظيان بقبول نسبي، إلا أن التراجع الملحوظ في مؤشرات المشاركة في الأنشطة اللاصفية أو تحمل مسؤوليات إضافية يعكس نوعاً من الانسحاب غير المعلن، وهو من أبرز مظاهر الاستقالة الصامتة.

2- الأمان النفسي للمعلم:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأمان النفسي للمعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يُناقش عند اتخاذ قرارات تؤثر على عمله.	3.85	0.88	مرتفعة
2	10	يُعبر عن رأيه بثقة في الاجتماعات أو اللقاءات الجماعية.	3.84	0.88	مرتفعة
3	9	يطلب المساعدة عندما تواجهه مشكلات متعلقة بالعمل.	3.70	0.86	مرتفعة
4	8	يُظهر راحة عند طرحه (أفكار ومقترحات) تهم المدرسة.	3.66	0.89	متوسطة
5	11	يتقبل الملاحظات التي تقدمها إدارة المدرسة بإيجابية.	3.57	0.99	متوسطة
		الأمان النفسي للمعلم	3.72	0.73	منخفض

يتضح من الجدول السابق أن مجال "الأمان النفسي للمعلم" جاء بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.73)، مما يعكس مستوى مرتفعاً للأمان النفسي بين المعلمين، كما يعكس وجود بيئة مدرسية توفر نسبياً مناخاً آمناً للمعلمين للتعبير والمشاركة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توفر الأمان النفسي في بيئة العمل يخفف من مشاعر القلق والتوتر لدى المعلمين، ويعزز شعورهم بالاستقرار والاحترام، مما يقلل من احتمالية انسحابهم النفسي أو العاطفي من العمل. كما أن وجود دعم إداري وتقدير مجتمعي نسبي قد يساهم في تعزيز هذا الشعور، ويحد من مظاهر الاستقالة الصامتة في هذا الجانب تحديداً.

وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "مناقشة المعلم عند اتخاذ قرارات تؤثر على عمله" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها التعبير عن الرأي بثقة في الاجتماعات أو اللقاءات الجماعية بمتوسط (3.84). كما سجلت فقرات مثل طلب المساعدة عند مواجهة مشكلات متعلقة بالعمل متوسطاً قدره (3.70) وهي فقرات جاء ضمن المستوى المرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مشاركة المعلمين في القرارات التي تؤثر على عملهم، والتعبير بحرية في الاجتماعات، يعكس وجود بيئة مدرسية تدعم الحوار والانفتاح، مما يعزز الأمان النفسي لديهم ويحد من

ممارسات الاستقالة الصامتة. وتشير النتائج إلى أن المعلمين يشعرون بالثقة والقبول عند التعبير عن آرائهم وطلب المساعدة، وهي مؤشرات إيجابية لوجود مناخ تنظيمي يُشجع على التفاعل ويقلل من الانسحاب الصامت، كما أن ارتفاع متوسط الفقرات المتعلقة بمشاركة الرأي وطلب الدعم قد يُعزى إلى إدراك المعلمين لجدوى التواصل وفاعلية العلاقة مع الإدارة، مما يساهم في خفض مؤشرات الاستقالة الصامتة ضمن هذا المجال.

أما الفقرات التي سجلت درجات متوسطة، مثل إظهار الراحة عند طرح الأفكار والمقترحات التي تهتم المدرسة، وتقبل الملاحظات من إدارة المدرسة بإيجابية، فقد تراوحت ما بين 3.57 و 3.66 بشكل عام. وهذه النتائج تشير إلى وجود تفاوت في شعور المعلمين بالأمان النفسي الكامل عند التعبير عن آرائهم بحرية أو تقبل النقد، ما قد يدل على بعض الجوانب النفسية أو الثقافية داخل بيئة العمل.

3- إنجاز المعلم للمهام:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإنجاز المعلم للمهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يتابع المعلم مع قطع من المنهج.	3.87	0.86	مرتفعة
2	13	يلتزم بمواعيد تسليم المهام المقررة.	3.60	1.01	متوسطة
3	16	يُنجز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد.	3.58	1.06	متوسطة
4	19	يُنفذ المهام وفقاً للتوجيهات والتعليمات بدقة.	3.57	1.03	متوسطة
5	18	يُنجز العمل المطلوب منه دون رقابة مباشرة.	3.51	0.97	متوسطة
6	14	يستجيب للتوجيهات والمهام الإضافية.	3.48	1.04	متوسطة
7	15	يحدد أولويات إنجاز المهام بشكل فعال.	3.45	0.96	متوسطة
8	17	يظهر مستوى مرتفع من التفاعل والإبداع في إنجاز المهام.	3.43	1.07	متوسطة
		إنجاز المعلم للمهام	3.56	0.91	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجال "إنجاز المعلم للمهام" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.91)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الأداء في هذا المجال، حيث إن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال "إنجاز المعلم للمهام" تتراوح بين درجات مرتفعة ومتوسطة في معظم الفقرات. وجاءت الفقرة المتعلقة بمتابعة المعلم مع قطع من المنهج في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.87، تليها فقرات مثل الالتزام بمواعيد تسليم المهام المقررة (3.60) وإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد (3.58). بينما كانت باقي الفقرات، مثل إنجاز العمل دون رقابة مباشرة والتفاعل والإبداع في إنجاز المهام، تتراوح متوسطاتها ما بين (3.43) و (3.51) وهي درجات متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المعلمين يؤدون مهامهم المطلوبة بشكل مقبول، وخاصة تلك المرتبطة بالخطط الدراسية المحددة مثل متابعة قطع المنهج، وهو ما يفسر حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط، إلا أن التراجع الطفيف في متوسطات الفقرات المتعلقة بإنجاز العمل دون رقابة مباشرة أو الإبداع في أداء المهام قد يُعزى إلى غياب

الدافعية الذاتية أو ضعف الإحساس بالتمكين المهني، مما يشير إلى وجود مظاهر خفية من الاستقالة الصامتة، حيث يقتصر أداء المعلمين على الحد الأدنى من المسؤوليات دون الانخراط الكامل أو إظهار المبادرة.

4- الالتزام التنظيمي الفعال:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالالتزام التنظيمي الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يلتزم بالمحافظة على معايير وقيم المؤسسة في سلوكه اليومي.	3.66	0.92	متوسطة
2	22	يحرص على الالتزام كونه جزءاً من المدرسة.	3.54	1.02	متوسطة
3	25	يتفاعل مع (الأنشطة والمبادرات) المدرسية بإيجابية.	3.52	1.04	متوسطة
4	24	يُقدّر دور المدرسة في تطويره المهني.	3.49	0.96	متوسطة
5	21	يبذل جهداً إضافياً لدعم أهداف المدرسة.	3.39	1.04	متوسطة
		الالتزام التنظيمي الفعال	3.52	0.93	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجال "الالتزام التنظيمي الفعال" جاء بمتوسط (3.52) وانحراف معياري (0.93)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الالتزام في هذا المجال، كما جاءت المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذا المجال ضمن المستوى المتوسط. حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالالتزام بالمحافظة على معايير وقيم المؤسسة في سلوكه اليومي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.66، تليها فقرات مثل الحرص على الالتزام كونه جزءاً من المدرسة (3.54) و التفاعل مع الأنشطة والمبادرات المدرسية بإيجابية (3.52)، حيث تراوحت درجاتها ما بين 3.39 و 3.66. بينما كانت باقي الفقرات، مثل تقدير دور المدرسة في تطويره المهني وبذل الجهد الإضافي لدعم أهداف المدرسة، وتسجل درجات متوسطة أيضاً بين 3.39 و 3.49.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ما زالوا يُظهرون التزاماً سلوكياً عاماً بمعايير المؤسسة، كما يتضح من التزامهم بالقيم المؤسسية في سلوكهم اليومي، إلا أن هذا الالتزام لا يبدو دائماً نابغاً من انتماء وجداني أو دافع ذاتي عميق. حيث إن تراجع متوسطات الفقرات المتعلقة ببذل الجهد الإضافي وتقدير المدرسة كمصدر للتطوير المهني قد يُشير إلى أن الالتزام التنظيمي يتم بشكل روتيني أو شكلي، وهو من سمات الاستقالة الصامتة التي تتجلى في الحفاظ على الحد الأدنى من الالتزام دون تفاعل حقيقي مع أهداف المؤسسة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Mahand, 2023)، ودراسة (Azizoğlu, 2022)، فالاستقالة الصامتة قد تأخذ شكل انسحاب وجداني من الهوية التنظيمية، حيث يحتفظ الموظف بسلوك ظاهري ملتزم، بينما يغيب عنه الشعور بالانتماء أو الحماس تجاه العمل الجماعي والنجاح المؤسسي.

نتائج السؤال الثاني:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس وسنوات الخدمة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي

المتغير	الوصف الإحصائي	مشاركة المعلم في العمل	الأمان النفسي للمعلم	إنجاز المعلم للمهام	الالتزام التنظيمي الفعال	الاستقالة الصامتة
الجنس	ذكر	س	3.27	3.54	3.45	3.39
	ع	ع	.807	.754	.977	.969
أنثى	س	3.42	3.77	3.59	3.55	3.57
	ع	ع	.883	.727	.900	.928
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	س	3.80	3.96	4.30	4.28
	ع	ع	.373	.385	.420	.415
من 5 - أقل من 10 سنوات	س	4.40	4.57	4.54	4.53	4.51
	ع	ع	.473	.497	.393	.450
10 سنوات فأكثر	س	3.29	3.65	3.45	3.40	3.43
	ع	ع	.857	.726	.899	.918
المؤهل العلمي	أقل من ماجستير	س	3.32	3.65	3.48	3.47
	ع	ع	.881	.749	.960	.965
ماجستير فأعلى	س	3.55	3.90	3.75	3.61	3.70
	ع	ع	.820	.676	.766	.864

س=المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يتضح من الجدول السابق وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (11) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (12).

جدول (11)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي على مجالات الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.944	.005	.003	1	.003	مشاركة المعلم في العمل	الجنس
.521	.415	.203	1	.203	الأمان النفسي للمعلم	هوتلنج=0.011
.998	.000	3.67E-006	1	3.67E-006	إنجاز المعلم للمهام	ح=0.915
.863	.030	.024	1	.024	الالتزام التنظيمي الفعال	
.004	5.813	3.957	2	7.914	مشاركة المعلم في العمل	سنوات الخدمة
.009	4.934	2.409	2	4.819	الأمان النفسي للمعلم	ويلكس=0.831
.002	6.820	5.034	2	10.068	إنجاز المعلم للمهام	ح=0.043
.002	6.548	5.154	2	10.308	الالتزام التنظيمي الفعال	
.189	1.754	1.194	1	1.194	مشاركة المعلم في العمل	المؤهل العلمي
.119	2.480	1.211	1	1.211	الأمان النفسي للمعلم	هوتلنج=0.055
.105	2.691	1.986	1	1.986	إنجاز المعلم للمهام	ح=0.334
.398	.720	.567	1	.567	الالتزام التنظيمي الفعال	
		.681	88	59.899	مشاركة المعلم في العمل	الخطأ
		.488	88	42.972	الأمان النفسي للمعلم	
		.738	88	64.950	إنجاز المعلم للمهام	
		.787	88	69.262	الالتزام التنظيمي الفعال	
			92	68.995	مشاركة المعلم في العمل	الكل
			92	49.603	الأمان النفسي للمعلم	
			92	76.582	إنجاز المعلم للمهام	
			92	80.179	الالتزام التنظيمي الفعال	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مظاهر الاستقالة الصامتة لا تختلف بناءً على جنس المدير (ذكر أو أنثى)، مما يشير إلى أن كلاً من المديرين والمديرات لديهم تصور متقارب حول مستوى ممارسة المعلمين للاستقالة الصامتة. وهذا التماثل قد يكون ناتجاً عن البيئة المهنية الموحدة التي يعمل فيها المديرون والمديرات، حيث تخضع المدارس لنفس الأنظمة والتعليمات، مما يجعل التفاعل مع سلوكيات المعلمين وتجاربهم متشابهاً إلى حد كبير، بغض النظر عن الجنس.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (13).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن درجة الوعي أو الإدراك بمظاهر الاستقالة الصامتة لا تتأثر بشكل كبير بالمستوى الأكاديمي للمدير (بكالوريوس أو دراسات عليا)، مما يدل على أن التجربة الميدانية والاحتكاك العملي بالمعلمين قد يكون له الأثر الأكبر في تشكيل نظرة المديرين تجاه هذا السلوك. كما أن معظم المديرين سواءً الحاصلين على درجات عليا أم لا قد يكونوا قد تلقوا تدريباً إدارياً موحداً أو خضعوا لخبرات مهنية مشابهة في سياق عملهم، مما قلل من تأثير الفروق الأكاديمية في تقديرهم لظاهرة الاستقالة الصامتة.

جدول (12)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي على درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.858	.032	.019	1	.019	الجنس
.001	7.100	4.092	2	8.184	سنوات الخدمة
.141	2.206	1.271	1	1.271	المؤهل العلمي
		.576	88	50.718	الخطأ
			92	60.145	الكلي

يتبين من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.032 وبدلالة إحصائية بلغت 0.858. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 7.100 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (16). وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 2.206 وبدلالة إحصائية بلغت 0.141.

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
مشاركة المعلم في العمل	أقل من 5 سنوات	3.80			
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.40	0.60		
	10 سنوات فأكثر	3.29	0.51	*1.12	
الأمان النفسي للمعلم	أقل من 5 سنوات	3.96			
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.57	0.61		
	10 سنوات فأكثر	3.65	0.31	*0.92	
إنجاز المعلم للمهام	أقل من 5 سنوات	4.30			
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.54	0.24		
	10 سنوات فأكثر	3.45	0.85	*1.10	
الالتزام التنظيمي الفعّال	أقل من 5 سنوات	4.28			
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.53	0.25		
	10 سنوات فأكثر	3.40	0.88	*1.14	
الاستقالة الصامتة	أقل من 5 سنوات	4.09			
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.51	0.42		
	10 سنوات فأكثر	3.43	0.66	*1.07	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين ذوي الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات) و 10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح من 5 - أقل من 10 سنوات في جميع المجالات والدرجة الكلية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5 - أقل من 10 سنوات) قد يكونوا أكثر قرباً من الواقع الميداني والعملي للمعلمين، وأكثر تفاعلاً معهم بحكم حداثة عهدهم بالإدارة الميدانية، مما يجعلهم أكثر حساسية لمظاهر الاستقالة الصامتة، ويُدركونها بدرجة أعلى من المديرين ذوي الخبرة الأطول. أما المديرون الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، فقد يكون لديهم نوع من الاعتياد أو التكيف مع ممارسات المعلمين، مما قد يُضعف قدرتهم على ملاحظة المؤشرات السلوكية الدقيقة التي تعكس الاستقالة الصامتة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Paul, 2021).

نتائج السؤال الثالث:

الذي ينص على: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	علاقة المعلم مع الزملاء	3.65	0.81	متوسط
2	1	رغبة المعلم في العمل	3.59	0.77	متوسط
3	3	الجوانب المادية	3.58	0.90	متوسط
4	4	العائد من العمل	2.46	1.06	متوسط
		الرضا الوظيفي للمعلم	3.35	0.69	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.69)، مما يعكس مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بشكل عام. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، مثل العلاقات المهنية، والدافعية، والظروف المادية، والعائد من العمل. ويميل هذا الرضا لأن يكون متوسطاً نظراً لوجود توازن نسبي بين العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة في البيئة المدرسية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة قويدر (2025)، التي بينت أن بيئة العمل، والحوافز والترقيات، والتدريب والتأهيل، والزيارات الإشرافية كانت جميعها ذات تأثير إيجابي واضح على مستوى رضا المعلمين.

كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين جاءت جميعها بدرجات متوسطة في مختلف المجالات. حيث جاء مجال "علاقة المعلم مع الزملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبمستوى متوسط قريب إلى حد ما من المستوى المرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية والمهنية الإيجابية بين الزملاء تُمثل دعامة أساسية في بيئة العمل المدرسي، حيث يشعر المعلم بالانتماء والدعم، مما يرفع من مستوى رضاه الوظيفي. وقد يكون للتعاون والتفاهم بين المعلمين دور في تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الشعور بالرضا والانسجام. يليه مجال "رغبة المعلم في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الدافع الذاتي لدى المعلمين، ولا سيما أولئك الذين يمتلكون قناعة بأهمية رسالتهم التربوية يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز رغبتهم في أداء مهامهم الوظيفية على الرغم من التحديات، وقد تعكس هذه النتيجة وجود مستوى مقبول من الالتزام المهني لدى المعلمين في مدارس المحافظة. يليه مجال "الجوانب المادية" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبمستوى متوسط، حيث توفر المدارس الحكومية أغلب المستلزمات المادية التي يحتاجها المعلمون، أما مجال "العائد من العمل" فقد سجل أدنى درجة

بين المجالات بمتوسط (2.46) مما يشير إلى مستوى قريب من المنخفض من الرضا في هذا المجال، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين قد يشعرون بأن العائد المعنوي أو المادي الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع حجم الجهد المبذول، أو أن هناك شعوراً بضعف التقدير المجتمعي أو المؤسسي لدورهم. وهذا يُفسر الانخفاض الواضح في رضاهم عن هذا الجانب مقارنة ببقية المجالات. وتتفق هذه النتائج مع دراسة قويدر (2025)، التي بينت أن بيئة العمل، والحوافز والترقيات، والتدريب والتأهيل، والزيارات الإشرافية كانت جميعها ذات تأثير إيجابي واضح على مستوى رضا المعلمين.

وفيما يلي عرض كل مجال على حدة:

1- رغبة المعلم في العمل:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة برغبة المعلم في العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يحرص على حضور الاجتماعات المدرسية.	3.89	0.96	مرتفع
2	5	يعتمد على الأساليب التقليدية داخل الغرفة الصفية.	3.69	0.91	مرتفع
3	3	يتقيد بتنفيذ اللوائح والأنظمة المطلوبة	3.68	0.92	مرتفع
4	6	يوازن بين تنفيذ المهام التدريسية والمهام الإدارية المطلوبة.	3.51	1.01	متوسط
5	2	يلتزم بحضور الدورات التطويرية.	3.44	1.01	متوسط
6	1	يرغب بتنفيذ الأنشطة المدرسية اللامنهجية.	3.32	1.04	متوسط
		رغبة المعلم في العمل	3.59	0.77	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مجال "رغبة المعلم في العمل" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.77)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الرغبة في العمل بين المعلمين. كما بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال تتراوح بين درجات مرتفعة ومتوسطة. حيث جاء الحرص على حضور الاجتماعات المدرسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.89، مما يعكس درجة مرتفعة من الرغبة في العمل، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين لأهمية هذه الاجتماعات في تنسيق الجهود، وتبادل المعلومات، وتحديد المسؤوليات، إلى جانب اعتباره مؤشراً على المهنية والانضباط. تلمها فقرات مثل الاعتماد على الأساليب التقليدية داخل الغرفة الصفية (3.69) والتقييد بتنفيذ اللوائح والأنظمة المطلوبة (3.68)، حيث تم تسجيل درجات مرتفعة أيضاً، مما يشير إلى أن المعلمين يميلون إلى التمسك بالممارسات التدريسية التقليدية والالتزام الصارم بالإجراءات التنظيمية داخل المدرسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة التعليمية في المدارس الحكومية لا تزال تركز بشكل كبير على الالتزام بالأنظمة واللوائح الرسمية، مما يعزز سلوك التقيد والانضباط المهني لدى المعلمين، في حين أن الاعتماد على الأساليب التقليدية قد يرجع إلى قلة فرص التدريب على إستراتيجيات التدريس الحديثة أو غياب الدعم الفني اللازم لتطبيقها، بالإضافة إلى شعور بعض المعلمين بأن الطرق التقليدية أكثر أمناً وسهولة في ظل الأعباء اليومية وضغوط العمل.

أما الفقرات المتعلقة بموازنة المهام التدريسية والإدارية فقد جاءت بمتوسط بلغ (3.51)، والالتزام بحضور الدورات التطويرية بلغ متوسطها (3.44)، والرغبة في تنفيذ الأنشطة المدرسية اللامنهجية جاءت بمتوسط حسابي (3.32)، وقد سجلت جميعها درجات تقدير متوسطة بشكل عام، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تراكم الأعباء الوظيفية على المعلمين وصعوبة التوفيق بين الأدوار التعليمية والإدارية في ظل ضغط الوقت وكثرة المسؤوليات، بالإضافة إلى أن حضور الدورات التدريبية قد لا يكون أولوية بالنسبة للبعض، إما لضعف محتواها أو لغياب الحوافز المرتبطة بها، كما أن تنفيذ الأنشطة اللامنهجية يتطلب جهودًا إضافية وظروفًا تنظيمية ملائمة قد لا تتوفر دائمًا، ما يؤدي إلى تراجع الحماس تجاهها مقارنة بالمهام الأساسية في العملية التعليمية.

2- علاقة المعلم مع الزملاء:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعلاقة المعلم مع الزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	ينسجم مع زملائه داخل المدرسة.	3.89	0.89	مرتفع
2	12	يقدر جهود زملائه في العمل.	3.71	0.95	مرتفع
3	8	يرغب بالعمل التعاوني الجماعي مع الزملاء.	3.67	1.00	متوسط
4	10	يُشارك في الأنشطة المدرسية مع الزملاء بحماس.	3.59	0.97	متوسط
5	9	يخشى من عدم استقرار العلاقة بين الزملاء.	3.55	0.85	متوسط
6	11	يشجع على تبادل الزيارات مع الزملاء.	3.48	1.06	متوسط
		علاقة المعلم مع الزملاء	3.65	0.81	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مجال "علاقة المعلم مع الزملاء" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.81)، مما يعكس مستوى متوسطاً قريب من المرتفع من العلاقة بين المعلمين وزملائهم، مما يشير إلى وجود علاقات مهنية إيجابية بين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظه البلقاء. كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعلاقة المعلم مع الزملاء تظهر درجات متفاوتة بين مرتفعة ومتوسطة. حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالانسجام مع زملائه داخل المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89)، مما يشير إلى علاقة قوية وإيجابية بين المعلم وزملائه. تليها فقرة تقدير جهود الزملاء في العمل (3.71) وبمستوى مرتفع. تليها الرغبة في العمل التعاوني الجماعي مع الزملاء بمتوسط (3.67) وبمستوى متوسط قريب جداً من المستوى المرتفع، وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقات بين المعلمين في المدارس الحكومية تتميز بدرجة عالية من التفاهم والانسجام والتعاون المهني. وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل المدرسي التي تتطلب تفاعلاً يومياً وتنسيقاً مستمراً بين الزملاء، مما يعزز الروابط الاجتماعية والمهنية بينهم، ويخلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والدعم الجماعي، وقد يكون للقيادة المدرسية دور في تشجيع أجواء إيجابية داخل بيئة العمل.

أما الفقرة المتعلقة بالمشاركة في الأنشطة المدرسية بحماس فقد سجلت (3.59) وقد تم تصنيفها ضمن المستوى المتوسط، بالإضافة إلى فقرات مثل الخوف من عدم استقرار العلاقة بين الزملاء (3.55) وتشجيع تبادل الزيارات مع الزملاء (3.48)، والتي سجلت درجات متوسطة أيضاً، وتشير هذه النتائج إلى وجود قدر معقول من العلاقات المهنية، إلا أنها قد لا تصل إلى مستوى التفاعل المثالي في بعض الجوانب، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل، منها ضغوط العمل التي قد تؤثر على الحماس تجاه الأنشطة المدرسية، أو الحذر في بناء علاقات متينة نتيجة لتجارب سابقة أو اختلاف في وجهات النظر، بالإضافة إلى ضعف ثقافة المبادرة في بعض المدارس فيما يخص تبادل الخبرات أو الزيارات الصفية، مما يجعل هذه الفقرات تظهر بتقدير متوسط مقارنة بالفقرات الأخرى.

3- الجوانب المادية:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالجوانب المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	تزود المدرسة المعلم بالوسائل التكنولوجية.	3.76	0.98	مرتفع
2	17	توافر الإنترنت بشكل فعال ودائم.	3.74	1.05	مرتفع
3	16	توافر العدد الكافي من الأجهزة الحاسوبية في المدرسة.	3.60	1.22	متوسط
4	15	توافر برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل.	3.52	1.02	متوسط
5	13	يستخدم الأجهزة الحديثة في التدريس.	3.29	1.12	متوسط
		الجوانب المادية	3.58	0.90	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مجال "الجوانب المادية" جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.90)، مما يشير إلى مستوى متوسط في توفر الجوانب المادية المتعلقة بالتدريس. كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالجوانب المادية تتفاوت بين درجات مرتفعة ومتوسطة في مختلف الفقرات، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بتزويد المدرسة المعلم بالوسائل التكنولوجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) وبمستوى مرتفع، تليها الفقرة المتعلقة بتوافر الإنترنت بشكل فعال ودائم بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبمستوى مرتفع. وتشير هذه النتائج إلى أن البنية التحتية التكنولوجية في عدد من المدارس الحكومية بمحافظة البلقاء باتت تشهد تحسناً نسبياً في السنوات الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير بيئة التعلم الرقمي من خلال تزويد المدارس ببعض الأجهزة التكنولوجية، وتوفير خدمات الإنترنت لتعزيز التعليم الإلكتروني، وخاصة بعد التوجهات التي أعقبت جائحة كورونا، والتي دفعت المؤسسات التعليمية إلى الاستثمار في الوسائل التكنولوجية.

أما الفقرات مثل توافر العدد الكافي من الأجهزة الحاسوبية في المدرسة (3.60) وتوافر برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل (3.52)، فقد تم تصنيفها ضمن درجات متوسطة، بينما سجلت الفقرة المتعلقة باستخدام الأجهزة الحديثة في التدريس أدنى درجة بمتوسط 3.29. بشكل عام وبمستوى متوسط، وتشير هذه النتائج إلى أن توافر الجوانب

المادية لا يزال غير مكتمل من حيث الكمية أو التوظيف الفعّال في العملية التعليمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود تفاوت بين المدارس في مدى تزويدها بالتقنيات الحديثة، أو إلى محدودية التدريب المقدم للمعلمين حول كيفية دمج هذه الأجهزة في التدريس بفعالية، كما أن استخدام الأجهزة الحديثة قد يواجه صعوبات تتعلق بكفاءة الصيانة، أو ضعف الدعم الفني، أو حتى ضعف الدافعية لدى بعض المعلمين في تغيير أنماط التدريس التقليدية.

4- العائد من العمل:

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعائد من العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	يوفر الراتب الشهري استقراراً مالياً للمعلم.	3.00	1.19	متوسط
2	19	توجد زيادة سنوية في الرواتب تواكب التغيرات الاقتصادية.	2.49	1.19	متوسط
3	22	تناسب المخصصات المالية مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة للمعلم.	2.37	1.22	متوسط
4	21	تقدم المدرسة مكافآت مادية لتحفيز الجهود الإضافية للمعلمين.	2.24	1.21	منخفض
5	20	تقدم المدرسة بدلات مالية للمعلمين مقابل المهام الإضافية.	2.20	1.17	منخفض
		العائد من العمل	2.46	1.06	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مجال "العائد من العمل" جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، وانحراف معياري بلغ (1.06)، وبمستوى متوسط أقرب ما يكون إلى المستوى المنخفض، وقد تبين أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعائد من العمل تظهر درجات متفاوتة بين متوسط ومنخفض في مختلف الفقرات، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بتوفير الراتب الشهري استقراراً مالياً للمعلم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.00، وبمستوى متوسط، مما يعكس مستوى متوسطاً من الرضا حول الاستقرار المالي الذي يقدمه الراتب الشهري للمعلمين. وعلى الرغم من أن هذه الدرجة متوسطة إلا أنها تشير إلى وجود حد أدنى من الرضا فيما يتعلق بتأمين المعلم لاحتياجاته المالية الأساسية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الراتب الشهري يُعد أحد العوامل الرئيسية التي تحقق الاستقرار المالي للمعلمين، ولكن قد لا يكون كافياً لتلبية كافة احتياجاتهم المعيشية أو الطموحات المالية. تليها فقرات مثل وجود زيادة سنوية في الرواتب تواكب التغيرات الاقتصادية (2.49) وتناسب المخصصات المالية مع مستوى التأهيل العلمي والخبرة للمعلم (2.37)، والتي تم تصنيفها ضمن المستوى المتوسط الأقرب إلى المنخفض. أما الفقرات المتعلقة بتقديم المدرسة مكافآت مادية لتحفيز الجهود الإضافية (2.24) وتقديم بدلات مالية مقابل المهام الإضافية (2.20)، فقد سجلت درجات منخفضة بشكل عام، وهذه الفقرات تشير إلى أن المعلمين يشعرون بعدم التوازن بين الجهد المبذول والعائد المادي المتاح

لهم، وخاصة فيما يتعلق بالزيادة السنوية في الرواتب أو المكافآت المالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تدني الرواتب مقارنة بتكاليف الحياة المرتفعة أو التضخم الاقتصادي، إلى جانب غياب الحوافز المالية التي تشجع المعلمين على بذل المزيد من الجهود الإضافية في العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بقلّة التقدير المادي من قبل إدارة المدارس أو وزارة التربية والتعليم.

نتائج السؤال الرابع:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي

المتغير	رغبة المعلم في العمل	علاقة المعلم مع الزملاء	الجوانب المادية	العائد من العمل	الرضا الوظيفي للمعلم
الجنس	س	3.35	3.52	3.48	2.01
	ع	.869	.776	.831	.920
أنثى	س	3.65	3.68	3.61	2.58
	ع	.738	.814	.919	1.064
سنوات الخدمة	س	3.47	3.87	3.56	2.88
	ع	1.320	1.102	.607	1.254
من 5 أقل من	س	4.56	4.67	4.07	4.03
	ع	.502	.516	1.211	1.183
10 سنوات فأكثر	س	3.52	3.56	3.55	2.32
	ع	.707	.756	.889	.943
المؤهل العلمي	س	3.50	3.57	3.54	2.36
	ع	.805	.853	.879	.992
ماجستير فأعلى	س	3.80	3.85	3.69	2.70
	ع	.644	.645	.953	1.186

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يتضح من الجدول السابق وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين بسبب اختلاف فئات متغيرات

الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (20) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (21).

جدول (20)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي على مجالات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.367	.822	.436	1	.436	رغبة المعلم في العمل	الجنس
.890	.019	.011	1	.011	علاقة المعلم مع الزملاء	هوتلنج=0.048
.801	.064	.052	1	.052	الجوانب المادية	ح=0.399
.133	2.297	2.110	1	2.110	العائد من العمل	
.008	5.039	2.672	2	5.344	رغبة المعلم في العمل	سنوات الخدمة
.003	6.059	3.503	2	7.006	علاقة المعلم مع الزملاء	ويلكس=0.775
.436	.838	.689	2	1.378	الجوانب المادية	ح=0.005
.000	8.580	7.879	2	15.757	العائد من العمل	
.119	2.479	1.314	1	1.314	رغبة المعلم في العمل	المؤهل العلمي
.108	2.642	1.527	1	1.527	علاقة المعلم مع الزملاء	هوتلنج=0.040
.514	.429	.353	1	.353	الجوانب المادية	ح=0.499
.170	1.912	1.756	1	1.756	العائد من العمل	
		.530	88	46.657	رغبة المعلم في العمل	الخطأ
		.578	88	50.882	علاقة المعلم مع الزملاء	
		.822	88	72.334	الجوانب المادية	
		.918	88	80.809	العائد من العمل	
			92	54.700	رغبة المعلم في العمل	الكلية
			92	59.581	علاقة المعلم مع الزملاء	
			92	74.292	الجوانب المادية	
			92	102.703	العائد من العمل	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وهذا يشير إلى أن الذكور والإناث في العينة قد أعطوا مستويات مشابهة من الرضا الوظيفي في مختلف المجالات. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن كلاً من المديرين والمديرات يتفاعلون مع بيئة العمل المدرسية بطريقة متقاربة، ويملكون تصورات متماثلة تجاه مستوى رضا المعلمين بغض النظر عن جنسهم، ويعكس ذلك أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تُعد مهنية وإدارية الطابع أكثر من كونها مرتبطة بوجهات نظر فردية ناتجة عن الجنس. وتتفق هذه النتائج مع دراسة زمراي (2024)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم تبعاً لمتغير الجنس.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات باستثناء الجوانب المادية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (21).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي للمدير (بكالوريوس أو دراسات عليا) لا يحدث فرقاً كبيراً في تقييمه لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهو ما يشير إلى أن الخبرة العملية والتفاعل اليومي مع المعلمين تُعد أكثر تأثيراً من الخلفية الأكاديمية في هذا الجانب. وقد يدل ذلك على أن معظم المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم، يخضعون لأنظمة موحدة في الإشراف الإداري، مما يوحد منظورهم تجاه مؤشرات الرضا.

جدول (21)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.355	.863	.349	1	.349	الجنس
.001	7.685	3.111	2	6.222	سنوات الخدمة
.091	2.912	1.179	1	1.179	المؤهل العلمي
		.405	88	35.625	الخطأ
			92	44.098	الكل

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.863 وبدلالة إحصائية بلغت 0.355. ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 7.685 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (22). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 2.912 وبدلالة إحصائية بلغت 0.091.

جدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر سنوات الخدمة على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
رغبة المعلم في العمل	أقل من 5 سنوات	3.47			
	من 5 إلى 10 سنوات	4.56	1.09		
	10 سنوات فأكثر	3.52	0.06	*1.03	

علاقة المعلم مع	أقل من 5 سنوات	3.87		
الزملاء	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.67	0.80	
	10 سنوات فأكثر	3.56	0.31	*1.11
العائد من العمل	أقل من 5 سنوات	2.88		
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.03	0.51	
	10 سنوات فأكثر	2.32	0.01	*0.52
الرضا الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.46		
للمعلم	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.36	0.89	
	10 سنوات فأكثر	3.27	0.20	*1.09

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين من 5 - أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح من 5 - أقل من 10 سنوات في جميع المجالات والدرجة الكلية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الجدد نسبياً (5 - أقل من 10 سنوات خدمة) يميلون إلى أن يكونوا أكثر قرئاً وتفاعلاً مع المعلمين، وأكثر اهتماماً بجوانب بيئة العمل، مثل الحوافز والراحة النفسية وظروف العمل، ما يجعلهم أكثر إدراكاً لمستوى رضا المعلمين. أما المديرون الذين لديهم 10 سنوات فأكثر من الخدمة، فقد يكون لديهم نوع من التبلد الوظيفي الإداري أو التكيف مع الواقع الموجود، ما يجعلهم أقل حساسية تجاه مؤشرات عدم الرضا أو الرضا الحقيقي للمعلمين، ويؤدي إلى تقييم أقل نسبياً لمستوى الرضا الوظيفي. كما يمكن تفسير هذه الفروق بأن المديرين الأقل خبرة تلقوا تدريبات حديثة في الإدارة التربوية تركز على أهمية العوامل النفسية والتحفيزية، مما ساهم في رفع وعيهم بأهمية الرضا الوظيفي كعامل أساسي في الأداء. وتختلف هذه النتائج مع دراسة زمراني (2024)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج السؤال الخامس:

الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين، والجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (23)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في

محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين

المجال	رغبة المعلم في العمل	علاقة المعلم مع الزملاء	الجوانب المادية	العائد من العمل	الرضا الوظيفي للمعلم (الدرجة الكلية)
مشاركة المعلم في العمل	**765-	**737-	**397-	**451-	**740-
الأمان النفسي للمعلم	**766-	**692-	**540-	**424-	**758-
إنجاز المعلم للمهام	**732-	**771-	**323-	**433-	**712-
الالتزام التنظيمي الفعال	**771-	**792-	**327-	**461-	**742-
الاستقالة الصامتة (الدرجة الكلية)	**811-	**808-	**409-	**475-	**788-

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الاستقالة الصامتة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين، حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الاستقالة الصامتة ترتبط بشكل سلبي ودال إحصائياً مع الرضا الوظيفي وأبعاده المختلفة عند مستوى دلالة (0.01). ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أظهرته البيانات من أن متوسطات الاستقالة الصامتة جاءت بدرجة متدنية، في حين جاء مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة الوظيفية تسهم في تعزيز الشعور بالرضا لدى المعلمين، مما يقلل من مظاهر الانسحاب النفسي والسلوكي المرتبطة بالاستقالة الصامتة، مثل ضعف المشاركة، وانخفاض الالتزام، والشعور بعدم الأمان الوظيفي، كما أن البيئة المدرسية المدروسة تُوفّر مناخاً وظيفياً مقبولاً يحفز المعلمين على الانخراط، ويقلل من احتمالات الانسحاب النفسي أو السلوكي من العمل.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة قدمت الباحثة العديد من التوصيات وذلك كما يلي:

- ضرورة تعزيز بيئة العمل المدرسية بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من خلال تحسين ظروف العمل وتخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية غير الضرورية.
- العمل على الحد من مظاهر الاستقالة الصامتة من خلال زيادة إشراك المعلمين في اتخاذ القرار وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية.
- تنظيم برامج تدريبية للمديرين حول كيفية رصد مؤشرات الاستقالة الصامتة والتعامل معها مبكراً، بما يسهم في تحسين مناخ العمل.
- توفير دعم نفسي ومهني مستمر للمعلمين، عبر إنشاء وحدات إرشادية أو لجان تعنى بالصحة النفسية في المدارس.

- تطوير نظام حوافز مادية ومعنوية يُراعي الجهود الفعلية للمعلمين، ويُعزز انتمائهم المهني ويقلل من مشاعر الانسحاب أو التهميش.
- تشجيع ممارسات القيادة التشاركية في المدارس، بما يعزز شعور المعلمين بالأمان النفسي ويزيد من دافعيتهم للعمل.
- تفعيل قنوات التواصل بين المعلمين والإدارة بشكل منتظم وفعال، لضمان الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم ومعالجة مشكلاتهم بشكل مباشر.
- إدراج مفهوم الاستقالة الصامتة ضمن برامج إعداد المعلمين وقادة المدارس، لزيادة الوعي بمخاطرها وآثارها على العملية التعليمية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في وضع خطط تطوير مهني للمعلمين تُركز على تعزيز الرضا الوظيفي وتقوية الانتماء المهني.
- إجراء دراسات مستقبلية نوعية وميدانية لفهم العوامل النفسية والاجتماعية العميقة التي تؤثر على بروز ظاهرة الاستقالة الصامتة بين المعلمين.
- القيام بدراسات مقارنة حول ظاهرة الاستقالة الصامتة بين المدارس الحكومية والخاصة، أو بين المراحل التعليمية المختلفة.
- إجراء دراسة على أثر أنماط القيادة المدرسية وأساليب الإدارة الحديثة في الحد من الاستقالة الصامتة وتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

قائمة المراجع:

- أبو زياد، ناتاشا، والخطيب، نايف. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، كلية الآداب، جامعة ذمار، 7(1)، 74-102.
- أصلان، منى. (2024). نوع النمط الإداري التربوي وتأثيره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية. *المجلة الدولية لنظم إدارة التعلم*، 4(4)، 81-91.
- زمراني، محمد. (2024). مستوى الرضا الوظيفي لدى أطر هيئة التدريس: دراسة تحليلية بالأكاديمية الجهوية الدار البيضاء-سطات، المغرب. *مجلة ديدكتيكا*، 1(2)، 1-18.
- سعادة، سميرة. (2019). الأنماط الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21(3)، 92-105.

- الضيفري، ريمة عواد غازي. (2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الابتدائية بمحافظة الجبراء بدولة الكويت. *حوليات آداب عين شمس*، 52، 282–315.
- قرني، حسام. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي من العمل: دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، (3)، 242–270.
- قويدر، فاطمة سالم. (2025). استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس العامة في مدينة المرج والقرى القريبة منها. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*، 3(1)، 73–85.
- الكيلاني، نسرين. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(5)، 1–24.
- مفيدة، بجاوي، وجفوط، دارين. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- منصور، غالية. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 10(1)، 453–473.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—A self-determination perspective. In *Proceedings of the V. International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (pp. 285–295). Hacettepe University.
- Gallup. (2021, October 15). The stress epidemic: *Employees are looking for a way out*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Harris, L. (2024). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*, Advance online publication, 1–18.
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? *Gallup*. Retrieved November 12, 2022, from <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Johnson, S. M. (2019). Teacher turnover and the mobility gap. *Phi Delta Kappan*, 100(5), 33–38.
- Keane, E. (2023). *Quiet quitting: Navigating an old phenomenon in the new normal* (Master's thesis). DePaul University, Chicago, IL.
- Mahand, T. (2023). Quiet quitting: Causes and opportunities. *Business and Management Research*, (12), 9–19.

- Matias, K. (2024). *Understanding quiet quitting: Organizational citizenship behavior reductions in the post-pandemic workplace* (Master's thesis). Memorial University of Newfoundland & Labrador, St. John's, Canada.
- Nguyen, H. T., & Vu, M. H. (2025). Quiet quitting: Insights from Generation Z workers in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management*, 13(1), 8267–8282.
- Paul, J. (2021). *Are we addressing quiet quitting in the education sector?* (Master's thesis). Xavier University.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 2, 13–20.
- Rosalsky, G., & Selyukh, A. (2022). The economics behind “quiet quitting” – and what we should call it instead. *NPR*. Retrieved November 12, 2022, from <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead>
- Samuel, M. (2022). Council post: Understanding the costs of and solutions for quiet quitting. *Forbes*. Retrieved November 12, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/11/14/understanding-the-costs-of-and-solutions-for-quiet-quitting>
- Singh, Y. K., & Gautam, D. N. S. (2024). The impact of job satisfaction on teacher mental health: A call to action for educational policymakers. *Open Education Studies*. <https://doi.org/10.1515/edu-2024-0008>.