



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة  
التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم

كرم سفيان الكركي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2008 م - 1429 هـ



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة  
التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم

كرم سفيان الكركي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2008 م - 1429 هـ

تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم  
ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم

إعداد

كرم سفيان يوسف الكركي

بكالوريوس كيمياء - جامعة القدس - القدس

إشراف

الدكتور محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا - قسم التربية في جامعة القدس

2008 م - 1429 هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

قسم التربية - برنامج الإدارة التربوية

### إجازة الرسالة

تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة  
في تعزيزه من وجهة نظرهم

اسم الطالب : كرم سفيان يوسف الكركي

الرقم الجامعي : 20611896

المشرف : الدكتور محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21 / 7 / 2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

- |                       |                                |                 |
|-----------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1- رئيس لجنة المناقشة | الدكتور محمد عبد القادر عابدين | التوقيع : ..... |
| 2- ممتحنا داخليا      | الدكتور محمود أبو سمرة         | التوقيع : ..... |
| 3- ممتحنا خارجيا      | الدكتورة رجاء العسيلي          | التوقيع : ..... |

القدس - فلسطين

2008 م - 1429 هـ

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أمي وأبي

وإلى زوجتي وأولادي

وإلى إخوتي

وإلى كل من له فضل عليّ ممن علمني وأرشدني وقدم لي النصح والإرشاد

والى من ساعدني في هذا العمل

كرم سفيان الكركي

## الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع : .....

كرم سفيان يوسف الكركي

التاريخ : 2008 / 7 / 21

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على استكمال هذه الجهد المتواضع، وأتقدم بالشكر لله أولاً ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمد عبد القادر عابدين الذي لم يبخل عليّ بعلمه طيلة فترة تدريسه لي وصولاً إلى الرسالة، وإلى لجنة المناقشة على جهودهم وملاحظاتهم، كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل المحاضرين في قسم التربية في جامعة القدس، وأخص بالذكر الدكتور محمود أبوسمرة، والدكتور غسان سرحان، والدكتور عفيف زيدان، والدكتور محسن عدس. وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين الذين لم يبخلوا عليّ بنصائحهم وإرشاداتهم. وأشكر كل من ساعدني أثناء إعدادي لهذه الدراسة، سواء بالطباعة والتنسيق، أو توفير المصادر والمراجع، أو توزيع الاستبانات أو بالتدقيق اللغوي.

الباحث

كرم سفيان الكركي

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم، وأجريت خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2008/2007. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (6589) معلماً ومعلمة، أختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (370) معلماً ومعلمة. طبقت الدراسة باستخدام استبانة لقياس درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم ضمت (18) فقرة؛ واستبانة لقياس تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم، مكونة من (50) فقرة، تم التأكد من صدقهما وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بشكل عام كانت بدرجة "مرتفعة"، وإلى وجود فروق في درجة الانتماء لمهنة التعليم تعزى للجنس، لصالح الإناث، ولتخصص المعلم، لصالح فئة العلوم الإنسانية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة الانتماء لمهنة التعليم تعزى لمتغيري خبرة المعلم ومؤهله.

كما أظهرت النتائج أن درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتمائهم لمهنة التعليم كانت "مرتفعة" للدرجة الكلية ولجميع المجالات أيضاً، وأن هناك فروقاً بين تقديرات المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم تعزى إلى جنس المعلم، ولصالح الإناث؛ أما خبرة المعلم ومؤهله وتخصصه فلم تؤثر على تقديرات المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: أن تقوم الدولة بتحسين ظروف وطبيعة عمل المعلمين، وضرورة إعداد وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة وعيهم بمفهوم وأهمية الانتماء المهني ودوره في أداء المعلمين، وضرورة إعطاء الخبرة والمؤهل لدى المعلمين امتيازات خاصة بهما، وضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية مهنة مثل المهن الأخرى.



**Assessment of status of Hebron Directorate government school teachers' commitment to the teaching profession and the principal's role in its enhancement as perceived by teachers.**

**Prepared by: Karam Sofian Al-karaki**

**Supervised by: Dr. Mohamad A. Abdin**

**Abstract**

This study was undertaken to assess the status of commitment of government school teachers' at Hebron Governorate to the teaching profession, and principal's role in enhancing it from their viewpoints. The study was conducted during the scholastic year of 2007/2008. The population of the study consisted of all government school teachers at Hebron Governorate, (6,589 male and female teachers). A stratified random sample of (370) male and female teachers was selected. Two questionnaires were used: questionnaire one consisted of 18 items to measure the degree of teachers' commitment to the teaching profession; questionnaire two consisted of 50 items to measure teachers' evaluation of the principals' role in enhancing the teachers' commitment to the teaching profession.

Results of the study showed that teachers' commitment to the teaching profession was "high", and that there were significant differences in the degree of commitment to the teaching profession attributed to sex (in favor of females), and to teacher's major ( in

favor of humanities ). The findings also showed that there were no differences in the degree of commitment to teaching ascribed to the variable of the teacher's experience and qualification.

Moreover, the findings showed that the degree of the teachers' evaluation of principals in enhancing their belonging to teaching was "high" for all parts. significant differences in the teachers' evaluation of the principals' role in enhancing the teachers' commitment to teaching were determined and attributed to the teacher's gender,( in favor of females). Whereas the teacher's experience and qualification did not affect the teachers' evaluation of the principals' role in enhancing the teachers' belonging to teaching.

According to the findings of the study, the researcher recommends the following:

It is necessary for the Ministry of Education to take up school administration as any other job. And it is necessary for the Ministry of Education to prepare training courses for the school principals to increase their awareness and importance of the concept of professional belonging and its role in the teachers' performance. And it is necessary to create positive privileges for teachers' experiences and qualifications, like other jobs.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

#### 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 3.1 فرضيات الدراسة

#### 4.1 أهمية الدراسة

#### 5.1 أهداف الدراسة

#### 6.1 محددات الدراسة

#### 7.1 تعريف المصطلحات

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 1.1.1 مقدمة

يعد الإنسان أساس التنمية بكل أنواعها، وهو أثنى وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل زمان ومكان، وهو العامل الحاسم القادر على كفالة النجاح والفعالية للجهود الإدارية، ويعدّ الجزء الأساسي من رأس مال أي مؤسسة. ومن ثم فإن التعامل مع الإنسان كإنسان، وخلق المناخ الايجابي والضوابط السليمة الكفيلة التي تدفعه للعمل المنتج الفعال هي التحديات الرئيسية للإدارة الحديثة. لذلك فإن علم رجل الإدارة بماهية العلاقات الإنسانية والعوامل المؤثرة بها وكيفية تطبيقها، تساعد بشكل كبير على زيادة الكفاءة الإدارية والارتفاع بالإنتاجية مع توفر قدر كبير من الصحة الجسمية والنفسية والاجتماعية لمجموعة العاملين معه، ويمكن الاستدلال على وجود علاقات إنسانية حسنة وجيدة في المدرسة من خلال الروح المعنوية السائدة في المدرسة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية (النوري، 1991).

ويبين عدس ( 1997 ) أهمية الحالة النفسية للمعلمين، فتحسن الحال النفسية للمعلم له آثار إيجابية منها: أن يشعر المعلم أن لديه الشخصية التي يقدرها، ويشعر أن لديه كيانا له أهميته، وتهبه الصبر والاحتمال، وتقوده إلى التفكير الواعي الراشد، وعندها لن يكون بحاجة إلى أن يجهد نفسه، فالحالة النفسية مصدر الدافعية والانضباط الذاتي، وكل تفوق ونجاح. أما إذا تردت حال المعلم النفسية فسيكون لها آثار سلبية، منها: أن كل شيء يبدو على غير حقيقته، يفقد معه المعلم الموضوعية، وروح التفاؤل، والمرح ويصبح كل سهل لديه صعباً، وغشاه الشك والريبة، وتضعف قدرته على المرونة والتكيف وتزول عنه كل صفاته الحسنة.

ويعد الانتماء لمهنة التعليم من المواضيع الحديثة التي لاقَت اهتماماً واضحاً في علم الإدارة التربوية، لما لها علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الانتماء لمهنة التعليم عن اتجاه المعلم تجاه مدرسته، ويشمل الإيمان القوي، والاعتقاد بأهداف المدرسة وقيمها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الانتماء في بذل المعلم مجهوداً إضافياً في العمل ( العضائيه، 1995 ).

وهناك خلط بين مفهومي الولاء والانتماء، فمنهم من يعدهما شيئاً واحداً، حيث يرون أن مفهوم الانتماء يأتي بمعنى الولاء: وهو مفهوم يستخدم للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة، أو شعائرها، أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب، كالأُسرة، أو العمل، أو الجماعة، أو الوطن ( بدوي، 1982 ).

أما المخلافي (2001، ص194) فيرى أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فالانتماء يعني الانتساب، أو الارتباط، أو الهوية التي قد يتبعها مشاعر ايجابية أو سلبية من الحب، والعطاء، والرضا، والقبول بين الوالي والمولى، بينما الولاء يتطلب التضحية، والنصرة، والنزوع إلى المولى. أي أن الولاء يتضمن الانتماء، بينما الانتماء لا يتطلب بالضرورة الولاء. ويعرف الولاء المهني بأنه: جملة المشاعر، والأحاسيس، والاتجاهات، والسلوكيات الايجابية التي يحملها العامل أو الموظف تجاه عمله والتي تتجسد في الحب، والاعتزاز، والبذل، والعطاء، والتضحية، والعمل المتواصل من أجل زيادة المعرفة العلمية والمهنية في مجال العمل.

ويورد بوخنان ( Buchanan , 1974 ) تعريفاً للانتماء التنظيمي بأنه: انجذاب الأفراد الفعال وتعلقهم بأهداف وقيم المنظمة إكراماً لها بغض النظر عن أي مكاسب مادية منها. وعليه فإن الانتماء لمهنة التعليم هو تعبير من المعلم عن مدى التزامه تجاه مدرسته، ومدى توفر الرغبة لديه للإلمام بمادة تخصصه وحبها، وللتضحية في سبيل تحقيق المدرسة لأهدافها والبقاء فيها، وعدم تركها، حتى ولو عرض عليه أجر أعلى في مؤسسة أخرى، فيطور نفسه باستمرار العمل فيها، ويلم بالحديث والجديد من المعارف والمعلومات المتعلقة بها.

وعليه فإن واجب المسؤولين عن إدارة المؤسسات التربوية على اختلاف المستويات أن يولوا مشكلة صحة معلمهم النفسية ومسألة الانتماء لمهنة التعليم عناية كبرى، وذلك بأن يعملوا على دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها أولئك المعلمون، وعلى الكشف عن المشاكل التي يشكون منها، وعن الأسباب التي ينسبون إليها سوء تكيفهم النفسي وتذمرهم وانخفاض انتمائهم، وعن الأمور والحلول التي يرغبون فيها ويقترحونها لتحسين ظروفهم النفسية ( الشيباني ، 1992 ).

ولا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المدرسين وتحقيق أهداف المدرسة التي يعملون فيها، فإشباع حاجاتهم يدفعهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء والفاعلية وبذل أقصى جهد، وعلى الإدارة أن تسعى وتحرص جاهدة على تحقيق إرضاء وإشباع حاجات هؤلاء المدرسين، وعلى المدير أو القائد أن يقوم بدور فعال في تسيير الأمور وتسهيل القيام بالأعمال في جو تعاوني منتج، وذلك من خلال مساندته للمدرسين، ورفع وتعزيز انتمائهم لمهنة التعليم، وتفهمه لمشاعرهم ووجهات نظرهم، والتعرف على مشكلاتهم الخاصة والعامة، ومعالجتها بعدالة وموضوعية، والاهتمام بحقوقهم وإيجاد التآلف والاندماج بينهم ( سليمان ، 1988 ).

ومن المعلوم أن إدارة الأفراد العاملين مع المدير - وخصوصا المعلمين - تعد إحدى مجالات عمل المدير العملية، ويحدد عابدين ( 2001 ) دور مدير المدرسة في مجال إدارة المعلمين بالأنشطة التالية: المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمين، والعمل على تنمية المعلمين مهنيًا، وتوفير مناخ مادي ومعنوي جيد، والعمل على تحفيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم لمهنة التعليم، والعمل على أن تكون العلاقات داخل المدرسة إنسانية بكافة أشكالها، وتقدير المعلمين والاعتراف بجهودهم.

## 2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لأهمية الانتماء المهني وارتباطه بأداء العاملين، ( مروه، 2006 )؛ ( سلامه، 2003 )، وكذلك أهمية دور مدير المدرسة في تسيير وتيسير جميع جوانب العملية التعليمية التعلمية، والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء من خلال علاقات إنسانية مميزة، ورفع وتعزيز الانتماء للعاملين، وأيضاً للدور المميز الذي يقوم به المدرس، والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقه في تنشئة الجيل وتنميته وصقله، ارتأى الباحث ضرورة التعرف على واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكذلك التعرف على دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وانبثق عن مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟
2. هل يختلف واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين باختلاف كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص؟
3. ما تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم؟
4. هل يختلف تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم باختلاف كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص؟

## 3.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم صياغة الفرضيات الصفريّة التالية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى الجنس.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى الخبرة.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى التخصص.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى الجنس.
6. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى الخبرة.
7. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى المؤهل.
8. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى التخصص.

#### 4.1. أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهميتها، والتي يمكن تحديدها في ثلاث مجالات:

- 1.4.1 أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها بشقيه، الانتماء لمهنة التعليم، وأيضا دور مدير المدرسة في تعزيزه. كما وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية – على حد علم الباحث- التي تتطرق إلى دور مدير المدرسة الحكومية في تعزيز الانتماء لمهنة



التعليم للمعلمين، وكذلك أهمية الفئة المستهدفة من هذه الدراسة وهي المعلمون، وذلك لأهمية عملهم وأثره الممتد على جميع مستويات وجوانب المجتمع.

2.4.1 أهمية عملية: تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية بما يتوقع أن تقدمه هذه الدراسة لمديري المدارس ووزارة التربية والتعليم من نتائج وتوصيات حول واقع الانتماء لمهنة التعليم، ودور المديرين في تعزيزه، لوضع الآليات والأساليب المناسبة لمعالجة الخلل إن وجد .

3.4.1 أهمية بحثية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من توصيات ومقترحات لعمل دراسات مستقبلية تتعمق في مجال دور المدير وكيفية تدريبه للقيام بدوره على أكمل وجه.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع انتماء المعلمين لمهنة التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، في ظل بعض المتغيرات، وهي: الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص عليه.
2. التعرف على تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين، في ظل بعض المتغيرات، وهي: الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص في هذا التقييم.

## 6.1 محددات الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من المحددات هي:

- 1.6.1 محدد زمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2008/2007.

2.6.1 محدد مكاني : اقتصر إجراء هذه الدراسة على محافظة الخليل، والتي تضم ثلاث مديريات للتربية والتعليم: ( مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل )

3.6.1 محدد بشري: تقتصر هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2007/2008، حسب سجلات وزارة التربية والتعليم، وتستثني الدراسة المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة غوث اللاجئين والمدارس الخاصة.

4.6.1 محدد مفاهيمي: تتحدد نتائج الدراسة بالمفاهيم الواردة فيها والمحددة في مصطلحات الدراسة.

5.6.1 محدد إجرائي: تتحدد إمكانية تعميم النتائج بالأدوات المستخدمة وشموليتها لمجالات الدراسة، واستجابة أفراد العينة لها، وبالإحصاء المستخدم.

## 7.1 تعريف المصطلحات

مدير المدرسة : هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، واحد أركان العملية التربوية، والإداري الأول في المدرسة، يقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، وعليه يعتمد النظام التربوي في تحقيق أهدافه (عابدين، 2001).

الولاء [ أي الانتماء ] المهني : هو "جملة المشاعر، والأحاسيس، والاتجاهات، والسلوكيات الايجابية التي يحملها عضو هيئة التدريس تجاه مهنته والتي تتجسد في الحب، والاعتزاز، والبذل، والعطاء، والتضحية، والعمل، المتواصل من اجل زيادة المعرفة العلمية والمهنية في مجال العمل" ( المخلافي، 2001، ص 192 ).

محافظة الخليل: هي إحدى محافظات فلسطين، تقع في جنوب الضفة الغربية وتعد من أكبر المحافظات الفلسطينية، ويتولى الإشراف على التعليم فيها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال ثلاث مديريات ( مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل ).

التعريف الإجرائي لواقع الانتماء لمهنة التعليم: هو متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة انتماء المعلمين لمهنة التعليم المكونة من (18) فقرة.

التعريف الإجرائي لتقييم معلمي المدارس الحكومية لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم: هو متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم والمكونة من (50) فقرة.

## الفصل الثاني

### الأدب التربوي والدراسات السابقة

#### 1.2 الأدب التربوي

الانتماء التنظيمي

الإدارة المدرسية

مدير المدرسة

#### 2.2 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

#### 3.2 التعليق على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب التربوي والدراسات السابقة

---

#### 1.2 الأدب التربوي

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأدب التربوي المتعلق بالانتماء التنظيمي مفهوماً وأبعاداً، والإدارة المدرسية من حيث مفهوماً وخصائصها وأنماطها، ومهام مدير المدرسة ومهاراته وأدواره.

##### 1.1.2. تعريف الانتماء التنظيمي

يعد موضوع الانتماء التنظيمي المفتاح الأساس لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم ومدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتها؛ فكلما زاد الانتماء زاد الاستعداد لبذل المزيد من الجهد، والتفاني في العمل تجاه المنظمة (المخلافي، 2001).

ويعتبر مفهوم الانتماء من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وبدأ الاهتمام به بعد ظهور المدرسة السلوكية. ولحداثة هذا الموضوع في الإدارة نجد صعوبة في تحديد مفهومه، وقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال (الرواشدة، 2007).

وتأسيساً على ما ورد في الفصل الأول من التداخل بين مصطلحي الولاء والانتماء، فإن البحث يورد بعض التعريفات للانتماء التنظيمي، علماً أنه سيتبنى استخدام مصطلح واحد وهو مصطلح الانتماء، حيث إن التعريفات المتعددة تدور حول نفس المعنى ولكن بكلمات وصيغ متنوعة. ومن أبرز التعريفات لمفهوم الانتماء التنظيمي:

تعريف بورتر وزملائه (Porter et al., 1974) حيث يرون أن الانتماء التنظيمي: هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل بها يكون لديه: اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة، واستعداداً لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

أما بوكانن (Buchanan, 1974) فيعرف الانتماء التنظيمي بأنه: هو عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية.

ويعرفه الكايد (1999، ص15) بأنه " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها ".

كما يعرفه جيسون وآخرون (Gibson et al.) نقلاً عن (الرواشدة، 2007) بأنه: تطابق وإخلاص وانغماس العامل في المنظمة أو الوحدة حيث يرون أن الانتماء التنظيمي للعامل يشتمل على ثلاثة اتجاهات هي: تطابق أهداف العامل مع أهداف المنظمة، والشعور بالانغماس في المهام والواجبات التنظيمية، والشعور بالانتماء للمنظمة. ويؤدي ارتفاع الانتماء لدى العاملين إلى زيادة رغبتهم في البقاء في المنظمة وعدم الانتقال إلى منظمات أخرى، وهذا يؤدي إلى تقليل تكاليف دوران العمل بالإضافة إلى التقليل من تكاليف الرقابة والإشراف.

ويرى الباحث أن انتماء المعلم لمهنة التعليم يعني: إيمان المعلم وحببه وتبنيه لمهنة التعليم، والسعي إلى تحقيق أهداف التعليم بكافة الطرق والسبل المتاحة من خلال بذل الجهود المضاعفة والتطوير الدائم والتفاني في العمل، واعتبار المعلم أن تحقيق أهداف التعليم هو تحقيق لأهدافه، ويربط نجاحه بمدى تحقيق التعليم لأهدافه، وعليه لن يترك العمل بهذه المهنة حتى لو عرضت عليه ظروف عمل أفضل.

## 2.1.2. أبعاد الانتماء التنظيمي

اختلف العلماء في تحديد أبعاد الانتماء التنظيمي، ومع ذلك فإن محتوى هذه الأبعاد لم يختلف كثيراً، فمنهم (Salanick, 1977) من حدد أبعاد الانتماء التنظيمي في بعدين هما: الانتماء الاتجاهي: وفيه تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، والانتماء السلوكي: وفيه يصبح الفرد متمسك بالمؤسسة ومرتبطة بها. ومنهم (Meyer et al., 1993) من يرى أن للانتماء التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:

1. الانتماء التنظيمي العاطفي: ويتكون هذا البعد بمدى معرفة الموظف للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلاليته وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم، وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بجو أخوي يربطه بعمله.

2. الانتماء التنظيمي المستمر: ويقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد بأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل: ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة. وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، ومنها قيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى، وكذلك الأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3. الانتماء الأخلاقي: وهو إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

### 3.1.2. مراحل الانتماء التنظيمي

اختلف العلماء في تحديد المراحل التي يمر بها الانتماء التنظيمي: فمنهم من حدد مراحل الانتماء بمرحلتين، ومنهم ولش ولافان (Welsch & Lavan,1981) فقد بينا أن انتماء الموظف لمنظمتة يمر بمرحلتين هما: مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد العمل فيها، ومرحلة الالتزام التنظيمي وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها.

وهناك من حدد مراحل الانتماء بثلاث مراحل، ومنهم أورلي وجتمان (O'Reily & Chatman 1986) وهي:

1. مرحلة الإذعان أو الالتزام: ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة.
2. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم.
3. مرحلة التبني: وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمته مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه وان دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.



#### 4.1.2. خصائص الانتماء الوظيفي وصفاته

أورد ردايده ( 1988 ) أن انتماء المعلم للمدرسة [أي ولاءه] يتميز بأربع صفات عامة هي: تمثل الفرد لقيم المدرسة وأهدافها، وانغماسه في دوره التنظيمي، ورغبته في البقاء في المدرسة لفترة طويلة، والاستعداد لبذل الجهود لصالح قيم المدرسة وأهدافها.

ويشير بورتز ( Porter et.al., 1974 ) أن انغماس الفرد وانتماءه للمدرسة يمتاز بثلاث خصائص هي :

1- الاعتقاد والإيمان القوي بأهداف وقيم المدرسة.

2- الاستعداد والرغبة لبذل الجهود الكبيرة لصالح المدرسة.

3- الرغبة القوية للاحتفاظ بالعضوية لدى المؤسسة.

ويرى الباحث أن الصفات التي أوردها كلا الباحثين متشابهة إلى حد كبير، لكن كانت الصفات التي أوردها ردايدة (1988) أعم واشمل، والباحث يتبنى تصنيف ردايدة.

#### 5.1.2. الخبرات التنظيمية التي تؤثر في الانتماء التنظيمي

هناك عدد من الخبرات التنظيمية التي لها تأثير هام في الانتماء التنظيمي للعاملين. ويقصد بالخبرات التنظيمية: العوامل المؤثرة في انتماء الموظف نتيجة عمله في المنظمة. وقد أورد بوخنان (Buchanan,1974) خمس خبرات هي:

1- خبرة الأهمية الفردية: أي معاملة الفرد في التنظيم على انه عنصر هام، وله أهمية في المنظمة.

- 2- خبرات فرق العمل: وهذه الخبرة تؤكد على أنه كلما زاد تماسك المجموعة زاد الشعور الايجابي تجاه المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الانتماء نحوها.
- 3- خبرات تحقيق توقعات: وفيها ما يؤيد انه كلما تحققت توقعات الفرد في مجالات العمل التي تهمة زاد انتماءه للمنظمة.
- 4- أعراف الانتماء التنظيمي: يقع الانتماء التنظيمي ضمن شبكة الأعراف والقيم والمعتقدات التي تشكل ثقافة المنظمة، والتي يتوقع أن يقبلها العاملون في تلك المنظمة كشرط لعضويتهم فيها، والأفراد الذين يتقبلون ثقافة المنظمة يتوقع أن يكونوا أكثر ولاء لها.
- 5- تحديات خبرة العام الأول في العمل: تشكل خبرة العام الأول في العمل أهمية خاصة في علاقة الفرد في المنظمة وولائه لها.

#### 6.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وتعتبر المسئولة عن تطبيق سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وتحقيق أهدافها، وتعتبر أهم الوحد الإدارية في حلقة الإدارة التربوية لصلتها المباشرة بالطلبة، وقد تعددت التعريفات للإدارة المدرسية اذكر منها تعريف احمد (1991، ص5) والذي يرى أن "الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة. وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها"، كما يعرفها العمارة (2002، ص18) بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبةً في إعداد النشء بما يتفق وأهداف الدولة"، أما مصطفى (2002) فيرى أن الإدارة المدرسية هي عبارة عن منظومة متماسكة من العمليات التي يتم بها العمل المدرسي لتحقيق أهداف العملية التعليمية بصورة كاملة وبأقل جهد، وفي اقصر وقت. والاتجاهات الحديثة في

الإدارة المدرسية ترى أنها جهود مشتركة يقوم بها مجموع العاملين في المدرسة يقف على رأسهم مدير المدرسة.

### 7.1.2. تعريف مدير المدرسة

إن مدير المدرسة هو المسؤول عن كل صغيره وكبيره في المدرسة، وعليه فإن مدير المدرسة بمثابة المرآة التي تعكس توجهات المدرسة ومدى تعاونها في المساهمة واستنفار كافة القوى الكاملة لدى المعلمين الأكفاء والتلاميذ الأذكياء، وأولياء الأمور وجذبهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال توفير جو ملائم يسوده الحب، والاحترام، والتفاهم، والتعاون لبلوغ مستوى أفضل من الأداء والانجاز (الأغبري ، 2000).

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر الإدارة المدرسية، وركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في تحقيق أهدافه وبلوغ غاياته، فهو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم في المدرسة، والمسئول الأول عن نجاح أو فشل المدرسة في تحقيق أهدافها. ويعرفه أحمد ( 1991، ص145) بأنه " الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، والمسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وحلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين. وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط وتنفيذها".

### 8.1.2. مهام مدير المدرسة ومسؤولياته

قسم مرسي (2001) مهام مدير المدرسة إلى قسمين: الأول يتعلق بالجانب الإداري، والثاني يتعلق بالجانب الفني وفيما يلي توضيح لكلا القسمين:

القسم الأول : ويشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي

يشغل المدير جل وقته في تنفيذ الواجبات ذات الطابع الإداري الروتيني المتمثل في تسيير العمل، والاهتمام بالتنظيم العام للمدرسة، والتنظيم الداخلي للمدرسة، والاهتمام بالجانب المالي ومواجهة المشاكل اليومية باختلاف مسبباتها، والعمل على ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي، وهناك من المديرين من يتصور خطأ أن مسؤوليته الكبرى هي في تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني يأتي في المرتبة الثانية، وهذا التصور غير صحيح؛ لأنه يضع الأمور في غير نصابها. ذلك أن لب العملية التعليمية يتعلق بالجوانب الفنية. ووظيفة المدرسة هي في أساسها عملية فنية تقوم على أصول ومبادئ تربوية، وتكون كل العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الفني، وعلى هذا يجب أن ينظر في المسائل الإدارية و المالية على أنها تابعة للمسائل الفنية وليست قيماً عليها.

القسم الثاني : يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني: ويقصد بها العمل على كل ما من شأنه أن يحسن نتائج العملية التربوية من خلال تحسين العملية التربوية نفسها، والسعي إلى ارتفاع مستواها، وهذا يلقي على عاتق المدير واجبات كبيرة منها: متابعة حالة التعليم في المدرسة، وتوزيع الطلبة على الفصول، تطوير أساليب التدريس، وتطوير الأنشطة التعليمية، وتقديم المساعدة المطلوبة للمعلمين، وتطوير المناهج، والتنسيق بين الأنشطة، والاستفادة من الموارد المتاحة بأقصى درجة، وتطوير الإشراف على المعلمين، وتفعيل الاتصال بكافة اتجاهاته، ومتابعة تحصيل الطلبة، والتعرف على حاجات العاملين بشتى أشكالها والسعي لإرضائها، والأخذ بأراء المعلمين، والقدرة على التقييم الفعال، والقدرة على تحديد الواجبات والمسئوليات، والعمل على تقوية العمل المشترك بين المعلمين، والقدرة على تقويم الخطط التربوية والعمل على تنفيذها، والحفاظ على المبنى المدرسي وتطويره من خلال حسن اختيار العاملين على صيانتهم وأمنهم، والقدرة على تقدير الاحتياجات وإعداد التقارير لرفعها إلى السلطات العليا، والقدرة على تطبيق مهارة تفويض السلطة، والقدرة على اكتشاف الخلل والسرعة في حله.

أما كاربنتر (Carpenter,2001، ص15-16) فيحدد مسؤوليات مدير المدرسة في النقاط التالية:

- 1- قيادة العاملين في مدرسته بطريقة فعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- 2- تنمية نفسه مهنيًا بمختلف الطرق بحيث يكون قادراً على متابعة التطورات والمستجدات في ميدان التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.
- 3- فهم فلسفة المنهاج الدراسي بشكل عام مما يمكنه من خدمة أهداف هذا المنهاج ووضع ما يلزم من آليات لتحقيق هذه الأهداف.
- 4- توفير المناخ التعليمي المناسب داخل المدرسة.
- 5- الاهتمام الكامل بكل الأمور الإدارية بالمدرسة ومتابعتها.
- 6- الوعي التام بكافة الأمور الإستراتيجية ذات الأهمية الخاصة المتعلقة بكل شؤون المدرسة وأن يضع خطته على أساسها.
- 7- توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الأخرى التي يمكن بواسطتها مواكبة التطور في التعليم بشكل خاص وفي جميع مناحي الحياة بشكل عام، وأن يعمل كذلك على تطوير نظم الإدارة في مدرسته، وأن يزودها بما يلزم من تقنيات حديثة.
- 8- أن تكون عنده روح المثابرة التي تمكنه من الاستمرارية في العمل والصمود أمام التحديات والمشاكل مهما كان حجم الأجواء السلبية التي قد تحيط به.
- 9- أن يحدد ويختار أكثر الأساليب دقة وموضوعية لتقييم العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين مما يسمح بالمحافظة على العناصر الجيدة واستبدال العناصر غير الجيدة مع العمل على إدخال دماء جديدة للمدرسة.
- 10- أن يشارك الرأي في تحديد نوعية برامج التدريب اللازمة للعاملين معه من مدرسين وإداريين.

## 9.1.2. مهارات مدير المدرسة

حدد المشتغلون في الإدارة المدرسية المهارات اللازمة لمدير المدرسة وصنفوها في أربعة أصناف وفيما يلي توضيح لها ( عابدين، 2001 ):

1. المهارات الشخصية أو الذاتية: وهي أمور فطرية لا يمكن تعلمها، مثل الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية، حيث أن لها دوراً كبيراً في قيام المدير بواجباته.

2. المهارات الفنية أو المعرفة العلمية: ويقصد بها أن يكون المدير ملماً بعلم الإدارة المدرسية، وذلك ليتمكن من القيام بواجباته على أكمل وجه.

3. المهارات الإنسانية: ويقصد بها الطريقة التي يتعامل بها المدير مع من يتعامل معهم، حيث يراعي الجوانب الإنسانية للمروءوسين في تعامله معهم، لما لذلك من اثر على تنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد ونشاط. ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وأرائهم واتجاهاتهم، والانساط إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم، وحفزهم للعمل بجد ونشاط، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم، والمشاركة في اتخاذ القرار لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل بل وتفانيهم في انجاز العمل وإتقانه .

4. المهارات الإدراكية أو التصورية: ويقصد به قدرة المدير على إدراك تنظيم المدرسة والأمور المؤثرة فيه، من مجتمع محلي وشمولية العملية التعليمية، واثر العلاقات بين أجزاء التنظيم.

## 10.1.2. خصائص وصفات مدير المدرسة الناجح

يورد النوري ( 1991، ص333 ) مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في مدير المدرسة الناجح وهي:

1- القدوة الحسنة في المظهر، والتصرف، والنضوج، والتكامل.

2- أن يكون إنسانياً، وأن يحترم مواعيد المدرسة، ويشعر بالمسؤولية، وأن يكون مخلصاً في أداء عمله.

3- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة، وأن يكون حسن الأخلاق، وأن يتصف بالحدز واليقظة، وأن يكون شورياً في التفكير والتصرف.

4- أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق وقته في الأمور الروتينية، وأن يكون سريع البت في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء، وأن يكون قادراً على التعبير عن نفسه بكل دقة ووضوح.

5- أن يكون قوي الشخصية مع القدرة على التأثير في الآخرين، لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل، وأن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشكلات والأمور، وأن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل.

أما البديري ( 2001، ص 110-111 ) فيورد عدد آخر من صفات مدير المدرسة الناجح نقلاً عن الدكتور إبراهيم درويش وهي:

1- ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة، وفهم الموقف الدقيق، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسته وتوقع المشكلات قبل حصولها.

2- معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة، والقيادة التربوية والتعليمية الحديثة، وأسس العلاقات الإنسانية، وأسس التدريس والتوجيه التربوي والتوجيه الفني، ورعاية الشباب والنشء، ومعرفة تخصصية لمادة دراسية واحدة على الأقل من مواد المنهج.

3- ثقافة عامة واسعة ووعي كافٍ بمشكلات التدريس والتربية والتعليم، والمشاكل الوطنية العامة، ومشكلات العصر، والمشكلات الإنسانية، وعلاقة كل ذلك بدور المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية.

4- خبرة عملية كافية في التدريس، واللجان العلمية، والإدارة، والتوجيه الفني، والإدارة التربوية.

5- إيمان قوي وصادق بالدين والعدالة، والمبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع العربي والإسلامي.

6- التمتع بحالات التعفف والأخلاق الإسلامية من صدق، وعدالة، ووفاء، وشجاعة، وأمانة، وإخلاص، وتواضع، وتسامح، ومواجهة، ورحمة.

7- عزم وتصميم وقوة في قول الحق، وشجاعة أدبية، وعدم التراجع خوفاً، وثقة بالنفس، وعدم الغرور.

8- قدرة على قيادة النفس، وقيادة الآخرين، وإقناعهم، والتأثير بهم، وتجنب كل ما من شأنه أن يثير عزوفهم وعداءهم.

9- القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار الجريء الرشيد، والمتابعة والتنفيذ، والتوجيه وتوزيع الاختصاصات حسب الكفاءة والقدرة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10- محب للعمل والمسؤولية، متفانٍ فيها، مخلص للمبادئ دون الالتفات لتحقيق منافع شخصية من وراء المنصب والموقع، لديه روح مهنية مخلصة، وحب للعمل الجماعي، عارف بقدراته، وله استعداد لحمل المسؤولية مع غيره، وبناء علاقات إنسانية جليّة.

11- شخصية جذابة سمحة بشوشة، ونفسية مطمئنة مستقرة غير قلقة، متأنٍ كيسٍ في العمل والفعل، غير متسرع، يتعامل مع الوسط الذي يعمل فيه بصبر عالٍ.

12- لياقة وصحة بدنية عالية، وشكل مقبول، ومظهر لائق، ونظافة في الملابس والجسم.

كما وبين الفقي (1994، ص 214-215) شروط نجاح مدير المدرسة في عمله ومن هذه الشروط:

1- التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه.



- 2- أن يكون مدير المدرسة حر الحركة والتصرف في مدرسته بما يحقق مصلحتها وضمن السياسة العامة للتعليم.
- 3- حماية الحرية الفكرية والعلمية والشخصية الملزمة في مدرسته.
- 4- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة، وإبعاد شبح التهديد والخوف من نتائج الابتكار والتجريب والتجديد.
- 5- توفير الاستقرار الوظيفي حتى يستطيع ان يرسم خطط مدرسته القريبة والبعيدة المدى.
- 6- جعل القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات التي تصدرها الأمانات والمديريات التعليمية واضحة ومرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة.
- 7- توضيح اختصاصات كل العاملين في المدرسة والمتعاملين معها.
- 8- تطبيق الأسلوب الشوري في الإدارة التعليمية الأعلى؛ لرفع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة.
- 9- توفير الميزانية المالية اللازمة للصرف على متطلبات المدرسة والصيانة والنشاط وغيرها.
- 10- توفر المدرسين، والمشرفين، والموجهين، والموظفين، والفنيين الأكفاء.
- 11- توفير المباني المدرسية المناسبة والصالحة وصيانتها باستمرار.
- 12- تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 13- وجود تعاون مستمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين مدير المدرسة، والمدرسين، والتلاميذ، والعاملين، وأولياء الأمور.

### 11.1.2. أنماط الإدارة المدرسية

لقد بين كل من العميرة (2002) وعبود وزملاؤه (2000) وعابدين (2001) والحاج الياس (1984) أن هناك أربعة أنماط أساسية للإدارة المدرسية، وهذا التصنيف وفقاً للسلوك والأفعال

الإدارية وهي: النمط التسلسلي ( الأوتوقراطي )، والنمط الدبلوماسي ( الجذاب )، والنمط الترسلّي ( المتسيب )، والنمط الديمقراطي، وفيما يلي بيان لكل منها:

1- النمط التسلسلي: ويتميز هذا النمط بالملاح التالفة:

أ- تركفز السلطة فف فء مءفر المءرسة وءءم ءفوففصها مهما كانت الأءوال.

ب- الفصل الءام بفن الءءطفط وءءنففء.

ج- الاءءرام بالءواعء واللواءء والإءراءاء مع ءءم المرونه ءءء الءنففء.

ء- إصءار الءعلفمااء وءلى الءمفء ءنففءها.

هـ- ءفاب الموضوءفة ومشاركفة المءلمفن فف الإءارة وءركفز ءلى الءانب الءءصفلف.

2- النمط الءبلماسف: وفمففر هذا النمط بالملاح الءالفة:

أ- بفءل المءفر ءهءه فف إءهار ءلاقاء ءسنة مع المءلمفن وءءلامفء، والظهور بمظهر ءذاب واءءءام كل فرصة للءفاءر بءسن ءلاقاءه مع الءمفء.

ب- ءءم إءراك المءلمفن فف رسم سفاساء الءمل.

ج- فسءى المءفر إلى اسءمالفة من فءالفونه فف الرأف ءصوصاً ءوف النفوءء من المءلمفن؛ كسباً لموافءتهم.

ء- فءط المءفر للاءءماعاء وفسرك معه بعض المءر سفن وءءلامفء من ءوف النفوءء؛ لففءو كأنه ءفمءراسف.

هـ- لا بفبء فف المواءفء المءروءة وءءولها إلى لءان لءراسءها.

3- النمط الءرسلف: وفمففر هذا النمط بالملاح الءالفة:

أ- ءفوفص كل السلءاء أو أءلبها إلى المءرؤوسفن مع إعءائهم ءءراً كبفراً من ءرفة الءصرف ءءى ءبءو هءه الءصرفاء وكأنها مءءارضة.

ب- تتعطل اغلب الإجراءات والقواعد والنظم وتحل محلها الرغبات الشخصية وتسود الفوضى في التصرفات.

ج- ينظر المدير إلى المعلمين على أنهم مستشارون، ويتيح لكل واحد منهم حرية إبداء الرأي.

د- عقد اجتماعات مطوله دون الوصول إلى قرارات.

هـ- لا يباشر المدير ضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة.

4- النمط الديمقراطي: ويتميز هذا النمط بالملامح التالية:

أ- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها وتشجيعها.

ب- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وسلطاته.

ج- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف.

د- إيمانه بمشاركة تابعيه في صنع واتخاذ القرارات، ولذا يشعر العاملون معه أن عليهم التزاماً قوياً بالتنفيذ.

هـ- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

و- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين.

ز- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع.

ح- يفوض جزءاً من سلطاته إلى من يليه من المرؤوسين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض.

## 12.1.2. وظائف الإدارة المدرسية

لقد تحدث في وظائف الإدارة المدرسية العديد من المشتغلين في الإدارة المدرسية، وكل منهم صاغ هذه الوظائف بأسلوبه الخاص، وبالرغم من الاختلاف في الجمل والصياغات إلا أنها في

النهاية تحمل نفس المضمون والمعنى، لذلك سوف أورد فقط تصنيف العمارة (2002) الذي صنف وظائف الإدارة المدرسية، والتي يمكن تلخيصها في خمس نقاط هي:

1- التعرف على أهداف المجتمع وأمانه ومشكلاته، والعمل على حل هذه المشكلات وتحقيق أهداف المجتمع.

2- تزويد الطلبة بالخبرات المتنوعة والمتجددة والتي تكفل له مواجهة المشاكل التي تعترضه في حياته.

3- العمل على تقديم الخدمات والخبرات التي تساعد في تربية الطلبة وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

4- تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تعليم التلاميذ ونموهم المتكامل.

5- العمل على زيادة كفاءة أداء المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعة من خلال تنفيذ المناهج المدرسية.

وهذه الوظائف المذكورة سابقاً تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يحددها احمد (1991)، ص(27) فيما يلي:

1- توفير الإمكانية المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.

2- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.

3- تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.

4- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة؛ لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.

5- توفير قدوة حسنة للتلاميذ.

## 13.1.2. خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

يحدد أبو الوفا وحسين ( 2000، ص19،20 ) مجموعة من الأسس والمبادئ على الإدارة المدرسية الناجحة أن تحققها وهي:

- 1- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- 2- أن تكون إدارة ايجابية: وهذا يعني أنها لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
- 3- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام.
- 4- أن تكون إدارة إنسانية: ويشتمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم، والاستماع إلى وجهة نظرهم، والتعرف على مشكلاتهم، ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
- 5- أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيما بين أعضاء التنظيم.

## 14.1.2. دور مدير المدرسة في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم

مدير المدرسة هو حجر الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة وهو المحرك والموجه والمنسق لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. وهو الذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة (البدري، 2001).

ويبين الأغبري (2000، ص146) أن مدير المدرسة يشبه ربان السفينة، فإذا لم يكن على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من القيام بدوره المنوط به تجاه مختلف العناصر التعليمية، يكون بذلك كربان السفينة الذي يجر بها في عباب المحيط ولا يعلم كيف يصل بها إلى بر الأمان. وعليه لا بد من أن يتم إعداد مدير المدرسة لهذه المهنة وهذا المركز الوظيفي الحساس وفق أسس ومبادئ ومعايير تضمن سلامة كفاءته وصحة اختياره.

ويبين (Tarter & Hoy , 1989) انه يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية كبيرة في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين، ولتحقيق ذلك على المدير مراعاة الأبعاد التالية:

1- سلوك الدعم: يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة في العمل الجاد وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب على المدير أن يشعر بالانتماء للمدرسة مثل المعلم لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية.

2- سلوك التوجيه والتفويض: وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كثر وعلى قدرته على تفويضهم القيام بالمهام مع بقائه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا.

3- سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين: وهو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقته مع المعلمين، ويكون زميلاً لهم ويبدى اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين.

4- سلوك عدم السيطرة: يستطيع المعلمون في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر اتجاه تحقيق أهداف المدرسة، وعلى المدير أن يسعى لدمج المعلم بالمدرسة، وان يخلق ظروفًا تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعد تلاميذها على التعلم، وان يدعم المعلمين كاختصاصيين مهنيين.

## 2.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لأبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة، التي وقف عليها الباحث، وسيتم عرض الدراسات العربية أولاً تنازلياً ثم الدراسات الأجنبية.

### 1.2.2 الدراسات العربية

1.1.2.2. حاولت دراسة حمائل ( 2008 ) التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في جامعة القدس المفتوحة في صنع القرار وولائهم التنظيمي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم أداتين الأولى لقياس واقع المشاركة في صنع القرار لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، والثانية استبانة لقياس واقع الولاء التنظيمي لدى المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في المناطق والمراكز التعليمية في فلسطين في الضفة الغربية والبالغ عددهم (482) فرداً، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (313) موظفاً. وأشارت النتائج أن: واقع مشاركة العاملين في صنع القرارات في جامعة القدس المفتوحة كان متوسطاً، أما الولاء التنظيمي لهم فكان مرتفعاً جداً، وبينت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى مشاركتهم تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، ولمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح أعلى من بكالوريوس، ولمتغير العمر ولصالح الفئة (من 30-40)، بينما لم يكن للخبرة أثر على تقديرات أفراد العينة لمستوى المشاركة، ولمتغير العمر ولصالح الفئة (من 30-40)، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة ( أكثر من 40 سنة )، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ضعيفة بين متغير المشاركة في صنع القرار ومتغير الولاء التنظيمي.

2.1.2.2. وفي دراسة سلحوس ( 2007 ) التي هدفت إلى تحديد مستوى الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وكذلك درجة شيوع السمات الشخصية عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في المدينة نفسها، كما هدفت أيضا إلى معرفة دور بعض المتغيرات مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي، والعمر على مستوى الانتماء التنظيمي والسمات الشخصية عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة نابلس، كذلك معرفة العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عندهم. ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة باختيار عينة مؤلفة من ( 154 ) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة، وتم توزيع استبانته عليهم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة، كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة تعزى الى متغيرات الخبرة والتخصص والعمر، في حين وجدت فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية عند معلمي المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص والعمر، في حين وجدت فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.1.2.2. وسعت دراسة جودة واليافي ( 2007 ) إلى دراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية هي الأسلوب القيادي للقائد وفق نظرية فيدلر، والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه. لقد تم توزيع ( 110 ) استبانات على عينة عشوائية مكونة من المديرين العاملين في إحدى شركات التطوير والتنمية في جمهورية مصر العربية. ودلت النتائج إلى وجود علاقة بين أسلوب القائد والتزامه التنظيمي وبين أسلوب القائد وشعوره بصراع الدور وغموضه، وكانت العلاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي للقائد وصراع الدور وغموض الدور. كذلك وجدت فروق معنوية بين كل من العمر والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي من جهة وأسلوب القائد من جهة أخرى، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة معنوية بين العمر والتزام القائد التنظيمي، وبين العمر، والخبرة، والتحصيل العلمي، والجنس وشعور القائد بصراع الدور وغموضه. وأشارت البيانات إلى أن النسبة الكبرى من القادة المشاركين في هذا البحث قد تبنوا أسلوب الدعم.



4.1.2.2. أما دراسة الأحمدى ( 2006 ) فسعت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية والعلاقة بينهما وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم ( 10536 ) ممرضاً، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) مركزاً صحياً في ثلاث مناطق موزعة جغرافياً بنسبة 8.4 % ، وقد تم توزيع (1800) استبانته على جميع العاملين بالتمريض في هذه المراكز، وقد أظهرت الدراسة وجود مستويات معتدلة من الرضا الوظيفي الكلي والولاء التنظيمي، وتبين وجود خلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وفقاً لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية، ووجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

5.1.2.2. وحاولت دراسة الملاحمة (2006) التعرف على الولاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2006/2005) والبالغ عددهم (1978)، أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة (الين وماير) للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة تم تطويرها لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، كما وبينت وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية. كما أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم البحث عن الفرص البديلة.

6.1.2.2. أما دراسة سلطان (2006) فهدف إلى التعرف على العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي

لدى أعضاء الهيئات التدريسية فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين الذين هم على رأس عملهم، من حملة درجة الدكتوراه، وممن هم بالرتب الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) عضواً، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (450) عضو هيئة تدريس. استخدمت الباحثة ثلاث أدوات موجهة لأعضاء هيئة التدريس، وهي: مقياس العدالة التنظيمية، الذي صممه نيهوف ومورمان (Niehoof & Morman, 1993) وعدلته الباحثة ليتناسب وطبيعة الدراسة، ومقياس الرضا الوظيفي والذي طورته الباحثة، ومقياس الولاء التنظيمي أعده بورتر وزملاؤه (Porter et.al., 1974)، وأشارت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي كانت "مرتفعة"، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

7.1.2.2. وحاول الجوارنة (2006) في دراسته استقصاء مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية اربد الثانية، واثر المتغيرات المستقلة ( النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة ) على ذلك المستوى. تكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة و(240) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع مدارس المديرية، استخدم الباحث استبانة اشتملت على(40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كان مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظرهم مرتفعاً، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين تعزى لأثر النوع ولصالح الإناث. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول الولاء الوظيفي لمختلف قطاعات التربية و لمتغيرات أخرى كالأجور، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والاستقلالية في العمل، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

8.1.2.2. وهدفت دراسة مروه ( 2006 ) التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعددهم (1284) معلماً ومعلمة، أما عينة

الدراسة فاشتملت على (329) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانته لقياس واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، واستخدم استبانته بورتر وزملائه ( Porter et al.1974 ) المعربة لقياس درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين، أما درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت "مرتفعة"، بينما درجة الانتماء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية كانت "متوسطة"، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخبرة للمعلم، وسنوات الخبرة للمدير، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم ولصالح الذكور، ومتغير الجهة المشرفة ولصالح معلمي المدارس الحكومية، ومتغير المؤهل العلمي للمدير ولصالح أعلى من بكالوريوس، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والجهة المشرفة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لجنس المعلم ولصالح الذكور، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى من 10 سنوات. ووضع الباحث التوصيات التالية: إعداد برامج تدريب للمديرين تساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجالات اتخاذ القرار، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين والطلبة، واستخدام التقنيات الحديثة وتحديد احتياجات المعلمين، وضرورة رفع مستوى وعي مديري المدارس بأهمية الانتماء التنظيمي للمعلمين وأثره على أدائهم ونتائج الطلبة من خلال توزيع النشرات وعقد الندوات، كما انه على مديري المدارس العمل على تنمية قدرات المعلمين، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لهم، وغيرها من العمليات الإدارية التي تسهم في تنمية شعور المعلم بأهميته في تحقيق أهداف المدرسة، وضرورة أن يقوم

مديرو المدارس الثانوية بتفعيل اللجان الطلابية، وكذلك توعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي ويمكن ذلك من خلال عقد لقاءات دورية مع الطلبة.

9.1.2.2. وفي دراسة المشعان ( 2005 ) التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاعتراب والمعاناة النفسية. حيث تكونت عينة الدراسة من ( 418 ) مشاركا من العاملين في القطاع الحكومي، بواقع (215) من الذكور و(203) من الإناث، وقد اختيرت بطريقة العينة القصدية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الاعتراب والمعاناة النفسية، كما انه لا يوجد علاقة بين الولاء التنظيمي والعمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم، بينما توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي لصالح الذكور، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من الاعتراب والمعاناة النفسية.

10.1.2.2. وحاولت دراسة غنام ( 2005 ) تحديد طبيعة العلاقة بين السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وهدفت أيضاً إلى تحديد أثر المتغيرات ( مكان السكن، والمؤهل، والتخصص، والحالة الاجتماعية، ومعدل دخل الأسرة، والخبرة ) على الولاء التنظيمي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس والبالغ عددهم (1088) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (183) معلمة. واستخدمت الباحثة استباننتين، الأولى للتعرف على السمات الشخصية لدى المعلمات، والثانية للتعرف على الولاء التنظيمي للمعلمات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في نابلس كان (مرتفعاً جداً)، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى إلى مكان المكوث، ومكان السكن، ومجال التعليم، والحالة الاجتماعية، ودخل الأسرة، وسنوات الخبرة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الولاء التنظيمي والسمات الشخصية لمعلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، أهمها أن تضع وزارة التربية والتعليم برنامج دعم للروح المعنوية للمعلمات لتشجيع السمات الشخصية الايجابية لديهن.

11.1.2.2. وحاولت سلامة (2003) في دراستها التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق عمان الأولى، وعين الباشا، والرصيفة، وعجلون وجرش والعقبة والكرك وذلك خلال العام الدراسي (2002-2003) وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات في هذه المديريات (6577) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (658) معلماً ومعلمة. استخدم الباحث ثلاث أدوات، الأولى لقياس الممارسات الإدارية، وقد اشتملت على خمسة مجالات هي: الشؤون الإدارية، والمجتمع المحلي، والشؤون الطلابية، والبناء المدرسي، الشؤون الفنية، وقد تكونت الأداة بصيغتها النهائية من (75) فقرة، والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي، وتكونت بصيغتها النهائية من (45) فقرة، والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي وتكونت من (15) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً أي أنهم راضون عن عملهم. وأظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين أعلى من المتوسط النظري أي أن لهم ولاء لمدارسهم التي يعملون فيها. وأن هناك علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وجود علاقة قوية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة، توصي الباحثة بأن يركز المديرين في أعمالهم على جميع المجالات، وإعطاء أهمية أكثر لمجالي الشؤون الفنية والشؤون الطلابية، وأن تعمل وزارة التربية والتعليم على تأهيل المديرين، وعقد دورات تدريبية وإشرافية لهم لإتقان مهارات متنوعة في مختلف مجالات العملية الإدارية، وتعميق روح الديمقراطية بين المديرين والمعلمين بإتاحة الفرصة للمشاركة في العمل الإداري للمعلمين، وممارسة بعض الأعمال الإدارية والفنية، وإجراء دراسات مماثلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن على معلمي ومعلمات المدارس في مرحلة التعليم الأساسي.

12.1.2.2. وسعت دراسة الحديدي (2003) التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن، وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي

للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (40) مدرسة من أصل (201) مدرسة مهنية، وقد اختيرت عينة طبقية مقصودة، وقد طبقت الدراسة على (400) معلماً من أصل (2153) معلماً للعام الدراسي (2002-2003). استخدمت الباحثة مقياس " هالبين وكروفت Halpin & Croft"، ولقياس المناخ التنظيمي استخدمت مقياس "بورتير Porter"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: مناخ المدارس المهنية وتخصص مديريها مهنيًا من النمط المستقل، ومناخ المدارس المهنية وتخصص مديريها أكاديمي من النمط المنضبط، ومناخ المدارس الشاملة و تخصص مديريها مهني من النمط المألوف، ومناخ المدارس الشاملة وتخصص مديريها أكاديمي من النمط الأبوي، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على مقياس المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لتخصص مدير المدرسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على مقياس المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة. وهناك ارتباط بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة وجود التعليم المهني في مدارس مهنية على أن يكون تخصص مديريها مهني، وإيجاد حوافز مادية ومعنوية للمعلمين، وذلك لرفع درجة ولائهم التنظيمي، وتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لمدارس التعليم المهني، وإجراء دراسات من قبل الباحثين بحيث تتناول متغيرات أخرى من المدارس المهنية، وتطبيق التصور الجديد للمناخ التنظيمي في المدارس المهنية من قبل وزارة التربية والتعليم.

13.1.2.2. أما دراسة المعشر ( 2003 ) فهدفت قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن ( إربد، وعجلون، وجرش، والمفرق ) . وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت ( 930 ) موظفاً، وتم جمع المعلومات من خلال استبانته صممت لهذه الغاية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية، وان مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم منه لدى باقي زملائهم.

14.1.2.2. وحاول الخشالي ( 2003 ) معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة وهي الأوتوقراطي والديمقراطي والمتساهل على الولاء التنظيمي وأبعاده ( العاطفي، والمستمر، والأخلاقي ) لأعضاء هيئة التدريس، أجريت هذه الدراسة عن طريق استخدام استبانته على عينة عشوائية بسيطة بلغت ( 204 ) عضو هيئة تدريس. وأظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي وأبعاده العاطفي والأخلاقي، فيما لم تثبت هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت بأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي وأبعاده العاطفي والأخلاقي فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما بينت الدراسة بان هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي وأبعاده العاطفي والأخلاقي فيما لم تبين هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وخرج الباحث بعدد من التوصيات ومن أهمها ضرورة وضع أسس لاختيار رؤساء الأقسام العلمية ممن لهم القدرة على التعامل الإنساني ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في إدارة شؤون أقسامهم، وأيضاً وضع نظام سنوي لتقييم رؤساء الأقسام مشابهة للنظام السنوي لتقييم أعضاء هيئة التدريس المعمول به حالياً.

15.1.2.2. وفي دراسة الفهداوي والحوامدة ( 2003 ) التي هدفت إلى توضيح وتحليل واختبار أثر فضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق في محافظات الطفيلة والكرك ومعان في الأردن. قام الباحثان بتجميع البيانات من عينة ملائمة مكونه من ( 428 ) موظفاً، من (18) دائرة حكومية في المحافظات الثلاث، وقد استخدمت أساليب إحصائية وصفية وتحليله للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات حيث توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل، وبين الولاء التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى وبين بناء الفريق.

16.1.2.2. وهدفت دراسة عورتاني ( 2003 ) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية البالغ عددهم ( 1021 ) إدارياً، وبلغت العينة ( 363 ) إدارياً من مختلف الوزارات، واستخدم الباحث استبانتين، الأولى: لقياس درجة الولاء، والثانية لوصف النمط القيادي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مرتفعة جداً، وإن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هو النمط القيادي الديمقراطي، وبينت وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني، ووجود فروق في الولاء المهني تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير، ومتغير الخبرة لصالح الفئة أكثر من 15 سنة، ومتغير المركز الوظيفي لصالح مدير العام. وبناء على النتائج وضع الباحث عدد من التوصيات من أهمها: قيام الإداريين والمعنيين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بتبني النمط القيادي الديمقراطي لأنه الأكثر تحقيقاً للولاء المهني للإداريين أنفسهم ولمرؤوسيهـم.

17.1.2.2. أما دراسة الأشهب ( 2001 ) فهدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية، والرسمية، والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته في انتمائهم لمهنة التعليم، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة القدس، حيث بلغ عددهم (3693) منهم (3562) معلماً و(131) مديراً. اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (438) منهم (357) معلماً و( 81) مديراً ، واستخدمت في الدراسة استبانتان الأولى أداة كايد سلامه(1989) لقياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.والثانية أداة(Mowday&Stears,1979) لقياس درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين "متوسطة"، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى متغير المهنة لصالح المديرين، ومتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة، ومتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس



الحكومية، كما وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبينت أن درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم عالية من وجهة نظرهم، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى المتغيرات ( الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الرسمية، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم، وقد أوصت الباحثة بما يلي: الاهتمام بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وعمل برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس في مجال اتخاذ القرار، والقيام بدراسات ميدانية أخرى حول مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرار وعلاقتها بمختلف عناصر العملية التربوية، وإجراء المزيد من دراسات الانتماء لمهنة التعليم في كافة المحافظات الفلسطينية.

18.1.2.2. أما دراسة الكاساني (2000) التي هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في مدرسة الزرقاء على ولائهم التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية وهي ( الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة ) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (360) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (5094) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج أن ضغوط الوظيفة تؤثر على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجة "متوسط"، وذلك في المجالات ( طبيعة المهنة، والحوافز، وعلاقة المعلم بالإدارة، وعلاقة المعلم بالزملاء، وعلاقة المعلم بالطلبة، وعلاقة المعلم بالأهالي ) وبدرجة "مرتفعة" في مجال ظروف العمل المادية، كما وتظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. وأوصى الباحث بتوفير ظروف العمل المادية الجيدة للمعلمين، والتخفيف من عبء عملهم، ووضع السياسات الخاصة برفع

المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم، وتشجيع الحفلات والرحلات الجماعية بين المعلمين، ووضع السياسات والقوانين الرادعة للطلبة المثيرين للشغب.

19.1.2.2. وفي دراسة الكايد ( 1999 ) التي هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، وهدفت أيضاً إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة بالجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذلك أثر العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية المتاحة لعضو هيئة التدريس والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر فرص بديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز، وأثر كل ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما وهدفت إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، والأردنية، والتكنولوجيا، ومؤتة ) البالغ عددهم (2181) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (750) عضواً، وتم أخذ العينة بطريقة العينة الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن استعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس، والعمر، ومكان العمل، كما وبينت وجود علاقات ايجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والحرية المتاحة والمعلومات المرتدة عن الأداء والإقرار بالإنجاز. وأوصى الباحث بالعمل على تحسين النمط القيادي السائد في الجامعات الحكومية الأربعة، وأن تدعم رئاسة كل جامعة مسألة مشاركة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، مع إيجاد بيئة عمل ايجابية يسودها الاحترام والثقة والمشاركة الفعالة بين أعضاء هيئة التدريس.

20.1.2.2. وفي دراسة إبراهيم (1996) التي هدفت إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات

المدرسية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء بيت لحم - أريحا والذي بلغ عددهم (450) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على ( 135 ) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، أما أدوات الدراسة فقد تكونت من استبانتين، الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية استبانة لقياس الولاء التنظيمي عند المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يصف المعلمون والمعلمات مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار بأنها متوسطة، كما دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لهم، كما وتوجد فروق دالة إحصائية في مقياس الولاء التنظيمي تعزى إلى مستوى مشاركتهم للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية ولصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في مقياس الولاء التنظيمي تعزى لجنس المعلم أو المؤهل والتفاعل بينهما، بينما توجد فروق دالة إحصائية في مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الجنس، وإلى التفاعل بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين المؤهل العلمي. وأوصى الباحث بعمل برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مجال الإدارة التربوية، بالإضافة إلى عمل دورات تدريبية للمعلمين في مجال الإدارة التربوية وبضرورة القيام بخلق الوعي اللازم عند المعلمين لتبصيرهم بدورهم الحقيقي في العملية التعليمية.

21.1.2.2. وحاول الرواشدة (1995) في دراسته التعرف على مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، كما سعت إلى معرفة أثر كل من مستوى المدارس، والولاء الوظيفي للمدير، وخبرته في ممارسة الإدارة، وعدد المعلمين في المدرسة على العلاقة الشخصية بين المدير والمعلمين. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة جرش للعام 1994/1995. حيث بلغ عددهم (1720) معلماً ومعلمة يتبعون (124) مديراً ومديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل جميع مدارس المحافظة. استخدم الباحث استبانة اشتملت على مقياسين: الأول لتقدير مستوى الولاء الوظيفي لمدير المدرسة، بينما استخدم الثاني لتقدير طبيعة العلاقة الشخصية بينه وبين المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وبينت النتائج ثلاث فئات لمدرء

المدارس هي: فئة ذوي الولاء الوظيفي المرتفع، وفئة ذوي الولاء الوظيفي المتوسط، وفئة ذوي الولاء الوظيفي المنخفض، وكان متوسط درجات جميع المديرين والمديرات على مقياس الولاء الوظيفي (25. 81) ويقع ضمن فئة الولاء الوظيفي المرتفع، وتبين أيضاً أن مديري ومديرات المدارس الثانوية أكثر ولاءً لوظيفتهم من نظرائهم في المدارس الأساسية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة الشخصية بين مدير المدرسة والمعلمين تعزى إلى مستوى المدرسة لصالح المدارس الأساسية، كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة الشخصية بين مدير المدرسة والمعلمين تعزى إلى الاختلاف في مستوى الولاء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، ولصالح المديرين ذوي الولاء الوظيفي المرتفع، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة هذه العلاقة تعزى إلى الاختلاف في عدد المعلمين في المدرسة لصالح العدد القليل من المعلمين، في حين لن تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الاختلاف في خبرة المدير في الإدارة، والتفاعل بين الولاء الوظيفي لمدير المدرسة وعدد المعلمين في المدرسة. وأوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول الولاء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، ومدى تأثيره في العلاقات الشخصية في مجال العمل، بالإضافة إلى إثراء برامج إعداد المديرين، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء أدوارهم بشكل فعال.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية

1.2.2.2. حاولت دراسة واري وكننتسانتس (Ware & Kitsantas, 2007) أن تحدد من يوصي بالانتماء المعلم أم الكفاءة التراكمية. أجريت الدراسة على (26257) معلماً و(6711) مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية، طور الباحث مقياسين الأول: لقياس الكفاءة التراكمية، والثاني لقياس الانتماء المهني للمعلمين، وأظهرت النتائج ما يدعم التزامات المعلمين المهنية.

2.2.2.2. وفي دراسة روز وجراي (Ross & Gray, 2006) التي فحصت أهلية وكفاءة المعلم في التوسط في حل المؤثرات من خلال مقارنة نموذجين أخذاً من نظرية باندرود التعليمية

الاجتماعية. هذا النموذج الافتراضي يعتبر أن القيادة التحويلية تساهم في انتماء المعلم الى القيم التنظيمية من خلال الخبرة التراكمية للمعلم. النموذج الثاني يوجه التأثيرات من خلال كفاءة المعلم. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (3074) معلماً ومعلمة في (218) مدرسة ابتدائية في استبيان ذا أهمية عالية، أظهر أنهم يؤيدون بقوة النموذج الثاني أكثر من النموذج الأول، والقيادة التحويلية لها تأثير كبير جداً على كفاءة المعلمين التراكمية في المدرسة، كفاءة المعلم وحدها هي التي تعزز انتماء المعلم إلى الانتماء المجتمعي، والقيادة التحويلية لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة إلى انتماء المعلم إلى مهمة التدريس وإلى الانتماء إلى مهمة التعليم المهني.

3.2.2.2. حاولت دراسة فوت وزملائه (Foote et al., 2005) الكشف عن أثر وضوح وصراع الدور على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (148) عاملاً في مؤسسة صناعية ريفية. وبينت النتائج بأن وضوح الدور له أثر ايجابي على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية، أما صراع الدور فله أثر سلبي على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية وعلى الأداء والانجاز.

4.2.2.2. وفي دراسة كارملي وجيفن (Carmeli & Gefen, 2005) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الولاء ونية الانسحاب وترك المؤسسة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (228) فرداً. ودلت النتائج على وجود علاقة تبادلية بين أنماط الولاء، وان نمطي الولاء المستمر والولاء الوظيفي لهما ارتباط دال إحصائياً بنية الانسحاب وترك الوظيفة، أما الولاء العاطفي فكان له ارتباط بنية الانسحاب من المؤسسة، بينما نمط الاندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة والوظيفة معا.

5.2.2.2. وحاول درامستد (Dramstad, 2004) في دراسته التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين في النرويج، ومعرفة أثر الجهة المشرفة على هذه العلاقة، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (469) مدرساً من المدارس العامة و(57) مدرساً من المدارس الخاصة، ومن أهم نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الخاصة لديهم

مستوى عال من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وان المناخ والكفاءة يمثلان التأثيرات الرئيسية التي تساهم في زيادة رغبة العاملين للبقاء في المنظمة.

6.2.2.2. وفي دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori & Henkin, 2004) التي هدفت إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات وهي (العمر، ومدة الخدمة، والرتبة الأكاديمية)، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (1121) عضواً تم اختيارهم من (15) كلية طب في الولايات المتحدة وكندا، واستخدم الباحث مقياس ألن وماير (Allen & Mayer, 1984) لقياس الولاء التنظيمي، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الولاء الأخلاقي تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود علاقة قوية بين الولاء العاطفي ومدة الخدمة في التعليم.

7.2.2.2. وهدفت دراسة جيرنقان وزملاؤه (Jernigan et al., 2002) إلى معرفة تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (154) ممرضاً، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي متنبئ للولاء الأخلاقي، في حين أن عدم الرضا عن السياسة التنظيمية والاستقلالية والمركز الوظيفي متنبئات للولاء السلبي، ولم يكن لأي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كمتنبئ للولاء المحسوب.

8.2.2.2. أما دراسة سيليب (Celep, 2000) فهذهت إلى التعرف على مستويات الانتماء التنظيمي للمدرسين الأتراك. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (302) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في المدارس الحكومية الثانوية باستخدام مقياس مكون من (28) فقرة. وبينت النتائج أن المدرسين يبذلون جهداً مميزاً من أجل مصلحة مدارسهم، وظهر أن هناك علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة العمل، فقد كان المدرسون ملتزمين جداً بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم.

9.2.2.2. وحاولت دراسة فاندينبرج ولانس (Vandenberg & Lance, 1992) معرفة العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (455) فرداً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً وأن كل منهما سبب للآخر.

10.2.2.2. أما دراسة ريز وزملاؤه (Reyes et al., 1989) فقد هدفت إلى مقارنة مستوى انتماء المعلمين في السنة الأولى وأقرانهم ممن لهم سنتين في الخدمة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لديهم. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ( 500 ) معلماً، في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، منهم ( 250 ) معلماً في السنة الأولى و( 250 ) معلماً في السنة الثانية. وبينت النتائج أن هناك فروقاً دالة في مستوى الانتماء والرضا الوظيفي بين معلمي السنة الأولى والثانية لصالح معلمي السنة الثانية.

11.2.2.2. وفي دراسة هدجز (Hedges, 1983) حاول الباحث التعرف على المؤشرات الدالة على الانتماء الوظيفي. وبينت النتائج أن الغياب عن العمل، وترك العمل، والعمل الجزئي باختيار الفرد نفسه تعتبر من المظاهر التي ترتبط بضعف الانتماء، بينما يعتبر القيام بأعمال ومهام متعددة، والعمل الإضافي من مظاهر الانتماء القوي.

### 3.2.2. تعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة -المذكورة- العربية والأجنبية تناولت الانتماء أو الولاء المهني أو التنظيمي بأشكال مختلفة، فمنها من بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات مختلفة: صناعة القرار، والسمات الشخصية، والأسلوب القيادي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والكفاءة الإدارية، والاعتراب، والممارسات الإدارية، وأنماط المناخ التنظيمي، وضغوط العمل، والأنماط القيادية، وفضيلة التقوى، والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقة بالمؤسسة، ونية الانسحاب من المهنة والمؤسسة، وضوح الدور وصراع الدور.

ومنها من بحث في مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومنها من حدد المؤشرات الدالة على الانتماء، وبعضها من درس العلاقة السببية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبعضها درس أسباب التزام الموظفين بعملهم وما يجب أن تفعله المؤسسة لزيادة الالتزام تجاه المهنة .

وقد استهدفت الدراسات السابقة فئات وشرائح مختلفة وهي: إداريين، وعاملين في الرعاية الصحية، ورؤساء أقسام، ومديري مدارس، ومعلمي مدارس خاصة ومرحلة أساسية ومعلمين بشكل عام، ومحاضرين في الجامعات، وموظفين حكوميين.

ومن أقرب الدراسات السابقة إلى هذه الدراسة هي الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية، والكفاءة الإدارية، والممارسات الإدارية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى. بالرغم من قلة الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي للمعلمين بشكل عام، وعدم وجود دراسة تركز على دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم.

وقد ساعدت مراجعة الدراسات السابقة الباحث في أمور منها:

- الإلمام بمفهوم وأبعاد الولاء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، والعلاقة بين الانتماء والولاء الوظيفي .
- الإعداد لاستخدام أدوات الدراسة تطويراً وبناءً.
- التأكد من حداثة موضوع الدراسة بما يخص تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

\* منهج الدراسة

\* مجتمع الدراسة

\* عينة الدراسة

\* أدوات الدراسة

\* صدق أدواتي الدراسة

\* ثبات أدواتي الدراسة

\* إجراءات تطبيق الدراسة

\* متغيرات الدراسة

\* المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

---

#### 1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، بالإضافة لوصف لأداتي الدراسة وصدقهما وثباتهما، وإجراءات تطبيق الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

#### 2.3. منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لهذه الدراسة.

#### 3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل ومعلماتها للعام الدراسي 2007/2008 والبالغ عددهم (6589) معلماً ومعلمة، موزعين على ثلاث مديريات في المحافظة حسب سجلات مديريات التربية والتعليم الثلاث، وكما هو موضح في الجدول (1.3).

الجدول 1.3 : خصائص المجتمع الديمغرافية حسب متغيرات الدراسة

الخبرة			المؤهل			الجنس		المديرية
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	بكالوريوس أعلى من	بكالوريوس	بكالوريوس أقل من	أنثى	ذكر	
1001	776	913	105	1690	895	1503	1187	وسط الخليل
466	442	766	90	1121	463	836	838	شمال الخليل
660	794	771	87	1648	490	1080	1145	جنوب الخليل
2127	2012	2450	282	4459	1848	3419	3170	المجموع
%32	%31	%37	%4	%68	%28	%52	%48	النسبة
6589			6589			6589		المجموع الكلي

4.3. عينة الدراسة

اختار الباحث عينة طبقية عشوائية بنسبة 6% من المجتمع، وبلغ عدد أفراد العينة ( 400 ) معلماً ومعلمة، استجاب منهم (380) فرداً ، تم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتها، وعليه يصبح عدد الاستبانات الصالحة (370) أي بنسبة (92.5%) و 5.6% من مجتمع الدراسة من مجموع العينة كما يبين الجدول (2.3).

الجدول 2.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	165	370
	أنثى	205	
المؤهل	أقل من بكالوريوس	95	370
	بكالوريوس	257	
	أعلى من بكالوريوس	18	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	129	370
	من 5 - 10 سنوات	112	
	أكثر من 10 سنوات	129	
التخصص	علوم إنسانية	238	370
	علوم طبيعية	132	

5.3. أدوات الدراسة

استخدم الباحث لدراسته استبانتيين: الأولى للتعرف على واقع انتماء المعلمين لمهنة التعليم، والثانية للتعرف على تقييم المعلمين لدور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم. وفيما يلي تفصيل كل منهما:

أ- أداة قياس انتماء المعلمين لمهنة التعليم: حيث قام الباحث بتطوير هذه الأداة من خلال الاعتماد على استبانات استخدمها باحثون سابقون مثل مروة (2006) وحمائل (2008) وإدخال التعديلات اللازمة عليها. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين: الأول اشتمل معلومات عامة هي: الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص، والجزء الثاني يتعلق بمتغير انتماء المعلمين لمهنة التعليم، ويضم ( 18 ) فقرة، يستجيب لها الأفراد حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، كما يبينها ملحق رقم ( 1 ).

ب- أداة تقييم المعلمين لدور مدير المدرسة في تعزيز انتمائهم لمهنة التعليم: قام الباحث ببناء هذه الاستبانة، - حيث لم يقف الباحث على استبانته تبحث في تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين - ، وذلك من خلال الاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة واستطلاع آراء عينة من المدرسين كمصدر ثانوي. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين: الأول اشتمل معلومات عامة هي: الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص، والجزء الثاني يتعلق بمتغير تقييم المعلمين لدور المدير وتكون من أربعة مجالات: الجوانب الشخصية، والجوانب التنظيمية والفنية، والجوانب الاجتماعية، والبيئة المدرسية، ويضم ( 57 ) فقرة موزعة على المجالات الأربعة، تتم الاستجابة لها حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، ولتقدير أهمية العبارة تم إعطاء القيمة الرقمية (5) لاستجابة موافق بشدة، والقيمة الرقمية (4) لاستجابة موافق، والقيمة الرقمية (3) لاستجابة محايد، والقيمة الرقمية (2) لاستجابة معارض، والقيمة الرقمية (1) لاستجابة معارض بشدة، وعكس هذه القيم مع العبارات السلبية حيث يتم إعطاء القيمة الرقمية (1) لاستجابة موافق بشدة، كما بينها ملحق رقم ( 1 ) .

### 6.3. صدق أدواتي الدراسة

تم التحقق من صدق أدواتي الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم ( 18 ) محكماً كما بيينه الملحق رقم ( 2 )، حيث أبدوا مجموعة من الاقتراحات تتعلق ببعض فقرات أدواتي الدراسة من حيث إعادة الصياغة والإلغاء والتقسيم، كما اقترحوا إضافة عدد من الفقرات، حيث تم الأخذ بجميع اقتراحات المحكمين التي أشار بها 75% منهم.

وبعد التحكيم بقي عدد فقرات استبانته انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما هو، أي (18) فقرة مع إدخال بعض التغييرات على الصياغة وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، أما استبانة تقييم المعلمين لدور مدير المدرسة فأصبحت تتكون من ( 50 ) فقرة، بعد إدخال بعض التعديلات على بعض الفقرات وحذف بعضها، وإضافة فقرات جديدة ضمن المجالات التالية:

الجوانب الشخصية ( 1 - 13 )، والجوانب التنظيمية والفنية ( 14-36 )، والجوانب الاجتماعية (37-42)، والبيئة المدرسية (43-50)، ويبين ملحق رقم ( 3 ) أدوات الدراسة قبل وبعد التحكيم.

### 7.3. ثبات أدوات الدراسة

قام الباحث بتوزيع الاستبانتيين على عينة استطلاعية مكونه من 30 معلماً ومعلمه من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وللتأكد من ثباتهما تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق كرونباخ الفا، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول ( 3.3 ).

الجدول 3.3 : نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا لأداتي الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات	أداة القياس
0.96	50	الدرجة الكلية	تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم
0.92	13	الجوانب الشخصية	
0.91	23	الجوانب التنظيمية والفنية	
0.89	6	الجوانب الاجتماعية	
0.88	8	البيئة المدرسية	
0.87	18		انتماء المعلمين لمهنة التعليم

وتشير القيم الواردة في الجدول السابق أن أدوات الدراسة تتمتعان بدرجة عالية من الثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

### 8.3. إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث باستكمال الإجراءات الرسمية للحصول على الموافقة لتطبيق الدراسة من الجهات ذات العلاقة حيث حصل الباحث على كتاب موجه من عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس إلى وزارة التربية والتعليم، ثم قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة، وبعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات أدوات الدراسة، قام بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة من خلال الذهاب إلى المدارس والاجتماع مع المدراء وذلك لتوضيح أهمية الدراسة والتأكد من جدية المبحوثين وتوضيح أي نقاط يحتاجها المبحوثون، حيث تم توزيع (400) استبانة، تم استرداد (380) استبانة منها، وبعد فحصها تم استبعاد (10) استبانات غير صالحة، وبالتالي بلغ مجموع الاستبانات الصالحة التي تم ادخالها في التحليل الإحصائي (370) استبانة تشكل ( 92.5% ) مما تم توزيعه.

### 9.3. متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة :

1. واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم.
3. تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم.

المتغيرات المستقلة

1. الجنس
2. الخبرة ( أقل من 5 سنوات ، ومن 5 – 10 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات )
3. المؤهل العلمي ( أدنى من بكالوريوس ، وبكالوريوس ، وأعلى من بكالوريوس )
4. التخصص ( علوم إنسانية ، وعلوم طبيعية )

### 10.3 . المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science , SPSS) لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل التالي:

1. لتحليل إجابة السؤالين الأول والثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على أداتي الدراسة مع اعتماد المعيار التالي:

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أعلى من (3) مضافاً إليها قيمة الانحراف المعياري للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية.

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية محصوراً بين ( 3 ± انحراف معياري ).

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (3) مطروحاً منها قيمة الانحراف المعياري للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية .

2. لفحص الفرضيات ( 1 ، 4 ، 5 ، 8 ) استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة .Independent t-test

3. لفحص الفرضيات ( 2 ، 3 ، 6 ، 7 ) استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي

One Way ANOVA ( One Way Analysis of Variance )



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

نتيجة فحص السؤال الأول

نتيجة فحص السؤال الثاني من خلال

نتيجة فحص الفرضية الأولى

نتيجة فحص الفرضية الثانية

نتيجة فحص الفرضية الثالثة

نتيجة فحص الفرضية الرابعة

نتيجة فحص السؤال الثالث

نتيجة فحص السؤال الثالث من خلال

نتيجة فحص الفرضية الخامسة

نتيجة فحص الفرضية السادسة

نتيجة فحص الفرضية السابعة

نتيجة فحص الفرضية الثامنة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، من خلال فحص أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### 1.4. السؤال الأول: ما واقع الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون لفقرات أداة الدراسة، كما يبينه الجدول (1.4).

ويتضح من الجدول (1.4) أن درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بشكل عام كانت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.54).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود (6) فقرات تدل على انتماء مرتفع وهي الفقرات ذات الأرقام ( 6،7،10،4،16،14) مرتبة تنازلياً، حيث حصلت الفقرة (6) "تهمني سمعة مهنة التعليم" على أعلى متوسط حسابي بواقع (4.53) وانحراف معياري ( 0.66)، كما حصلت (12) فقرة على درجة "متوسط"، وحصلت الفقرة (1) "أترك هذه المهنة إذا ما عرضت علي ظروف عمل أفضل" على أقل متوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.33).

الجدول 1.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون مرتبة تنازلياً.

الرقم	رقم العبارة	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	تهمني سمعة مهنة التعليم.	4.53	0.66	مرتفعة
2	7	تتوافق قلبي مع القيم التي تدعو إليها هذه المهنة.	4.30	0.71	مرتفعة
3	10	أهتم بمدى تحقيق مهنة التعليم لأهدافها .	4.29	0.61	مرتفعة
4	4	أحرص على مستقبل هذه المهنة.	4.18	0.86	مرتفعة
5	16	أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب مني لتحقيق أهداف المهنة.	4.09	0.77	مرتفعة
6	14	أبين لأصدقائي أن هذه المهنة عظيمة.	4.02	0.87	مرتفعة
7	8	إنني على استعداد لقبول أي عمل يكلفني به مديري	3.89	0.91	متوسطة
8	17	افتخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المهنة .	3.87	1.00	متوسطة
9	13	اتخذت قراراً صائباً عندما قبلت العمل في هذه المهنة.	3.85	0.95	متوسطة
10	5	تعتبر هذه المهنة من أفضل المهن التي يمكن أن أعمل بها.	3.83	1.16	متوسطة
11	2	أشعر بجدوى الالتزام تجاه هذه المهنة لفترة طويلة .	3.71	0.98	متوسطة
12	11	أشعر بالسعادة أنني أعمل في هذه المهنة	3.70	1.06	متوسطة
13	9	إنني على استعداد للعمل في أي مدرسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة.	3.64	1.09	متوسطة
14	18	أستفيد كثيراً عند بقائي في هذه المهنة على المدى البعيد.	3.58	1.08	متوسطة
15	15	سأقوم باختيار مهنة التعليم لو عاد الزمن مرة أخرى وخيرت بينها وبين غيرها.	3.37	1.24	متوسطة
16	3	أجد صعوبة في الالتزام بالقوانين الوظيفية لهذه المهنة.	3.12	1.09	متوسطة
17	12	يدفعني أي تغيير سلبي على وضعي الوظيفي في المهنة للتفكير بترك العمل في هذه المهنة.	2.88	1.13	متوسطة
18	1	أترك هذه المهنة إذا ما عرضت علي ظروف عمل أفضل.	2.64	1.33	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.76	0.54	مرتفعة

السؤال الثاني: هل يختلف واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين باختلاف كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص؟

وللتعرف على الاختلاف في درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم لدى أفراد عينة الدراسة قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الواردة في السؤال الثاني، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، تم فحصها من خلال الفرضيات التالية:

2.4. الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما يبين الجدول (2.4).

الجدول (2.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	172	3.63	0.56	306	3.55	*0.000
أنثى	198	3.85	0.48			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين متوسطي درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح الإناث، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الأولى.

**3.4. الفرضية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى خبرة المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير خبرة المعلم، لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (3.4).

الجدول (3.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير خبرة المعلم.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	0.223	0.112	0.388	0.679
داخل المجموعات	305	87.844	0.288		
المجموع	307	88.067	-		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير خبرة المعلم، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

4.4. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى مؤهل المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير مؤهل المعلم، لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائية، كما يبين الجدول (4.4).

الجدول (4.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير مؤهل المعلم

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	0.332	0.166	0.577	0.562
داخل المجموعات	305	87.735	0.288		
المجموع	307	88.067	-		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مؤهل المعلم، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

5.4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى تخصص المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما يبين الجدول (5.4).

الجدول (5.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير تخصص المعلم.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
علوم إنسانية	233	3.806	0.502	306	2.278	*0.029
علوم طبيعية	137	3.663	0.578			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين متوسطي درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح العلوم الإنسانية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة.

6.4. السؤال الثالث: ما تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها، كما هو مبين في الجدول (6.4)

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما يراها المعلمون لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها مرتبة تنازليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.675	4.126	الجوانب الاجتماعية
مرتفعة	0.588	4.107	البيئة المدرسية
مرتفعة	0.588	4.084	الجوانب الشخصية
مرتفعة	0.596	3.977	الجوانب التنظيمية والفنية
مرتفعة	0.553	4.044	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتمائهم لمهنة التعليم كانت "مرتفعة" للدرجة الكلية ولجميع المجالات أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.044)، وحصل مجال الجوانب الاجتماعية على أعلى متوسط حسابي من ضمن مجالات أداة الدراسة الأربعة حيث بلغ (4.126)، بينما حصل مجال الجوانب التنظيمية والفنية على أقل متوسط حسابي والبالغ (3.977).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما يبينها الملحق رقم (4) يتبين أن (39)



فقرة حصلت على درجة "مرتفعة"، حيث حصلت الفقرة (35) "يشرك المعلمين في اللجان المدرسية المختلفة" على أعلى متوسط حسابي بواقع (4.33)، كما حصلت (8) فقرات على درجة "متوسطة"، حيث حصلت الفقرة (30) "يقدم اقتراحات للجهات المعنية لتطوير المنهاج الدراسية" على أقل متوسط حسابي بواقع (3.57).

**السؤال الرابع: هل يختلف تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم باختلاف كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص؟**

وللتعرف على الاختلاف في درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتمائهم لمهنة التعليم لدى أفراد عينة الدراسة قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الواردة في السؤال الرابع، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً، تم فحصها من خلال الفرضيات التالية:

**7.4. الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم تعزى إلى جنس المعلم.**

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما يبين الجدول (7.4).

الجدول (7.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم تعزى إلى جنس المعلم.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الجوانب الشخصية	ذكر	172	4.040	0.602	306	1.216	0.225
	أنثى	198	4.122	0.575			
الجوانب التنظيمية والفنية	ذكر	172	3.879	0.575	306	2.697	*0.007
	أنثى	198	4.061	0.601			
الجوانب الاجتماعية	ذكر	172	4.011	0.706	306	2.777	*0.006
	أنثى	198	4.223	0.633			
البيئة المدرسية	ذكر	172	4.045	0.6180	306	1.692	0.092
	أنثى	198	4.159	0.559			
الدرجة الكلية	ذكر	172	3.963	0.557	306	2.369	*0.018
	أنثى	198	4.112	0.543			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من الجدول (7.4) وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم تعزى لمتغير جنس المعلم، على الدرجة الكلية وكانت لصالح الإناث، وأيضاً على مجالي الجوانب التنظيمية والفنية، والجوانب الاجتماعية، وكانت أيضاً لصالح الإناث، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة.

8.4. الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى خبرة المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى خبرة المعلم، كما هو مبين في الجدول (8.4).

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب متغير خبرة المعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.61	4.12	136	أقل من 5 سنوات	الجوانب الشخصية
0.55	3.99	115	من 5-10 سنوات	
0.59	4.11	118	أكثر من 10 سنوات	
0.59	3.98	136	أقل من 5 سنوات	الجوانب التنظيمية والفنية
0.54	3.91	115	من 5-10 سنوات	
0.62	4.00	118	أكثر من 10 سنوات	
0.67	4.13	136	أقل من 5 سنوات	الجوانب الاجتماعية
0.56	4.08	115	من 5-10 سنوات	
0.73	4.14	118	أكثر من 10 سنوات	
0.63	4.08	136	أقل من 5 سنوات	البيئة المدرسية
0.55	4.05	115	من 5-10 سنوات	
0.58	4.14	118	أكثر من 10 سنوات	
0.57	4.05	136	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.50	3.97	115	من 5-10 سنوات	
0.56	4.07	118	أكثر من 10 سنوات	
0.55	4.04			الدرجة الكلية

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في الجدول (8.4) يتبين أن هناك فروقا بينها في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (9.4).

الجدول (9.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب متغير خبرة المعلم.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الجوانب الشخصية	بين المجموعات	2	0.842	0.421	1.218	0.297
	داخل المجموعات	305	105.418	0.346		
	المجموع	307	106.260	-		
الجوانب التنظيمية والفنية	بين المجموعات	2	0.454	0.227	0.637	0.528
	داخل المجموعات	305	108.550	0.356		
	المجموع	307	109.004	-		
الجوانب الاجتماعية	بين المجموعات	2	0.206	0.103	0.224	0.788
	داخل المجموعات	305	139.926	0.458		
	المجموع	307	140.132	-		
البيئة المدرسية	بين المجموعات	2	0.482	0.246	0.708	0.483
	داخل المجموعات	305	105.933	0.347		
	المجموع	307	106.425	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.478	0.238	0.778	0.460
	داخل المجموعات	305	93.685	0.307		
	المجموع	307	94.163	-		

يلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم لتغزى لمتغير خبرة المعلم، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

9.4. الفرضية السابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى مؤهل المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى مؤهل المعلم، كما هو مبين في الجدول (10.4).

الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب متغير مؤهل المعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.55	4.21	103	أدنى من بكالوريوس	الجوانب الشخصية
0.58	4.03	252	بكالوريوس	
0.65	4.08	15	أعلى من بكالوريوس	
0.62	4.09	103	أدنى من بكالوريوس	الجوانب التنظيمية والفنية
0.58	3.93	252	بكالوريوس	
0.50	3.99	15	أعلى من بكالوريوس	
0.67	4.19	103	أدنى من بكالوريوس	الجوانب الاجتماعية
0.68	4.10	252	بكالوريوس	
0.57	4.12	15	أعلى من بكالوريوس	
0.61	4.24	103	أدنى من بكالوريوس	البيئة المدرسية
0.56	4.06	252	بكالوريوس	
0.60	3.99	15	أعلى من بكالوريوس	
0.55	4.15	103	أدنى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.55	4.00	252	بكالوريوس	
0.52	4.03	15	أعلى من بكالوريوس	
0.55	4.04			الدرجة الكلية

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في الجدول (10.4) يتبين أن هناك فروقاً بينها في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (11.4).

الجدول (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب متغير مؤهل المعلم.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الجوانب الشخصية	بين المجموعات	2	1.856	0.928	2.711	0.092
	داخل المجموعات	305	104.404	0.342		
	المجموع	307	106.260	-		
الجوانب التنظيمية والفنية	بين المجموعات	2	1.515	0.757	2.145	0.68
	داخل المجموعات	305	107.686	0.353		
	المجموع	307	109.201	-		
الجوانب الاجتماعية	بين المجموعات	2	0.473	0.236	0.516	0.119
	داخل المجموعات	305	139.659	0.458		
	المجموع	307	140.132	-		
البيئة المدرسية	بين المجموعات	2	2.023	1.011	2.954	0.597
	داخل المجموعات	305	104.402	0.342		
	المجموع	307	106.425	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	1.460	0.730	2.409	0.054
	داخل المجموعات	305	92.463	0.303		
	المجموع	307	93.923	-		

يلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى لمتغير مؤهل المعلم، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

10.4. الفرضية الثامنة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما يراها المعلمون تعزى إلى تخصص المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما يبين الجدول (12.4).

الجدول (12.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم حسب متغير تخصص المعلم.

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الجوانب الشخصية	علوم إنسانية	233	4.09	0.54	306	0.53	0.59
	علوم طبيعية	137	4.06	0.65			
الجوانب التنظيمية والفنية	علوم إنسانية	233	3.97	0.54	306	0.20	0.83
	علوم طبيعية	137	3.98	0.67			
الجوانب الاجتماعية	علوم إنسانية	233	4.14	0.65	306	0.47	0.63
	علوم طبيعية	137	4.10	0.71			
البيئة المدرسية	علوم إنسانية	233	4.12	0.56	306	0.74	0.46
	علوم طبيعية	137	4.07	0.63			
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	233	4.04	0.51	306	0.23	0.81
	علوم طبيعية	137	4.03	0.62			

يلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى لمتغير تخصص المعلم، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

مناقشة السؤال الثاني من خلال:

#### 2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

#### 3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

#### 4.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

#### 5.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

#### 6.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

مناقشة نتائج السؤال الرابع من خلال:

#### 7.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

#### 8.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

#### 9.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة

#### 10.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

#### 11.5 التوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها التي بحثت في تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم، كما يتضمن عدداً من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

#### 1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول : ما واقع الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟

يتضح من نتائج سؤال الدراسة الأول أن درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بشكل عام كانت "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.54). ومع ذلك فهناك (12) فقرة حصلت على تقدير "متوسط"، وكان أدناها الفقرة (1) "أترك هذه المهنة إذا ما عرضت عليّ ظروف عمل أفضل".

ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعزى إلى الظروف المادية الخاصة التي تمر بها بلادنا من بطالة ونقص حاد في فرص العمل المتاحة لأبناء الوطن، فهذا يدفع المعلم إلى التشبث بوظيفته والعمل على الحفاظ عليها وعدم التفريط بها، ويدعم هذا الكلام النتائج حيث حصلت الفقرة (1) "أترك هذه المهنة إذا ما عرضت عليّ ظروف عمل أفضل " على أقل متوسط حسابي وهذا يعني أن لدى المعلم الرغبة بترك المهنة، ولكن المانع هو عدم وجود ظروف عمل أفضل، وهناك عدد كبير من الفقرات حصلت على تقدير "متوسط" ونتيجة هذه الفقرات تشير إلى أن الانتماء إلى المهنة يغلب عليه طابع الانتماء التنظيمي المستمر الذي يعني أن انتماء المعلم يرجع لأسباب مادية استثمارية، وقد يعزى ذلك إلى ثقافة أبناء فلسطين بشكل عام وتأثرهم بأخلاق دينهم

الإسلامي وتربيتهم على حب الإخلاص والأمانة في العمل والحرص على مستقبل أبناء الوطن وبالتالي الحرص على أهم مهنة وهي تربية الأبناء وتعليمهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمائل (2008)، ودراسة سلعوس (2007)، ودراسة سلطان (2006)، ودراسة غنام (2005)، ودراسة درامستد (Dramstad, 2004) ودراسة سلامة (2003)، ودراسة عورتاني (2003)، ودراسة سيليب (Selep, 2000)، ودراسة الأشهب (2001)، والتي أشارت إلى أن درجة انتماء المعلمين والعاملين للمهنة كانت "مرتفعة" واختلفت مع دراسة الأحمدى (2006)، ودراسة مروة (2006)، واللتين أشارتا إلى أن درجة انتماء المعلمين كانت بدرجة "متوسطة".

مناقشة نتائج السؤال الثاني (هل يختلف واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين باختلاف كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص؟) من خلال مناقشة الفرضيات المنبثقة عنه:

2.5. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى الجنس.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى جنس المعلم، وكانت الفروق لصالح المعلمات.

وقد يعزى ذلك إلى أن طموح الرجل يختلف بشكل عام عن طموح المرأة، فمعظم الإناث يشعرون بأنهن حققن ذواتهن من خلال العمل في وظيفة التعليم. ومن ناحية أخرى حاجة المرأة إلى المردود المالي من الوظيفة أقل من حاجة الرجل، كما أن طبيعة العمل في التعليم تتناسب كثيراً مع طبيعة الأنثى، بينما الرجال يشعرون بأن وظيفة المعلم لا تحقق لهم كثيراً من طموحهم ولا

تعطيهم مردوداً مادياً كافياً لسد حاجاتهم، وكذلك قد يعزى السبب لكون العنف المدرسي من قبل الطلاب تجاه معلمهم أعلى من العنف المدرسي من قبل الطالبات تجاه معلماتهن.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سلعوس (2007)، ودراسة مركيوري وهنكن (Marcgiori & Henkin, 2002) اللتان أشارتا إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، واختلفت مع دراسة حمائل (2008)، ودراسة الأثسهب (2001)، ودراسة إبراهيم (1996)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي تعزى إلى الجنس، كما واختلفت مع دراسة مروة (2006) والتي أشارت إلى وجود فروق لكن لصالح الذكور.

### 3.5. مناقشة نتائج الفرضية الثانية : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى الخبرة .

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

من المفترض أن أصحاب الخبرة الأطول أكثر انتماء للمهنة وهذا ما لم تظهره نتائج الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل المعلم لا تختلف باختلاف عدد سنوات العمل، فجميع المعلمين يعملون تحت الظروف نفسها، ولهم نفس الامتيازات، والحقوق، والواجبات، حيث ان القوانين والأنظمة السائدة والمعمول بها لا توفر امتيازات لذوي سنوات الخبرة الطويلة سواء من حيث العبء التعليمي أو الواجبات. ويمكن عزوه أيضاً إلى عدم وجود ظروف أفضل للعمل خارج إطار هذه المهنة لجميع فئات العمر، فجميعهم يشتركون في عدم وجود فرصة أفضل لهم

خارج هذه المهنة، وهذا ما يؤكد أن الانتماء لدى المعلمين هو انتماء ذو طابع تنظيمي مستمر، ومن الملاحظ أن من العاملين في الوظائف الحكومية والخاصة من يتصفون بقلّة الحيلة لذلك إذا عمل في وظيفة ما لا يتجرأ على تركها.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمائل (2008)، ودراسة سلعوس (2007)، ودراسة غنام (2005)، ودراسة الأشهب (2001)، والتي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، واختلفت مع دراسة الملاحمة (2006)، ودراسة مروة (2006)، ودراسة ريز وزملاؤه (Reyes et. al., 1989)، والتي أشارت الى وجود فروق في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الأكثر خبرة.

#### 4.5. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مؤهل المعلم.

ويلاحظ الباحث أن هذه النتيجة غير متوقعة، حيث أنه يتوقع أن تفتح المؤهلات الأعلى للمعلمين آمالاً كبيرة للتقدم، وهذا ما يفترض أن ينعكس على انتمائهم لمهنة التعليم سلباً، وهذا لم يتحقق من خلال نتائج الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل والظروف المحيطة المتشابهة لجميع المعلمين باختلاف مؤهلاتهم وباختلاف مستوى المدرسة وجنسها أيضاً، وكذلك عدم وجود فرص عمل أفضل للمعلمين الحاصلين على مؤهلات مرتفعة، فلا يجدون خياراً أمامهم سوى العمل في هذه المهنة والانتماء لها، وهم بذلك يشتركون مع باقي المعلمين في عدم وجود فرص أفضل

للعمل خارج المهنة، وكذلك عدم وجود اختلاف في الرغبة في القيام بالواجب تجاه أمته وأبناء شعبه باختلاف مؤهله.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة حمائل (2008)، ودراسة مروة (2006)، ودراسة الأشهب (2001)، ودراسة إبراهيم (1996)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل، واختلفت مع دراسة سلعوس (2007) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة الانتماء التنظيمي ولصالح البكالوريوس.

#### 5.5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة : لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات واقع الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى التخصص.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى إلى تخصص المعلم، وكانت الفروق لصالح فئة العلوم الإنسانية.

من المعلوم أن خريجي التخصصات الإنسانية هم خريجون لكليات تعدُّ أصلاً كليات رافده لمهنة التعليم، ويحمل خريجوها توقعات مهنية محدودة أصلاً تدور حول الالتحاق بمهنة التعليم. أما خريجو الكليات العلمية والتي تعدّ بطبيعتها غير رافده لمهنة التعليم، فيعتبر التحاقهم بمهنة التعليم أمراً طارئاً، ويساعد في ذلك قلة فرص العمل في المؤسسات الاقتصادية والصناعية وكذلك استغلال أصحاب المؤسسات الخاصة لحاجة الموظف. وقد يعزى ذلك إلى الاختلاف في ظروف العمل بين المعلمين ذوي تخصصات العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية، فطبيعة تدريس المواد الإنسانية أسهل من العلوم الطبيعية بشكل عام، كما لا يواجه مدرس المواد الإنسانية صعوبات في إيصال المعلومات إلى طلبته، كما أنه لا يحتاج إلى حصص إضافية لقطع المنهاج المقرر أو لتقوية الطلبة الضعاف، وهذا عكس ما يواجهه معلم العلوم الطبيعية، وقد يعزى أيضاً إلى شعور

معلمي العلوم الطبيعية بالجهد الكبير الذي بذلوه للحصول على شهاداتهم بالمقارنة مع معلمي العلوم الإنسانية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سلغوس (2007) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير التخصص.

### 6.5. مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم لديهم؟

تشير النتائج إلى أن درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتمائهم لمهنة التعليم كانت "مرتفعة" للدرجة الكلية ولجميع المجالات أيضاً، وحصل مجال الجوانب الاجتماعية على أعلى متوسط حسابي من ضمن مجالات أداة الدراسة، بينما حصل مجال الجوانب التنظيمية والفنية على أقل متوسط حسابي.

وقد يعزى ذلك إلى التشابه في تأهيل المديرين من حيث المؤهل والدورات الإدارية التي يمر بها قبل وبعد ممارسته لعمله كمدير، إضافة إلى السياسة المتبعة حديثاً في تعيين مديري المدارس والشروط الموضوعية لتعيين المدراء من ذوي الخبرة في مجال التدريس الذي يولد لديه شعوراً إيجابياً مع زملائه المعلمين لأنه مارس عمل التدريس سابقاً، وأيضاً حصوله على تقديرات جيدة من قبل مرؤوسيه أثناء عمله كمدرس الذي يكفل إيصال أفضل العاملين إلى مراكز الإدارة، والاختبارات والمقابلات التي يمر بها الشخص المتقدم لوظيفة مدير المدرسة والذي يوصل أفضل المتقدمين إلى المراكز الإدارية. وقد يكون لمركزية العمل في وزارة التربية والتعليم أثراً في تقليل الفروق بين المدراء في تنفيذ التعليمات، فجميعهم بشكل عام يقومون بنفس الواجبات والمهام وب نفس الطريقة والآلية، وهذا ما تؤكدته النتائج، فقد حصل مجال الجوانب التنظيمية والفنية على أقل تقدير من أفراد عينة الدراسة، وهذا يقلل من الهامش المعطى لمدراء المدارس لكي يظهروا اختلافاً في الأداء بينهم.

ولم يقف البحث على دراسات سابقة تتعلق بتقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين لمقارنة نتائج هذه الدراسة معها.

مناقشة نتائج السؤال الرابع (هل يختلف تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم باختلاف كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل، والتخصص؟) من خلال:

7.5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى الجنس .

تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية وكانت لصالح الإناث، وأيضاً على مجال الجوانب التنظيمية والفنية، ومجال الجوانب الاجتماعية، وكانت أيضاً لصالح الإناث.

ويرى الباحث أن ذلك ينسجم مع الطبيعة الفطرية للمرأة من حيث الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعطف والحنو، وكذلك الظروف الخاصة التي تمر بها المعلمات من حمل، ورضاعة، ورعاية أبناء، وما تلاقيه من تعاون من المديرية في هذا المجال، وهذا ما تؤكد النتائج حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق في مجال العلاقات الاجتماعية لصالح الإناث، وكذلك طبيعة المرأة المتمثلة بالالتزام بالعمل وعدم الخروج على القوانين وما يسببه من عدم التصادم بين المديرات والمعلمات، وكذلك لا تنتظر المعلمة الكثير من المديرية لعدم رغبتها بشكل عام إلى التطور والتقدم في مجال المهنة بالمقارنة بالذي ينتظره المعلم من مديره، وهذا ما تؤكد النتائج من رضا المعلمات على أداء المديرات في مجال الجوانب التنظيمية والفنية أكثر من رضا المعلمين.

8.5. مناقشة نتائج الفرضية السادسة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم

لديهم تعزى إلى الخبرة.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى لمتغير خبرة المعلم.

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى عدم الاختلاف في طبيعة تعامل مدير المدرسة مع المعلمين باختلاف خبرتهم، وكذلك النظام في وزارة التربية الذي لا يعطى أهمية لسنوات الخبرة للمعلم في التعامل مع المعلمين، فلا يوجد امتيازات خاصة لذوي الخبرة الطويلة، وعليه فتعامل المدير سيكون بنفس الطريقة مع معظم المعلمين باختلاف خبرتهم، فعلى سبيل المثال يرشح مدير المدرسة أي معلم بغض النظر عن خبرته لحضور دورة ما مثل دورة القياس والتقويم، وكذلك يقاسم المعلم الجديد المعلم القديم في نصابه والمدير يساعد في ذلك. هذا كله يساعد في عدم اختلاف تقديرات المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم باختلاف خبرتهم.

9.5. مناقشة نتائج الفرضية السابعة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم

لديهم تعزى إلى المؤهل.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى لمتغير مؤهل المعلم.



وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود امتيازات خاصة لكل مستوى من مستويات التأهيل، والتشابه الكبير في طبيعة العمل والظروف المحيطة به، فلا يقدم المدير لذوي المؤهلات المرتفعة مثلاً أي امتيازات تميزهم عن غيرهم من المعلمين، فالمدير يريد من جميع العاملين معه القيام بنفس الواجبات بغض النظر عن مؤهلهم، فتعامل المدير مع زملائه المعلمين لا تتأثر بمؤهلهم فهو يقدم للجميع ما يستطيع من خدمات وتسهيلات ومساعدات.

**10.5. مناقشة نتائج الفرضية الثامنة :** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى إلى التخصص.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم تعزى لمتغير تخصص المعلم.

ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى عدم اختلاف تعامل المدراء مع زملائهم المعلمين باختلاف خبرتهم أو مؤهلهم أو تخصصهم، والى التشابه الكبير في الفرصة المتاحة للمعلمين باختلاف تخصصهم، فلا يوجد تمايز لتخصص عن تخصص، حتى من يحملون شهادة الهندسة ويعملون في مجال التعليم يخضعون لنفس الظروف والقوانين التي تحكم جميع المعلمين، وكذلك مدير المدرسة لا يميزهم ولا يملك أن يقدم لهم أي إضافة عن زملائهم المعلمين الآخرين.

## 11.5. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: تظهر نتائج الدراسة أن انتماء المعلمين مرتفعاً لمهنة التعليم، وانطلاقاً من مبدأ جزاء الإحسان بالإحسان يوصي الباحث بإكرام المعلمين من خلال عمل الدولة على تحسين ظروف وطبيعة عمل المعلمين، وكذلك ضرورة توفير مردود مادي كافٍ للمعلمين للحفاظ على مكانتهم بين أبناء المجتمع، وتعزيز وتحسين صورة التعليم في أذهان أبناء المجتمع.

ثانياً: يتبين من نتائج الدراسة أن مجال الجوانب التنظيمية والفنية في عمل مدير المدرسة حصل على أقل متوسط حسابي، لذلك على مديري المدارس إظهار اهتمام أكبر بالجوانب الإنسانية والحفاظ على انتماء عالٍ لزملائهم المعلمين وخصوصاً في مجال الجوانب التنظيمية والفنية التي تحكم العمل ومحاولة تلطيف الإجراءات التي تحكم العمل.

ثالثاً: ضرورة إعداد وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لمدراء المدارس لزيادة وعيهم بمفهوم وأهمية الانتماء المهني ودوره في أداء المعلمين، وكذلك إعطائهم الطرق الكفيلة التي تساعد في تعزيز انتماء المعلمين إلى مهنة التعليم، والتقليل من المركزية في العمل لترك المجال أمام المديرين لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الخاصة.

رابعاً: إعطاء اهتمام خاص بالمعلمين ذوي الخبرة الطويلة والمؤهل المرتفع، على غرار غيرها من المهن مثل العمل في جهاز الشرطة حيث الخبرة والمؤهل تلعب دوراً في طبيعة عمل الموظف، أما مهنة التعليم فتغفل الخبرة والمؤهل ويعمل جميع المعلمين تحت الظروف نفسها.

خامساً: ضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية مهنةً مثل المهن الأخرى، بحيث لا يعين في الإدارة المدرسية إلا من يحمل مؤهلاً جامعياً لا يقل عن الماجستير في الإدارة المدرسية من جامعة معترف بها.

ويقترح الباحث عمل المزيد من الدراسات حول:

1- التعرف على نوع الانتماء المهني لدى المعلمين ( الانتماء العاطفي، والانتماء المستمر، والانتماء الأخلاقي ).

2- التعرف على واقع الانتماء المهني لموظفي وزارة الصحة على جميع المستويات، حيث تعتبر أهمية هذه الوزارة في الدرجة الثانية بعد وزارة التربية والتعليم.

3- التعرف على واقع الانتماء المهني لمدرّاء المدارس ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم.

4- التعرف على واقع الروح المعنوية لمعلمي المدارس ودور المدير في تعزيزها.

5- إجراء دراسة للمقارنة بين الانتماء المهني للتعليم بين المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث، حيث لم تشمل هذه الدراسة المدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث.

المراجع العربية

- \* - إبراهيم ، وفاء . ( 1996 ) : تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا . جامعة النجاح الوطنية - نابلس . (رسالة ماجستير غير منشوره)
- \* - أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامه . ( 2000 ) : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . الإسكندرية - مصر، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- \* - احمد، إبراهيم . (1991): نحو تطوير الإدارة المدرسية: سلسلة دراسات نظرية وميدانية . ط1، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة .
- \* - الأحمدى، حنان . ( 2006 ) : الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية . المجلة العربية للعلوم الإدارية . مج13، ع3، ص 305-337 .
- \* - الأشهب، عائدة . ( 2001 ) : درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم . جامعة القدس - القدس . (رسالة ماجستير غير منشوره ) .
- \* - الأغبري، عبد الصمد . (2000) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر . ط1، بيروت، دار النهضة العربية .
- \* - البدرى، طارق . ( 2001 ) : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- \* - بدوي، احمد . (1982): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . بيروت، مكتبة لبنان .

\* - الجوارنة، علي. ( 2006 ): مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين. جامعة مؤتة - الكرك. (رسالة ماجستير غير منشورة).

\* - جودة، إيمان واليافي، رندة. ( 2007 ): العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج14، ع3، ص 415-443.

\* - الحاج الياس، طه. ( 1984 ): الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها - وظائفها - نظرياتها. ط1، عمان، مكتبة الأقصى.

\* - الحديدي، ضحى. ( 2003 ): المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس. جامعة عمان العربية للدراسات العليا - عمان. (أطروحة دكتوراة غير منشورة).

\* - حمايل، حسين. ( 2008 ): المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس - القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

\* - الخشالي، شاكرا. ( 2003 ): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العملية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. مج6، ع1، ص 124-159

\* - ردايدة، صالح. ( 1988 ): الولاء التنظيمي وعلاقته بالانتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الأردنية. جامعة اليرموك - إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)

\* - الرواشدة، خلف. ( 1995 ): أثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش. جامعة اليرموك - إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- \* - الرواشدة، خلف. ( 2007 ) : صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- \* - سلامه، رتيبة. ( 2003 ) : الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. جامعة عمان العربية للدراسات العليا - عمان. ( أطروحة دكتوراة غير منشورة ) .
- \* - سلطان، سوزان. ( 2006 ) : العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. جامعة عمان العربية للدراسات العليا-عمان.(أطروحة دكتوراة غير منشورة).
- \* - سلعوس، رنا. ( 2007 ) : العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة. ع10، ص 220 - 260.
- \* - سليمان، عرفات. (1988): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية.
- \* - الشيباني، عمر. (1992): دراسات في الإدارة التعليمية و التخطيط التربوي. بنغازي، دار الكتب الوطنية .
- \* - عابدين، محمد. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة . ط1، الإصدار الأول، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- \* - عبود، عبد الغني وحجي، احمد والصغير، محمد وغانم، احمد، والبهواشي، السيد. (2000): إدارة المدرسة الابتدائية. ط3، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- \* - عدس، محمد. (1997): نهج جديد في التعلم والتعليم. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- \* - العضايلة، علي . ( 1995 ) : الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج10، ع6، ص 13-32.

- \* - العميرة، محمد. ( 2002 ) : مبادئ الإدارة المدرسية. ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- \* - عورتاني، مأمون. ( 2003 ) : العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية - نابلس. ( رسالة ماجستير غير منشورة ).
- \* - غنام، ختام. ( 2005 ) : السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. جامعة النجاح الوطنية - نابلس. ( رسالة ماجستير غير منشورة ).
- \* - كاربنتر، جون. ( 2001 ) : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة عبد الله احمد شحاته. ط1، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
- \* - الكاساني، مراد. ( 2000 ) : أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. جامعة آل البيت - المفرق. ( رسالة ماجستير غير منشورة ).
- \* - الكايد، جعفر. ( 1999 ) : الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. جامعة اليرموك- إربد. ( رسالة ماجستير غير منشورة ).
- \* - الفقي، عبد المؤمن. ( 1994 ) : الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1، بنغازي، جامعة قاريونس.
- \* - الفهداوي، فهمي والحوامدة، نضال. ( 2003 ) : التأثيرات المحتملة لفضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق. مجلة دراسات العلوم الإدارية. مج30، ع1، ص 53 - 77.
- \* - المخلافي، محمد. ( 2001 ) : أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كليات التربية. مجلة جامعة دمشق. مج17، ع2، ص 185-220.
- \* - مصطفى، صلاح. ( 2002 ) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض، دار المريخ.

- \* - المشعان، عويد. ( 2005 ) : الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية. مجلة العلوم الاجتماعية. مج 33، ع4، ص 795-816.
- \* - المعشر، زياد. ( 2003 ) : قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية. مج30، ع1، ص164-182 .
- \* - مرسي، محمد. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة . ط7 ، القاهرة، عالم الكتب.
- \* - مروه ، سامي. ( 2006 ) : العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي في محافظة بيت لحم . جامعة القدس - القدس.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- \* - الملاحمة، منى. ( 2006 ) : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. جامعة مؤتة-الكرك.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- \* - النوري، عبد الغني . (1991) : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية. ط1، الدوحة، دار الثقافة.



\*- Buchanan, B (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19, p.p 533-546.

\*- Carmeli, A. & Gefen, D. (2005): The Relationship between work commitment models and employee with drawal intentions, **Journal of Managerial Psychology**, 20 (2),P.P 63-86. Retrieved 20.3.2008. available on <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=AA3C0F86EDE32493A24F6E5EFC4F42DB?contentType=Article&contentId=1463692>

\*- Celep, C. ( 2000 ): Teachers organizational commitment in educational organizations. **National forum of Teacher Education Journal**, 10E (3) ERIC: ED452179.

\*- Dramsted, S.A. (2004): Job satisfaction and organizational commitment among teacher in Norway: A comparative study of selected school from public and private educational system. **Dissertation Abstract International**. 65 (2) P. 409-A.

\*-Foote, D.A; Seipel, S.J; Johnson, N.B; Duffy, M.K.(2005): Employee commitment and organizational policies, **Management Decision Journal**, 43 (2),pp.203-219. Retrieved 20.3.2008. available on <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=AA3C0F86EDE32493A24F6E5EFC4F42DB?contentType=Article&contentId=1463092>.

\*- Hedges, J. (1983): Job commitment in America: Is it waxing or waning? **Journal of Monthly Labor Review**, 106 (7), pp17-24 . ERIC: EJ 2853537.

\*- Jernigan, I.E; Beggs, J.M; Kohut,G.F.(2002): Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type, **Journal of managerial psychology**. 17 (7) pp.564-579. Retrieved 20.3.2008. available on <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=AA3C0F86EDE32493A24F6E5EFC4F42DB?contentType=Article&contentId=881521>

\*- Marchiori, D.M., & Henkin, A.B. ( 2004 ): Organizational commitment of a health profession faculty dimension correlates and conditions- **Medical Teacher Journal**. 26 (4) pp.353-358. Retrieved 20.3.2008. available on <http://www.informaworld.com/smpp/quicksearch~db=all?quickterm=Organizational+Commitment+of+a+Health+profession+&searchtype=tka&x=16&y=4>.

- \*- Meyer, J.; Allen, N.; & Smith, C. (1993): Commitment to organization and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78, p.p 538-551.
- \*- O'Reily, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71, p.p 492–499.
- \*- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), p.p 603-609.
- \*- Reyes, P & Others. (1989): Organization incentives, teacher commitment, morale, and job satisfaction: Is the program achieving its goals? **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association** (sanfrancisco, march,1989) ERIC: ED307683.
- \*- Ross, J. & Gray, P. (2006): Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The Mediating effects of collective teacher efficacy. **School Effectiveness and School Improvement Journal**. 17 (2), P.P 179-199. ERIC: EJ738653.
- \*- Salanick, G.R. (1977): Commitment and control of organizational behavior. In G.Salanick(Ed). **New Direction in Organizational Behavior**, Chicago, SR:clair press
- \*-Tarter, C. & Hoy, W. (1989): Principal leadership & organizational commitment: The principal must deliver. **Planning & Changing**, 1 (3), p.p 130 – 139.
- \*- Vandenberg, R.J & Lance, T.E.(1992): Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. **Journal of Management**. Retrieved 20.3.2008. available on [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4256/is\\_n1\\_v18/ai\\_12289745](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n1_v18/ai_12289745)
- \*- Ware, H. & Kitsantas, A.(2007): Teacher and collective efficacy beliefs as professional commitment, **Journal of Educational Research**. 100 (5), P.P 303-310. ERIC: EJ767719.
- \*- Welsch, H.P. & La Van, H. (1981):Inter\_ relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. **Human Relations**, 34, p.p 1079-1089.

1.6 خطاب الباحث الموجه للمحكمين مرفق بأداتي الدراسة وهما بصورتها الأولى بغرض التحكيم

2.6 أسماء المحكمين

3.6 أدوات الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم

4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم مرتبة تنازليا

## 1.6 الملحق رقم (1):

خطاب الباحث الموجه للمحكمين مرفق بأداتي الدراسة وهما بصورتها الأولية بغرض التحكيم.

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد \_\_\_\_\_ المحترم

الموضوع : تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم ". وقام الباحث ببناء استبانة للتعرف على واقع انتماء المعلمين لمهنة التعليم بالاستفادة من أداة بورتير وزملائه (1974)، كما قام ببناء استبانة للتعرف على دور مدير المدرسة في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين .

يأمل الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم عبارات الاستبانتين وإبداء الرأي حولها من حيث صدقها، وانتمائها للبعد الذي وضعت فيه، وقياسها ما وضعت لقياسه، ومدى وضوح العبارات من حيث الصياغة، والسلامة اللغوية، وإضافة أية اقتراحات ترونها مناسبة. شاكراً لكم حسن تعاونكم، وأبواقم الله ذخرا للعملية التربوية وللوطن.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

كرم سفيان الكركي

أولاً : المعلومات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع بحسب الحالة التي تلائمك.

- 1- الجنس :  أ- ذكر  ب- أنثى
- 2- الخبرة :  أ- أقل من 5 سنوات  ب- من 5-10 سنوات  ج- أكثر من 10 سنوات
- 3- المؤهل :  أ- أدنى من بكالوريوس  ب- بكالوريوس  ج- أعلى من بكالوريوس
- 4- التخصص :  أ- علوم إنسانية  ب- علوم طبيعية

ثانيا : استبانته تقييم انتماء المعلمين لمهنة التعليم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	لا مانع لديّ من ترك هذه المهنة إذا ما عرضت عليّ ظروف أفضل ولو بسيطة .					
2	لا أشعر بجدوى الالتزام تجاه هذه المهنة لفترة طويلة .					
3	أجد أنه من الصعب عليّ الالتزام بقوانين هذه المهنة المتعلقة بالموظفين .					
4	إنني في الواقع أحرص كثيرا على مصير هذه المهنة .					
5	تعتبر هذه المهنة من أفضل المهن التي يمكن أن أعمل بها					
6	أهتم بسمعة المهنة ومدى تحقيقها لأهدافها					
7	تتطابق قيمي مع قيم المهنة التي أعمل بها					
8	إنني على استعداد لقبول أي عمل يكلفني به مديري					
9	إنني على استعداد للعمل في أي مدرسة أخرى طالما أنّ نوعية العمل واحدة					

					10	تدفعني هذه المهنة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي في العمل .
					11	أشعر بالسعادة أن أتحت لي الفرصة للعمل في هذه المهنة
					12	أي تغيير على وضعي الوظيفي في المهنة يدفعني للتفكير بترك العمل في هذه المهنة .
					13	اتخذت قرارا صائبا عندما قبلت العمل في هذه المهنة .
					14	أبين لأصدقائي أن هذه المهنة عظيمة
					15	أوافق على سياسات هذه المهنة فيما يخص العاملين فيها .
					16	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المهنة .
					17	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المهنة .
					18	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المهنة على المدى البعيد .

### ثالثا: استبانة تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					<b>المجال الأول : الجوانب الشخصية</b>	
					يمتاز تعامله مع زملائه المعلمين بالتواضع	1
					يحسن الظن بالمعلمين	2
					دائم الابتسامة والبشاشة في وجه زملائه المعلمين	3
					يمثل القدوة الحسنة في جميع المجالات التي يدعو إليها	4
					يعامل زملاءه المعلمين برويه وأناه	5
					يستخدم عبارات مهذبة ومنقاة	6

					يتسامح مع زملائه المعلمين	7
					يعدل في توزيع المهام والواجبات	8
					يستمتع للمعلمين باهتمام	9
					يوفر جواً من الثقة والطمأنينة للمعلمين	10
					يعمل على تعزيز الجانب الإيماني للحفاظ على العمل	11
					يعزز فكرة أن التعليم رسالة لا وظيفة عند المعلمين	12
					يتحدث بإيجابية عن المدرسة والتعليم	13
					يُشعر المعلمين بأهمية وجودهم	14
					<b>المجال الثاني : الجوانب التنظيمية والفنية</b>	
					يُشرك المعلمين في اتخاذ القرار	15
					يقدر فعالية أداء المعلمين	16
					يعمل على تنمية الرقابة الذاتية عند المعلمين	17
					يمارس سياسة تفويض المهام للمعلمين	18
					يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمعلمين	19
					يعقد اجتماعات دورية لمتابعة أمور المدرسة	20
					ينمي جوانب الإبداع عند كل معلم	21
					يشجع النمو المهني للمعلمين	22
					يتفهم قدرات المعلمين	23
					يقدم النصح والإرشاد للمعلمين	24
					يتيح الفرصة للمعلمين لتطبيق الأساليب الجديدة في التدريس	25
					يتبنى نمط إدارة ديمقراطي	26
					يتبادل الحوار والخبرات مع المعلمين	27
					ينظم لقاءات علمية تربوية للمعلمين	28
					مرن في التعامل مع القوانين التي تحكم العمل	29
					يتفهم ظروف المعلم الخاصة	30
					يشارك المعلمين عملية التدريس الصفي	31
					يقدم الحوافز المادية للمعلمين	32
					يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين	33
					يعمل على تطوير المناهج الدراسية	34
					يعمل على تطوير أساليب التدريس	35
					يخبر المعلمين بما هو متوقع منهم	36

				يساعد في تحسين كفاءة المعلمين وخصوصاً الجدد منهم	37
				يوصي بترقية المعلم المتميز	38
				يعمل برنامج لتبادل الزيارات بين المعلمين	39
				يشرك المعلمين في اللجان المدرسية المختلفة	40
				يساعد المعلمين في تحقيق الأمن الوظيفي	41
				<b>المجال الثالث : الجوانب الاجتماعية</b>	
				يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية	42
				يقوي الشعور بالروح الأسرية بين المعلمين	43
				يُشعر المعلمين بأنهم فريق عمل	44
				ينمي حب العمل لدى المعلمين	45
				ينشر الألفة والمحبة بين المعلمين	46
				يتحسس حاجات المعلمين	47
				يسهم في حل مشكلات المعلمين	48
				يشجع المعلمين على إقامة علاقات اجتماعية فيما بينهم	49
				<b>المجال الرابع : البيئة المدرسية</b>	
				يوفر ما يلزم لتسهيل عملية التعليم	50
				يعمل مع المعلمين على إزالة العقبات التدريسية	51
				يسهل تنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة	52
				يزود المكتبة بالكتب التي يحتاجها المعلم	53
				يعمل على الحفاظ على النظام العام والضبط في المدرسة	54
				يتفقد بشكل مستمر مرافق المدرسة	55
				يجعل غرفة المعلمين مكاناً مريحاً	56
				يراعي الجوانب الجمالية للمدرسة	57



2.6 الملحق رقم ( 2 ) : أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د أحمد فهيم جبر	جامعة القدس
2	د. غسان سرحان	جامعة القدس
3	د. محمود أبو سمره	جامعة القدس
4	د. محسن عدس	جامعة القدس
5	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
6	د. محمد شعيبات	جامعة القدس
7	د. زياد قباجه	جامعة القدس
8	د. أحمد داود دعمس	كلية العلوم التربوية/ رام الله
11	د. ناصر السعافين	كلية العلوم التربوية/ رام الله
9	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
13	د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
12	د. باسم شلش	جامعة القدس المفتوحة/رام الله
14	د. علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية/ نابلس
10	د. ميسون التميمي	مديرية التربية والتعليم/الخليل
16	أ. علي أبو زيد	وزارة التربية والتعليم العالي
15	أ. عبد الله سلامه	جامعة القدس المفتوحة/رام الله
17	أ. فاطمة عيده	جامعة الخليل
18	أ. أريج صلاح	جامعة الخليل

### 3.6 الملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم

استبانة بحث

أخي المعلم / أختي المعلمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم"، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. لذا يضع الباحث بين يديكم استبانتين: الأولى تتعلق "بتقييم انتماء المعلمين لمهنة التعليم"، والثانية "لتقييم دور المدير في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين". أرجو التكرم بتعبئة الاستبانتين بالمعلومات المطلوبة، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة. مع الشكر والتقدير،،،،،

الباحث

كرم سفيان الكركي

أولاً : المعلومات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع بحسب الحالة التي تلائمك.

- 1- الجنس :  أ- ذكر  ب- أنثى
- 2- الخبرة :  أ- أقل من 5 سنوات  ب- من 5-10 سنوات  ج- أكثر من 10 سنوات
- 3- المؤهل :  أ- أدنى من بكالوريوس  ب- بكالوريوس  ج- أعلى من بكالوريوس
- 4- التخصص :  أ- علوم إنسانية  ب- علوم طبيعية

ثانياً: استبانته تقييم انتماء المعلمين لمهنة التعليم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أترك هذه المهنة إذا ما عرضت علي ظروف عمل أفضل					
2	أشعر بجدوى الالتزام تجاه هذه المهنة لفترة طويلة					
3	أجد صعوبة في الالتزام بالقوانين الوظيفية لهذه المهنة.					
4	أحرص على مستقبل هذه المهنة.					
5	تعتبر هذه المهنة من أفضل المهن التي يمكن أن أعمل بها					
6	تهمني سمعة مهنة التعليم .					
7	تتوافق قيمي مع القيم التي تدعو إليها هذه المهنة.					
8	إنني على استعداد لقبول أي عمل يكلفني به مديري					
9	إنني على استعداد للعمل في أي مدرسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة.					
10	أهتم بمدى تحقيق مهنة التعليم لأهدافها .					
11	أشعر بالسعادة أنني أعمل في هذه المهنة					
12	يدفعني أي تغيير سلبي على وضعي الوظيفي في المهنة للتفكير بترك العمل في هذه المهنة .					
13	اتخذت قراراً صائباً عندما قبلت العمل في هذه المهنة .					
14	أبين لأصدقائي أن هذه المهنة عظيمة.					
15	سأقوم باختيار مهنة التعليم لو عاد الزمن مرة أخرى وخُيرت بينها وبين غيرها .					
16	أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب مني لتحقيق أهداف المهنة					
17	افتخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المهنة .					
18	أستفيد كثيراً عند بقائي في هذه المهنة على المدى البعيد.					

ثالثاً: استبانة تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يمتاز تعامله مع زملائه المعلمين بالتواضع.					
2	دائم الابتسامة والبشاشة في وجه زملائه المعلمين.					
3	يمثل القدوة الحسنة في جميع المجالات التي يدعو إليها.					
4	يعامل زملاءه المعلمين بروية.					
5	يستخدم عبارات مهذبة ومنتقاة عند مخاطبة المعلمين.					
6	يتسامح مع زملائه المعلمين.					
7	يعدل في توزيع المهام والواجبات بين المعلمين.					
8	يستمع للمعلمين باهتمام.					
9	يوفر جواً من الثقة والطمأنينة للمعلمين.					
10	يعمل على تعزيز الشعور بالرقابة الإلهية للحفاظ على العمل.					
11	يعزز عند المعلمين فكرة أن التعليم رسالة لا وظيفة.					
12	يتحدث بإيجابية عن المدرسة والتعليم.					
13	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم.					
14	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرار.					
15	يفوض المهام للمعلمين.					
16	يوضح أهداف المدرسة للمعلمين.					
17	يعقد اجتماعات دورية لمتابعة أمور المدرسة.					
18	ينمي جوانب الإبداع عند المعلمين.					
19	يشجع النمو المهني للمعلمين.					
20	يضع المعلم المناسب في المكان المناسب.					
21	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين.					
22	يتيح الفرصة للمعلمين لتطبيق الأساليب الحديثة في التدريس.					
23	يتبادل الخبرات مع المعلمين.					
24	ينظم لقاءات علمية تربوية للمعلمين.					

					يتعامل مع القوانين التي تحكم العمل بمرونة.	25
					يساعد المعلمين للعمل باعتبارهم فريقاً واحداً.	26
					ينقل تجارب المعلمين الناجحة إلى زملائهم.	27
					يُوجّه المعلمين نحو التجديد والتطوير في العمل.	28
					يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين.	29
					يُقدّم اقتراحات للجهات المعنية لتطوير المناهج الدراسية.	30
					يوضح للمعلمين ما هو متوقع منهم.	31
					يساعد في تحسين أداء المعلمين الجدد.	32
					يوصي بترقية المعلم المتميز.	33
					يُعدّ برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين.	34
					يشرك المعلمين في اللجان المدرسية المختلفة.	35
					ينمي حب العمل لدى المعلمين.	36
					يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	37
					يقوي الشعور بالروح الأسرية بين المعلمين.	38
					يلتمس العذر للمعلمين.	39
					ينشر الألفة والمحبة بين المعلمين.	40
					يتفهم حاجات المعلمين.	41
					يسهم في حل مشكلات المعلمين.	42
					يوفر ما يلزم لتسهيل عملية التعليم والتعلم	43
					يعمل مع المعلمين على تذليل الصعوبات أمام عملية التدريس	44
					يسهل تنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة	45
					يزود المكتبة بالكتب التي يحتاجها المعلم	46
					يعمل على الحفاظ على النظام العام في المدرسة	47
					يتفقد باستمرار مرافق المدرسة	48
					يراعي أن تكون غرفة المعلمين مكاناً مريحاً	49
					يراعي الجوانب الجمالية للمدرسة	50

#### 4.6 الملحق رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة

تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم	الرقم
مرتفعة	0.65	4.33	يشرك المعلمين في اللجان المدرسية المختلفة.	35	1
مرتفعة	0.77	4.29	يعمل على تعزيز الشعور بالرقابة الإلهية للحفاظ على العمل.	10	2
مرتفعة	0.84	4.28	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	37	3
مرتفعة	0.76	4.26	يعزز عند المعلمين فكرة أن التعليم رسالة لا وظيفة.	11	4
مرتفعة	0.72	4.25	يمتاز تعامله مع زملائه المعلمين بالتواضع.	1	5
مرتفعة	0.77	4.23	يعمل على الحفاظ على النظام العام في المدرسة	47	6
مرتفعة	0.79	4.20	يقوي الشعور بالروح الأسرية بين المعلمين.	38	7
مرتفعة	0.69	4.18	يعقد اجتماعات دورية لمتابعة أمور المدرسة.	17	8
مرتفعة	0.78	4.16	يتحدث بإيجابية عن المدرسة والتعليم.	12	9
مرتفعة	0.72	4.16	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم.	13	10
مرتفعة	0.69	4.15	يوفر ما يلزم لتسهيل عملية التعليم والتعلم	43	11
مرتفعة	0.74	4.14	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين.	21	12
مرتفعة	0.72	4.13	يتسامح مع زملائه المعلمين.	6	13
مرتفعة	0.73	4.13	يزود المكتبة بالكتب التي يحتاجها المعلم	46	14
مرتفعة	0.71	4.12	يُتيح الفرصة للمعلمين لتطبيق الأساليب الحديثة في التدريس.	22	15
مرتفعة	0.83	4.11	يستخدم عبارات مهذبة ومنتقاة عند مخاطبة المعلمين.	5	16
مرتفعة	0.82	4.11	يُعدّ برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين.	34	17
مرتفعة	0.81	4.11	يسهم في حل مشكلات المعلمين.	42	18
مرتفعة	0.81	4.11	يتفقد باستمرار مرافق المدرسة	48	19
مرتفعة	0.77	04.10	يساعد في تحسين أداء المعلمين الجدد.	32	20
مرتفعة	0.77	4.08	يساعد المعلمين للعمل باعتبارهم فريقاً واحداً.	26	21
مرتفعة	0.80	4.08	ينشر الألفة والمحبة بين المعلمين.	40	22
مرتفعة	0.76	4.07	ينقل تجارب المعلمين الناجحة إلى زملائهم.	27	23
مرتفعة	0.76	4.07	ينمي حب العمل لدى المعلمين.	36	24
مرتفعة	0.74	4.07	يسهل تنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة	45	25

مرتفعة	0.86	4.07	يراعي الجوانب الجمالية للمدرسة	50	26
مرتفعة	0.78	4.06	يتبادل الخبرات مع المعلمين.	23	27
مرتفعة	0.78	4.06	يعمل مع المعلمين على تذليل الصعوبات أمام عملية التدريس	44	28
مرتفعة	0.84	4.05	يتفهم حاجات المعلمين.	41	29
مرتفعة	0.69	4.04	يوجه المعلمين نحو التجديد والتطوير في العمل.	28	30
مرتفعة	0.89	4.02	دائم الابتسام والبشاشة في وجه زملائه المعلمين.	2	31
مرتفعة	0.87	4.00	يوفر جواً من الثقة والطمأنينة للمعلمين.	9	32
مرتفعة	0.74	4.00	يوضح أهداف المدرسة للمعلمين.	16	33
مرتفعة	0.87	4.00	يلتمس العذر للمعلمين.	39	34
مرتفعة	0.89	4.00	يراعي أن تكون غرفة المعلمين مكاناً مريحاً	49	35
مرتفعة	0.83	3.98	يستمع للمعلمين باهتمام.	8	36
مرتفعة	0.74	3.95	يوضح للمعلمين ما هو متوقع منهم.	31	37
مرتفعة	0.91	3.92	يعامل زملاء المعلمين بروية.	4	38
مرتفعة	0.88	3.92	يفوض المهام للمعلمين.	15	39
متوسطة	0.92	3.92	يضع المعلم المناسب في المكان المناسب.	20	40
مرتفعة	0.78	3.91	يشجع النمو المهني للمعلمين.	19	41
مرتفعة	0.85	3.90	يمثل القدوة الحسنة في جميع المجالات التي يدعو إليها.	3	42
متوسطة	0.91	3.84	يعدل في توزيع المهام والواجبات بين المعلمين.	7	43
متوسطة	0.90	3.84	يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين.	29	44
متوسطة	0.98	3.82	يتعامل مع القوانين التي تحكم العمل بمرونة.	25	45
متوسطة	0.99	3.81	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرار.	14	46
متوسطة	0.92	3.78	يوصي بترقية المعلم المتميز.	33	47
متوسطة	0.85	3.77	ينمي جوانب الإبداع عند المعلمين.	18	48
متوسطة	0.91	3.62	ينظم لقاءات علمية تربوية للمعلمين.	24	49
متوسطة	0.89	3.57	يقدم اقتراحات للجهات المعنية لتطوير المناهج الدراسية.	30	50

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	البند
49	خصائص المجتمع الديمغرافية حسب متغيرات الدراسة	1.3
50	خصائص العينة الديمغرافية حسب متغيرات الدراسة	2.3
52	نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا لأداتي الدراسة	3.3
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون مرتبة تنازليا	1.4
58	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير الجنس	2.4
59	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير خبرة المعلم	3.4
60	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير مؤهل المعلم	4.4
61	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون حسب متغير تخصص المعلم.	5.4



- 62 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين  
لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما يراها  
المعلمون لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها مرتبة تنازليا.
- 64 7.4 نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقييم المعلمين لدور  
المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما يراها المعلمون  
تعزى إلى جنس المعلم.
- 65 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين  
لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب متغير  
الخبرة للمعلم.
- 66 9.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة تقييم  
المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب  
متغير خبرة المعلم.
- 67 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين  
لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب متغير  
مؤهل المعلم.
- 68 11.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة تقييم  
المعلمين لدور المديرين في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم لديهم حسب  
متغير مؤهل المعلم.
- 69 12.4 نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقييم المعلمين لدور  
المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم كما يراها المعلمون  
حسب متغير تخصص المعلم

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	خطاب الباحث الموجه للمحكمين مرفق بأداتي الدراسة وهما بصورتها الأولى بغرض التحكيم	1
95	أسماء المحكمين	2
96	أداتا الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم	3
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة تقييم دور مدير المدرسة في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم مرتبة تنازليا	4

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	الملخص بالعربية
د	الملخص بالانجليزية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	محددات الدراسة
8	تعريف المصطلحات
10	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة
11	الأدب التربوي
11	تعريف الانتماء التنظيمي
13	أبعاد الانتماء التنظيمي
14	مراحل الانتماء التنظيمي
15	خصائص الانتماء الوظيفي وصفاته
15	الخبرات التنظيمية التي تؤثر في الانتماء التنظيمي
16	مفهوم الإدارة المدرسية
17	تعريف مدير المدرسة
17	مهام مدير المدرسة

20	مهارات مدير المدرسة
20	خصائص وصفات مدير المدرسة الناجح
23	أنماط الإدارة المدرسية
25	وظائف الإدارة المدرسية
27	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
27	دور مدير المدرسة في تعزيز الانتماء لمهنة التعليم
29	<b>الدراسات السابقة</b>
29	الدراسات العربية
43	الدراسات الأجنبية
46	<b>تعقيب على الدراسات السابقة</b>
48	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
49	مقدمة
49	منهج الدراسة
49	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
51	أداتا الدراسة
52	صدق أداتي الدراسة
53	ثبات أداتي الدراسة
53	إجراءات تطبيق الدراسة
53	متغيرات الدراسة
54	المعالجة الإحصائية
55	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
56	نتيجة فحص السؤال الأول
58	نتيجة فحص الفرضية الأولى
59	نتيجة فحص الفرضية الثانية
60	نتيجة فحص الفرضية الثالثة
61	نتيجة فحص الفرضية الرابعة

62	نتيجة فحص السؤال الثالث
63	نتيجة فحص الفرضية الخامسة
64	نتيجة فحص الفرضية السادسة
67	نتيجة فحص الفرضية السابعة
69	نتيجة فحص الفرضية الثامنة
70	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
72	مناقشة نتائج السؤال الأول
73	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
74	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
75	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
76	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
77	مناقشة نتائج السؤال الثالث
78	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
79	مناقشة نتائج الفرضية السادسة
79	مناقشة نتائج الفرضية السابعة
80	مناقشة نتائج الفرضية الثامنة
81	<b>التوصيات</b>
83	<b>المراجع</b>
83	المراجع العربية
86	المراجع الأجنبية
90	<b>الملاحق</b>
102	<b>الفهارس</b>
102	فهرس الجداول
104	فهرس الملاحق
105	فهرس المحتويات