

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التعليمية

الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل

**Job satisfaction of the substitute teacher in Hebron Governorate.**

إعداد الطالبة:

آلاء عبدالله سالم أبو عرام

إشراف الدكتور:

إبراهيم إبراهيم أبو عقيل

قُدِّمَت هذه الرِّسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التَّعليمية في

كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل، فلسطين

1445هـ - 2024م

## إجازة الرسالة

الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل

إعداد:

آلاء عبد الله أبو عرام

إشراف الدكتور:

إبراهيم إبراهيم أبو عقيل

نُوقِشت هذه الرسالة يوم: الأربعاء، بتاريخ 13/3/2024، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة.

أعضاء لجنة المناقشة، التوقيع:

د. إبراهيم إبراهيم أبو عقيل / مشرفاً رئيساً

د. صلاح الزرو / مشرفاً داخلياً

د. حكم حجة / مشرفاً خارجياً

التوقيع

التوقيع

التوقيع

الخليل - فلسطين

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

(سورة التوبة، الآية 105)

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدِّ هذه الرسالة، بأنها قدِّمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصَّة، ما عدا ما تمَّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الدراسة أو أيَّ جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا أخرى لأيِّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

آلاء أبو عرام.

التاريخ:

## الإهداء

إلى مَنْ ضَحَّوْا بأرواحهم في سبيل فلسطين الحبيبة... الشهداء الأبرار.

إلى أسرانا البواسل القابضين على الجمر في سجون الاحتلال الإسرائيلي.

إلى مَنْ شرفني بحمل اسمه لِيُشَكَّلَ السندَ المتينَ إلى طريقي إلى الجنة... أبي الغالي.

إلى مَنْ كانت دعواتها وكلماتها حصناً معيماً، وسداً حصيناً لقلبي، وتمتت حروفها تنجيني

من كلِّ عثرة.. أُمِّي الغالية.

إلى منارات القلب... أشقاء روحي ورفاق الأمسيات التي لم تختلط فيها سوى مشاعر الحب

والامتنان... أخواني وزوجاتهم وأبنائهم.

إلى أخواتي شقيقات قلبي، ضحكاتي المؤجلة، وفرحي الذي يغمرني كلما اجتمعت بنا الأيام...

أخواتي الغاليات.

إلى سندي ورفيق دربي في جميع مراحل حياتي... زوجي حفظه الله.

إلى مهجة القلب ونبض الروح... ابني الغالي.

إلى عائلتي الثانية، إليكم جميعاً أحبتي أهدي ثمرة عملي... عائلة زوجي الأكارم.

إلى ورثة الأنبياء أصحاب العقول النيرة، حاملي شعلة العلم والمعرفة، إليهم جميعاً أهدي هذا

العمل، وأسأل الله العزيز القدير أن يكون في ميزان حسناتي وحسناتهم أجمعين.

## الشكر والتقدير

قال تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". " سورة النمل الآية 91 "

بدايةً أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع حمداً مباركاً يليق بجلاله وعظمته.

أتقدم بالشكر الجزيل من جامعتي جامعة الخليل بكافة فروعها وكلياتها وكوادرها الإدارية والتدريسية، كما أتقدم بالشكر الجزيل من مشرفي الدكتور "إبراهيم أبو عقيل" على دعمه المتواصل و توجيهاته القيمة التي قدمها لي، وعلى سعة صدره، وأرجو من الله عز وجل أن يثيبه ويجزيه خير الثواب والجزاء، وأقدم كل الشكر والعرفان والامتنان لكل أساتذة كلية التربية، كل باسمه ولقبه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل من كل من كان له بصمة وأثر طيب في تقديم المساعدة، بتقديم الاقتراحات والتوجيهات النيرة، وكل من ساهم في دعم وإنجاز هذه الدراسة المتواضعة، جزاكم الله خير الجزاء، ووفقنا وإياكم جميعاً في خدمة المسيرة التعليمية في ظل وطننا العزيز.

الباحثة: آلاء أبو عرام

## فهرس المحتويات :

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | القرآن الكريم                     |
| ب.....  | إقرار                             |
| ت.....  | اهداء                             |
| ث.....  | شُكْرٌ وتقدير                     |
| ج.....  | فهرست المحتويات :                 |
| د.....  | فهرست الجداول:                    |
| ذ.....  | فهرست الملاحق :                   |
| ر.....  | ملخص                              |
| 1.....  | الفصل الأول                       |
| 2.....  | 1.1 مقدمة الدراسة                 |
| 5.....  | 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:       |
| 6.....  | 1.3 فرضيات الدراسة:               |
| 7.....  | 1.4 أهداف الدراسة:                |
| 8.....  | 1.5 أهمية الدراسة:                |
| 9.....  | 1.6 حدود الدراسة:                 |
| 9.....  | 1.7 مصطلحات الدراسة:              |
| 12..... | الفصل الثاني                      |
| 13..... | 2.1: الإطار النظري                |
| 13..... | 2.1.1 الجانب الأول: الرضا الوظيفي |

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 29 | 2.2.2 الجانب الثاني: المعلم البديل |
| 34 | 2.2: الدراسات السابقة              |
| 34 | 2.2.1: الدراسات العربية:           |
| 39 | 2.2.2: الدراسات الاجنبية:          |
| 40 | 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:  |
| 43 | الفصل الثالث                       |
| 44 | 3.1 مقدّمة:                        |
| 44 | 3.2 منهج الدراسة:                  |
| 44 | 3.3 مجتمع الدراسة:                 |
| 45 | 3.4 العينات المستخدمة في الدراسة:  |
| 45 | 3.5 العينة الاستطلاعية:            |
| 47 | 3.6 عينة المقابلة:                 |
| 48 | 3.7 أدوات الدراسة:                 |
| 48 | 3.7.1: الاستبانة:                  |
| 49 | 3.7.1.1 صدق أداة الدراسة:          |
| 52 | 3.7.1.2 ثبات أداة الدراسة:         |
| 53 | 3.7.2: المقابلات المقننة:          |
| 54 | 3.8 متغيرات الدراسة:               |
| 55 | 3.9 إجراءات الدراسة:               |
| 55 | 3.10 المعالجة الإحصائية:           |
| 57 | الفصل الرابع                       |
| 58 | 4.1 مقدمة:                         |
| 58 | 4.2 نتائج الدراسة:                 |
| 77 | الفصل الخامس                       |



|    |                            |
|----|----------------------------|
| 78 | 5.1 تمهيد                  |
| 78 | 5.2: مناقشة نتائج الدراسة: |
| 85 | 5.3: التوصيات:             |
| 85 | 5.4: المقترحات:            |
| 86 | المراجع:                   |
| 86 | المراجع العربية:           |
| 92 | المراجع الاجنبية:          |
| 95 | الملاحق :                  |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع   | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 49         | خصائص أفراد المجتمع الإحصائي.   | جدول (1)   |
| 50         | خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.   | جدول (2)   |
| 51-50      | خصائص العينة الديموغرافية.  | جدول (3)   |
| 52         | سلم لكزت الخماسي.   | جدول (4)   |
| 54         | نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية له.                                       | جدول (5)   |
| 55         | نتائج معامل الثبات ألفا كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية.   | جدول (6)   |
| 59         | مفاتيح التصحيح.   | جدول (7)   |
| 61         | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل.   | جدول (8)   |
| 63-62      | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الإداري لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.   | جدول (9)   |
| 64         | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإشراف التربوي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.  | جدول (10)  |
| 65         | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز والرواتب لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي. | جدول (11)  |
| 66         | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الاجتماعي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي. | جدول (12)  |
| 68-67      | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الفيزيقي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.  | جدول (13)  |
| 69         | نتائج اختبار (ت) بين متوسّطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم  | جدول (14)  |

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
|       | البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير الجنس.  |           |
| 70    | نتائج اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير التخصص.                                   | جدول (15) |
| 72-71 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير الخدمة. | جدول (16) |
| 73    | نتائج اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.                            | جدول (17) |
| 77    | نتائج المقابلات.  | جدول (18) |

### فهرس الملاحق

| رقم الصفحة  | الموضوع                     | رقم الملحق |
|-------------|-----------------------------|------------|
| 99-98       | الاستبانة بصورتها الأولية.  | ملحق (1)   |
| -100<br>102 | الاستبانة بصورتها النهائية. | ملحق (2)   |
| 103         | قائمة المحكمين.             | ملحق (3)   |
| 104         | كتاب التكليف.               | ملحق (4)   |
| 105         | التدقيق اللغوي للرسالة.     | ملحق (5)   |

## الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل

الباحثة: آلاء أبو عرام.

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين البدلاء في المدارس الأساسية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (241) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (148) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، ولجمع البيانات طورت الباحثة استبانة مكونة من خمسة مجالات هي: المجال الإداري، ومجال الإشراف التربوي، ومجال الحوافز والرواتب، ومجال الجانب الاجتماعي، ومجال الجانب الفيزيقي، وتم التأكد من خصائص أداة الدراسة السيكومترية (الصدق والثبات) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين البدلاء، ولمعرفة أهم مظاهر الرضا الوظيفي طبقت الباحثة مقابلات مقننة مع 12 معلماً ومعلمة من البدلاء.

وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل جاءت مرتفعة لأبعاد الرضا الوظيفي (الجانب الإداري والإشراف التربوي والحوافز والرواتب والجانب الاجتماعي والجانب الفيزيقي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.38)، وجاءت أيضاً درجة الرضا عن جميع مجالات الرضا الوظيفي الخمسة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل تعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص وفترات الخدمة والمؤهل العلمي.

ومن خلال نتائج المقابلات كانت هناك مظاهر رضا وظيفي هي: مظهر الرضا عن الخدمات الإدارية، والتي تمثلت في أساليب القيادة والإدارة الناجحة، ومظهر الرضا عن الإشراف التربوي، والذي تمثل في عمليات المتابعة والتقويم، ومظهر الرضا عن العلاقات الاجتماعية، والتي تمثلت في عمليات الاتصال والتواصل وبناء العلاقات الإيجابية، ومظهر الرضا عن البيئة الفيزيائية، والمتمثلة في الإمكانيات المادية وبيئة العمل، في حين كانت هناك مظاهر عدم الرضا الوظيفي، وتمثلت في مظهر الحوافز والمكافآت والمعززات والرواتب المقدمة للمعلم البديل.

وتوصي الباحثة بزيادة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين البدلاء مما يعزز من درجة الرضا الوظيفي لديهم، والاهتمام الجدي باحتياجات المعلمين، والعمل على تحقيقها، والاستمرارية في تقديم خدمات إدارية، وتنمية العلاقات الاجتماعية لدى المعلم البديل.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، المعلم البديل، المدارس الأساسية، جنوب الخليل.

## Abstract In English

Title: Job Satisfaction of Substitute Teachers in Elementary Schools in South Hebron

Researcher: Ala'a Abu Aram

Abstract:

This study aimed to explore the reality of job satisfaction among substitute teachers in elementary schools in South Hebron. The study encompassed all substitute teachers in South Hebron's elementary schools, totaling 241 male and female teachers. The study sample consisted of 148 teachers selected through a stratified random sampling method. The researcher developed a questionnaire comprising five domains: administrative, educational supervision, incentives and salaries, social aspects, and physical aspects. The psychometric properties (validity and reliability) of the study tools were verified by applying them to a sample of substitute teachers. Additionally, the researcher conducted interviews with 12 substitute teachers to identify key aspects of job structured.

The study results indicated a high overall level of job satisfaction among substitute teachers in South Hebron's elementary schools, with a mean score of 3.95 and a standard deviation of 0.38. Job satisfaction across all five domains was also observed to be high. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in the responses of the study sample regarding job satisfaction levels based on gender, specialization, years of service, or academic qualifications.

The interview results revealed aspects of job satisfaction, including satisfaction with administrative services, represented by effective leadership and management styles, satisfaction with educational supervision, represented by monitoring and evaluation processes, satisfaction with social relationships, represented by communication processes and building positive relationships, and satisfaction with the physical environment, represented by material

resources and the working environment. However, there were aspects of job dissatisfaction, particularly with incentives, rewards, and salaries provided to substitute teachers.

The researcher recommends increasing both financial and emotional support for substitute teachers to enhance their job satisfaction, emphasizing the importance of addressing teachers' needs effectively. The study suggests maintaining administrative services, developing social relationships for substitute teachers, and continuing efforts to provide support.

Keywords: Job Satisfaction, Substitute Teacher, Elementary Schools, South Hebron District.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

يعدّ التعليم عماد تقدّم الدول وتطورها، والنواة الحقيقية التي تشكل مستقبلها وثقلها العالمي، لذا فهو أحد أهم المجالات التي ينبغي على جميع الدول والمؤسسات ذات العلاقة أن تراعي فيه أعلى مستويات العناية والجودة الفائقة، لضمان تحقيق التطور والرفي الذين ينقلان الأمم والدول إلى مستويات أكثر تقدماً وتطوراً، من خلال تنشئة الأفراد على أساس من القيم والسلوكيات الحميدة، وتزويدهم بالمعارف المختلفة، كما تعد البيئة التعليمية موطناً لتأهيل الشباب وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة، للتمكن من مواجهة متطلبات الحياة. (أبو عرار، 2023)

وركزت معظم دول العالم على تطوير البيئات والنظم التعليمية وتحسينها بمختلف مستوياتها وبرامجها، للحصول على مخرجات تعليمية مؤهلة تسهم في بناء مؤسسات الدولة، ونقلها إلى مصاف الدول المتقدمة في مختلف مناحي الحياة، خصوصاً في ظل التقدم التكنولوجي المطرد، والتدفق المعلوماتي والتحديات العالمية المتزايدة مما أسهم في رفع الروح المعنوية ثم الانغماس في العمل بكل جدية. (أبو إرميلة، 2023)

ويعد المعلم أحد أهم المكونات الرئيسة للنظام التعليمي في المؤسسة التعليمية، وأساس نجاح العملية التعليمية وتقدمها، حيث تشكل أبعاد العملية التربوية قواعد صلبة ومنتينة للنهوض بمستوى المنظومة التعليمية، ويقوم المعلم بدور المنفذ المباشر للسياسات والخطط الوزارية، وترجمتها في واقع البيئة التعليمية عن طريق التفاعل المباشر مع المتعلمين، ومن خلال تنفيذ

البرامج التعليمية الداعمة لمعارفهم ومهاراتهم وتنمية شخصياتهم، ليكونوا على استعداد تام لمواجهة التحديات المستقبلية، والتعايش مع التغيرات المتسارعة، والتمكن من المساهمة في بناء مجتمعاتهم. (المنبهي،2014)

ونظراً لتعدد مهام المعلم ومسؤولياته، وما يطرأ على الساحة التعليمية العالمية من مستجدات، فإن الأمر يستدعي تقديم الرعاية اللازمة للمعلم، من النواحي الاجتماعية والنفسية والمادية والتدريبية، وتوفير المناخ التربوي الملائم للعمل والإبداع، وكل ما من شأنه أن يرقى بأداء المعلم، ويرفع من معنوياته، ويعزز مستوى الانتماء والولاء نحو مهنته ومدرسته، والانغماس الإيجابي في العمل، مما ينعكس على القيام بأداء واجباته الوظيفية بالشكل المطلوب. (أبو إرميلة،2023)

إن الرضا الوظيفي لدى المعلمين من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في أداء المعلمين داخل المؤسسة، ويعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية لدى الفرد تتسم بالابتهاج أو الإيجابية، تنجم عن تقييم جوانب العمل أو خبراته الوظيفية (Msuya,2016).

وينعكس تأثير الرضا في كثير من المستويات الوظيفية منها: تغيب الموظفين عن العمل، ونوايا ترك العمل، ومواقفهم تجاه التغيير التنظيمي (Yousef, 2017). بل وينعكس على صحتهم النفسية والبدنية كما أشارت بعض الدراسات، من جهة أخرى أشار بعض الباحثين إلى أن تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، قد يكون عاملاً مثبطاً لهم، وقد يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام والأداء لديهم، مما قد يؤثر في مدى تحقيق الأهداف المنشودة، وأن عدم رضا المعلمين قد يشجعهم على تبني سلوكيات غير مقبولة في سبيل الوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي.(Ferreira, et al, 2017).

ومن جانب آخر، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين قد يكون كافيًا لتوليد التوجهات الإيجابية في بيئة العمل، والزيادة من مستوى ولائهم وانتمائهم نحو مؤسساتهم، وجعلهم أكثر التزامًا في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، ويعزز فرص نجاحها في تحقيق تطلعاتها وأهدافها. (أبو عرار، 2023)

وقد دأبت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى اختيار معلمٍ بديلٍ للمعلم الأصلي للقيام بمهامه في تدريس الطلاب المناهج في المدارس ضمن معايير محددة، ويتقاضى هذا البديل أجره مقابل أدائه لمهامه، ويتم تعيين هذا البديل من قبل الوزارة لتغطية الفراغ الذي يسببه غياب المعلم الأصلي لأسباب كثيرة منها: إجازة الأمومة، أو تعرض المعلم الأصلي لحالة مرضية تستدعي حصوله على إجازة لفترة معينة، أو تعرضه للسجن، أو طلبه إجازة لأداء العمرة أو الحج مثلاً. كل هذه الحالات وغيرها تستدعي من الوزارة العمل على تعيين معلمٍ بديلٍ لينوب عن المعلم الأصلي حتى عودته، وقد تصل الفترة التي يقضيها المعلم البديل من أسبوعٍ إلى سنة بناءً على فترة الإجازة التي يأخذها المعلم الأصلي. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021)

وتعتبر وزارة التربية والتعليم (2022) أن الاهتمام بالمعلمين البدلاء هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال التعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم، وتفجير الطاقة المخزونة في داخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار حتى يصل الموظف إلى درجة من الرضا تجعله يشعر بمتعة العمل ومتعة الحياة، وتجعله قادرًا على تحقيق الأهداف المطلوبة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما تقدم يتبين أن كفاءة أداء المؤسسات التربوية ترتبط بكفاءة العنصر البشري من حيث قدرته ورغبته في العمل ورضاه عنه، ويعد الرضا عن العمل متغيرًا يمثل مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله، وهذه المشاعر تكون إيجابية عندما يتصور الفرد أن عمله يحقق إشباعًا لحاجاته، ولهذا يكون راضيًا عن عمله، أما إذا تصور أن عمله لا يحقق إشباعًا لحاجاته فإن مشاعره تصبح سلبية نحو عمله، وبالتالي يكون غير راضٍ عنه (أبو إرميله، 2023)، لذا حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكثيرين من التربويين، وذلك نظرًا لاعتقادهم بأن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم واستمرارهم في العمل، وأن رضا الفرد عن عمله يعد الأساس لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل، ومن هنا تنادي التربية الحديثة بأهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل من خلال توفير المناخ الذي يسهم في تحقيقه.

وقد أبدت العديد من الدراسات اهتمامًا بدراسة الرضا الوظيفي لدى المعلم مثل دراسة (أبو عرار، 2023)، والتي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالمعلم ومعرفة مستوى رضاه الوظيفي، وذلك لارتباطه بمستويات الأداء والدافعية للمعلمين، فكيف إذا كان المعلم بديلاً؟.

ومن خلال عمل الباحثة في سلك التربية والتعليم، ومشاركة بعض المعلمين البدلاء، لاحظت تفاوت في أدائهم وانتمائهم للمؤسسة التربوية، وأن هذه الاختلافات قد تكون ناتجة عن عدم الرضا بالمناخ العام للمؤسسة، لذلك كان لا بد من دراسة الرضا

الوظيفي للمعلمين البدلاء، والوقوف على المستوى العام للرضا لديهم، الأمر الذي قد يسهم في تطوير مستوى القدرة لدى الطلاب ورفعته، والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، لذا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل؟**

حيث انبثق من السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل؟

2- ما أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والخدمة بالأشهر، والمؤهل العلمي)؟

**فرضيات الدراسة:**

ومن السؤال الفرعي الثاني تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى الخدمة بالأشهر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى المؤهل العلمي.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء في جنوب الخليل.
- التعرف إلى الفروق في درجة الرضا الوظيفي بالنسبة إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، والخدمة بالأشهر، والمؤهل العلمي).
- التعرف إلى مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

## الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية.
- رفد المكتبة العربية بدراسات تسهم في إعادة النظر في الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية.
- تسليط الضوء على الدور الذي يقوم به المعلم البديل في سد النقص عن المعلم الأصلي.
- تشجيع الباحثين على إعداد دراسات أخرى في هذا الموضوع.
- بيان أهمية الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل.
- تتيح الدراسة الحالية تكوين إطار نظريّ يهتمّ بجمع المفردات التي تخصّ متغيرات الدراسة، ممّا سيوفر مرجعًا علميًا عنها.

## الأهمية التطبيقية:

- التوصل لاقتراحات عملية وحقيقية في كيفية المساهمة في نشر الرضا الوظيفي الملائم في المدارس الأساسية، والاستفادة منها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لدى المعلم البديل.
- تقديم أداة لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل.
- تقديم أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتية:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المعلمين البدلاء حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخدمة بالأشهر) في المدارس الأساسية الحكومية في جنوب الخليل.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2022-2023م.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الأساسية جنوب الخليل التابعة لوزارة التربية والتعليم.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية في البحث عن مفهوم الرضا الوظيفي بأبعاده (الجانب الإداري، الإشراف التربوي، والحوافز والرواتب، والجانب الاجتماعي)، وعلى مفهوم المعلم البديل.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

قامت الباحثة بتعريف أهم المصطلحات الدالة:

### - الرضا الوظيفي:

هو مشاعر وأحاسيس من الرضا والارتياح التي يبديها الموظف عن عمله، نتيجة إشباع حاجاته (المادية والمعنوية) من حوافز وترقيات وتقدير واحترام مما ينعكس ذلك على ولائه، وأدائه، وقدرته الإنتاجية. (Gruneberg,1984)



تعرف الباحثة الرضا الوظيفي إجرائيًا: هو ذلك الشعور النفسي بالارتياح والقناعة لما يشعر به الشخص في بيئة العمل، وهي الدرجة التي يحصل عليها المعلمون على مقياس الرضا الوظيفي الذي أُعد لهذا الغرض، وهو يتكون من المجالات الأربع: (الجانب الإداري، والإشراف التربوي، والحوافز والرواتب، والجانب الاجتماعي، والجانب الفيزيقي).

### المرحلة الأساسية:

وهي المرحلة الدراسية التي تجمع المرحلة الابتدائية والمتوسطة، ومدتها عشر سنوات في السلم التعليمي، تبدأ من الصف الأول حتى الصف العاشر. (وزارة التربية والتعليم، 2022)

### المعلم البديل:

هو "المعلم الذي يحصل على تعيين، بناء على سجل التعيينات المرفوع من التربية وفق نتائج امتحان التوظيف لمعلم أصيل طلب إجازة باختلاف نوعها: (أمومة، مرضية، بدون راتب، سنوية، وغيرها) بشرط أن تزيد عن سبعة أيام، وبناءً على طلب المدرسة للمعلم البديل الذي يحمل دور (1) في سجل التوظيف المرتب تنازلياً". (وزارة التربية والتعليم، 2022)

### جنوب الخليل:

يعرفها حسن (2019) بأنها: محافظة خليل الرحمن التي تقع في الجهة الجنوبية من فلسطين، وتبعد عن العاصمة القدس مسافة (30) كيلو متراً، وتقع على ارتفاع ما يقارب (930) متراً فوق مستوى سطح البحر، وهي ثاني أكبر مدينة في فلسطين بعد غزة، ويعود سبب تسمية المدينة لارتباطها بالنبي إبراهيم الخليل عليه السلام، بالإضافة إلى مكانتها الدينية في فلسطين من حيث وجود الحرم الإبراهيمي، ولها قوة اقتصادية مؤثرة من حيث زراعة العنب واشتهارها بالعديد من

الصناعات المحليّة الجلديّة والزجاجيّة وغيرها، ويبلغ عدد سكانها (782.227) نسمة، وهي مقسمة إلى أربع مديريات، هي: مديرية شمال الخليل، ومديرية وسط الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظري

### تمهيد:

يعرض هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالمحاور التي تتناولها هذه الدراسة، ويتحدث المحور الأول عن الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، والأهمية، والأبعاد، والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وأنواع الرضا الوظيفي، ومظاهره، والمعوقات، بينما يتناول المحور الثاني الحديث عن المعلم البديل من حيث نبذة عامة عن المعلمين، وأنواع المدارس، ومفهوم المعلم البديل، وخصائصه، والعلاقة التي تربط الرضا بالمعلم البديل.

### 1.1 الرضا الوظيفي

#### 1.1.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، بحيث يعدّ الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً؛ لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من عدّ الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، والتغيب، ودوران العمل، ومنهم من عدّه كمتغير تابع يتأثر بالأجور، والرواتب، والمكافآت، والمنح، ونظام اتخاذ القرارات. (أبو إرميلة، 2023)

ولتعريف الرضا الوظيفي تبين أنه لا يوجد \_حتى الآن\_ اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف الأبحاث والدراسات،

وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، فالرضا الوظيفي موضوع فردي بحت، ويمكن أن يكون رضا شخص هو عدم رضا لشخص آخر (سلطان، 2004)، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله، والتي يعبر عنها بصور سلوكية، وضمن هذا المحور ستلقي الباحثة الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، وأهميته، ومظاهره، وأبعاده، ومعوقات الرضا الوظيفي.

مفهوم الرضا الوظيفي غامض ومعقد، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة، لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع مفاهيم متنوعة وكثيرة. (المشعان، 1993)

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته، أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، وهذا التعريف يعنى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة تقييم الفرد لوظيفته إيجابياً، وأهمل الإشارة إلى الشيء الذي يتم تقييمه. (سامي، 2007)

كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه، وهذا التعريف أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي، واهتم بالإثراء الوظيفي. (سلطان، 2004)

ويُعرف أيضاً بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه، فهو شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه لم يحدد شيئاً عن مكونات الرضا الوظيفي. (شفيق، 2010)

أما في مجال التربية والتعليم فالرضا الوظيفي: هو اتجاه إيجابي نحو الأعمال التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والمناحي الاجتماعية، والأوضاع الاقتصادية، والنواحي الإدارية، والجوانب الوظيفية المتعلقة بوظيفته، وتقبله لعمله، وتمسكه به، وشعوره بالسعادة لممارسته، وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية، كما يعد الرضا الوظيفي لدى المعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية، حيث يمثل مجموعة الاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة. (أبو عرار، 2023)

### 2.1.1 خصائص الرضا الوظيفي:

من خلال التعريفات السابقة تتضح ثلاث خصائص رئيسة للرضا الوظيفي، وجاءت كالاتي (الأحمدي، 2006):

- 1- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا شخص ما عدم رضا لشخص آخر.
- 2- الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها للموظف والمتوقعة من طرفه.
- 3- الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف، وهدفه إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.

ويذكر التربويون مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى المعلمين منها: إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما هناك عوامل ذاتية تتعلق بقدرات المعلمين ومؤهلاتهم ومهاراتهم و كفاياتهم،

وعوامل تنظيمية تتعلق بظروف العمل وشروطه، وعوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل والاندماج مع الزملاء في العمل، وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من المتغيرات الأكثر تأثيراً في رضا المعلمين، وهي: القيادة الديمقراطية، والرواتب الشهرية، وتوفير فرص الترقية بشكل عادل، وتوافر مكافآت الانجاز، واعتراف المسؤول والمجتمع بقيمة المعلم والأمن الوظيفي. (الفكي، 2018)

### 3.1.1 أهمية الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمؤسسة، والمجتمع ، بصفته أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق رضا الموظفين وتعاونهم مع الإدارة المتعلقة بانطباعات الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم. (شرشير، 2000)

### 1.3.1.1 أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

يذكر الأحمدى (2016) أن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

1- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

2- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن، وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافٍ، تزيد لديه الرغبة في تأدية العمل بطريقة مميزة.

3 - زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

4- الرضا عن الحياة: حيث إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### 2.3.1.1 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

يرى أوباتا (Opatha,2016) أن الارتفاع الإيجابي للرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة يتمثل في عدة صور:

1- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية : فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

2- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

3- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل (الإضرابات والشكاوى).

4- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فعندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسساتهم .



### 3.3.1.1 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

يرى شرشير (2000) أن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المجتمع في صورة:

1- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

2- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### 4.1.1 أبعاد الرضا الوظيفي:

لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين لا بد للإدارة من الاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي، فالسياسة التعليمية وما تقدمه من حوافز معنوية ومادية كأجور، والترقيات، والمكافآت، والتأمينات، تؤثر على تحسين المعلمين وأدائهم. (أبو عرار، 2023)

#### 1- الاهتمام بالحالة المادية للمعلمين:

تتمثل العوامل المادية في الأجور، والترقيات، والمكافآت، والتأمينات، ويعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل، والعكس صحيح. (Johnson,2010).

#### 2- الاهتمام بالحالة المعنوية للمعلمين:

يرى عبدالله (2017) أهمية للعناية بالمكانة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية للمعلمين.

## أ\_ المكانة الاجتماعية للمعلم:

يمثل محتوى العمل، وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحيات، ودرجة التنوع في المهام، أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله وإتاحة الفرص للابتكار، الأمر الذي يرفع من مستوى رضاه عن العمل .

كما أن إتاحة فرص الترقية وفقاً للكفاءة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن لإشباع الحاجات العليا "التطور والنمو" أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

## ب- أهمية العلاقات الإنسانية للمعلم:

شهدت المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بفاعلية البيئة المدرسية في تطوير العمل التربوي وتنميته، فعقدت لذلك المؤتمرات والندوات، وأجريت الدراسات سعياً للبحث عن أنسب الأساليب والوسائل لزيادة فاعلية البيئة المدرسية، حتى تحقق أهدافها المنشودة في تطوير المجتمع وتنميته، وقد أشارت الدراسات التربوية إلى أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بزيادة فاعلية العلاقات الإنسانية، ذلك أن المناخ التعليمي المادي والمعنوي يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى الأداء التدريسي والتحصيلي والإداري داخل المؤسسة التربوية، كما أن هذه العلاقات تعد عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وتفاهم منسوبي المدرسة وتآلفهم، مما يزيد من تفاعلهم وتعاونهم في تحقيق أهداف المدرسة التربوية، إضافة إلى أن العلاقات الإنسانية تحقق الراحة النفسية والطمأنينة والرضا للعاملين في المدرسة وطلابها، مما يزيد من النتائج الإيجابية التي تسعى لها المدرسة. (عبود، 2014)

تري الباحثة أن العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة تعزز من الانتماء لها ولمهنة التربية والتعليم، وترجع أهمية الموضوع لأن المعلم داخل المدرسة يرتبط بعوامل ومتغيرات كثيرة ليصل إلى الاحتراف والمهنية العالية، ومنها علاقاته الإنسانية مع إدارة المدرسة، والمشرف التربوي، وأولياء الأمور، وزملائه المعلمين.

### 5.1.1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن حصر العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي بالنقاط الآتية: (عباس، 2006)

#### 1- ممارسة الإدارة العليا:

يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات المعلمين وسلوكهم نحو العمل وتحسين الأداء، وهنا يمثل مدير المدرسة العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين، والتي تعتمد على العدل، والمساواة، ومراعاة شؤونهم في المجالات كافة، وما يقدمه من زيادة في النمو المهني وتحسينه لهم، وهناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن اتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين منها: (Williams, Hazer, 2013)

1. زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع المكانة الاجتماعية للمعلم.

2. إثراء المهنة وجعلها أكثر تشويقاً للمعلم، وذلك عن طريق العمل، ومعرفة قدرات المعلم، وتوزيع المهام.

3. تدريب المعلمين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.

وهذا يتطلب تحسين ظروف بيئة العمل، والعدالة في السياسات والمعايير لكل المعلمين، وإعطاء فرص التطوير للمعلمين من خلال الترقيات، والاتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الإدارة والمعلمين، والاستخدام الفعال للحوافز المادية.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن ممارسة الإدارة العليا تؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين وعلى نفسياتهم، فالإدارة المدرسية تعدّ العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط القيادة الذي يتبعه المدير وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين، وكل هذا ينعكس على أداء المعلم داخل البيئة المدرسية، ويؤثر\_أيضًا\_ على نفسيته، فعلى مدير المدرسة امتلاك النمط الإداري المناسب الذي يحقق مناحًا مناسبًا للعمل، ويساعد على زيادة أداء المعلمين.

## 2. الظروف البيئية للعمل:

يقصد بها البيئة المادية في المدرسة، كالمبنى المدرسي، وصالات الألعاب، والأجهزة الرياضية، والحديقة، والمكتبة، والمختبرات، والأجهزة الكهربائية، والإلكترونية، والظروف الصحية كالإنارة، والتدفئة، والعيادة الطبية، والإسعافات الأولية، حيث توجد قلة من الدراسات التي تركز على البيئة المادية في المدرسة كمكون من مكونات المناخ المدرسي، عندما يستفيد من مرافق البيئة المدرسية كل العاملين منها، والاهتمام أكثر بدورات المياه وبنظافتها وصيانتها، ومشارب المياه، وتنظيم جلسات الاستراحة بحديقة المدرسة، وتصليح الأجهزة الكهربائية (أجهزة تبريد الهواء في الفصول الدراسية والغرف) والإلكترونية وغيرها، وتغطية أجهزة المختبرات وأدواته لكافة الطلبة حتى لا يتعطل العمل التعليمي، كذلك توفير الوسائل التعليمية التي يستعين بها المعلمون في عملهم التدريسي، وهذا يترك أثرًا طيبًا في نفوس الطلبة والمعلمين فيؤدي إلى تحسين الأداء والرضا عن العمل. (عباس، 2006)

### 3. التدريب والتأهيل:

يشير مفهوم التدريب إلى عملية التأهيل التربوي والسلوكي للمعلم باستخدام الأساليب والطرق والوسائل التي تعينه على القيام بمهنته بالمستوى المطلوب، وسيطرته على الكفايات اللازمة للقيام بعملية التدريس على نحو أفضل، فهو عملية نمو مهني، وتدريب مستمر للمعلم، يتم بموجب فلسفة واضحة، واستراتيجية مستتيرة، وأهداف محددة من خلال البرامج الدورية المنتظمة المخططة التي تكون على شكل دورات، وورش عمل، ينضم إليها المعلم بتخطيط مسبق، ويشرف عليها مجموعة من المشرفين التربويين، والمختصين في مجالات تربوية وتعليمية مختلفة، لتقديم سلسلة من الخدمات والنشاطات الدراسية، والتي تتكون من فرص تعلم أكاديمية وشخصية، تقدم لأعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة التعليمية بغرض تحسين أداء المعلمين بصورة مستمرة أثناء ممارسة المهنة، والرفع من مستوى عملية التعلم والتعليم، وذلك بزيادة طاقات المعلمين الإنتاجية. (sharmila, 2013)

وترى الباحثة من خلال ما سبق أهمية كبيرة لتوفر جميع العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؛ لكي تزيد من طاقات المعلمين، وتحفزهم، وتزيد من عزيمتهم، وتساعد في تطوير المعلمين وإكسابهم مهارات جديدة ومتعددة، وينعكس ذلك \_أيضًا\_ على زيادة الإنتاج.

وترى الباحثة أن أهم مسببات حدوث الرضا هي إشباع الحاجات، والدافعية، والأداء، والإنجاز وغيرها مما يجعل الرضا شيئاً باطنياً يكمن في وجدان الفرد، إذ يبقى في نفسيته، ويظهر سلوكه.

#### 6.1.1 أنواع الرضا الوظيفي:

هناك نوعان من الرضا الوظيفي، هما: (بركات, 2005)

### 1. الرضا العام:

يعرف بأنه: الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون راضيًا أو غير راضي، فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد، وهذا بسبب إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

### 2. الرضا النوعي:

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلًا سياسة المنظمة، والأجور، والإشراف، وفرصة الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع الزملاء.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن هناك أنواعًا من الرضا الوظيفي تساعد في تحديد نوع الرضا لدى الفرد، فهناك رضا وظيفي عام يلقي نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله، وهناك رضا نوعي يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله.

#### 7.1.1 مظاهر الرضا الوظيفي:

ويذكر وانغ (Wang, 2012) أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر، فله صورٌ أو مظاهرٌ

تكشف عن وجوده:

- **الإنتاجية المرتفعة:** هو أول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة، إما باليوم أو بالأسبوع، وبالإضافة إلى الكمية نتكلم عن الجودة أيضًا، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله، وعن المنظمة التي يقضي فيها أغلب أوقاته.

- **انخفاض معدل الغياب :** ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرًا لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائمًا إلى العمل، والعكس صحيح.

- **قلة الشكاوى:** تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعتبر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيًا لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة، ويصبح من الصعب معالجتها. (Gozukara, 2016)

- **اختفاء الشائعات:** تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا، ومن ثم يتفرغون لأعمالهم، ومن المعروف أن للشائعات أثرًا سلبيًا على جو العمل، وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية، ومن ثم الرضا عن العمل.

- **انخفاض درجة المقاومة للتغيير:** في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة، ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير، وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم. (Tasdan,2015)

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن هناك مظاهر ذات أهمية للرقى بالرضا الوظيفي للعاملين، وتزيد من دافعية العاملين نحو العمل والأداء بنشاط وبجودة عالية.

### 8.1.1 معوقات الرضا الوظيفي:

يذكر بركات (2005) أن معوقات الرضا الوظيفي هي العوامل الأساسية التي تقف حاجزاً

أمام تحقيق الرضا الوظيفي أو تقود إلى عدم الرضا، وتتمثل في:

1. الصراعات الشخصية وكره الإدارة: من أهم معوقات الرضا الوظيفي وجود الصراعات

والنزاعات الشخصية بين الموظفين أو بين الموظف والإدارة. والنزاعات الشخصية هي

الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي ومعدلات الإنتاج، حيث شكّلت النزاعات الشخصية

والتنظيمية وكره الإدارة حواجز مهمة أمام تحقيق الرضا الوظيفي وشعور العاملين تجاه

عملهم.

2. عدم الوضوح: غياب الوضوح والشفافية في بيئة العمل من أهم عوائق الرضا الوظيفي،

حيث يعاني الموظفون من سوء فهم السياسات التنظيمية والقرارات التي تعتمدها الإدارة،

كما يفاقم عدم الوضوح من مشاكل التواصل بين الموظفين والإدارة ما ينعكس بشكل

مباشر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة.

3. غياب التكافؤ: لا يعتقد خبراء الموارد البشرية أن الأجور بالمفهوم العام هي العامل

الأهم في الرضا الوظيفي، لكن وجود فجوات كبيرة في الأجور أو المكافآت هو من أهم

معوقات تحقيق الرضا الوظيفي، ما يعني أن الإنصاف والعدالة في الأجور وتناسبها مع



المهام، هي العوامل الحاسمة في رضا الموظفين، إضافة إلى العدالة في منح الفرص والإنصاف في تقدير المسؤولية.

4. البيروقراطية: تستند البيروقراطية الإدارية إلى القاعدة التي تقول: "تسلسل الإجراءات والسيطرة أهم من النتائج"، ما يعني أن الالتزام باللوائح والأنظمة مهما كانت معقدة وغير ملائمة أهم من فاعلية هذه الأنظمة، وبالتالي يجب على الموظفين اتباع قواعد غير مرنة بغض النظر عن مدى ملاءمتها أو فاعليتها، كما تقود البيروقراطية إلى عائق مهم من عوائق الرضا الوظيفي، وهو الرتابة بالمهام، والملل الوظيفي، وهذا الأسلوب الإداري يقف عائقاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي؛ لأنه يحرم الموظفين من المرونة والمساهمة.

5. النظرية المتشائمة في الإدارة: تقوم النظرية المتشائمة في الإدارة على تحديد دوافع الموظفين للإنجاز بالمنفعة المباشرة والأناية والمصلحة الشخصية، ما يقلل من اهتمام الإدارة بالتواصل والمشاركة والتحفيز، وتعمل على تحقيق أقصى منفعة من الموظفين بأقل ما يمكن من التضحيات، وعادة ما تنتقل عدوى النظرية المتشائمة هذه إلى الموظفين، فينظرون إلى الإدارة بوصفها كيان متوحش يسعى لأخذ أقصى قدر ممكن من جهدهم بأقل مقابل.

6. القرارات السيئة للإدارة: في علم الإدارة القرار الجيد ليس ما يحقق مصلحة المؤسسة فقط، بل هو القرار الذي يتم اتخاذه وإعلانه وتنفيذه بطريقة صحيحة، فعندما تقوم الإدارة باتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعلومات دون مشاركة الموظفين، ثم تقوم بتعديل هذه القرارات بشكل متكرر دون فهم تأثيرها على العاملين؛ ذلك يقود إلى شعور الموظفين بالانفصال التام عن الإدارة، ما يحولهم إلى آلات تنفذ الأوامر والقرارات دون التفكير

بالمصلحة العامة، ودون تقديم أي ملحوظات مفيدة، وهذا التخاذل هو نتيجة طبيعية لانعدام الرضا الوظيفي.

7. **غياب التوازن بين العمل والحياة:** قد يبدو التوازن بين العمل والحياة مسؤولية الموظف، لكن الحقيقة أن سياسات الإدارة تلعب دورًا كبيرًا في منح الموظفين الفرصة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، من خلال ساعات العمل المعقولة، ونظام الأجور، والمكافآت العادلة، ونظام الإجازات المناسب، ومن البَدَهَي أن غياب التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين يعدّ من أهم عوائق الرضا الوظيفي.

8. **فقدان الاتصال:** التواصل من أهم مقومات الرضا الوظيفي، وفقدان التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة ينعكس بشكل كبير على تقدير الموظفين لقيمتهم في المؤسسة ولمدى توافقهم مع أعمالهم، حيث يعدّ اتساع فجوة الاتصال بين الإدارة والموظف من المشاكل الرئيسة للرضا الوظيفي. (Mete, et al, 2016)

9. **صعوبة الوصول:** المقصود بصعوبة الوصول هو عدم قدرة الموظفين على الوصول إلى المعلومات أو الأدوات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، فعندما لا يستطيع الموظف الحصول على بعض المعلومات بسبب البيروقراطية، أو عندما يتم منعه من استخدام بعض الأدوات استجابة للأنظمة بغض النظر عن حاجته لهذه الأدوات وأهميتها لأداء مهامه؛ ذلك ينعكس مباشرةً على رضاه الوظيفي.

10. **بيئة العمل غير المناسبة:** على الرغم من الاهتمام الكبير ببيئة العمل إلا أنها تصنف في آخر قائمة معوقات الرضا الوظيفي، وهذا لا يقلل من تأثير بيئة العمل غير المناسبة مثل - الإضاءة، والضجيج، والحرارة، والأمان - لكنه يعظّم من أهمية العوامل الأخرى لتحقيق الرضا.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن هناك معوّقات قد تقف مانعًا أمام تحقيق الرضا الوظيفي أو عدم تحقيقه، فيجب التخلص من هذه العوائق لإيجاد رضا وظيفي بين العاملين، وزيادة الإنتاجية، لأن عدم وجود رضا يعني انخفاض الدافعية والإنتاج لدى العاملين.

## 2.1 المعلم البديل

### 1.2.1 نبذة عامة:

يُعد المعلم من العناصر المُهمّة والدعامات الأساسية في العملية التعليمية؛ حيث إنه مسؤول عن تسهيل وتيسير عمليات تعليم وتعلم جميع الطلبة الذين يقوم بتدريسهم؛ وذلك من خلال استخدام أساليب وطرائق واستراتيجيات تدريسية تُنمي إبداعاتهم وابتكاراتهم، وتزيد من معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الإيجابية في شتى مجالات الحياة، كما يقوم بتقديم المساعدة والدعم للإدارة والزملاء وأولياء الأمور، ولا يمكن للمعلم القيام بذلك إلا إذا كان لديه ارتباط وثيق بمهنته، يظهر في رضاه عنها وحماسة فيها ودافعيته نحوها ودفاعه عنها. (بشارت، 2012)

وقد يواجه المعلم بعض الظروف والأسباب التي تجعله يتغيب عن العمل نهائيًا أو لفترة زمنية قد تطول أو تقصر؛ مثل: التقاعد، أو الوفاة، أو الإجهاد، أو الضغوط المهنية، أو إجازات الأمومة والطفولة ورعاية الأسرة، أو الخدمة العسكرية، (وزارة التربية والتعليم، 2021) فضلاً عن الإجازات المرضية المتنوعة، مثل: الأمراض المعدية التي تتطلب حجرًا صحيًا، وإجازة الأمراض المؤقتة، وإجازة الأمراض المزمنة، والأمراض التي تتطلب عمليات جراحية، بالإضافة إلى إجازة الدراسة، وإجازة التنمية المهنية، وإجازة أداء الشعائر الدينية، وإجازة الامتحانات. (وزارة التربية والتعليم، 2021)

وحرصًا على انتظام العملية التعليمية وتحقيق أهدافها تهتم السلطات التعليمية بتعيين المعلم البديل لتعويض غياب المعلم الأصيل، حيث يتم تعيينه بديلاً للمعلم المتغيب عن العمل لفترة زمنية تستلزم ذلك التعيين، وبطريقة مهنية متميزة، ويكون جزءًا من الفريق التربوي بالمدرسة،

وذلك وفق شروط محددة، فمن تتوفر فيه شروط التعيين يتم اختياره، ويطلب منه التوجه إلى المدرسة في الموعد المحدد المعلن عنه من قبل المدرسة. (مديرية التربية والتعليم، 2021)

### 2.2.1 مفهوم المعلم البديل:

وقد عرف مقابلة وآخرون (2012) (المعلم) بأنه: "هو الفرد المؤهل للتدريس، والذي يحمل درجة بكالوريوس على الأقل للتدريس في المرحلة الأساسية، ويحمل درجة بكالوريوس ومؤهلاً تربوياً للتدريس في المرحلة الثانوية".

وترى الباحثة أن المعلم البديل سمي بذلك لأنه يحل محل المعلم الأصلي في فترة إجازته ليؤدي مهامه، وبالتالي يمكن تعريفه بأنه: هو ذلك المعلم الذي يتم اختياره ليكون بديلاً عن المعلم الأصلي، ويقوم بمهامه في تدريس الطلاب المناهج في المدارس، ويتقاضى مبلغاً من المال مقابل أدائه لمهامه، ويتم تعيينه لتغطية الفراغ الذي يسببه غياب المعلم الأصلي.

### 3.2.1 قواعد اختيار المعلم البديل وآلية التعيين:

يتم تعيين الفرد في وظيفة معلم وفق المادة (19) من الخدمة المدنية لعام 1998م، والذي ينص على أن يتم إعلان الدوائر الحكومية الخالية بها، والتي يكون التعيين فيها بقرار من الجهة المختصة خلال أسبوعين من حاجتها لموظفين في صحيفتين يوميتين على الأقل، ويتضمن إعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها، كما يتم إجراء المسابقات الكتابية أولاً- امتحان

التوظيف - ويُستدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المقابلة، ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المقابلات الشفهية حسب الترتيب النهائي لنتائج امتحان التوظيف. (اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية "1998")

ويسند إلى لجان الاختيار الإعلان عن أسماء المقبولين للتقدم لمقابلات التعيين في صحيفتين يوميتين ليومين متتاليين على الأقل، أو على موقع التربية الإلكتروني، ويكون التعيين في الوظائف بحسب الأسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان، وعند التساوي في الترتيب يعين الأعلى مؤهلاً فالأكثر خبرة، وعند التساوي مرة أخرى يقدم الأكبر سناً، وتسقط حقوق كل من لم يدركه الدور للتعين بمضي سنة من تاريخ إعلان نتيجة الامتحان، كما يتم الشروع في عملية التعيين خلال مدة شهر من تاريخ إعلان النتائج المذكورة، ويجب الانتهاء من عملية التعيين للشواغر المعلن عنها خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ إعلان نتيجة الامتحان (قانون الخدمة المدنية المواد (20) و(22)). ويتم تعيين المعلم بوظيفة معلم بديل وفق سجل التعيينات الذي يكون مرتباً تنازلياً وفق التخصصات ونتائج الامتحان، فتقوم المدرسة التي هي بحاجة لمعلم بديل عن المعلم الأصلي الذي لديه إجازة مرضية أو أمومة أو بدون راتب أو غيرها، ليتم تغطية مكان المعلم الأصلي وحرصاً على سير العملية التعليمية.

ويظهر هنا دور المؤسسة المدنية في استيعاب موظفيها والاهتمام بهم كما جاء في نص قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1994م وتعديلاته، وعلى الدوائر الحكومية القيام بالآتي في اختيار الموظفين: (القانون الاساسي المعدل لعام "1994")

- أن تحدد أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية، وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين والمواطنين بأهدافها ومهامها.

- أن تضع مشروعًا لهيكلها التنظيمي بتقسيماته محددًا فيه اختصاصات كل منها، ويصدر باعتماده قرارًا من مجلس الوزراء.

- أن تضع جدولًا بوظائفها مرفقًا ببطاقة وصل لكل وظيفة محددًا الواجبات والمسؤوليات.

- أن تحدد حاجاتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة.

- أن توفر وسائل العمل الضرورية للموظف لتحسين أدائه لواجباته مع مراعاة الاقتصاد في النفقات، والحرص على أموال الدولة.

**أما بالنسبة لشروط التقدم لمعلم بديل فهي:**

أن يكون فلسطينيًا أو عربيًا، وأن يحمل شهادة أكاديمية بتأهيل تربوي يمكنه من التعليم، وأن يكون خاليًا من الأمراض والعياهات البدنية والعقلية، وأن يكون متمتعًا بحقوقه المدنية، ومن شروط التعيين المؤقت \_أيضًا\_ لشغل وظيفة دائمة:

1. يجوز تعيين الموظف مؤقتًا لشغل وظيفة دائمة ( بدل موظف مجاز بإجازة

بدون راتب أو معار) شريطة موافقة دائرة الموازنة بوزارة المالية، وأن تكون

مصلحة العمل تقتضي ذلك، وتنتهي خدمة الموظف المعين لشغل وظيفة دائمة

فور عودة الموظف المجاز، أو المعار إلى عمله).

2. يجب على الموظف المعين بدل موظف مجاز أو معار تقديم تعهد يلتزم بترك

العمل فور عودة الموظف المجاز أو المعار إلى عمله.

#### 4.2.1 الرضا الوظيفي عند المعلم البديل:

إن الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في جوانب مختلفة ترتبط بأداء المعلمين البدلاء داخل المؤسسة، وينعكس تأثير الرضا في كثير من المستويات الوظيفية، منها تغيب الموظفين عن العمل ونوايا ترك العمل، ومن جهة أخرى يمكن أن يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام والأداء لديهم، ويتعدى الأمر ذلك إلى أن عدم رضا المعلمين البدلاء أو تدني مستوى رضاهم الوظيفي قد ينعكس على صحتهم النفسية والبدنية، وعلى العكس من ذلك فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء قد يكون كافيًا لتوليد الإيجابية في بيئة العمل حيث يرفع من مستوى استعداد المعلمين البدلاء ورغبتهم في دعم بعضهم، لتحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى أنه يزيد من مستوى ولائهم وانتمائهم نحو مؤسساتهم، ويجعلهم أكثر التزامًا في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، ويعزز فرص نجاحها في تحقيق تطلعاتها وأهدافها. (المعاينة، 2018)



## ثانيًا: الدراسات السابقة

### تمهيد:

يتضمن هذا الجانب الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل، وقد توصلت الباحثة إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وفق ما يأتي:

### أولًا: الدراسات العربية:

دراسة (أبو إرميلة، 2023)، وهدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البلدية في القدس الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون المجتمع الإحصائي من معلمي المرحلة الثانوية البالغ عددهم (780) معلمًا ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (255) معلمًا ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي ومستوى الانغماس الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يوجد أثر للرضا الوظيفي بأبعاده "طبيعة العمل، والأجور والمكافآت، وتحقيق الذات، والانتماء للمهنة" في الانغماس الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجاباتهم حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة.

قدم (أبو عرار، 2023) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتم

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (373) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسطات القيادة الخادمة وتقديرات الرضا الوظيفي.

دراسة (عثمان والرئيس، 2022)، وهدفت إلى التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في ضوء عدد من المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (273) عضوًا تدريسيًا، وتكونت عينة الدراسة من (166) عضوًا، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت عالية في جميع أبعاد المقياس، ووجود فروق دالة إحصائية في متغيرات: "الدرجة العلمية، والرتبة الأكاديمية، والعمر، وعدد سنوات العمل بالجامعة"، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي.

دراسة (الشهومي وآخرون، 2022)، وهدفت إلى اختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي في التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتم إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (846) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر لثلاثة من أبعاد الرضا الوظيفي: (الراتب والحوافز، وظروف العمل وطبيعته، والإدارة المدرسية) على تماثلهم التنظيمي، وعدم وجود تأثير لأبعاد (التنمية المهنية، والإشراف التربوي، والمكانة الاجتماعية).

دراسة (حسام الدين، 2023)، وهدفت إلى تحديد سياسات وإجراءات عمل المعلم البديل في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج وجود سياسات وإجراءات شاملة ومُتكاملة وواضحة ومحددة لعمل المعلم البديل في الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد على نظام إلكتروني للتسجيل والمتابعة والاختيار والتعيين، وشروط متنوعة لاختيار المعلم البديل تعتمد على الترخيص لمزاولة المهنة والمؤهلات العلمية، وميثاق أخلاقي، وبرامج تنمية مهنية خاص به، وأجور وحوافز ترتبط بمؤهلاته العلمية وخبراته في هذا المجال، وتقويم أداء وظيفي خاص به يتولى مسؤوليته مدير المدرسة.

دراسة (ولاء، 2022)، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين التعسف الإداري لدى المديرين والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين البدلاء في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفلسطين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلمًا ومعلمة بديلة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين التعسف الإداري والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين البدلاء في محافظة الخليل، وأظهرت أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيًا بين التعسف الإداري والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين البدلاء في محافظة الخليل تعزى إلى متغيرات: (الجنس عند المعلم البديل، والجنس عند مدير المعلم البديل، وسنوات الخبرة، والمديرية، ومستوى المدرسة).

دراسة (عزون وعيسى، 2020)، وهدفت إلى التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين، وإلى إظهار مدى تأثير العوامل الوظيفية والتنظيمية في رضاهم الوظيفي بمصالح

أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، الذي وزع على 63 موظفًا بمصالح الأرشيف بالجامعات محل الدراسة واسترجع منه 49 استبيانًا، وأظهرت نتائج الدراسة عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن: الأجر المتحصل عليه، والعلاوات، وأسس الترقية المطبقة، والظروف البيئية المتوفرة للعمل، في حين أكدت نسبة كبيرة منهم رضاهم الوظيفي من حيث وجود علاقة حسنة مع الإدارة، ومع زملائهم في العمل.

دراسة (حسام الدين، 2019)، وهدفت إلى استكشاف مُشكلات المُعلم البديل في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (93) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمُشكلات المعلم البديل في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى إلى: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى إلى متغير الجنسية.

دراسة (مباركي، 2018)، وهدفت إلى التعرف إلى مستوى الرضا عن العمل لدى أساتذة الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة مكونة من (110) من الأساتذة من كلا الجنسين وباختلاف الدرجة العلمية من جامعة مولود معمري، واستخدم الباحث مقياس وصف العمل (Job Index Descriptive) الذي وضعه سميث (Smith) وكندال (Kendall) وهولن (Hulin)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الرضا عن العمل تعزى لاختلاف الجنس، كما بينت النتائج وجود فروق حسب الدرجة العلمية.

دراسة (الأفندي، 2012)، وهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المعلمين تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والراتب، وعدد سنوات الخبرة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البعد الاقتصادي.

دراسة (بلخيدى وعشيط، 2012)، وهدفت إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في جامعة البويرة وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (160) أستاذًا وإداريًا، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن معظم الموظفين العاملين راضون عن مركزهم الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاهم الوظيفي.

دراسة (مصطفى، 2012)، وتهدف إلى معرفة دور الدبلوم المهني بجامعة السودان المفتوحة ومدى تأثيره في أداء معلمي اللغة الإنجليزية البدلاء في تدريس اللغة الإنجليزية، اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وتم تطبيقها على (134) معلمًا، وكانت أهم النتائج أن المعلمين البدلاء في الثانويات أصحاب التجربة القصيرة استفادوا كثيرًا من برنامج الدبلوم المهني، وأن هنالك بعض القصور في برنامج الدبلوم المهني لتأهيل البدلاء أكاديميًا ومهنيًا، إذ ركز البرنامج على البرامج التربوية مع عدم تطبيقها عمليًا.

## ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

دراسة باليوس (Baluyos, et al, 2019)، وهدفت إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (104) من المديرين والمديرات، و(113) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وأدائهم الوظيفي كان مرتفعًا، وأظهرت أيضًا وجود أثر لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على أدائهم الوظيفي.

دراسة المهدي وآخرين (AL-Mahdy et al, 2016)، وهدفت إلى التعرف إلى تصورات المعلمين العمانيين للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وتصوراتهم للرضا الوظيفي لدى المعلم، والكشف عن تأثير العديد من المتغيرات الديموغرافية على هذه التصورات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (356) معلمًا، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين من أفراد عينة البحث، ووجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

دراسة ميتي (Mete, 2016)، وهدفت إلى دراسة العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي وتأثير هذه العلاقة في الالتزام الوظيفي ونية الموظفين في مغادرة المنظمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي التركي، واتبعت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وأجريت على (147) موظفًا في قطاع تكنولوجيا المعلومات الحكومي التركي، وأظهرت النتائج وجود علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي، وفي الوقت ذاته عندما يحدث التماثل التنظيمي فإنه قد يولد الرضا الوظيفي لديهم في عملية تأثير تبادلية.

دراسة ميولاس وآخرين (Muelas, et al , 2014)، وهدفت إلى معرفة العلاقة ودراسة الفرق بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي في القطاع العام والخاص بالصين، واتبعت الدراسة المنهج الكمي على عينتين تكونت من (95) فردًا، منهم (45) عاملاً من القطاع العام و(50) عاملاً في القطاع الخاص (الشركات)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي، وأظهرت الدراسة \_أيضًا\_ أن الرضا الوظيفي في القطاع الخاص أكبر من القطاع الحكومي، بينما لم تظهر أي فروق بالنسبة للتماثل التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ومقارنتها بالدراسة الحالية، تم الوصول إلى مجموعة من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: أساتذة الجامعات ومعلمي المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، ومعلمات رياض الأطفال في حين أن عينة البحث في الدراسة الحالية متمثلة في المعلمين البدلاء في جنوب الخليل.

الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مثل دراسة (أبو إرميلة، 2023)، ودراسة (أبو عرار، 2023)، ودراسة (ولاء، 2023)، ودراسة (حسام الدين، 2023)، ودراسة (عثمان والريس، 2022)، ودراسة (الشهومي وآخرون، 2022)، ودراسة (حسام الدين، 2019)، ودراسة (عزون وعيسى، 2018)، ودراسة (الأفندي، 2012)،

ودراسة (بلخيدى وعشيط، 2012)، ودراسة (مصطفى، 2012)، ودراسة ( Baluyos,et al, 2019)، ودراسة المهدي وآخرين (AL-Mahdy et al, 2016)، ودراسة (Muelas,et al,2014).

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة في تطوير أداة الدراسة، حيث أطلعت الباحثة على أدوات الدراسات السابقة، واستفادت من مجالاتها وفقراتها، ومناسبتها لموضوع دراستها.
- أعانت الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية الباحثة في تفسير نتائج دراستها.
- التأكد من أن الاستبانة أداة جيدة ومناسبة لجمع بيانات الدراسة الحالية.
- أرشدت الدراسات السابقة الباحثة إلى مجموعة من الرسائل والكتب التي أعانتها في بناء الإطار النظري.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، حيث إن الدراسة الحالية ركزت على جوانب لم تتطرق لها الدراسات السابقة، حيث ركزت على مفهوم الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل، وكما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار العام للدراسة، والاستفادة في تصميم مقياس الدراسة.



ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة- التي بحثت في موضوع الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل، وكما تتميز من حيث الإضافة العلمية التي سوف تضيفها الدراسة الحالية لصناع القرار من حيث بيان أهمية الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل، من أجل وضع الخطط المستقبلية الهادفة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة ومنهجيتها

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً وكاملاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أدوات الدراسة التي استُخدمت، وإجراءات التحقّق من صدقها وثباتها (خصائصها السيكمترية)، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة للدراسة (الكمي والنوعي)، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

## منهج الدراسة:

بناءً على البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة وطبيعتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والكيفي، الكمي عن طريق أداة الاستبانة، والكيفي باستخدام المقابلات، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، وتم استخدام المنهج الوصفي لأنه يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، بالإضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال استخدامها للمقابلات التي أُجريت مع المعلمين البدلاء.

## مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين البدلاء في المدارس الأساسية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (241) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الأول للعام 2023-2024م؛ وذلك وفقاً لإحصائيات مديريات التربية والتعليم.

## جدول (1)

خصائص أفراد المجتمع الإحصائي:

| المتغير | العدد           | النسبة     |
|---------|-----------------|------------|
| الجنس   | ذكور            | 61<br>%25  |
|         | إناث            | 180<br>%75 |
| التخصص  | علوم طبيعية     | 118<br>%49 |
|         | علوم إنسانية    | 123<br>%51 |
| الخدمة  | أقل من 5 أشهر   | 56<br>%23  |
|         | من 5 أشهر - سنة | 89<br>%37  |
|         | أكثر من سنة     | 96<br>%40  |
| المؤهل  | بكالوريوس فأقل  | 207<br>%86 |
|         | ماجستير فأعلى   | 34<br>%14  |

يتضح من الجدول السابق أن معظم المعلمين البدلاء هم من فئة الإناث حيث بلغت النسبة

75% ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم الذكور يرفضون وظيفة المعلم البديل.

**العينات المستخدمة في الدراسة:**

**العينة الاستطلاعية:** استخدمت الباحثة عينة استطلاعية من المجتمع الإحصائي، تكونت من

(30) معلمًا بديلاً ومعلمة من خارج العينة الأساسية، وذلك للتحقق من صلاحية أداة الدراسة

ومناسبة فقراتها، كذلك للتأكد من ثباتها قبل تطبيق الأداة على عينة الدراسة الفعلية.

**عينة الدراسة الفعلية:**

اختارت الباحثة أفراد العينة من المعلمين البدلاء في جنوب الخليل خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2023-2024م، حيث بلغت عينة الدراسة (148) معلمًا ومعلمة حسب جداول جيرسي ومورجان (Krejcie and morgan,1970)، وقد اختيروا بأسلوب العينة الطبقية

$$\text{العشوائية حسب القاعدة حجم العينة في الطبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} * \text{حجم العينة الكلية}}{\text{حجم المجتمع}} \text{ (الزغول، 2004).}$$

مثال:

$$\text{حجم العينة للذكور} = \frac{148 * 61}{241} = 37 \text{ ذكراً}$$

$$\text{حجم العينة للإناث} = \frac{148 * 180}{241} = 111 \text{ أنثى}$$

والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للجنس:

## جدول (2)

خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

| المتغير | العدد | النسبة |
|---------|-------|--------|
| ذكور    | 37    | 25%    |
| إناث    | 111   | 75%    |
| المجموع | 148   | 100%   |

يتضح من بيانات الجدول أن معظم المعلمين البدلاء كانوا من فئة الإناث، وذلك لأن

معظم الذكور يرفضون البدالة، نظرًا لانشغالهم في العمل.

والجدول الآتي يبين خصائص العينة الديموغرافية:

## جدول (3)

خصائص العينة الديموغرافية:

| المتغير | مستويات المتغير | العدد | النسبة % |
|---------|-----------------|-------|----------|
|---------|-----------------|-------|----------|

|       |     |                   |                |
|-------|-----|-------------------|----------------|
| 25.0% | 37  | ذكر               | الجنس          |
| 75.0% | 111 | أنثى              |                |
| 48.6% | 72  | علوم طبيعية       | التخصص         |
| 51.4% | 76  | علوم إنسانية      |                |
| 24.3% | 36  | أقل من 5 أشهر     | الخدمة بالأشهر |
| 37.2% | 55  | من 5 أشهر إلى سنة |                |
| 38.5% | 57  | أكثر من سنة       |                |
| 86.5% | 128 | بكالوريوس فأقل    | المؤهل العلمي  |
| 13.5% | 20  | ماجستير فأعلى     |                |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ عينة الدراسة النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي بلغت (148) معلمًا ومعلمة، وتشير المعطيات الواردة أيضًا إلى أنّ (25.0%) من أفراد العينة هم من الذكور، مقابل (75.0%) من الإناث، وتبلغ نسبة أفراد العينة من تخصصات العلوم الطبيعية (48.6%) مقابل (51.4%) تخصصاتهم علوم إنسانية، كما أن (24.3%) من المعلمين خدمتهم أقل من 5 أشهر، و(37.2%) من المعلمين خدمتهم من 5 أشهر إلى سنة، و(38.5%) من أفراد العينة خدمتهم أكثر من سنة، ونسبة المعلمين الذين يحملون درجة بكالوريوس فأقل (86.5%) و(13.5%) يحملون درجة ماجستير فأعلى.

#### عينة المقابلة:

قامت الباحثة باختيار (12) معلمًا ومعلمة من المعلمين البدلاء ممن طبق عليهم الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي بشكل عشوائي، وذلك لمقابلتهم والحصول على أهم مظاهر الرضا الوظيفي لديهم.

أدوات الدراسة:

أولاً: الاستبانة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمّ تطويرها بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، والكتب والمراجع العلميّة والأطروحات ذات العلاقة وموضع الدراسة الحاليّ من أجل بناء أداة الدراسة، وذلك لدراسة الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، ومن هذه الدراسات دراسة (الزيود، 2007)، ودراسة (أبو خضير، 2018).

وتضمّنت الاستبانة- في صورتها الأولية- قسمين رئيسيين، كما هو موضّح في الملحق (2)، حيث تناول القسم الأول المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة، وهي: (الجنس، والتخصّص، والخدمة، والمؤهل العلميّ)، في حين ضم القسم الثاني (37) فقرة كانت مُوزّعة على (5) مجالات: المجال الأول: تناول الرضا الوظيفي للمعلمين، وضم (7) فقرات، والمجال الثاني: تناول الإشراف التربوي، وضم (8) فقرات، والمجال الثالث: تناول الحوافز والرواتب، وضمّ (5) فقرات، والمجال الرابع: تناول الجانب الاجتماعي، وضم (8) فقرات، والمجال الخامس: تناول الجانب الفيزيقي، وضم (9) فقرات، وكانت جميعها تشترك في قياس الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، علماً بأنّ طريقة الإجابة تركّزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسيّ (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (4):

#### جدول (4)

سُلّم ليكرت الخماسي (Likert Scale):

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الترميز | 5          | 4     | 3     | 2     | 1          |

الخصائص السيكومترية للأداة:

صدق أداة الدراسة:

تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة بطريقتين، هما:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

صممت الباحثة الاستبانة بالصورة الأولية، ومن ثم تم عرضها على المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تألفت من (7) مُحكمين من مُدرّسين ومُشرفين وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، ويوضح الملحق (3) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وتمّ إبداء آرائهم وملحوظاتهم حول الأداة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، وشموليتها للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتمّ أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

صدق الاتساق الداخلي:

تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (30) معلمًا ومعلمة، وتمّ حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5):





جدول (5)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال

من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية له:

| الرقم                   | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية | الرقم | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------|----------|-------------------|-------|----------|-------------------|
| <b>الجانب الإداري</b>   |          |                   |       |          |                   |
| 1                       | 0.625    | 0.000             | 5     | 0.646    | 0.000             |
| 2                       | 0.606    | 0.000             | 6     | 0.635    | 0.000             |
| 3                       | 0.618    | 0.000             | 7     | 0.734    | 0.000             |
| 4                       | 0.615    | 0.000             |       |          |                   |
| <b>الإشراف التربوي</b>  |          |                   |       |          |                   |
| 8                       | 0.790    | 0.000             | 12    | 0.680    | 0.000             |
| 9                       | 0.761    | 0.000             | 13    | 0.821    | 0.000             |
| 10                      | 0.714    | 0.000             | 14    | 0.528    | 0.000             |
| 11                      | 0.718    | 0.000             | 15    | 0.690    | 0.000             |
| <b>الحوافز والرواتب</b> |          |                   |       |          |                   |
| 16                      | 0.674    | 0.000             | 19    | 0.522    | 0.000             |
| 17                      | 0.477    | 0.000             | 20    | 0.780    | 0.000             |
| 18                      | 0.742    | 0.000             |       |          |                   |
| <b>الجانب الاجتماعي</b> |          |                   |       |          |                   |
| 21                      | 0.589    | 0.000             | 25    | 0.568    | 0.000             |
| 22                      | 0.794    | 0.000             | 26    | 0.729    | 0.000             |
| 23                      | 0.582    | 0.000             | 27    | 0.727    | 0.000             |
| 24                      | 0.597    | 0.000             | 28    | 0.682    | 0.000             |
| <b>الجانب الفيزيقي</b>  |          |                   |       |          |                   |
| 29                      | 0.618    | 0.000             | 34    | 0.674    | 0.000             |
| 30                      | 0.638    | 0.000             | 35    | 0.553    | 0.000             |
| 31                      | 0.548    | 0.000             | 36    | 0.594    | 0.000             |
| 32                      | 0.536    | 0.000             | 37    | 0.599    | 0.000             |

|  |  |  |       |       |    |
|--|--|--|-------|-------|----|
|  |  |  | 0.000 | 0.582 | 33 |
|--|--|--|-------|-------|----|

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من أداة الدراسة دالة إحصائياً، ممّا يُنبئ عن قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل.

#### ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل الارتباط كرونباخ ألفا، من خلال عينة استطلاعية، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد كرونباخ ألفا على حساب تباينات الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (6):

#### جدول (6)

نتائج معامل الثبات ألفا كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية:

| الرقم | المجالات         | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا |
|-------|------------------|-------------|-------------------|
| 1     | الجانب الإداري   | 7           | 0.86              |
| 2     | الإشراف التربوي  | 8           | 0.83              |
| 3     | الحوافز والرواتب | 5           | 0.87              |
| 4     | الجانب الاجتماعي | 8           | 0.84              |
| 5     | الجانب الفيزيقي  | 9           | 0.81              |
|       | الدرجة الكلية    | 37          | 0.91              |

من خلال الجدول السابق تراوحت معاملات الثبات لمجالات الدراسة بين (0.81-0.87)، بينما بلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية (0.91)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة من الثبات، قادرة على تحقيق أهداف الدراسة.

## ثانيًا: المقابلات المقننة :Structured Interviews:

### إجراءات المقابلة:

- صاغت الباحثة أسئلة المقابلة التي استمدتها من خلال فقرات الاستبانة، بحيث تكون مناسبة وداعمة للفقرات التي تم البحث من خلالها.
- تم عرض الأسئلة على المحكّمين لمعرفة مدى ملاءمتها ومناسبتها، وقد عدّلوا بعض الأسئلة.
- اختارت الباحثة (12) فردًا من المعلمين البدلاء في مدارس جنوب الخليل، وتم إجراء مقابلات فردية ومقننة معهم، بغية الإجابة عن هذه الأسئلة، واتّسمت هذه الأسئلة بالشمول لتناسب موضوع الرسالة.
- تم الرجوع إلى الأدب التربوي، والاطلاع على الدراسات السابقة، واستنباط بعض الأسئلة من فقرات الاستبيان بحيث تكون هذه الأسئلة مناسبة وداعمة للفقرات التي تم البحث من خلالها. وكانت الأسئلة كما يأتي:
- هل أنت راضٍ عن الخدمات الإدارية والإدارة المدرسية الخاصة بك؟ ولماذا؟ وتفرع عنها:
  - هل زودتك إدارة المدرسة بكتب وقرطاسية مهمة لعملك؟
- هل تشعر أن الإشراف التربوي ينصفك في تدريسيك للمواد؟ وضح ذلك. وتفرع عنها:
  - هل يبتسم المشرف في وجهك؟
- هل تعتقد أن الحوافز والرواتب المقدمة للمعلم البديل منصفة وعادلة؟ وضح ذلك. وتفرع عنها:
  - هل تأتي باكراً إلى المدرسة؟ وهل تتأخر عن البدء في الحصة؟
- ما علاقتك بزملائك في العمل وطلابك؟ وضح ذلك. وتفرع عنها:
  - هل تتناقش زملاءك في العمل؟

وهل ترغب في الاستماع إليهم؟

- هل أنت راض عن بيئة العمل الخاصة بك؟ وضح ذلك. وتفرع عنها:

هل لديك رغبة في النمو والتقدم؟

والهدف منها التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وتم طرح هذه الأسئلة على سبعة محكمين، وقد أكدوا جميعًا على مصداقية الأسئلة وقياسها لموضوع الدراسة.

**متغيرات الدراسة:**

**المتغيرات التصنيفية:** الجنس: (ذكر، أنثى)، التخصص: (علوم طبيعية، علوم انسانية)، الخدمة: (أقل من 5 أشهر، 5 أشهر إلى سنة، أكثر من سنة)، المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

**المتغير التابع الأساسي:** الرضا الوظيفي.

## إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة العديد من الإجراءات المنظمة، وهي كالآتي:

1. تحديد موضوع الدراسة، والمتمثل في التعرف إلى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل.

2. الرجوع إلى الأدب التربوي والاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة، والاسترشاد بها.

3. بناء أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والحصول على كتاب التوزيع من جامعة الخليل، وإعداد استبانة وزّعت على مجموعة من المعلمين البدلاء في المدارس الأساسية في جنوب الخليل.

4. ملأ المعلمون البدلاء الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك تحققت الباحثة من الاستجابات، وذلك تمهيداً لتفريغها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

5. إجراء مقابلات للاستزادة من التأكيد على النتائج وتفسيرها واستخلاصها؛ وصولاً إلى التوصيات.

## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الإلكترونية، والتأكد من صلاحيتها للتحليل، راجعتها الباحثة؛ وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة موافق بشدة (5) درجات، وبدرجة موافق (4) درجات، وبدرجة محايد (3) درجات، وبدرجة معارض (2) درجتين، وبدرجة معارض بشدة (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة

(SPSS:Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)):

- باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).
- اختبار ت (t-test)، لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي).
- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لمتغير الخدمة.
- معادلة الثبات كرونباخ ألفا.

**تصحيح المقياس (مفتاح المتوسّطات الحسابية لنتائج الدراسة):**

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسيّ، وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات وبخاصّة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، بناءً على المتوسّطات الحسابية كما في الجدول الآتي:

**جدول (7)**

**مفاتيح التصحيح:**

| الدرجة  | المتوسّط الحسابيّ |
|---------|-------------------|
| منخفضة  | 2.33 – 1.00       |
| متوسّطة | 3.67 – 2.34       |
| مرتفعة  | 5.00 – 3.68       |

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة



## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي بنيت حول الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## نتائج الدراسة:

تم الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في

المدارس الأساسية جنوب الخليل:

| الرقم | المجالات         | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|------------------|---------------|-------------------|--------|
| 1     | الجانب الإداري   | 4.06          | 0.46              | مرتفعة |
| 2     | الإشراف التربوي  | 3.83          | 0.53              | مرتفعة |
| 3     | الحوافز والرواتب | 3.95          | 0.47              | مرتفعة |
| 4     | الجانب الاجتماعي | 4.03          | 0.44              | مرتفعة |
| 5     | الجانب الفيزيقي  | 3.87          | 0.51              | مرتفعة |

|        |      |      |               |
|--------|------|------|---------------|
| مرتفعة | 0.38 | 3.95 | الدرجة الكلية |
|--------|------|------|---------------|

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.38).

وجاءت أهم مؤشرات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل هي: (الجانب الإداري) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.06)، مع انحراف معياري (0.46)، تلاها (الجانب الاجتماعي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.03)، مع انحراف معياري (0.44)، تلاها (الحوافز والرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.95)، مع انحراف معياري (0.47)، تلاها (الجانب الفيزيقي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.87)، مع انحراف معياري (0.51)، وكان أقلها (الإشراف التربوي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.83)، مع انحراف معياري (0.53).

وفيما يلي عرض لنتائج مجالات الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل:

أولاً: الجانب الإداري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الإداري لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الإداري لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

| الرقم | الفقرات | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---------|---------------|-------------------|--------|
|-------|---------|---------------|-------------------|--------|

|        |      |      |  |   |
|--------|------|------|--|---|
| مرتفعة | 0.89 | 4.18 | يوضح المدير التعليمات والقوانين للمعلم البديل.                         | 2 |
| مرتفعة | 0.73 | 4.15 | يتعاون المدير مع المعلم البديل في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب. | 1 |
| مرتفعة | 0.68 | 4.09 | يتعامل المدير مع المعلم البديل بوضوح.                                  | 4 |
| مرتفعة | 0.66 | 4.07 | يوجه المدير المعلم البديل نحو عملية التدريس.                           | 5 |
| مرتفعة | 0.72 | 4.07 | يوفر المدير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.                     | 3 |
| مرتفعة | 0.74 | 3.95 | يوجه المدير المعلم البديل لكيفية إنجاز الأعمال الكتابية.               | 6 |
| مرتفعة | 0.78 | 3.94 | يساعد المدير المعلم البديل في التقويم ومتابعة الطلبة.                  | 7 |
| مرتفعة | 0.46 | 4.06 | الدرجة الكلية  |   |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الإداري لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.46).

وجاءت أهم فقرات الجانب الإداري لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل الفقرة: (يوضح المدير التعليمات والقوانين للمعلم البديل)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.18)، مع انحراف معياري (0.89)، تلاها الفقرة: (يتعاون المدير مع المعلم البديل في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.73)، وأقل الفقرات أهمية الفقرة: (يساعد المدير المعلم البديل في التقويم ومتابعة الطلبة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (0.78).

#### ثانياً: الإشراف التربوي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإشراف التربوي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

## جدول (10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإشراف التربوي لدى المعلم البديل في

المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

| الرقم | الفقرات  | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|-------|--|---------------|-------------------|---------------|
| 11    | يساعد المشرف المعلم البديل في صياغة الأهداف التعليمية التعليمية الملائمة لخطة الدرس، والتخطيط الجيد للحصة. | 3.97          | 0.87              | مرتفعة        |
| 14    | يزود المشرف المعلم البديل بالتوجيهات والتعليمات اللازمة لأداء مهامه.                                       | 3.90          | 0.78              | مرتفعة        |
| 15    | يزود المشرف المعلم البديل بالدعم المادي والمعنوي أثناء تأدية مهامه.  | 3.89          | 0.93              | مرتفعة        |
| 10    | يسهم المشرف في تحسين أداء المعلم البديل.   | 3.88          | 0.81              | مرتفعة        |
| 13    | يشرك المشرف التربوي المعلم البديل في الدورات والبرامج التدريبية.   | 3.82          | 0.97              | مرتفعة        |
| 8     | يساعد المشرف المعلم البديل في التغلب على الصعوبات التي تواجهه أثناء عملية التدريس.                         | 3.75          | 0.93              | مرتفعة        |
| 9     | يحترم المشرف آراء المعلم البديل التربوية.  | 3.75          | 0.78              | مرتفعة        |
| 12    | يزود المشرف المعلم البديل بالتجارب المفيدة في ميدان التربية.   | 3.74          | 0.79              | مرتفعة        |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>3.83</b>   | <b>0.53</b>       | <b>مرتفعة</b> |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى الإشراف التربوي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل

جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.53).

وجاءت أهم فقرات الإشراف التربوي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب

الخليل الفقرة: (يساعد المشرف المعلم البديل في صياغة الأهداف التعليمية التعليمية الملائمة

لخطة الدرس، والتخطيط الجيد للحصة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.97)، مع انحراف

معياري (0.87)، تلاها الفقرة: (يزود المشرف المعلم البديل بالتوجيهات والتعليمات اللازمة لأداء مهامه)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.90)، مع انحراف معياري (0.78)، وأقل الفقرات أهمية الفقرة: (يزود المشرف المعلم البديل بالتجارب المفيدة في ميدان التربية)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.74)، مع انحراف معياري (0.79).

### ثالثاً: الحوافز والرواتب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز والرواتب لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز والرواتب لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

| الرقم | الفقرات  | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|-------|--|---------------|-------------------|---------------|
| 19    | يشعر المعلم البديل بالرغبة في زيادة الأداء عندما يحصل على المحفزات.        | 4.17          | 0.74              | مرتفعة        |
| 18    | يشعر المعلم البديل بالاستقرار النفسي في عمله عندما يتلقى تحفيزاً على عمله. | 4.10          | 0.82              | مرتفعة        |
| 20    | يشعر المعلم البديل بقيمة مشاركته في عملية اتخاذ القرار.                    | 4.01          | 0.72              | مرتفعة        |
| 17    | يثمن المدير الجهود التي يبذلها المعلم البديل في التدريس.                   | 3.83          | 0.74              | مرتفعة        |
| 16    | يتلقى المعلم البديل حوافز داعمة من الإدارة.                                | 3.68          | 1.00              | مرتفعة        |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>3.95</b>   | <b>0.47</b>       | <b>مرتفعة</b> |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحوافز والرواتب لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.47). وجاءت أهم فقرات الحوافز والرواتب لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل الفقرة: (يشعر المعلم البديل بالرغبة في زيادة الأداء عندما يحصل على المحفزات)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، مع انحراف معياري (0.74)، تلاها الفقرة: (يشعر المعلم البديل بالاستقرار النفسي في عمله عندما يتلقى تحفيزاً على عمله)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.10)، مع انحراف معياري (0.82)، وأقل الفقرات أهمية الفقرة: (يتلقى المعلم البديل حوافز داعمة من الإدارة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.68)، مع انحراف معياري (1.00).

#### رابعاً: الجانب الاجتماعي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الاجتماعي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الاجتماعي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

| الدرجة | الانحراف المعياري | متوسط الحسابي | الفقرات  | الرقم |
|--------|-------------------|---------------|--|-------|
| مرتفعة | 0.56              | 4.15          | يشارك المعلم البديل زملاءه في الأعمال والأنشطة التطويرية.                | 27    |
| مرتفعة | 0.68              | 4.14          | يسعى المعلم البديل لبناء علاقات اجتماعية إيجابية مع المعلمين في المدرسة. | 28    |
| مرتفعة | 0.61              | 4.07          | يراعي المدير النواحي الإنسانية في العمل.                                 | 24    |
| مرتفعة | 0.74              | 4.07          | يشعر المعلم البديل بالألفة والمودة والتعاون المتبادل                     | 25    |

|        |             |             |   |    |
|--------|-------------|-------------|---|----|
|        |             |             | بينه وبين المدير .  |    |
| مرتفعة | 0.84        | 4.02        | يشارك المعلم البديل في المناسبات الاجتماعية.                    | 22 |
| مرتفعة | 0.91        | 3.99        | يتعاون المعلمون مع المعلم البديل في أداء مهامهم.                | 21 |
| مرتفعة | 0.68        | 3.93        | يتجه المعلم البديل إلى العمل الجماعي في أداء المهام المنوطة به. | 26 |
| مرتفعة | 0.89        | 3.91        | يتفاعل الطلبة مع معلمهم البديل أثناء تدريس المقرر.              | 23 |
| مرتفعة | <b>0.44</b> | <b>4.03</b> | <b>الدرجة الكلية</b>  |    |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى الجانب الاجتماعي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.44).

وجاءت أهم فقرات الجانب الاجتماعي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل الفقرة: (يشارك المعلم البديل زملاءه في الأعمال والأنشطة التطويرية)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.56)، تلاها الفقرة: (يسعى المعلم البديل لبناء علاقات اجتماعية إيجابية مع المعلمين في المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.68)، وأقل الفقرات أهمية الفقرة: (يتفاعل الطلبة مع معلمهم البديل أثناء تدريس المقرر) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.91)، مع انحراف معياري (0.89).

#### خامساً: الجانب الفيزيقي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الفيزيقي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجانب الفيزيقي لدى المعلم البديل في

المدارس الأساسية في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

| الرقم | الفقرات | متوسط | الانحراف | الدرجة |
|-------|---------|-------|----------|--------|
|-------|---------|-------|----------|--------|

|        | المعياري | الحسابي |   |    |
|--------|----------|---------|---|----|
| مرتفعة | 0.78     | 4.05    | يفعل المعلم البديل التكنولوجيا في عمله.   | 31 |
| مرتفعة | 0.83     | 4.00    | يشعر المعلم البديل بأن المكتبة والمختبر يسهمان بشكل كبير في أداء مهامه.                   | 29 |
| مرتفعة | 0.84     | 3.96    | يشعر المعلم البديل بالرضا عند استخدام الأجهزة والأدوات بحرية.                             | 30 |
| مرتفعة | 0.70     | 3.95    | يشعر المعلم البديل بالدافعية للعمل بسبب وجود المرافق التعليمية المؤهلة.                   | 34 |
| مرتفعة | 0.74     | 3.86    | يهتم مدير المدرسة بإتاحة الفرصة للمعلم البديل لاستخدام الأجهزة والأدوات المدرسية بحرية.   | 36 |
| مرتفعة | 0.82     | 3.86    | يساهم المعلم البديل في تطوير البيئة المدرسية.   | 35 |
| مرتفعة | 0.84     | 3.84    | يهتم مدير المدرسة بمراعاة العوامل المادية من تهوية، وإنارة.. الخ .                        | 37 |
| مرتفعة | 0.81     | 3.77    | يشعر المعلم البديل بالرضا في مهنته بسبب وجود غرف كافية للمعلمين والإداريين والأنشطة.      | 33 |
| متوسطة | 0.82     | 3.62    | يراعي مدير المدرسة أن يكون عدد الطلبة متوسطاً في غرفة الصف مما يشعر المعلم البديل بالرضا. | 32 |
| مرتفعة | 0.51     | 3.87    | الدرجة الكلية   |    |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى الجانب الفيزيقي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل

جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.51).

وجاءت أهم فقرات الجانب الفيزيقي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب

الخليل الفقرة: (يفعل المعلم البديل التكنولوجيا في عمله)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.05)،

مع انحراف معياري (0.78)، تلاها الفقرة: (يشعر المعلم البديل بأن المكتبة والمختبر يسهمان

بشكل كبير في أداء مهامه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.00)، مع انحراف معياري

(0.83)، وأقل الفقرات أهمية الفقرة: (يراعي مدير المدرسة أن يكون عدد الطلبة متوسطاً في



غرفة الصف مما يشعر المعلم البديل بالرضا) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.62)، مع انحراف معياري (0.82).

نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى المتغيرات: (الجنس، والتخصص، والخدمة، والمؤهل العلمي)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن فرضيات الدراسة وهي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير الجنس.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (14):

#### جدول (14)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس

الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير الجنس:

| المدى            | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدالة الإحصائية |
|------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|
| الجانِب الإداري  | ذكر   | 37    | 4.00            | 0.47              | 146          | -1.024          | 0.307            |
|                  | أنثى  | 111   | 4.09            | 0.46              |              |                 |                  |
| الإشراف التربوي  | ذكر   | 37    | 4.01            | 0.44              | 146          | 1.637           | 0.109            |
|                  | أنثى  | 111   | 3.87            | 0.55              |              |                 |                  |
| الحوافز والرواتب | ذكر   | 37    | 3.86            | 0.33              | 146          | -1.360          | 0.176            |
|                  | أنثى  | 111   | 3.99            | 0.51              |              |                 |                  |
| الجانِب          | ذكر   | 37    | 3.85            | 0.54              | 146          | -1.910          | 0.084            |

|       |        |     |      |      |     |      |                 |
|-------|--------|-----|------|------|-----|------|-----------------|
|       |        |     | 0.40 | 4.00 | 111 | أنثى | الاجتماعي       |
| 0.103 | -1.640 | 146 | 0.50 | 3.76 | 37  | ذكر  | الجانب الفيزيقي |
|       |        |     | 0.52 | 3.92 | 111 | أنثى |                 |
| 0.333 | 0.971  | 146 | 0.36 | 3.90 | 37  | ذكر  | الدرجة الكلية   |
|       |        |     | 0.39 | 3.97 | 111 | أنثى |                 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس

الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت

(0.333)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية

في جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا

الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص،

وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (15):

### جدول (15)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس

الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير التخصص:

| الدالة الإحصائية | قيمة ت المحسوبة | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التخصص       | المجال          |
|------------------|-----------------|--------------|-------------------|-----------------|-------|--------------|-----------------|
| 0.141            | -1.482          | 146          | 0.44              | 4.01            | 72    | علوم طبيعية  | الجانب الإداري  |
|                  |                 |              | 0.48              | 4.12            | 76    | علوم إنسانية |                 |
| 0.808            | 0.243           | 146          | 0.58              | 3.85            | 72    | علوم طبيعية  | الإشراف التربوي |
|                  |                 |              | 0.50              | 3.83            | 76    | علوم إنسانية |                 |
| 0.156            | -1.162          | 146          | 0.49              | 3.83            | 72    | علوم طبيعية  | الحوافز         |

|       |        |     |      |      |    |              |               |
|-------|--------|-----|------|------|----|--------------|---------------|
|       |        |     | 0.43 | 4.07 | 76 | علوم إنسانية | والرواتب      |
| 0.425 | -0.800 | 146 | 0.44 | 4.01 | 72 | علوم طبيعية  | الجانب        |
|       |        |     | 0.46 | 4.06 | 76 | علوم إنسانية | الاجتماعي     |
| 0.062 | -1.187 | 146 | 0.54 | 3.79 | 72 | علوم طبيعية  | الجانب        |
|       |        |     | 0.48 | 3.97 | 76 | علوم إنسانية | الفيزيقي      |
| 0.066 | -1.852 | 146 | 0.39 | 3.90 | 72 | علوم طبيعية  | الدرجة الكلية |
|       |        |     | 0.36 | 4.01 | 76 | علوم إنسانية |               |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.066)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الخدمة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16):

### جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الخدمة:

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | المتوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--------|--------------|----------------|--------------|------------------|--------|-------------------|
|--------|--------------|----------------|--------------|------------------|--------|-------------------|

|       |       |       |     |        |                |                  |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|------------------|
| 0.377 | 0.983 | 0.211 | 2   | 0.422  | بين المجموعات  | الجانب الإداري   |
|       |       | 0.215 | 145 | 31.140 | داخل المجموعات |                  |
|       |       |       | 147 | 31.563 | المجموع        |                  |
| 0.161 | 1.848 | 0.526 | 2   | 1.053  | بين المجموعات  | الإشراف التربوي  |
|       |       | 0.285 | 145 | 41.317 | داخل المجموعات |                  |
|       |       |       | 147 | 42.370 | المجموع        |                  |
| 0.052 | 3.018 | 0.666 | 2   | 1.332  | بين المجموعات  | الحوافز والرواتب |
|       |       | 0.221 | 145 | 31.992 | داخل المجموعات |                  |
|       |       |       | 147 | 33.323 | المجموع        |                  |
| 0.522 | 0.653 | .131  | 2   | 0.263  | بين المجموعات  | الجانب الاجتماعي |
|       |       | 0.201 | 145 | 29.145 | داخل المجموعات |                  |
|       |       |       | 147 | 29.408 | المجموع        |                  |
| 0.302 | 1.206 | 0.322 | 2   | 0.644  | بين المجموعات  | الجانب الفيزيقي  |
|       |       | .267  | 145 | 38.726 | داخل المجموعات |                  |
|       |       |       | 147 | 39.371 | المجموع        |                  |
| 0.739 | 0.303 | 0.044 | 2   | 0.088  | بين المجموعات  | الدرجة الكلية    |
|       |       | 0.146 | 145 | 21.145 | داخل المجموعات |                  |
|       |       |       | 147 | 21.233 | المجموع        |                  |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس

الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الخدمة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت

(0.739) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية

في جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار(ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (17):

### جدول (17)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس

الأساسية في جنوب الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

| المجال           | المؤهل العلمي  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدالة الإحصائية |
|------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|
| الجانب الإداري   | بكالوريوس فأقل | 128   | 4.05            | 0.48              | 146          | -1.044          | 0.298            |
|                  | ماجستير فأعلى  | 20    | 4.16            | 0.29              |              |                 |                  |
| الإشراف التربوي  | بكالوريوس فأقل | 128   | 3.82            | 0.52              | 146          | -1.189          | 0.236            |
|                  | ماجستير فأعلى  | 20    | 3.97            | 0.64              |              |                 |                  |
| الحوافز والرواتب | بكالوريوس فأقل | 128   | 3.97            | 0.47              | 146          | 0.572           | 0.568            |
|                  | ماجستير فأعلى  | 20    | 3.90            | 0.51              |              |                 |                  |
| الجانب الاجتماعي | بكالوريوس فأقل | 128   | 4.03            | 0.45              | 146          | -0.089          | 0.929            |
|                  | ماجستير فأعلى  | 20    | 4.04            | 0.47              |              |                 |                  |
| الجانب الفيزيقي  | بكالوريوس فأقل | 128   | 3.87            | 0.49              | 146          | -0.495          | 0.621            |
|                  | ماجستير فأعلى  | 20    | 3.93            | 0.66              |              |                 |                  |
| الدرجة الكلية    | بكالوريوس فأقل | 128   | 3.95            | 0.37              | 146          | -0.601          | 0.549            |
|                  | ماجستير فأعلى  | 20    | 4.00            | 0.46              |              |                 |                  |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.549)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

### نتائج السؤال الثالث: ما مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل؟

قامت الباحثة باختيار طريقة واحدة وهي طريقة الترميز من بين ثلاث طرق لتحليل البيانات في المقابلات وهذه الطرق هي: التحليل الموضوعي، وتحليل البيانات وترتيبها حسب الزمن، والترميز المفتوح (المحوري والانتقائي).

وتعد طريقة الترميز اليدوي المفتوح الأسهل للباحثة بسبب عدد عينة المقابلة، وعدد الأسئلة المطروحة، وابتعدت الباحثة عن طرق الترميز الإلكتروني مثل (Amos, Nvivo) لذات الأسباب سابقة الذكر.

فقد قامت الباحثة بترميز البيانات وتصنيفها وترتيبها، وقد تم ترميز كل استجابة لكل مشارك بمدلول كفي، مثال ذلك: أحد المشاركين ذكر أنه يتفاعل مع زملائه ويرغب في الحديث معهم، هذه المعلومة رمزت بالمدلول الكيفي تحت عنوان: (العلاقات الاجتماعية الإيجابية)، فالمعنى الأساسي للترميز الكيفي هو (قراءة الإجابة وتلخيصها في كلمات جامعة)، بمعنى أن البيانات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات كتبت بنفس الكلمات التي نطق بها أصحابها تقريبًا، وستقوم الباحثة باستخدامها في الاستشهاد في مواقع مختلفة.

وللإجابة عنها تم تحليل نتائج أسئلة المقابلات كما يأتي:

**نتيجة السؤال الأول: مظهر الرضا عن الخدمات الإدارية المدرسية (أسلوب القيادة)، هل أنت راضٍ عن الخدمات الإدارية المدرسية الخاصة بك؟ ولماذا؟**

أجاب المقابل رقم(5): "نعم، نظرًا لما تقدمه الإدارة المدرسية من دعم للمعلمين، وتلبي احتياجاتنا بشكل دوري، كذلك لما تساهم به هذه الإدارة المدرسية من مراعاة للفروق الفردية، واتجاهها لتوفير جميع الإمكانيات التي تؤدي إلى زيادة التحصيل لدى الطلبة، وأيضًا زودتنا الإدارة بالقوانين، وبكتب ودفاتر خاصة بالعمل".

وكانت نسبة من أكدوا على هذه الجزئية 75%، أي ما يعادل 8 مقابلين من أصل 12.

وقد نوه المقابل رقم(3) إلى أنه "راضٍ عن الخدمات التي تقدمها له الإدارة، وأنها تصب في اكتسابه للعديد من المهارات والقدرات التدريسية، فمنذ اللحظة الأولى قدمت لي الإدارة تعريفات وتوضيحات ساعدتني في كثير من الأمور التي أجهلها كالأعمال الكتابية، وكيفية إعداد الخطط والتحضير للحصة الصفية وغيرها، وأيضًا أسهمت الإدارة في توفير كل ما يلزم للمعلم لتسيير حصته الدراسية، وأقوم باستخدام العديد من الوسائل لأثبت جدارتي".

**نتيجة السؤال الثاني : مظهر الرضا عن الإشراف التربوي (التقويم والمتابعة)، هل تشعر أن الإشراف التربوي ينصفك في تدريسك للمواد؟ وضح ذلك.**

أجاب المقابل رقم(8): "نعم، نظرًا لما يقدمه الإشراف التربوي من دعم، وخصوصًا تكليفي بتدريس المواد التي تتناسب مع تخصصي، وعدم تدريس مواد أخرى خارج نطاق التخصص".

وكانت نسبة من أكدوا على هذه الجزئية 85%، أي ما يعادل 9 من المقابلين من أصل 12.

وذكر المقابل رقم (1) أن المشرف "زاره أول مرة، وقال لي: نحن نحتاج إلى معلمين مثلك قادرين على تحمل ضغط العمل". وذكر المقابل رقم(12) أن "لديه رغبة كبيرة في الانخراط بالدورات التدريبية لكي يتمكن من عمله على أكمل وجه، وبالتالي يحصل على الوظيفة، ويضيف بصراحة: المشرف وجهني نحو أعمال ما كنت أعرفها، ووصى عليّ زملائي في نفس التخصص".

نتيجة السؤال الثالث: مظهر الرضا عن (الحوافز والرواتب) والمعززات والمثيرات والمكافآت، هل تعتقد أن الحوافز والرواتب المقدمة للمعلم البديل منصفة وعادلة؟ وضح ذلك.

أجاب المقابل رقم(4): "لا، وذلك بسبب شح الحوافز المقدمة للمعلم البديل، واعتباره أداة يتم استغلالها لتلبية حاجات الإدارة المدرسية من اشغال للحصص، وغيرها من الأعمال دون السعي لتقديم حوافز ملائمة تشجع الإبداع وتنمي من مهارتنا التدريسية".

وكانت نسبة من أكدوا على هذه الجزئية 10%، أي ما يعادل 2 من أصل 12.

ونوهت إحدى المقابلات البديلات رقم(7) إلى أن "لديها الرغبة في الوظيفة، وأنها ستتقدم مرة أخرى للامتحان"، وذكر المقابل رقم(9) أنه "بسبب الظروف وخصوصًا الظروف الاقتصادية والسياسية لا أجد تعزيزات مادية، ولكن أجد تعزيزات معنوية، فلا يوجد تدمر؛ ولكن يوجد تخوف من عدم صرف بدل عمل، ولا يوجد لديهم مشاعر استياء من العمل تؤثر على سلوكهم كالتغيب أو التأخير".

نتيجة السؤال الرابع: مظهر الرضا عن العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل، ما علاقتك بزملائك في العمل وطلابك؟ وضح ذلك.

أجاب المقابل رقم(10): "علاقتي مع زملائي علاقة إيجابية تقوم على تناول المعارف والخبرات، والمساعدة في أداء الأعمال، وأرغب في الحديث والصدقة وسعة الصدر بين المعلمين والمعلم البديل والمشاركة في الزيارات التبادلية، وعلاقتي مع طلابي علاقة محبة وإخلاص في العمل والتدريس".

وكانت نسبة من أكدوا على هذه الجزئية 100%، أي ما يعادل 12 مقابل من أصل 12.

نتيجة السؤال الخامس: مظهر الرضا عن البيئة الفيزيائية: (الإمكانات المادية، و بيئة العمل)، هل أنت راضٍ عن بيئة العمل الخاصة بك؟ وضح ذلك.



أجاب المقابل رقم(11): "نعم، في أغلب الأحيان البيئة ملائمة تدريسيًا، وتحتوي على الإمكانات التعليمية المناسبة لاحتياجات المعلمين والطلبة، على الرغم من وجود بعض المعوقات مثل: قربها من نقاط التماس مع جيش الاحتلال ومصادر الشغب".

وكانت نسبة من أكدوا على هذه الجزئية 75%، أي ما يعادل 8 مقابلين من أصل 12.

وذكر المقابل رقم(2) أنه "يرتاح خلال إعطاء الحصة الصفية بسبب عدم اكتظاظ الطلبة، وتوافر بيئة مريحة للعمل، والبعد عن مصادر الضجيج والضوضاء، ووجود الوسائل والأدوات اللازمة".

### جدول(18)

#### نتائج المقابلات

| رقم السؤال | السؤال  | نسبة الموافقة والرضا | النسبة النهائية لمستوى الرضا الوظيفي |
|------------|---|----------------------|--------------------------------------|
| 1          | هل أنت راضٍ عن الخدمات الإدارية والإدارة المدرسية الخاصة بك؟ ولماذا؟      | 8 من أصل 12          | 75%                                  |
| 2          | هل تشعر أن الإشراف التربوي ينصفك في تدريسك للمواد؟ وضح ذلك.               | 9 من أصل 12          | 85%                                  |
| 3          | هل تعتقد أن الحوافز والرواتب المقدمة للمعلم البديل منصفة وعادلة؟ وضح ذلك. | 2 من أصل 12          | 10%                                  |
| 4          | ما علاقتك بزملائك في العمل وطلابك؟ وضح ذلك.                               | 12 من أصل 12         | 100%                                 |
| 5          | هل أنت راض عن بيئة العمل الخاصة بك؟ وضح ذلك.                              | 8 من أصل 12          | 75%                                  |

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى أن نسبة الموافقة والرضا عن أسئلة المقابلة كانت متفاوتة، فالباحثة ترى أن أعلى نسبة موافقة كانت عند السؤال الرابع، والذي يتحدث عن مظهر

الرضا عن العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل، بينما تقاربت نسب رضا المعلمين البدلاء عن الخدمات الإدارية المدرسية (أساليب القيادة)، وعن الإشراف التربوي (التقويم والمتابعة)، وعن البيئة الفيزيائية (الإمكانات المادية وبيئة العمل)، في حين كانت نسبة الرضا عند المعلمين البدلاء على الحوافز والمكافآت متدنية، ربما بسبب الوضع الاقتصادي الذي تمر فيه فلسطين، ويوازيه الوضع السياسي الذي أدى إلى تردي الوضع الاقتصادي.

ويمكن تلخيص نتائج المقابلات عن مظاهر الرضا الوظيفي:

المظهر الأول: الخدمات الإدارية المدرسية: (تتمثل في أساليب القيادة)، وتظهر من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية من توفير جميع المستلزمات الداعمة للعملية التعليمية، كما أن الإدارة تقدم المساعدة للمعلمين والطلبة من خلال تطوير مهارات المعلمين والطلبة، ويتمثل الرضا الإداري في الرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المدير، والرضا عن البرنامج التدريسي، والرضا عن توزيع الحصص، وتوزيع نصاب كل معلم من المواد التدريسية، والرضا عن سلاسة التعامل مع المعلمين ومرونته، والرضا عن العدالة بين المعلمين.

المظهر الثاني: الإشراف التربوي: (تتمثل في عمليات التقويم والمتابعة)، وتظهر في حرص مدير المدرسة خلال توزيع الجدول المدرسي على المعلمين، بحيث يتم مراعاة التخصص، وإمكانات وقدرات المعلم، ويتمثل الرضا عن الإشراف في الرضا عن الاحترام، والمعاملة الحسنة التي يبديها المشرف للمعلمين، والرضا عن إسهام المشرفين في مساعدة المعلمين على مواجهة الصعوبات والمشاكل التدريسية، والرضا عن التوجيهات والتعليمات اللازمة للمعلمين للتطوير من قدراتهم التدريسية، والرضا عن الدعم المعنوي والمادي المستمر للمعلمين الذي يزوده له المشرف، ليسهل عليه تأدية أعماله، والرضا عن تقبل المشرف للمعلم في جميع حالاته.

المظهر الثالث: العلاقات الإنسانية: (تتمثل في عمليات الاتصال والتواصل)، وتظهر من خلال الرضا التام عن هذا الجانب، حيث تكون هناك علاقات إنسانية واضحة وقوية بين المعلمين، وخاصة تبادل المعارف والخبرات مع المعلم البديل، من أجل القيام بدوره بشكل فاعل، ويتمثل في الرضا عن التعاون بين المعلمين في أداء مهامهم، والرضا عن الشعور بالألفة والمودة بين المعلمين، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، والرضا عن العمل الجماعي بين المعلم البديل والمعلمين في تأدية الأعمال والمهام المنوطة بهم، والرضا عن المناخ النفسي المريح في بيئة العمل، والرضا عن العلاقات الاجتماعية القوية والإيجابية بين المعلمين.

المظهر الرابع: البيئة الفيزيائية: (تتمثل في الإمكانيات المادية وبيئة العمل)، وتظهر من خلال توفير الإمكانيات الموجودة لدى المدرسة من أجل دعم المعلم البديل، ومساعدة المعلمين على تهيئة البيئة الصفية من أجل سير الحصة بالشكل الأفضل، ويتمثل في الرضا عن توفير كل الإمكانيات اللازمة للتدريس خلال الحصة، والرضا عن تعاون المعلمين في تهيئة البيئة من أجل سير الحصة بالشكل المناسب، والرضا عن تعاون المدير وإسهامه في توفير ما يلزم للمعلم أثناء الحصة الدراسية، أما مظاهر عدم الرضا فتتمثل في عدم الرضا عن الحوافز والمعززات، وتتمثل في عدم الرضا عن تلقي الحوافز الداعمة من الإدارة، وعدم الرضا عن التعزيز والتشجيع المستمر الذي يتلقاه من الإدارة نتيجة إبداعه في عمله.

وأبرز مظاهر عدم الرضا الوظيفي تمثل في عدم الرضا عن الحوافز والمعززات المقدمة للمعلم البديل، وذلك بسبب الوضع الاقتصادي الذي تمر به فلسطين، ويوازيه الوضع السياسي الذي أدى إلى تردي الوضع الاقتصادي، وعدم انتظام صرف الرواتب كاملة، وانتقاصها من خلال نسب متفاوتة.

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وفيما يأتي تفسير للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل السابق:

### أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتيجة السؤال الرئيس: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل؟

أظهرت النتائج أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.38)، وجاءت أهم مؤشرات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل هي: (الجانب الإداري)، تلاها (الجانب الاجتماعي)، وتلاها (الحوافز والرواتب)، وتلاها (الجانب الفيزيقي)، وكان أقلها (الإشراف التربوي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العلاقات الحسنة، الترابط الجيد بين أسرة المدرسة، ومن أجل سير العملية التعليمية بالشكل الأفضل تعمل الإدارة المدرسية المتمثلة في مدير المدرسة على دعم المعلم البديل من أجل القيام بمهامه، وأول ما يبدأ فيه إظهار الجوانب الإدارية، وكيفية إدارة العملية التعليمية، ومرافقته إلى الصفوف من أجل سير العملية المدرسية، وتوفير كل ما يحتاجه المعلم البديل من خلال التعاون والتفاهم بين المعلمين، لحل المشكلات المدرسية التي تواجههم، مما يجعل المعلمين البدلاء راضين من خلال الدعم الذي يتلقونه من قبل زملائهم، والتزام مديري المدارس الأساسية بالمعايير المهنية، وقيامهم بالتعاون المهني مع المعلمين، كذلك أدائهم لعملهم

الإداري يؤدي إلى تكون رضا وظيفي لدى المعلمين، إضافة إلى التزام مديري المدارس بالقوانين الإدارية المطبقة، وعدم تهاونهم في أداء عملهم، وتوفير الإمكانيات المادية واللوازم المدرسية المطلوبة في عملية التعليم، والوسائل التعليمية المناسبة، وتوافر تقنيات تكنولوجيا التعليم والاتصال تسهم في تكون الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء، إذ تحافظ المدارس على توفير ما يحتاجه الطالب والمعلم باستمرار.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرار، 2023)، ودراسة ( Baluyos, et al, 2019) التي أظهرت مستوى عالٍ من الرضا، واختلفت مع دراسة (أبو إرميلة، 2023)، ودراسة (الشيخ، 2022)، ودراسة (AL-Mahdy et al, 2016) حيث أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، والتخصص، والخدمة بالأشهر، والمؤهل العلمي)؟

لمناقشة نتيجة هذا السؤال تمت مناقشة نتائج فرضيات الدراسة كالآتي:

مناقشة نتائج فرضية الدراسة الأولى التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس".

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل

تعزى إلى مُتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدّالة الإحصائيّة بلغت (0.333)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي عند المعلم البديل، لأنه يتعامل مع الجنس نفسه في أغلب الأحيان، وبالتالي يسهل التعامل مع الطلاب وإدارة المواقف التعليمية وفق ما يطلبه الأمر الناتج عن التقارب في الأيديولوجية والقناعات الفكرية للأفراد من الجنس نفسه، باعتبار أن حدوث الرضا الوظيفي واقع من الجهة المقابلة، وهو عائد إلى طبيعة شخصية المدير نفسه وسماته الشخصية، وأن المعلمين كونهم يعملون تحت الظروف نفسها، وفي بيئة عمل واحدة، وتحت نظام إداري موحد، يعامل كلا الجنسين من حيث الأعداد والتوظيف والاستكمال وفقاً لذات المعايير دون تمييز في المعاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو إرميلة، 2023)، ودراسة (عثمان والريس، 2022)، ودراسة (مباركي، 2018)، ودراسة (الأفندي، 2012) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية التي نصّت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص".

أشارت الدراسة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى مُتغير التخصص، وذلك لأنّ قيمة الدّالة الإحصائيّة بلغت (0.066)، أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

وُتُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدارس يعملون على تزويد المعلمين الجدد من نفس التخصص، ومساعدتهم على القيام بالمهام التي تسند إليهم، وخاصة أن هناك تعاونًا كاملاً مع المعلم البديل، وذلك لكونه أقل خبرة في عملية التعليم بغض النظر عن تخصصه، فنجد أنه يتكون لديه مستوى رضا وظيفي نتيجة الدعم والمساندة التي يتلقاها.

مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثالثة التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الخدمة".

أشارت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير الخدمة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.739) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو إرميلة، 2023)، ودراسة (الأفندي، 2012) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمغير الخدمة.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المعلمين البدلاء \_جميعهم\_ لا يكون لديهم الخبرة الكافية حتى يكون بينهم فروق ذات دلالة إحصائية، بل إن جميع المعلمين البدلاء يحتاجون إلى الدعم والمساندة، وكونهم يتقلون بين العديد من المدارس يكون لديهم عدم استقرار في مدرسة معينة فنجد أن مستوى الرضا لديهم متقارب.

مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرابعة التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".



أشارت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل تعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وذلك لأنَّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.549)، أي أنَّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عثمان والريس، 2022) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الرتبة الأكاديمية الأعلى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنَّ المعلمين البدلاء على اختلاف مؤهلاتهم يكون بمقدورهم القيام بالمهام الموكلة إليهم بمساعدة المعلمين والإدارة المدرسية، والمعرفة العلمية التي تلقاها المعلمون البدلاء خلال دراستهم الجامعة تكون قادرة على مساعدتهم في ممارسة الأعمال التدريسية، فنجد أنه لا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل؟

أشارت الباحثة من خلال قيامها بمقابلة المعلمين البدلاء، وطرح الأسئلة عليهم أن هناك تفاوتاً في نسب الموافقة والرضا، حيث كانت نسبة الرضا عن السؤال الأول المتمثل في مظهر الخدمات الإدارية والإدارة المدرسية (8) مقابلين من أصل (12)، وكانت نسبة الرضا والموافقة عن السؤال الثاني المتمثل في مظهر الإشراف التربوي (9) مقابلين من أصل (12)، وكانت نسبة الرضا والموافقة عن السؤال الثالث المتمثل في مظهر الحوافز والرواتب (2) من أصل (12) مقابلاً، وكانت نسبة الرضا عن السؤال الرابع المتمثل في العلاقات الإنسانية (12) من

أصل (12) مقابلًا، وكانت نسبة الرضا والموافقة عن السؤال الخامس المتمثل في البيئة الفيزيائية وبيئة العمل (8) من أصل (12) مقابلًا.

من خلال نتائج المقابلات كانت أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء متمثلة في:

1- مظهر الرضا عن الخدمات الإدارية المدرسية، والتي تتمثل في عمليات وأساليب القيادة، والإدارة الناجحة من خلال تقديم جميع المستلزمات الداعمة للعملية التعليمية، ومساندة المعلم البديل في البدايات، من خلال التوجيه والإرشاد، وعمليات الانخراط في العملية التعليمية، وبيان القوانين والأنظمة المعمول بها، ومرونة تطبيقها، وتقديم النصح والإرشاد له في كيفية استخدام الأساليب والطرق، وتعيين الحصص وغيرها، وتوفير الوسائل والأدوات التعليمية اللازمة للحصة، ومساعدتهم في إنجاز الأعمال الكتابية.

2- مظهر الرضا عن عمليات الإشراف، وتتمثل في عمليات المتابعة والتقييم سواء من خلال المدير المشرف المقيم أو المشرف التربوي، وكيفية توجيه المعلم البديل لأهم الطرق والأساليب المتبعة، وكيفية ضبط الصف، وعمليات التحضير والتخطيط، وكيفية تقييم الطلبة، وتقديم الدورات اللازمة، والتعلم من خلال الأقران كحضور حصة معلم مقيم.

3- مظهر الرضا عن العلاقات الاجتماعية الإنسانية، وتتمثل في عمليات الاتصال والتواصل مع الزملاء الآخرين، وبيئة العمل، وأولياء الأمور، والطلبة، ومن خلال إشراك المعلم البديل في لجان ثقافية واجتماعية وغيرها، ومن خلال التعاون والزيارات المتبادلة، وحضور المناسبات العامة التي تشارك فيها المدرسة وغيرها.

4- مظهر الرضا عن البيئة الفيزيائية، وتتمثل في الإمكانيات المادية وبيئة العمل، والتي تعمل على المساعدة في تحقيق الأهداف، ووجود الوسائل التعليمية المساندة، والغرف الواسعة، والممرات والمرافق العامة، وغيرها.

وترى الباحثة أن هذا المستوى من الرضا الوظيفي لدى المعلمين البدلاء جاء بسبب التعاون الذي يتلقاه المعلم البديل من قبل العاملين في المدرسة من مدير ونائب مدير ومعلمي التخصص، كما أن هناك العديد من النصائح التي يتلقاها المعلم البديل تعمل على مساعدته من أجل ممارسة المهارات التدريسية التي يتوجب عليه القيام بها، وخاصة العلاقات الإنسانية والدعم الذي يتلقاه المعلم البديل من خلال مساعدته في التعامل مع الطلبة.

كما كشفت نتائج المقابلات عن عدم الرضا تمثل في مظهر عدم الرضا عن الحوافز والرواتب، وتتمثل في عمليات المكافآت، والتعزيزات المادية، والأجور المدفوعة، وهذه يمكن أن تعزى إلى الوضع الاقتصادي الذي تمر به فلسطين، ويوازيه الوضع السياسي الذي أدى إلى تردي الوضع الاقتصادي، وعدم صرف الرواتب كاملة وانتقاصها، و كثرة العطل بسبب الوضع السياسي أدت إلى تعطيل المدارس وبالتالي انخفاض الدافعية للتدريس.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (عزون وعيسى، 2020)، وأوضحت أن أهم مظاهر عدم الرضا قد تمثلت في الأجر المتحصل عليه، والعلاوات، وأسس الترقية المطبقة، والظروف البيئية المتوفرة للعمل.

## ثانيًا: التوصيات:

استناداً إلى النتائج السابقة ومناقشتها تُوصي الباحثة ب:

- زيادة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين البدلاء، الأمر الذي يعزز من درجة الرضا الوظيفي لديهم.

- استمرارية توفير المناخ الملائم الذي يعتمد على الثقة المتبادلة بين المدير والمعلم، لتشجيع المعلمين على العمل، لخلق فرص للإبداع والتميز.

- استمرارية تقديم الإمكانيات المادية المساعدة لطبيعة العمل للمعلم البديل.

- استمرارية تحسين العلاقة بين الزملاء في المدرسة وزملاء المهنة من أجل تبادل الخبرات.

## ثالثًا: المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة ب:

- دراسة علاقة الرضا الوظيفي بعوامل أخرى قد تؤثر فيه كما ونوعاً.

- التشجيع على إجراء دراسات مماثلة أو مشابهة للمراحل الدراسية المختلفة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- الأحمدى، حنان. (2016). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 90(3)، جامعة الكويت.
- إبراهيم، حسام. (2023). سياسات وإجراءات عمل المعلم البديل في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجمهورية مصر العربية. مجلة البحث التربوي. 44(1). 98-99.
- إبراهيم، حسام. (2019). مشكلات المعلم البديل في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. 11(1). 56-59.
- أبو إرميلة، ميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره في الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. مجلة كلية التربية، 39 (2)، 309-330.
- الأفندي، إسماعيل. (2012). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- أورابح، مباركي. (2018). الرضا عن العمل لدى أساتذة الجامعة: دراسة مقارنة بجامعة مولود معمري تيزيوزو نموذجاً. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(44)، 9-19.

- الباحثين، سامي.(2007). الرضا الوظيفي لمندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، 94(2)، ص 152.
- بركات، زياد (2005). الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقة ذلك بفعالية المعلم واتجاهاته نحو مهنة التدريس، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- بشارت، عبدالله.(2012). واقع برنامج إعداد وتأهيل المعلمين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت فلسطين.
- بلخيدى، سهام وعشيط، حنان.(2012). أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، الجزائر.
- حسن، سهير.(2019). معلومات عن مدينة الخليل، موقع سطور الإلكتروني. الرابط: <https://www.sotor.com>
- الخصاونة، سوسن.(2000). درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثرها في أساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الكرك. الأردن.
- أبو خضير، بسام.( 2018). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الواقعة في محافظات الشمال. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (19)، 569-605.
- الزعبي، مروان.(2011). الرضا الوظيفي مفهومه وطرق قياسه وتفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الزغول، عماد.(2004). الإحصاء التربوي. دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- بني سلامة، امتياز.(1999). الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- سلطان، محمد.(2004). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر .
- شاطر، شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- شرشير، مصطفى.(2000). درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثرها في أساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.
- الشهومي، سعيد والحدايي، داود والدباء، عبد المجيد.(2022). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(25)، 255-284.
- الشيخ، نوال.(2022). أثر إدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(44)، 38-62.
- العاجز، فؤاد ونشوان، جميل. (2005). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس الأقصى، فلسطين.
- عاطف، مقابلة. (2012). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم، مجلة جرش للبحوث والدراسات، 14 (2)، 254-256.

- عباس، سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبدالله، عبد الرحيم. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للمتعاقدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة الجوف بالمملكة العربية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، (1)، 148-187.
- عبود، اسحق. (2014). أثر الرضا الوظيفي في أداء الهيئة التدريسية بجامعة نيالا، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عثمان، يسري والريس، ناصر (2022). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، 8(1). 205-222.
- أبو عرار، ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين 1. مجلة كلية التربية، 39 (3)، 82-104.
- عزون، زهية وعيسى، فوزية. (2020). الرضا الوظيفي وأثره في أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. 13(1). 88-121.
- العون، سالم والدليمي، سامر. (2018م). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(21)، 220-252.



- الفكي، غيداء. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني: دراسة حالة مدارس الجودة أساس الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا.
- القاعود، إبراهيم والخطيب، محمد ومحافضة، سامح. (1997). رضا معلمي الدراسات الاجتماعية واللغة العربية عن مهنتهم وعلاقته بمعدل تحصيل طلابهم في المرحلة الثانوية. مجلة دراسات (العلوم التربوية)، 24(2)، 198-200.
- القيمري، ولاء. (2022). العلاقة بين التعسف الإداري والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين البدلاء في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
- محاسنة، أحمد والعلوان، أحمد والعظامات، عمر. (2022). الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18 (1)، 53-74.
- مديرية التربية والتعليم. (2021). آلية تعيين المعلم البديل، نشرة دورية ت.ن (2021/2/8).
- مديرية التربية والتعليم. (2021). المعلم البديل، نشرة دورية ت.ن (2021/1/14).
- المشعان، سلطان. (1993). الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة، ط1. مكتبة دار القلم للنشر والتوزيع. الكويت.
- مصطفى، أحمد. (2012). دور الدبلوم المهني بجامعة السودان المفتوحة ومدى تأثيره على أداء معلمي اللغة الإنجليزية البدلاء في تدريس اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية بالثانويات بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- المعاينة، عبد العزيز.(2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات ما بعد التعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- المنبهي، فايز.(2014). دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان.
- وزارة التربية والتعليم.(2021). المعلم البديل وأسس اختياره.

الرابط: [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)

- وزارة التربية والتعليم.(2022). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.

الرابط: [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)

Tiwari, V. Singh, S. (2017). Role of Occupational Stress to the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. **SMS Varanasi**, Volume IX, 2, P 73–82.

Yousef, D. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. **International Journal of Public Administration**, 40 (1). P 77–88.

Msuya, O. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**.10(5), P 87–90.

Baluyos,G. Rivera, H. and Baluyos, E.(2019). Teachers' job satisfaction and work performance. **Open Journal of Social Sciences**, 7(8), 206–221.

Mete,O.(2016). The reciprocal relationship between job satisfaction and job similarity and the effect of this relationship on job commitment and employees' intention to leave the organization in the information technology sector in the Turkish government sector, **International Journal of Educational**.15(2).123–126.

Muelas,A. Malone, S.(2014). Studying the difference between job satisfaction and organizational isomorphism in the public and private sectors in China , **International Journal of Educational**. 8(2), 90–93.

Sharmila,V.(2013). Employee engagement–an approach to Organizational excellence. **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, 2(5),111–117.

Wang, G. (2012). The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels: Using Organizational Culture as The Moderator. **World Transactions on Engineering and Technology Education**, 10(3):174– 183.

Gozukara, I. (2016). Role of Employees' Job Satisfaction on the Relationship Between Organizational Identification and Job Autonomy. **Journal of Research in Business, Economics and Management**, 5(5), 740–754.

Tasdan, M. (2015). Elementary School Teachers' Perception of Organizational Identification. **Egitim ve Bilim**, 40(180), 52–56.

Mete, E. Sökmen, A. and Biyik, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person–organization fit and job satisfaction: A research on IT employees. **International Review of Management and Business Research**, 5(3), 870.

Williams, L. Hazer, J.(2013). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. **Journal of applied psychology**, 71(2), 219.

Opatha, H.(2016). Job Satisfaction among the Staff of School of Technology Performance. **International series**, 2(11), 1–236.

Johnson, B.(2010). **Job satisfaction, self–efficacy, burnout and path of teacher certification: predictors of attrition in special education teachers**. Unpublished Ph.D. Dissertation; Capella University.

Grunberg, M.(1984) . **Social Psychology and Organization Behavior (2nd edition)** . NewYork: John Willy and Sons.

Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J., & Rodrigues, R.(2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29(1), 248–267.

الملاحق :

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية:

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول (الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل)، وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التعليمية في جامعة الخليل. لذا أرجو التعاون في الإجابة عن فقرات الاستبانة، بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تراها مناسبة، علماً بأن جميع الاستجابات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة: آلاء أبو عرام

مع الاحترام والتقدير.

دكتور: إبراهيم أبو عقيل

**يعرف الرضا الوظيفي:** بأنه مشاعر وأحاسيس من الرضا والارتياح التي يبديها الموظف عن عمله، نتيجة إشباع حاجاته (المادية والمعنوية) من حوافز وترقيات وتقدير واحترام، مما ينعكس ذلك على ولائه، وأدائه، وقدرته الإنتاجية (العون والدلمي، 2018، ص 220-252).

**القسم الأول: المعلومات العامة:**

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب لإجابتك:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- التخصص: علوم طبيعية  علوم إنسانية
- 3- الخدمة بالأشهر: أقل من 5 أشهر  من 5 أشهر إلى سنة  أكثر من سنة
- 4- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى

**القسم الثاني: فقرات الاستبانة:**

| درجة الموافقة                           |       |       |       |            | الفقرات  |
|---|-------|-------|-------|------------|--|
| معارض بشدة                              | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
| <b>الرضا الوظيفي للمعلمين:</b>          |       |       |       |            |  |
| <b>المجال الأول: الجانب الإداري:</b>    |       |       |       |            |  |
|   |       |       |       |            | 1 يتعاون المدير مع المعلم البديل في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب.                                     |
|   |       |       |       |            | 2 يوضح المدير التعليمات والقوانين للمعلم البديل.   |
|   |       |       |       |            | 3 يوفر المدير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.   |
|   |       |       |       |            | 4 يتعامل المدير مع المعلم البديل بوضوح.  |
|   |       |       |       |            | 5 يوجه المدير المعلم البديل نحو عملية التدريس.   |
| <b>المجال الثاني: الإشراف التربوي:</b>  |       |       |       |            |  |
|   |       |       |       |            | 6 يساعد المشرف المعلم البديل في التغلب على الصعوبات التي تواجهه أثناء عملية التدريس.                         |
|   |       |       |       |            | 7 يحترم المشرف آراء المعلم البديل التربوية.  |
|   |       |       |       |            | 8 يساهم المشرف في تحسين أداء المعلم البديل.  |
|   |       |       |       |            | 9 يساعد المشرف المعلم البديل في صياغة الأهداف التعليمية التعليمية الملانمة لخطة الدرس، والتخطيط الجيد للحصة. |
|   |       |       |       |            | 10 يزود المشرف المعلم البديل بالتجارب المفيدة في ميدان التربية.  |
| <b>المجال الثالث: الحوافز والرواتب:</b> |       |       |       |            |  |
|   |       |       |       |            | 11 يتلقى المعلم البديل حوافز داعمة من الإدارة.   |
|   |       |       |       |            | 12 يثمن المدير الجهود التي يبذلها المعلم البديل في التدريس.  |
|   |       |       |       |            | 13 يشعر المعلم البديل بالاستقرار النفسي في عمله عندما يتلقى تحفيزاً على عمله.                                |
|   |       |       |       |            | 14 يشعر المعلم البديل بالرغبة في زيادة الأداء عندما يحصل على المحفزات.                                       |
|   |       |       |       |            | 15 يشعر المعلم البديل بقيمة مشاركته في عملية اتخاذ القرار.   |
| <b>المجال الرابع: الجانب الاجتماعي:</b> |       |       |       |            |  |
|   |       |       |       |            | 16 يتعاون المعلمون مع المعلم البديل في أداء مهامهم.  |
|   |       |       |       |            | 17 يشارك المعلم البديل في المناسبات الاجتماعية.  |
|   |       |       |       |            | 18 يتفاعل الطلبة مع معلمهم البديل أثناء تدريس المقرر.  |
|   |       |       |       |            | 19 يراعي المدير النواحي الإنسانية في العمل.  |



ملحق رقم (2) : الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول (الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل)، وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التعليمية في جامعة الخليل. لذا أرجو التعاون في الإجابة عن فقرات الاستبانة، بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تراها مناسبة، علماً بأن جميع الاستجابات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة: آلاء أبو عرام

مع الاحترام والتقدير.

دكتور: إبراهيم أبو عقيل

**يعرف الرضا الوظيفي:** بأنه مشاعر وأحاسيس من الرضا والارتياح التي يبديها الموظف عن عمله، نتيجة اشباع حاجاته (المادية والمعنوية) من حوافز وترقيات وتقدير واحترام، مما ينعكس ذلك على ولاءه، وأدائه، وقدرته الإنتاجية (العون والدلمي، 2018، ص 220-252).

**القسم الأول: المعلومات العامة:**

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب لإجابتك:

- 5- الجنس: ذكر  أنثى
- 6- التخصص: علوم طبيعية  علوم انسانية
- 7- الخدمة بالأشهر: أقل من 5 أشهر  من 5 أشهر إلى سنة  أكثر من سنة
- 8- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى

**القسم الثاني: فقرات الاستبانة:**

| درجة الموافقة                           |       |       |       |            | الفقرات   |
|---|-------|-------|-------|------------|---|
| معارض بشدة                              | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |   |
| <b>الرضا الوظيفي للمعلمين:</b>          |       |       |       |            |   |
| <b>المجال الأول: الجانب الإداري:</b>    |       |       |       |            |   |
|   |       |       |       |            | 1 يتعاون المدير مع المعلم البديل في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب.                                      |
|   |       |       |       |            | 2 يوضح المدير التعليمات والقوانين للمعلم البديل.  |
|   |       |       |       |            | 3 يوفر المدير الوسائل والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.  |
|   |       |       |       |            | 4 يتعامل المدير مع المعلم البديل بوضوح.   |
|   |       |       |       |            | 5 يوجه المدير المعلم البديل نحو عملية التدريس.  |
|   |       |       |       |            | 6 يوجه المدير المعلم البديل لكيفية إنجاز الأعمال الكتابية.  |
|   |       |       |       |            | 7 يساعد المدير المعلم البديل في التقويم ومتابعة الطلبة.   |
| <b>المجال الثاني: الإشراف التربوي:</b>  |       |       |       |            |   |
|   |       |       |       |            | 8 يساعد المشرف المعلم البديل في التغلب على الصعوبات التي تواجهه أثناء عملية التدريس.                          |
|   |       |       |       |            | 9 يحترم المشرف آراء المعلم البديل التربوية.   |
|   |       |       |       |            | 10 يسهم المشرف في تحسين أداء المعلم البديل.   |
|   |       |       |       |            | 11 يساعد المشرف المعلم البديل في صياغة الأهداف التعليمية التعليمية الملانمة لخطة الدرس، والتخطيط الجيد للحصة. |
|   |       |       |       |            | 12 يزود المشرف المعلم البديل بالتجارب المفيدة في ميدان التربية.   |
|   |       |       |       |            | 13 يشرك المشرف التربوي المعلم البديل في الدورات والبرامج التدريبية.   |
|   |       |       |       |            | 14 يزود المشرف المعلم البديل بالتوجيهات والتعليمات اللازمة لأداء مهامه.                                       |
|   |       |       |       |            | 15 يزود المشرف المعلم البديل بالدعم المادي والمعنوي أثناء تأدية مهامه.  |
| <b>المجال الثالث: الحوافز والرواتب:</b> |       |       |       |            |   |
|   |       |       |       |            | 16 يتلقى المعلم البديل حوافز داعمة من الإدارة.  |
|   |       |       |       |            | 17 يثمن المدير الجهود التي يبذلها المعلم البديل في التدريس.   |
|   |       |       |       |            | 18 يشعر المعلم البديل بالاستقرار النفسي في عمله عندما يتلقى تحفيزًا على عمله.                                 |

|   |  |  |  |  |    |   |
|---|--|--|--|--|----|---|
|   |  |  |  |  | 19 | يشعر المعلم البديل بالرغبة في زيادة الأداء عندما يحصل على المحفزات.                       |
|   |  |  |  |  | 20 | يشعر المعلم البديل بقيمة مشاركته في عملية اتخاذ القرار.                                   |
| <b>المجال الرابع: الجانب الاجتماعي:</b> |  |  |  |  |    |   |
|   |  |  |  |  | 21 | يتعاون المعلمون مع المعلم البديل في أداء مهامهم.  |
|   |  |  |  |  | 22 | يشارك المعلم البديل في المناسبات الاجتماعية.  |
|   |  |  |  |  | 23 | يتفاعل الطلبة مع معلمهم البديل أثناء تدريس المقرر.  |
|   |  |  |  |  | 24 | يراعي المدير النواحي الإنسانية في العمل.  |
|   |  |  |  |  | 25 | يشعر المعلم البديل بالآلفة والمودة والتعاون المتبادل بينه وبين المدير.                    |
|   |  |  |  |  | 26 | يتجه المعلم البديل إلى العمل الجماعي في أداء المهام المنوطة به.                           |
|   |  |  |  |  | 27 | يشارك المعلم البديل زملاءه في الأعمال والأنشطة التطويرية.                                 |
|   |  |  |  |  | 28 | يسعى المعلم البديل لبناء علاقات اجتماعية إيجابية مع المعلمين في المدرسة.                  |
| <b>المجال الخامس: الجانب الفيزيقي:</b>  |  |  |  |  |    |   |
|   |  |  |  |  | 29 | يشعر المعلم البديل بأن المكتبة والمختبر يسهمان بشكل كبير في أداء مهامه.                   |
|   |  |  |  |  | 30 | يشعر المعلم البديل بالرضا عند استخدام الأجهزة والأدوات بحرية.                             |
|   |  |  |  |  | 31 | يفعل المعلم البديل التكنولوجيا في عمله.   |
|   |  |  |  |  | 32 | يراعي مدير المدرسة أن يكون عدد الطلبة متوسطاً في غرفة الصف مما يشعر المعلم البديل بالرضا. |
|   |  |  |  |  | 33 | يشعر المعلم البديل بالرضا في مهنته بسبب وجود غرف كافية للمعلمين والإداريين والأنشطة.      |
|   |  |  |  |  | 34 | يشعر المعلم البديل بالدافعية للعمل بسبب وجود المرافق التعليمية المؤهلة.                   |
|   |  |  |  |  | 35 | يساهم المعلم البديل في تطوير البيئة المدرسية.   |
|   |  |  |  |  | 36 | يهتم مدير المدرسة بإتاحة الفرصة للمعلم البديل لاستخدام الأجهزة والأدوات المدرسية بحرية.   |
|   |  |  |  |  | 37 | يهتم مدير المدرسة بمراعاة العوامل المادية من تهوية، وإنارة .. الخ .                       |

أسئلة المقابلة:

- هل أنت راضٍ عن الخدمات الإدارية والإدارة المدرسية الخاصة بك؟ ولماذا؟
- هل تشعر أن الإشراف التربوي ينصفك في تدريسيك للمواد؟ وضح ذلك.
- هل تعتقد أن الحوافز والرواتب المقدمة للمعلم البديل منصفة وعادلة؟ وضح ذلك.
- ما علاقتك بزملائك في العمل وطلابك؟ وضح ذلك.
- هل أنت راضٍ عن بيئة العمل الخاصة بك؟ وضح ذلك.

ملحق (3)

قائمة المحكمين

| الاسم                   | مكان العمل                      |
|-------------------------|---------------------------------|
| الدكتور حكم حجة         | جامعة فلسطين التقنية فرع العروب |
| الدكتور زهير الحروب     | جامعة القدس المفتوحة            |
| الدكتور كمال مخامرة     | جامعة الخليل                    |
| الدكتور بلال مخامرة     | جامعة فلسطين التقنية فرع العروب |
| الدكتور جمال بحيص       | جامعة القدس المفتوحة            |
| الدكتور محمود أبو سمرة  | جامعة القدس المفتوحة            |
| الدكتورة منال أبو منشار | جامعة الخليل                    |

ملحق (4)

كتاب التكليف

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم : م خ/35/ت/2023

التاريخ : 2023/04/11

Ref.

Date

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد/ الأستاذ ياسر صالح المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،  
يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة الاء عبد الله أبو عرام الرقم الجامعي (22119011) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:  
الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل  
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.  
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو  
عميد كلية التربية  
رئيس لجنة الدراسات العليا

HEBRON UNIVERSITY  
1971  
كلية التربية  
COLLEGE OF EDUCATION

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## ملحق رقم (5)

### التدقيق اللغوي للرسالة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج

تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/ الطالبة: ألاء عبد الله أبو عرام.

رقم الهاتف: \_

التوقيع: ألاء

الرقم الجامعي: ٢٢١١٩٠١١

البرنامج: برنامج الإدارة التعليمية

التاريخ: ٢٠٢٤ / ٢ / ١٠ م

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية جنوب الخليل.

عنوان الرسالة باللغة الانجليزية:

Job satisfaction of the substitute teacher in Hebron Governorate.

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهيصالحة بصورتها الحالية.

اسم المدقق والتوقيع

د. عمر دودين.

الرتبة العلمية: ماجستير لغة عربية.

عنوان العمل: كلية العلوم الإسلامية/ الظاهرية.

رقم الجوال: ٠٥٦٩٢٠٩٦٠٠

الإيميل \_

التاريخ: ٢٠٢٤/٢/١٠ م

ملاحظة: يعبأ هذا النموذج من قبل/ متخصص في اللغة العربية/ الانجليزية برتبة ماجستير على الأقل.