

النُّضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس
الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من
وجهة نظر المعلمات

**Job Maturity and its Relation to the Organizational
Commitment of Principals of the Private Elementary
Schools in Amman Governorate from the
Teachers' Point Of View**

إعداد

صفاء زياد حمادة عطية

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم المناهج والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

تفويض

أنا صفاء زياد حمادة عطية، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكاتب أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صفاء زياد حمادة عطية.

التاريخ: 2020 / 06 / 17.

التوقيع:



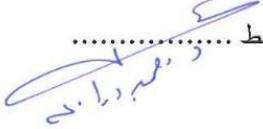
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس

الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات".

وأجيزت بتاريخ: 2020/ 6/13.

أعضاء لجنة المناقش

الإسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
1- الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	مشرفاً ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
2- الأستاذ الدكتورة منيرة الشрман	عضواً من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	
3- الدكتور أمجد درادكة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الجليل:

﴿ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ البقرة: آية 32

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً على توفيقى لإتمام دراستي

أشكر الله تعالى فهو المنعم والكريم بأن أحقق ما أصبو إليه في استكمال درجة الماجستير

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الفاضل

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

لما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيهاتٍ ساهمت في إغناء هذا العمل المتواضع

أدامه الله تعالى قائداً ومنازعةً للعلم والمعرفة

وأتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة؛ لتكرمهم بالموافقة على مناقشة

رسالتي، وعلى ملاحظاتهم التي ساهمت بإثرائها

وأوجه خالص شكري وتقديري لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق

الأوسط، لما قدموه لي من جهدٍ ومعرفةٍ وعون

وأتقدم بالشكر والعرفان لكل من قدموا لي النصح والإرشاد والسداد والكلمة الطيبة والدعاء، وحفزني

لإتمام هذا العمل التربوي المتواضع

الباحثة

صفاء زياد عطية

الإهداء

إلى مَنْ بَلَغَ الرسالةَ وأدَّى الأمانةَ ونَصَحَ الأُمَّةَ، إلى نبيِّ الرَّحمةِ ونورِ العالمين

سيدنا محمدَ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ

إلى قدوتي ورمزي، إلى مَنْ علَّمني العطاءَ دون انتظار، إلى مَنْ تُرْفَعُ له القُبَّعات

والدي الحبيب

إلى معنى الحب والتفاني، إلى صاحبة الدعاء، إلى من علَّمتني الصُّمودَ مهما تبدَّلت الظروف إلى

والدتي الغالية

إلى من واكب عملي، وكان سندي ومشجعي

زوجي العزيز

إلى أجمل ما رزقني الله، ومَنْ يرسمُ التَّفَاوُلَ في الحياة، إلى فلذات كبدي

بناتي جوانا، وليان، وزين

إلى مَنْ أرى الوفاءَ في محبتهم، إلى السُّنْدِ والعزوة

إخوتي وأختي

إلى كَلِّ مَنْ علمونا حروفًا من ذهبٍ وكلماتٍ من دُرِّ إلى كَلِّ مَنْ مرَّ في درب العلم والمعرفة

إلى كَلِّ قائِدِ تربيويٍّ وصاحب رسالة

الباحثة

صفاء زياد عطية

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان.....
ب.....	تفويض.....
ج.....	قرار لجنة المناقشة.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	الإهداء.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
ك.....	قائمة الأشكال.....
ل.....	قائمة الملحقات.....
م.....	الملخص باللغة العربية.....
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة.....
10.....	مشكلة الدراسة.....
11.....	هدف الدراسة وأسئلتها.....
12.....	أهمية الدراسة.....
13.....	مصطلحات الدراسة.....
14.....	حدود الدراسة.....
15.....	محددات الدراسة.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

17.....	أولاً: الأدب النظري.....
54.....	الدراسات السابقة ذات الصلة.....
64.....	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

67.....	منهج الدراسة المستخدم.....
67.....	مجتمع الدراسة.....
68.....	عينة الدراسة.....

69	المعيار الإحصائي
70	أداتا الدّراسة
76	متغيرات الدّراسة
77	المعالجة الإحصائية
78	إجراءات الدّراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

80	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
96	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

102	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
107	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
108	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
110	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
112	التوصيات
113	مقترحات الدّراسة

قائمة المصادر المراجع

114	المراجع العربية
122	المراجع الاجنبية
127	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة للمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء	67
2-3	توزع مجتمع الدراسة للألوية الثلاث لمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء	68
3-3	توزع عينة الدراسة للألوية الثلاث لمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء	68
4-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات التخصص، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية	69
5-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي اليه	71
6-3	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية	72
7-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للمجالات والدرجة الكلية	73
8-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي اليه	75
9-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية	75
10-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للمجالات والدرجة الكلية	76
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً	80
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنضج الوظيفي من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الخبرة والمهارة) مرتبة تنازلياً	81
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (القدرة على اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً	83
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل) مرتبة تنازلياً	84
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً	85

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازلياً	86
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) مرتبة تنازلياً	87
18-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام الأخلاقي) مرتبة تنازلياً	88
19-4	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرات	90
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير التخصص والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	91
21-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	92
22-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية	93
23-4	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية	94
24-4	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية	95
25-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	96
26-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)	97

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تعزى لمتغير الخدمة الوظيفية	27-4
99	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية	28-4
100	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية	29-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
24	نظرية النضج	1-2
33	رسم توضيحي لنظرية النضج الوظيفي للعاملين	2-2
49	جرد بواسطة الباحثة استنادًا لدراسة سلمان (2013)، وصراب (2016)	3-2

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
128	أداتا الدراسة بصورتها الأولية	1
135	قائمة بأسماء السادة المحكّمين	2
136	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3
142	البراءة البحثية	4

النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات

إعداد: صفاء زياد حمادة عطية

إشراف الأستاذ الدكتور: عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين هما أداة النضج الوظيفي، وأداة الالتزام التنظيمي، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلمة من المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.15)، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم إذ بلغ (0.646). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى النضج الوظيفي تعزى لمتغير التخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس" فما دون، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة الوظيفية ولصالح من كانت خبرته "أقل من 5 سنوات"، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام الاستمراري تعزى لمتغير التخصص ولصالح "العلمي"، ووجود فروق دالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس فما دون".

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس بالمملكة، من خلال وضع معايير لأداء المديرات وتقييم إنجازاتهم العملية والإدارية خلال العام الدراسي بالشكل الذي يحسن أداءهم وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: النضج الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مديرات المدارس.

Job Maturity and its Relation to the Organizational Commitment of Principals of the Private Elementary Schools in Amman Governorate from the Teachers' Point Of View

Prepared by: Safa'a Ziad Atieh

Supervisor by Prof: Atef Y. Magableh

Abstract

The study aimed at identifying the degree of Job Maturity and its relation to Organizational Commitment among the principals of private elementary schools in Amman governorate. To achieve the objective of the study, the researcher used the Descriptive Correlation survey method and developed two tools: Job Maturity questionnaire and Organizational Commitment questionnaire. Validity and reliability were verified. The study sample consisted of (364) female principals in private elementary schools from the governorate of Amman.

The results of the study showed that the degree of Job Maturity among the principals of private elementary schools in Amman governorate came at a high level with a mean (4.05) and the level of the principals' Organizational Commitment of private elementary schools in Amman governorate, also, scored high with a mean (4.15). Additionally, the results reflected a positive statistical correlation relationship between Job Maturity and Organizational Commitment of principals of private elementary schools averaging (0.646). Furthermore, there were no significant statistical differences in the average of the responses of the study sample to the Major of Study related to the Job Maturity; while there were significant statistical differences in relation to the Scientific Qualification variable to the benefit of "Bachelor and below", and significant statistical differences for the Years of Experience variable to the benefit of whose experience "Below 5 Years".

The results, also, showed that there were significant statistical differences between the variable Level of Continual Commitment due to the Major of Study variable for the benefit of "Scientific". As well as, significant statistical differences due to the variable of the Educational Qualification for the benefit of "Bachelor and below".

The study recommended enhancing the Job Maturity of female principals in Jordan by implementing specific performance indicators and evaluation of both operational and

administrative achievements. Henceforth, overall performance improvement and prosperous education framework are fulfilled.

Keywords: Job Maturity, Organizational Commitment, School Principals.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يصبو العالم في مجال التّعليم لوضع طُرقٍ جديدةٍ، وتطبيقها بنجاحٍ وبصورةٍ مستمرةٍ لتطوير مهارات وميول ابتكارية لدى العاملين في العمل، لذا اهتمت الأمم بالإدارة منذ مطلع القرن الماضي، سعياً منها لتنظيم وتوجيه نشاطات الأفراد للطريق السليم الذي يؤمّن نجاحها وديمومتها، وقد ظهرت الإدارة التّربويّة التي تهدف إلى تسيير جميع مهام وأعمال العاملين لديها بأسرع وقتٍ وأقل جهد، بإتباع الوسائل والأساليب التي تحقق أهداف المؤسسة وغايتها، فالعملية التّعليميّة، عملية متغيرةً ومتطورةً، تتصف بمقدرتها على تجديد نفسها بإتباع أحدث الطّرق العمليّة بالإدارة، وتبنيها للتقنيات التّكنولوجيّة؛ لإدراكها أهمية الحاجة لاستخدام التقنيات في مجال التّعلم والتّعليم لتحسين وتطوير وتسهيل عملهم سواء في مجال التّصحيح، أم التّقييم، أم وضع الامتحانات.

إنّ عملية تحسين التّعليم، تتطلب اهتماماً كبيراً بالتّعليم والعمل على تنظيمه وتطوير الأداء داخل العمل، وهذا التطوير يقوم به مدير المدرسة، إذ إنّ المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسيّة فتحقيق هذه الأهداف ينعكس إيجاباً على أهداف التّنمية الشّاملة ومتطلباتها (الغنام، 2001).

ونظراً لتعامل المدير مع مواقف تتسم بالتّعقيد والتّشابك مع تعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، ولأنّ العمل بالمؤسسات التّعليميّة له طبيعةٌ خاصّة، أصبح من الضروري أن تتوافر لقادة هذه المؤسسات مجموعة من الكفايات تُشتق من أدوار عمل المدرّاء التّربويين المتعددة لقيادة عمليات التّجديد والتّغيير، فلا معنى لتطوير التّعليم وتحديثه دون إحداث تغييراتٍ حقيقيّة في قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التّغيير وأعضائه (حسان والعجمي، 2007).

هناك ضرورة امتلاك المدير لمجموعة من المهارات الأساسية؛ حتى يستطيع أداء دوره بالمدرسة. وأن نقص أي مهارة يُعتبر نقصاً في أدائه. وتُصنف المهارات ل: مهاراتٍ فنيةٍ تتعلق بمعرفة المدير المتخصصة بالإدارة التربوية، وما يرتبط بها من مفاهيم وأسس عليه معرفتها، فهي ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته الإدارية والإشرافية، والأساليب المتبعة في الأنشطة مثل: إدارة الاجتماعات أو إجراء المقابلات وغيرها.

أما المهارات الإنسانية فتتعلق بالطرق التي يتعامل بها المدير مع الزملاء والعاملين ومنها: إشاعة جو التعاون، وتشجيع العاملين، والقدرة على فهم الآخرين وآرائهم واتجاهاتهم ومهارة الإنصات، فالعلاقات الحسنة هي أساس نجاح الإدارة المدرسية.

وأخيراً المهارات الإدراكية التي تعني قدرة المدير على الدراسة والتحليل والمقارنة والاستنتاج، والقدرة على تغيير وتطوير العمل الإيجابي حسب المتطلبات والظروف، والقدرة على التفكير الإداري والبراعة بالتعامل مع المعلومات، والقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات (الهربيشي، 2018).

تحتاج إدارة المدرسة إلى مديرٍ تتوفر فيه مجموعة من الكفايات الإدارية، تساعد على القيام بالعمليات الإدارية المطلوبة منه، من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقييم، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل مع الهيئة الإدارية والتعليمية بنجاح بالمدرسة، وكفاياتٍ فنيةٍ تمكنه من إدارة المدرسة. إلى جانب هذه الكفايات المختلفة، تمتع المدير بالنضج الوظيفي الذي يُمكنه من توظيف قُدراته نحو العمل وامتلاك جهاز اتصال فعّال، وبناء علاقاتٍ إنسانيةٍ إيجابيةٍ وفعّالةٍ بين رؤساء الأقسام والعاملين، ومساعدتهم على تطوير وتنمية أدائهم بالعمل، وتحفيزهم لإعطاء أفضل ما لديهم.

لقد ذكر بريدسون (Bredeson, 2006) سبلاً ضروريةً لتوفير القيادة الفعالة بالمدير متمثلةً بتحديد وظيفة المدير ومتطلبات الوظيفة، وما يجب أن يعرفه المدير بالتفصيل عن دوره بالمدرسة، وأن يكون على دراية بالمعرفة والمهارات والسلوكيات التي يحتاجها لتحسين التدريس والتعلم بمدرسته أيضاً، وتدريب عالي الجودة لقادة المدارس من خلال اختيار الأشخاص الذين يمتلكون القدرة ليكونوا قادةً، والتحاقهم ببرامج تدريبية مُعدةٍ من جهات مختصة، تعكس الحقائق التي يواجهها قادة التعليم بهذا المجال.

أمّا عملية توظيف المديرين، فتتم بشكلٍ انتقائيٍّ للمؤهلين لهذه الوظيفة، ثمّ تقييم أدائهم أثناء ممارستهم لمهنتهم، ومنحهم الدّعم اللازم أثناء العمل.

أشار العجارمة (2012) إلى إتباع مديري المدارس الخاصّة طرقٍ مختلفةٍ ومتعددةٍ بقيادة مدارسهم، وكذلك تعددت أساليب تعاملهم الشخصي والمهني، وإجراءاتهم ووسائلهم الإدارية، وذلك يعود لاختلاف فلسفاتهم التربوية من ناحية، واختلاف إعدادهم وتدريبهم مع مدى خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من ناحيةٍ أُخرى.

وقد ذكر كوفي (Covey,2008) ست ممارساتٍ للقيادة التعلّيمية وهي:

أولاً: الدّقة الملائمة والعلاقات في التوجيه.

ثانياً: الروابط في الفعالية التعلّيمية: وتعني وضع هدفٍ واضحٍ ومحددٍ، وبيئة عملٍ آمنة ومنظمة، وأجواء من توقعات متسامية، ورقابة متكررةٍ للأداء، بالإضافة لعلاقاتٍ إيجابية بين العمل والبيت.

ثالثاً: الأخذ بالاعتبار التّفاوت في التكوين العقلي بين الأفراد.

رابعًا: ما أطلق عليه الأساسيات الخمس والخمسون، والتي تُركِّز على بناء وصنع صورٍ في الذاكرة، وغرس حبِّ التعلُّم والمعرفة، واحترام الذات، والإيمان بإمكانية صناعة أيِّ شيء.

خامسًا: صنع مجتمعاتٍ تعليميةٍ احترافية.

سادسًا: الارتقاء والتركيز على الذكاء العاطفي.

أشار كلاً من الهلال والنحاس (2009) أنَّ الإدارة من الأمور الحيويَّة والجوهريَّة في الوقت الحالي؛ نظرًا لإسهامها بشكلٍ مباشرٍ في تسهيل الأعمال والتركيز على الأهداف. فالإدارة تتميز عن غيرها من العلوم، بأنَّها تُعطي فرصةً للإبداع البشري، فهي تمتلك أُسس ومبادئ تساعد على إيجاد أفكارٍ لتطوير العمل.

ويُعدُّ مدير المدرسة قائدًا تربويًا، تُنسب له مهامٌ حيويَّةٌ بالغَةُ الأهمية، ويمتلك دورًا فعالًا في تحسين العملية التعليمية، فقدرته المدرسة على تحقيق أهدافها ورسالتها ترتبط بصورةٍ مباشرةٍ بالطريقة التي تُدار بها، وقدرته المدير على توظيف إمكانياته للعمل البناء، وذلك من أجل خلق علاقاتٍ إنسانيةٍ إيجابيةٍ مع المدرسين، وتحسين وتطوير ظروف العمل (الصليبي والسعود، 2010).

إذ إنَّه لا يمكن للوظائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها بدون القرارات، فعملية اتخاذ القرارات تتوزع في جميع المستويات الإدارية، وتدخل في كلِّ جزءٍ من أجزاء المؤسسة، وتظهر صور النُضج الوظيفي لدى القائد في قدرته على إدارة مهامه الوظيفية، وإصدار قراراتٍ مدروسةٍ تعكس خبراته ورأيه السليم. فهو أنموذجٌ يُحتذى به بالأفعال عند اتخاذ قرارٍ موقفي فعَّال، وبأقواله عند القول والعدل بين العاملين (الحريري، 2008).

مهنة المدير غير سهلة، تحتاج لممارساتٍ وعملياتٍ إداريةٍ وكفاءاتٍ ومهاراتٍ مميزة، لتعامله مع عاملين وأولياء أمورٍ وطلبةٍ من جنسياتٍ وأعراقٍ مختلفة، فعلى مدير المدرسة أن يكون سياسياً، واقتصادياً، ومرشداً نفسياً، حتى يستطيع إرضاء جميع الأفراد وتلبية احتياجاتهم.

يمتلك مدير المدرسة صفاتٍ فريدةً وإيجابيةً وهي: القدرة على التخطيط السليم لمستقبل المدرسة، مع مراعاة إتباع الخطوات الموضوعية بحرصٍ وعنايةٍ، وأخذ التغذية الراجعة الداخليّة والخارجية لإجراء التعديلات اللازمة، والمدير المثالي يُقدم النصيحة والإرشاد للمرؤوسين دون فرض الأوامر، ويستجيب لرغبات المجتمع من هيئةٍ تدريسيةٍ وأولياء أمورٍ وطلبةٍ، كما أن امتلاك المدير لشبكة اتصال فعالةٍ داخل المدرسة وخارجها مع المجتمع المحلي تجعل عمله أكثر فعاليةً، مع قبوله لآراء الأفراد واقتراحاتهم، وخاصةً الجديد منها الذي ينعكس بالفائدة على مؤسسته.

يشترك المدير الفعّال بنشاطات المدرسة ويشجّع فرق العمل التي تمتلك الخبرة والتفكير الإبداعي، ويعمل على تحفيز المتعلمين البطيئين، ومكافأة أصحاب العمل الجاد وتحفيز الموهوبين من أبرز سمات المدير الفعّال (Farah, 2013).

ولمواكبة التّطورات والتّحديات التي تواجه مدير المدرسة في عمله، لا بدّ أن يمتلك النّضج الوظيفي والنمط القيادي الفعّال؛ حتى يكون على درجةٍ عاليةٍ من الحرفية لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، فمدير المدرسة يتولى الاهتمام: بالمعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والمباني المدرسية، وكل ما يتعلق بشؤون المدرسة.

فالنضج الوظيفي للمديرين يساعد على نجاح العمليّة التّربويّة والتنظيمية والتّوجيهية والرقابيّة، فضلاً عن إيمانهم، وامتلاكهم المعرفة لخصائص المعلمين والمعلمات، وكافة الأفراد داخل المدرسة.

إذ أجمع الباحثون على دور النَّضج الوظيفي في نجاح طرفي العملية التَّنظيمية، وهما: المؤسسة التربوية، والأفراد العاملون (عثمان، 2019).

تظهر صور النَّضج الوظيفي لدى القائد في مقدرته على إدارة مهامه الوظيفية، وإصدار قراراتٍ مدروسةٍ تعكس خبراته ورأيه السليم، فهو أنموذجٌ يُحتذى به في الأفعال عند اتخاذ قرارٍ موقفي ناجح، أو إشراك تابعيه باتخاذ قرارٍ جماعي، فهم جزءٌ في عملية وضع الأهداف، والقيادة في جوهرها فنُّ التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعةٍ من الناس نحو هدفٍ معينٍ بطريقةٍ تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم (عطوي، 2018).

ويُسهم النَّضج الوظيفي لدى المديرين في عملية صنع القرار السليم، ويُصاحب ذلك المقدرة على جمع المعلومات والبيانات ودراستها وتحليلها، والعمل على وضع البدائل المناسبة المتاحة، ومن ثمَّ اختيار البديل الأنسب، وهذا يتطلب منه أن يكون نشطاً وفعالاً في موقعه ومتابعاً لشؤون مؤسسته.

أشارت أبو ناصيف (2019) لتفاوت مستوى النَّضج الوظيفي لدى مديري المدارس، مما يؤثر على سير العملية التعليمية بالطريقة السليمة وعلى نفسية العاملين وروحهم المعنوية، من خلال كتب الشكر والزيادات السنوية، وتوزيع الأنصبة المدرسية، فلا بدَّ من وجود معاييرٍ أو أنظمةٍ يستند إليها مديرو المدارس لأداء عمل المعلمين.

فالنَّضج الوظيفي يُعدُّ مطلباً مهماً لأسبابٍ عديدةٍ: كالإلمام بالمعرفة بمجال التخصص، وتطوير المعرفة بمجالات التعليم المختلفة، وتحسين مهارات واتجاهات العمل، ويُعتبر النَّضج الوظيفي مهماً لإتقان مهارات استخدام المصادر التعليمية والتدريسية، والسعي لتطوير وتحديث الأهداف التربوية، بهدف مواكبة التطور والنَّقد التعليمي السريع للحفاظ على مكانة التَّعليم المهنية بالمجتمع المعاصر.

ترى كفاية (2010) أنّ المدير يزرع ويُحفّز ويدعم ويدفع المعلمين لديه نحو العمل والجد والمثابرة والتجديد، ويعمل على رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم، التي تزيد من انتمائهم وولائهم للعمل، وتدعم الالتزام التنظيمي لديهم، وبالتالي الارتقاء بالعمل وكفاءة الإنتاج، وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. يُعدُّ الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمامًا كبيرًا من الباحثين، فهو سلوكٌ نابعٌ من ذات الفرد وغير ملموس. يظهر في تصرفات الفرد، وفي انتمائه للمؤسسة وولائه لها، وبذل الجهد والوقت لإنجاح أهدافها، ورغبته القويّة في البقاء بها، ويُعدُّ الأفراد الملتزمون اتجاه مؤسساتهم مصدر قوة تُساعد على بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (الدجاني، 2018).

تُبدّي الإدارات التربوية اهتمامًا قويًا، وواضحًا بالالتزام التنظيمي، الذي ارتبط بصورة مباشرة بمفهومي: الولاء والانتماء للمؤسسة التربوية، إذ تحرص القيادات على غرس مبدأ الالتزام التنظيمي لدى العاملين لارتباطه بمناخٍ أساسيةٍ مثل: المحافظة على المواعيد، والحس والرغبة الصادقة بالعمل الدؤوب، والتعاون مع الإدارة والجماعة في المؤسسة، والأمانة والحرص على المؤسسة وممتلكاتها (الحريري، 2008).

إنَّ الالتزام التنظيمي يبدو على صورة علاقةٍ متداخلةٍ ما بين المرؤوس والمؤسسة، فإنَّ دور الفرد وولائه يؤثر على مخرجات المدرسة، وفعالية العمليات، والإنتاج، فالالتزام التنظيمي يتشكل من خلال عدم رغبة الموظفين بترك العمل، وسلوك الأداء، وصحة العاملين، والرفاهية، واستعداد الموظفين ورغبتهم بالمساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة (McKeever, 2018).

وقد أشار الجميلي (2012)، لأهمية معرفة وتحديد العوامل والدوافع المشجعة للوصول إلى درجة أعلى من الالتزام التنظيمي؛ لأنه يخدم أهداف المؤسسة التربوية، وأشار أيضًا إلى ضرورة وجود نظام عادل للمكافآت المادية والمعنوية لتحفيز ودفع الأفراد، ولبذل المزيد من الجهد والإنجاز وخلق الدافعية. ذكر الحراشنة (2006) أنّ من أهم دعائم الالتزام التنظيمي للمعلمين هو علاقة المعلمين مع مديرهم من جهة، وعلاقته مع زميله من جهة أخرى، فحُسن العلاقة بينهم تقوي وتمتن الالتزام التنظيمي للمعلم والمدير.

في ضوء ما تقدم ترى الباحثة إنّ نضج المدراء الوظيفي يجعلهم يُدركون أهمية دورهم في تقوية وتثبيت الالتزام التنظيمي لدى جميع العاملين بالمؤسسة بكافة مستوياتها الإدارية والتعليمية، فالقائد يزرع ويحفّز ويدعم ويدفع العاملين لديه نحو العمل والجد والمثابرة والتجديد، ويعمل على رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم، التي تزيد من انتمائهم وولائهم للعمل، وتدعم الالتزام التنظيمي لديهم وبالتالي الارتقاء بالعمل وكفاءة الإنتاج، وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، فالظروف الاقتصادية والسياسية التي تطغى على النظام التربوي، وتغير نظرة المجتمع إلى العملية التربوية، أدت إلى تغير وظائف الإدارة المدرسية، فجاح أيّ مدرسة يرجع إلى تفوق قادتها وسعيها لخلق مستوى من التميز عند العاملين، لذا لا بد من الاهتمام بالنضج الوظيفي لمديرات المدارس لما له من آثار إيجابية، ومقدرتهن على إدارة مهامهن الوظيفية بكفاءة واقتدار، وكذلك إصدار القرارات بشكلٍ سليم، وعلى نفسية المعلمات وروحهن المعنوية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة، مع توجيهها وتنسيقها بدون إهدار، كلُّ هذا ينعكس إيجابًا على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، لما له من آثار إيجابية على المؤسسة التعليمية ككل.

مشكلة الدراسة

يُشكّل مديرو المدارس ركيزةً أساسيةً في سير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها، وعليه أصبح التركيز على ضرورة وجود قادة يمتلكون النُضج الوظيفي في مهنتهم، والسعي نحو تطوير المدير ليمتلك الخصائص الشخصية الثقافية، والعلمية والإدارية الإبداعية المتمكنة أمرًا لازمًا وحتميًا. وينعكس النُضج الوظيفي لدى مديري المدارس بمقدرتهم على التكيف والتأقلم مع ظروف العمل المختلفة، وأهداف العملية التعليمية وقيمها، والسعي بجدٍ نحو تحقيقها، إنَّ انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لأداء مديري المدارس، يؤثر سلبًا على أنشطتهم وفعاليتهم، وبالتالي انخفاض المقدرة على تحقيق أهدافها، وعدم الالتزام أو ضعفه يبرز بسلوك الفرد داخل الجماعة واتجاهاته.

فقد أشار عثمان (2019) في دراسة استطلاعية بعنوان تشخيص واقع أبعاد النُضج الوظيفي إلى ضرورة تأمين النُضج الوظيفي للأفراد خلال حياتهم الوظيفية؛ لأنه يمثل أفضل السبل لتأمين التميز لديهم، على نحو يمكنهم من تجاوز الصّعوبات في العمل وحل المشكلات، وإقرار أنظمة برامج تشجيع الموظفين الأكفاء المتميزين بإسهاماتهم في مجال عملهم، كون هذه الأنظمة والبرامج تمثل الموجّه لعملية النُضج الوظيفي، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم والتفكير بطرق جديدة للتقليل من حدة المركزية في اتخاذ القرارات الوظيفية، وتطبيق اللامركزية للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة تعطيهم بعض من الصّلاحيات التي تمكنهم من أداء واجباتهم بشكل أفضل ويكون عاملاً مهماً في نضجهم الوظيفي.

وأشار الحراشنة (2006) إلى أنّ المدير الناجح هو الذي يؤثر إيجاباً على المعلمين ويدفعهم إلى العمل دون خوفٍ منها، وإنما بتنفيذ أوامره، وتعليماته بكل احترام، فكلاً ما شعر المعلم بأنّ جهوده محطُّ تقدير المدير، وكانت ظروف العمل مريحةً وملائمةً، بوجود برنامج مكافآتٍ عادلٍ، وعلاقات إنسانية طيبة بالمؤسسة، ووجود جهاز اتصالٍ فعّالٍ، وسلّم ترقيةٍ مناسبٍ، فضلاً عن دعم المدير

وتقديره للمعلم، مما ينعكس ذلك على أداء المعلمين، ورفع روحهم المعنوية، وذلك ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

ونظراً إلى إدراك أهمية العلاقة بين النّضج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المديرات، ونظراً للدور المهم الذي تقوم به المديرات بالمدارس الأساسية الخاصة، ومما يوفره لهم النّضج الوظيفي من قدراتٍ ومهاراتٍ متصلةٍ بمهام العمل، وما يوفره الالتزام التنظيمي من ولاءٍ وانتماءٍ واستمرارٍ بالعمل في المدرسة، ونظراً لعدم عثور الباحثة على دراساتٍ بخصوص دراستها، فقد شكّل ذلك لها دافعاً قوياً لإجراء هذه الدّراسة للكشف عن: ما مستوى النّضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

هدف الدّراسة وأسئلتها

هدفت الدّراسة إلى تعرف العلاقة بين مستوى النّضج الوظيفي لمديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى النّضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ بين متوسطات استجابة المعلمات لمستوى النّضج الوظيفي، ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين متوسطات

استجابة المعلمات لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

العاصمة عمّان، تُعزى لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، والخدمة الوظيفية)؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين متوسطات

استجابة المعلمات لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

العاصمة عمّان، تُعزى لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، والخدمة الوظيفية)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لدراسات أخرى تناولت النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي ونواة لدراسات أخرى.

- قد تكون الدراسة الحالية إضافة نوعية لدراسات، إذ إنّ المفاهيم التي استُخدمت في الدراسة اشتمت من المفاهيم والنظريات التربوية التي تُلقى اهتماماً واضحاً في هذه الدراسات التربوية.

- يؤمل من نتائج هذه الدراسة تعرّف النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمّان.

- يؤمل من نتائج هذه الدراسة تعرّف الإلتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمّان.

- كما يأمل أن توفر أدباً نظرياً يمكن للباحثين المستقبليين الاستفادة منه.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تُساعد المديرين والمديرات على إخراج طاقاتهم ومهاراتهم على أكمل وجه.
- تُساعد نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراساتٍ أخرى مماثلة تدرس درجة ممارسة مديرات المدارس للنّضج الوظيفي في مجتمعاتٍ أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.
- تُفيد أصحاب القرار التربوي والتّعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتّوصيات التي ستُخرُج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.
- قد تكون مرجعاً لواضعي البرامج التدريبية لإدارات الميدان التربوي والعمل على تطويرها، بناءً على ما توصلت إليه من نتائج، مما ينعكس على تحسين خدمات التعليم العام التي تُقدّم للمدارس الخاصة.
- تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري ومديرات المدارس من خلال إظهار أهمية العلاقة بين النّضج الوظيفي والالتزام التّظيمي.

مصطلحات الدراسة

شملت الدراسة المصطلحات الآتية:

النّضج الوظيفي

عرّف الصاعدي (2012:11) "النّضج الوظيفي: هو مقدرة الفرد على الاختيار والتّخطيط لما يريد والإلمام بكل الوسائل والغايات التي تساعده في اتخاذ القرار الوظيفي الملائم".

ويُعرّف إجرائياً لأغراض هذه الدراسة أنّه معرفة مديرة المدرسة ودرايتها التّامة بجميع شؤون عملها وتخصصها، وإمكانياتها، واستعداداتها للعمل، ومرونتها ودرجة تكيفها مع العمل، التي تمكّنها

من اتخاذ قراراتٍ تربويةٍ سليمةٍ، ويُقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طُوِّرت لهذا الغرض.

الالتزام التنظيمي

عرّفه أبو العلا (2009:32) : "بأنه درجة انتماء الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهدٍ ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع الإصرار والاستمرار بعضوية المؤسسة". ويُعرف إجرائياً لأغراض هذه الدراسة على أنه الانتماء للمؤسسة، والموافقة على أهدافها، والرغبة بالعمل والبقاء فيها، مع الالتزام بقيمتها العلمية والمهنيّة، ويُقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طُوِّرت لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تمثّلت حدود الدراسة بالآتي:

- 1- الحدود الموضوعيّة: تتحدد الدراسة بتعرف النّضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- 2- الحدود البشريّة: اقتصرَت الدراسة على عينةٍ من معلمات المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان.
- 3- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان.
- 4- الحدود الزمنيّة: تمّ إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2020/2019.

محددات الدراسة

تتمثل محدّدات الدّراسة بالآتي:

- 1- تتحدّد نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق أداتي الدّراسة وثباتهما، ومدى دقة وموضوعيّة استجابة أفراد العينة، وأمانتهم العلميّة في استجابتهم على الاستباننتين المعدّتين لغرض هذه الدراسة.
- 2- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سُحِبَت منه العينة والمجتمعات المماثلة لها.
- 3- النّتائج التي تمّ التوصل إليها هي من وجهة نظر عينة من المعلمات في المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان، لذا فإنّ طريقة اختيار العينة وحجمها يُعدان محدّدًا مهمًا لهذه الدراسة.

الفصل الثّاني
الأدب النّظري والدراسات السّابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوعي: النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوعي الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء وصفاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: وهما النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تعدُّ الإدارة ركيزةً مهمةً في قيام المجتمعات وتطورها، فكلُّ منظمةٍ أو مؤسسةٍ تحتاج إلى تنظيم وتنسيق من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، فهي عمليةٌ مهمةٌ في المجتمعات الحديثة، إذ أفرد لها باباً واسعاً من التخصصات والمجالات لمواكبة التطور العلمي والانفجار المعرفي الذي انعكس بشكلٍ مباشرٍ على جميع أنشطة الحياة البشرية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والتربوية.

تعتبرُ المدرسة اللبنة الأساسية لبناء المجتمعات وإعداد العقول البشرية النيرة القادرة على مواجهة التحديات وتذليل كافة الصعوبات وبتكاتف الجهود لتحقيق أهدافها، ويتمثل بتواجد معلمٍ مخلصٍ في عمله يؤدي رسالته على أكمل وجه، ووجود علاقاتٍ إنسانيةٍ تُشعر هذا المعلم بالراحة والطمأنينة في أداء عمله، لاستثمار الإمكانيات المتاحة في جوٍّ يسوده الرضا والحماس بين جميع الأطراف، وتحديدًا دور مدير المدرسة وربما ينعكس إيجاباً على أداء الطلبة والمعلمين والمدرسة ككل.

يعدُّ مدير المدرسة المسؤول الأول عن نجاح العمليّات التّربويّة في مؤسّسته؛ لأنّه المحرّك الأساسيّ لهذه العمليّات من أجل تحقيق الأهداف المرجوّة؛ فهو حلقة الوصل بين إدارة التّعليم ومدرسته لتأمين الاحتياجات وتطبيق الأنظمة واللوائح (الحريري، 2008).

يظهر دور مدير المدرسة من خلال جانبيين رئيسيين في إدارته لمدرسته، يتمثل أولهما في الجانب القياديّ الابتكاريّ باعتبار مدير المدرسة قائداً تعليمياً، وهو ما يسمّى بالجانب الفنيّ. أمّا ثانيهما فيتمثل في الجانب الإداريّ التّفيزي، المتعلق بتسيير الأمور الإداريّة اليوميّة والأعمال الورقيّة الرّوتينيّة الواجب القيام بها. فعمل المدير كقائدٍ تعليميّ في الجانب القياديّ يتضمّن مهمّات تطوير المناهج، وزيادة فاعليّة التّعليم والتّعلم، ومساعدة الطّلبة على تحسين تحصيلهم الأكاديميّ، ومساعدة المعلمين على النحو المهنيّ وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التّدرسيّة لتحسين أدائهم الوظيفيّ، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمعلمين والطّلبة والمجتمع المحليّ، وهذا الجانب يتعلّق على نحوٍ مباشرٍ بعمليّة تفاعل مدير المدرسة - كقائدٍ تعليميّ - والمعلمين؛ إذ إنّهُ يمارس التّخطيط والتّنظيم والتّوجيه والتنسيق والرّقابة والمتابعة والتّقويم. أمّا الجانب الإداريّ التّفيزي فيشمل التّأكد من سلامة سير أمور المدرسة، وجاهزيّة وضمان وجود الأجهزة والأدوات والوسائل اللازمة لسير العمليّة التّعليميّة التعلّميّة، وتفقد المباني المدرسيّة والمرافق الخاصّة بها وصيانتها باستمرار، وتشمل أيضاً تفقد الحضور واستقبال المراجعين والرّد على الهاتف وإنهاء الأعمال الورقيّة الضّروريّة (العجمي، 2000).

ويتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فاعليّة المنظمات وكفاءتها في تأدية وظائفها، وتحقيقاً للأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، بغض النّظر إلى نوعيّة المنظمات سواء أكانت تجاريّة أم خدميّة، ومن هنا جاء التّركيز على إدارة موارد هذه المنظمات بصورة تكفل لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها النّموّ، والتّطور، والاستمراريّة فمن خلال فاعليّة

استخدام الموارد واستثمار الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة يمكن للمنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات المواطنين وتوقعاتهم (فرفرة ومقابلة، 2018).

وهذا فإن موضوع أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف مقدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعملون فيها، وقد اهتم النظام التربوي الأردني بتطوير أداء مدير المدرسة، وتغيير أدواره، ومنحه صلاحيات أكثر، من منظور أن له أثراً كبيراً على أداء المعلمين، وتحصيل الطلبة، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج والأهداف التربوية (العمرات، 2010).

أولاً-النضج الوظيفي

يُعدُّ النضج الوظيفي، مقدرة الفرد على الاختيار الوظيفي، واتخاذ القرار الملائم للوظيفة وتنميته للوصول إلى مستوى معقول من عمله بعد اكتسابه الخبرة اللازمة لأداء وتحسين وتطوير ذلك العمل، وتمّ البحث في مفهوم النضج الوظيفي لأكثر من 50 عامًا، وإنشاء العديد من التدابير لتقييم هذا المتغيّر. وقد تمّ تناول مصطلح "النضج الوظيفي" بطرقٍ مختلفة: "النضج الوظيفي"، و"النضج المهني"، و"النمو المهني"، إلا أنّها جميعها تحمل معنًى متشابهة.

أشار كاور (Kaur,2012) أنّ النضج الوظيفي أُطلق عليه النضج المهني. وعرفه بأنّه المكان الذي تمّ الوصول إليه في استمرارية التطور المهني من الاستكشاف أو الانحدار.

والنّضج لغةً: جاء بالمعجم الوسيط (نَضَجَ) -نَضَجًا، ونَضَجًا، ونَضَجًا: أدرك وطاب. ويُقال: نَضَجَ الرَّأْيُ؛ ونَضَجَ الأَمْرُ: أُحْكِمَ. ويقال: أنضج الرأي والأمر: أحكمها. وفلان لا يُنضجُ كُراعًا: ضعيف لا غناء عنده.

وعُرف النّضج الوظيفي بالإنجليزية Job Maturity بأنه استعداد الفرد للتعامل مع المهام التّموّية والتّطويرية التي يواجهونها، بسبب تطوراتهِ البيولوجية، والاجتماعية، وتوقع المجتمع للأفراد الذين وصلوا إلى تلك المرحلة من التّطور الوظيفي، ويعتمد النّضج الوظيفي للفرد على قدرته على التّأقلم مع متطلبات المؤسسة بأيّ وقتٍ، وعلى الفرد أن يمتلك الجاهزية التّامة للتعامل مع هذه المتطلبات (Walker, 2010).

ويُعد النّضج الوظيفي، إتقان الفرد لمهمّة التّطوير المهنيّ، بما في ذلك من معرفةٍ ومكوناتٍ سلوكيةٍ تتناسب مع حالة التّطوير الوظيفي (Kaur, 2012).

إنّ النّضج الوظيفي هو مدى قدرة الفرد على اتخاذ قراراتٍ وخياراتٍ تتعلق بمهنته بشكلٍ مستقلٍ، ومدى قدرة الأفراد على أداء مهامهم بنجاح، ففهم الفرد لمفهوم الكفاءة الذاتية يبرز في فهم السلوك الوظيفي؛ لذلك على الأفراد امتلاك مستوى جيدٍ من النّضج الوظيفي لضمان اتخاذ قراراتٍ مهنيةٍ فعّالة (Barendse, 2015).

كما أشار إسماعيل وآخرون (Ismail and others, 2018) أنّ النّضج الوظيفي يتغيّر مع الوقت، ويظهر النّضج الوظيفي للفرد من خلال مجموعةٍ من الخصائص: القدرة، والمعرفة، والكفاءة، والبراعة، والدّوافع مع القدرة على التّكيف والحصول على مهنة ناجحة، وكذلك إنّ النّضج الوظيفي مرتبطٌ بالقدرة على اتخاذ قراراتٍ واقعيةٍ.

وقد أشار أبحاث أولينسكي (Olenski, 2015) إلى وجود مديرين فعالين يسعون لتحسين مشاركة العاملين لديهم، إذ تعتمد المؤسسات على النّضج الوظيفي للمدراء الذين لديهم القدرة على إشراك المعلمين لتحقيق أهدافٍ استراتيجيةٍ، ولكن لا يمتلك هذه المهارة سوى مديرٍ واحدٍ من بين عشرة مديرين، وقد يمتلك مديرون آخرون قدراتٍ أخرى مثل: اتخاذ القرار، وبناء العلاقات، والحزم، أو تحفيز الآخرين، ونوعية المدراء تُظهر فرقاً واضحاً في مشاركة العاملين.

ويُعرّف سافيكاس (Savickas, M and all, 2002) النّضج الوظيفي: بأنه مستوى اتجاه الفرد نحو التّقدم ومدى استعداده للتعامل مع عمله واختيار المهمة المناسبة، مع الوعي بالذّات ومتطلبات اتخاذ القرار المناسب.

وقد عرّفه هيرسي وبلانشارد (Hersy and Blanchard) أنه محصلة كلّ من القدرة (نضج متعلق بالعمل)، والاستعداد (نضج نفسي)، لدى الفرد لتحمل نتيجة سلوكه في أداء العمل، فهناك أفرادٌ يكون لديهم نضجاً لأداء مهام معينة، وقصوراً في النّضج لأداء غيرهم، وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيّات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكيّات في علاقاته الشّخصيّة، لمقابلة نضج مجموعته (كفاية، 2010:18).

فالنّضج الوظيفي ينعكس بشكلٍ مباشرٍ على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، ويُحدد نمطه وأسلوبه، القيادي الذي يتّبعه المدير في تعامله مع العاملين، إذ أنّ النّمط القياديّ يقابله أربعة مستوياتٍ من النّضج الوظيفي، أولها: نضجٌ متدني المهارة مع إعطاء اهتمامٍ عالٍ بالعمل والعلاقات، ثانيها: نضجٌ عالي الاهتمام بالعمل والعلاقات، ثالثها: نضجٌ يتميّز بالمشاركة، واهتمامٍ عالٍ بالعلاقات مع اهتمامٍ متدنٍ بالعمل، ورابعها: نضجٌ يكون فيه المدير راغباً وواثقاً في نمطٍ تفويضيّ تنخفض فيه درجات الاهتمام بالعلاقات بالعمل (الصرايرة، 2008).

إنّ النّضج الوظيفي لدى المدرء يظهر في سلوكياتهم بدرجةٍ ضعيفةٍ ومتدنيةٍ، وهذا ينعكس على المؤسسة التربوية وأفرادها، إذ يجب على المدير القائد أن يتمتع بدرجةٍ عاليةٍ من النّضج الذي يظهر باتخاذ قراراتٍ صائبةٍ، ووجود علاقاتٍ إنسانيةٍ عاليةٍ وسليمةٍ بين الأتباع، وميل المدير لتفويض المعلمين لخلق قياداتٍ جديدةٍ وخبيرةٍ في مؤسسته، فكلمًا زادت وارتفعت درجة نضج القادة كلما ارتقت المدرسة وحقت أهدافها بصورةٍ أفضل، وتميّزت عن غيرها من المدارس في خدماتها وأدائها وإنتاجها (الحيالي، 2010).

يُشكّل النّضج الوظيفي أساسًا لتطوير العملية التعلّميّة وتجويدها، لأهميته الكبيرة في تحسين أداء المديرين وقيادتهم التّربويّة. فسلوكات القادة، وما يمتلكونه من كفاياتٍ مهنية، وعلاقاتهم وتواصلهم مع الأفراد، وقدرتهم على اتخاذ قراراتٍ فعّالةٍ تعكس مدى نضجهم الوظيفي الذي يدعم ويقوّي أدائهم الإداري.

نظريات النّضج الوظيفي

هناك العديد من النظريات للنّضج الوظيفي كما أشار إليها بعض العلماء وعلى النحو الآتي:

أولاً: - نظرية أرجريس Argyris

من النظريات التي اهتمت بالنّضج الوظيفي نظرية كريس أرجريس (Argyris, 1985) للنّضج فهي من أبرز النظريات التي تسعى لتفسير الطبيعة والسلوك الإنساني إذ تفترض هذه النظرية أنّ الأفراد الأسوياء يبحثون عن المواقف التي توفّر لهم الفرص للتعامل مع المواقف المعقّدة بحسب قدراتهم، والمعاملة المتساوية، والاستقلالية، والأفراد قادرون على التّصرف بطرقٍ مختلفة البدائل. وينتقل الأفراد من حالة الاعتماد على الآخرين إلى حالة الاستقلالية وعلى المؤسسات والمنظمات

إيجاد هيكل تنظيمي مرن وقيادة ديمقراطية، وإشراك العاملين بالقرارات لإظهار وتطوير النضج لدى الأفراد (ابو ناصيف، 2019).

وأورد السامرائي (2017) أبعاد شخصية الفرد في مراحل نموها وتنقلها من عدم النضج إلى النضج، فهناك أبعاد تمثل جوانب الشخصية، وتعتمد على خصائص الفرد غير الظاهرة والتي تختلف عن السلوك الظاهري، على أهمية تطوير خصائص النضج الإيجابية لدى الأفراد.

أوضحت أنارداكي (Anardacci, 2016) التغيرات السبع التي يجب أن تُراعى حتى يصل الشخص إلى النضج بناءً على نظرية أرجريس Argyris:

- 1- ينتقل الأفراد من الحالة السلبية إلى الحالة النشطة.
- 2- ينتقل الأفراد من حالة الاعتماد على الآخرين إلى حالة الاستقلالية.
- 3- الأفراد قادرون على التصرف بطرق مختلفة البدائل.
- 4- ينتقل الأفراد من مرحلة الاهتمامات غير المنظمة إلى مرحلة اهتمامات أعمق وأقوى.
- 5- يُدرك الأفراد المفهوم الزمني بصورة أشمل (الماضي والمستقبل).
- 6- تتوسع نظرة الأفراد للشمولية بعدما كانت نظرتهم محدودة.
- 7- ينتقل الأفراد من نقص اللاوعي إلى الوعي التام بذاتهم.

كما بيّن العميان (2010) أنه لا بدّ للتنظيم أن يسمح بالنشاط، والاستقلالية، والتطلعات طويلة الأجل، وأخذ مناصب عالية بالتنظيم، والتعبير عن قدرات الذات للأفراد، حتى لا يشعر أفراد المؤسسة الناضجين بالإحباط أو الصراع، وقد لا يحصل توافق بين حاجات وطموحات الشخصية الناضجة وبين التنظيم؛ لذلك شدد أرجريس Argyris على دور المؤسسات والمنظمات بخلق هيكل تنظيمي مرن وقيادة ديمقراطية وإشراك العاملين باتخاذ القرارات.

خصائص النضج	خصائص عدم النضج
إيجابية	سلبية ←
استقلالية	تبعية ←
سلوك متنوع	سلوك محدد ←
تطلعات طويلة الأجل	تطلعات قصيرة الأجل ←
اهتمامات عميقة	اهتمامات سطحية ←
مركز قائد	تابع ←
إدراك الذات	عدم إدراك الذات ←

الشكل (1): نظرية النضج (العميان، 2010:116)

الشخص النَّاضج يَتَمَيَّزُ بِكَوْنِهِ نَشِيطٌ وَمُسْتَقْبَلِيٌّ وَوَاتِقٌ بِنَفْسِهِ وَمُنضَبِطٌ ذَاتِيًّا، ذُو قُدَارَتِ عَالِيَةٍ وَخَبْرَةٍ طَوِيلَةٍ، وَيَعْتَمِدُ عَلَى نَفْسِهِ لِأَدَاءِ أَعْمَالِهِ.

ثانيًا: نظرية سوبر Super Theory

من النظريات الأخرى التي تناولت مفهوم النضج الوظيفي هي نظرية سوبر Super، الذي اهتم بموضوع النضج الوظيفي وقام بتعريفه، ودراسته، وطرح أبعاده، وتوضيح مراحل له من أثرٍ إيجابيٍّ على العاملين والذي ينعكس بدوره على المؤسسات.

لقد أشار والكر (Walker, 2010) إلى أنه أول من بحث مفهوم النضج الوظيفي عام (1955) هو سوبر Super، إذ كان يُعرِّف "بالنضج المهني". وعرّفه سوبر بأنه "المكان الذي وصل إليه الفرد في استمرارية التطور المهني من الاستكشاف إلى التراجع"، إذ يعتبره سوبر محددًا مهمًا ونتاجًا للتطور، فهو مجموعة من الخصائص الجسدية والنفسية والاجتماعية.

ذكر أكبولوت (Akbulut, 2010) إلى أنّ سوبر ركّز على الأفراد الناضجين مهنيًا، الذين يمتلكون القدرة على تحديد مهنة معينة وناجحة للوصول لأهدافهم، إذ يتكون النّضج المهني من خمسة أبعاد:

1- الوعي يحتاج لتخطيط.

2- معرفة الذات والعالم.

3- معرفة بالعمل.

4- استخدام مصادر المعلومات المهنية.

5- المعرفة بمهارات صنع القرار.

وقد أوردت المجالي (2018) أنّ عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون ملائمةً ومناسبةً، وتحوي مجموعةً من البدائل التي يمكن المقارنة بينها لاختيار البديل الأفضل، فالقرار لا يأتي بالصدفة ولا يكون بعيدًا عن الواقع، وتعد تحديد الأهداف مهمًا لوضع البدائل التي تحققها، وتحديد الأهداف يتمّ حسب الميول والقدرات والحاجات والغايات، وهذا يؤدي إلى رسم خطةٍ لتحقيق الهدف واتخاذ القرار من أجل البدء بتنفيذ العمل.

كما أشارت هورن (Hoorn, 2013) أنّه وفقًا لنظرية سوبر التي توصف بأنها الدّرجة التي ينجح بها الفرد في إتقان مهنته، فإنّ النّضج الوظيفي يتكون من خمسة أبعاد: الوعي بالحاجة إلى التّخطيط، ومهارات صنع القرار، ومعرفة الذات وطبيعة العمل واستخدام مصادر المعلومات، والمعلومات المهنية العامّة، وتوجيه العمل، والتي تتطور من خلال مراحل النّمو المهني، إنّ معرفة الميول المهنية تُسهم في تحديد المهارات التي يُفضّلها الفرد في كلّ مرحلةٍ من مراحل النّمو المهني.

إذ تمثل الميول سمةً شخصيةً كالاتجاهات والقيم والقدرات في تكوين النّضج المهني (أبو أسعد، 2011).

أوضح سوبر (Super) مراحل التّمو المهنيّ كما يلي:

1- مرحلة البلورة: من عمر (15-18 سنة) تتميز هذه المرحلة بفترةٍ من العمليات المعرفية التي تُشكل هدفًا مهنيًا عامًا من خلال الوعي بالاهتمامات والقيم والتّخطيط للمهنة والميول.

2- مرحلة التّحديد والتّخصص: من عمر (18-21 سنة) تتميز هذه المرحلة بأنها فترة الانتقال من الاختيار المهني المؤقت (عام) إلى الاختيار المهني المحدد (خاص) (Mubiana, 2010).

3- مرحلة التّنفيذ: من عمر (21-24 سنة) تتميز هذه الفترة بالانتهاء من مرحلة التّعليم والتّدريب اللازمة للمهنة، والبدء بمجال العمل المهني، وأخذ القرارات المهنية المناسبة.

4- مرحلة الثّبات والاستقرار: من عمر (24-35 سنة) تتميز هذه المرحلة بالاستقرار والثّبات بمهنةٍ مفضلةٍ من خلال الخبرة العملية، واستخدام المواهب بالخيار الوظيفي المناسب (Buys, 2014).

5- مرحلة الاستمرار والتّقدم والنّمو: من عمر (+35) تتميز هذه المرحلة بالراحة النّفسية والأمن بانغراس الفرد بمهنته من خلال إتقان مهارات العمل نتيجة خبرته الوظيفية الطويلة فيها (عبد الهادي والعزة، 2014).

يعتقد سوبر Super أنّ النّضج الوظيفي للفرد يتطلب منه المرور بكلّ مرحلةٍ من المراحل بنجاح، وأنّ الفشل بأيّ مرحلةٍ سيخلق صعوباتٍ في المهام التّتموية، كما أنّ معرفة الفرد بالوظائف المهمة بالمؤسسة هي التي تُحدد القرارات المهنية الناجحة لديه (Mubiana, 2010:34).

ثالثاً: نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard's theory

تُعدُّ نظرية هيرسي وبلانشارد من أهم النّظريات الإداريّة، إذ تُعتبر استنمارًا للنظريات الإداريّة السّابقة: بدأً بالإدارة الكلاسيكية، ومن ثمّ مدرسة العلاقات الإنسانيّة في الإدارة، تليها الإدارة التّشاركيّة، حتى ظهرت الإدارة الموقفية أو ما أطلق عليها هيرسي وبلانشارد اسم: "الإدارة الفاعلة"، واعتبروها نظريّة عُرفت ب: "نظرية النّضج الوظيفي". إذ تبحث بامتلاك الأفراد للنضج اللازم لإدراك المهام المكلفين بها، ولديهم قدرة على اتخاذ القرارات، ومدركين للأهداف، وقادرين على التّفويض.

طوّر كلاً من هيرسي وبلانشارد نظرية سميت بنظرية "دورة الحياة"، وتدور فكرتها الأساسية أنّ أفضل نمطٍ قياديّ يتباين تبعاً لمستوى نضج المرؤوسين ومتطلبات الموقف، وتضمنت هذه النّظرية بعدين رئيسيين، هما:

أ- سلوك المهمة: يتبع القائد طريقة اتصالٍ باتجاهٍ واحدٍ، بحيث يبين الأعمال (المهام) المطلوبة من كلّ مرؤوسٍ، وتتميّز هذه الطريقة بالإدارة بتوضيح متى وأين وكيفية أداء المهمة، ولا يُترك للمرؤوس فرصةً لإعطاء تغذيةٍ راجعةٍ فيوري (Fiore, 2004).

ب- سلوك العلاقة: يتبع القائد والعاملين طريقة اتصالٍ متبادلةٍ فيما بينهم، بحيث يهتم القائد بإيجاد علاقاتٍ شخصيةٍ بينه وبين المرؤوسين، وتوفير الدّعم العاطفيّ والاجتماعيّ، والتّوجيه وتيسير أداء المهام للعاملين (سعيدات ومصطفى، 2020).

نال مصطلح النّضج الوظيفي اهتماماً ودراسةً من قبل هيرسي وبلانشارد، والعديد من الباحثين على مدة عقودٍ من الزمن، وهذا مؤشّرٌ على دوره بالمؤسسات لتنظيمها وتوجيهها وتطويرها، يرى كلاً من هيرسي وبلانشارد، أنّه لا يوجد نمطٌ إداريّ واحدٌ يصلح لكل زمانٍ ومكانٍ، وإنّما حسب الموقف. إذا أنّ الإداري يقوم بمراقبة الموقف وقيّمه ويوظف النمط الإداريّ المناسب للموقف، ويؤكد

هيرسي وبلانشارد أنّ القيادة الناجحة: هي القيادة القادرة على المزوجة، حيث يمزج المدير بين متطلبات عمله باهتمامه بالإنتاج من ناحية، واهتمامه بحاجات ورغبات العاملين من ناحيةٍ أُخرى، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأوصى هيرسي وبلانشارد المدير: "إذا كنت ترغب في أن تكون مديرًا فعّالًا، عليك أن تعرف كيف ومتى تغيير وتُعدّل في سلوكك الإداري" (السعود، 2007).

ويميّز هيرسي وبلانشارد بين نوعين من النّضج:

1- النّضج الوظيفي: يهتم بخبرة الفرد وتعليمه، ويعتبر الفرد الذي يمتلك سنوات خبرةٍ طويلةٍ في

منصبه، صاحب نضج وظيفي قوي ذي كفاءةٍ بإنجاز العمل (Fiore, 2004).

2- النّضج النفسي: وهو نوعان: الأول يتميّز به الأفراد بقدرتهم على العمل والثقة بالإنجاز، فيكونون

على درجةٍ عاليةٍ من النّضج، والثاني: يفتقر به الأفراد إلى القدرة على العمل وقلة الخبرة وانعدام

الثقة، فيكونون على درجةٍ منخفضةٍ من النّضج (سعيدات ومصاطفي، 2020).

عرض بانغ (Bang, 2016) لأحد المصطلحات التي طوّرت من قبل سوبر وكناسل

(Super and Knasel) عام 1981، إذ اشتقوا منظورًا من النّضج الوظيفي، أطلقوا عليه "التكيف

الوظيفي" وهو الاستعداد من قبل الفرد للتعامل مع المتغير بالعمل وظروف العمل للإعداد والمشاركة

في دوره بالعمل، إذ يُنظر "للتكيف الوظيفي" على أنّه مكملٌ "للنضج الوظيفي"، إذ يحتوي على نظرةٍ

مستقبليةٍ كوسيلةٍ لدمج العديد من العناصر: كالعمر والاختلافات الفردية والتّمنية والذات، ويتضمن

القدرة على التّحكم الوظيفي والقلق الوظيفي والثقة المهنيّة.

أشار ميروفيتش وجو (Meirovich and Gu, 2015) لتأكيد نموذج هيرسي وبلانشارد بصورته

الأولى على النّضج، وتمّ تحديده فيما بعد بالاستعداد أو الجاهزية التي تشمل رغبة وقدرة الفرد. إذ

تتطلب مستويات الاستعداد للفرد واستخدام أربعة أنماط قيادية، فالقائد الناجح هو القادر على دراسة وتقييم الموقف؛ ليتمكن من استخدام إحدى الأنماط القيادية الناضجة.

رأى حمائل (2012) أنّ على الباحثين دوراً بالاهتمام بصياغة ووضع خطط وبرامج واضحة للأداء المميز يساعد القادة التربويين على إدارة المؤسسات التربوية والنظم التعليمية بصورة تتماشى مع الأصالة والمعاصرة، مع تحقيق الأهداف بأقل جهدٍ وتكلفةٍ، وذلك دعماً للدور الذي يقوم به القادة الإداريون في المؤسسات التعليمية خاصةً فيما يتعلق بالأداء الإداري والقيادي التي يمارسونها.

تُعتبر القيادة التعليمية الفعالة إحدى الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي لتحقيق الأهداف المطلوبة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، إذ يُنظر لقيادتها وما تمتلكه من إمكانات ومهارات ووعيٍّ كاملٍ للأدوار المترتبة عليها، ولدور المؤسسة التعليمية بالمجتمع، لذلك تُعدُّ القيادة الفعالة بالغة الأهمية في الفكر القيادي المعاصر، وسلوك القائد التعليمي السليم يكون موجهاً نحو المنهج الدراسي، وتطوير مهارات المعلمين إلى درجة التميز والإبداع (الحري، 2020).

وعليه ينبغي على القائد الناضج أن تتوفر لديه الرغبة التابعة من الذات والتي تدفعه للقيام بالمهام الموكلة إليه بكل كفاءةٍ ومهارةٍ وحرفيةٍ؛ حتى يُحقّق أهداف المدرسة المنشودة مع استطاعته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الصادرة وعواقبها.

مراحل النضج

1- مرحلة النضج الأولى: ترتبط بالعامل الجديد بعمله، الذي لا يمتلك المعرفة الكافية بأهداف المؤسسة مع قلة تحمله للمسؤولية، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة ورؤية التنظيم، ولا يعرف رؤسائه أو زملائه بالعمل (سعيدات ومصطفى، 2020).

2- مرحلة النَّضج الثانية: مع الزمن ينتقل الفرد إلى المرحلة الجديدة نتيجة تعامله مع زملائه بالعمل فيكتسب القليل من الخبرة والمهارة، فيُصبح قادرًا على القيام بعمله، وقادرًا على تحمل المسؤولية، ولكن بدرجةٍ منخفضةٍ (أبو ناصيف، 2019).

3- مرحلة النَّضج الثالثة: ترتبط بقدرة الفرد على القيام بالعمل بشكلٍ جيدٍ، وتكوين علاقاتٍ إنسانيةٍ طيبةٍ مع الزملاء، وتزداد ثقته بنفسه نتيجة زيادة مسؤوليته بعمله (العياصرة، 2006).

4- مرحلة النَّضج الرابعة: ترتبط بقيام الفرد بعمله بأحسن صورةٍ، ويكون مبادرًا لتحمل المسؤولية بعمله نتيجة زيادة ثقته بنفسه وزيادة ولائه للمؤسسة التي يعمل بها (الصرارية، 2008).

ومن خلال المراحل الأربعة يتبنى القائد نمطًا إداريًا يتناسب مع نضجه المهني، مع أخذه بعين الاعتبار العمل والعاملين.

ذكر كينتون (Kenton, 2019) أنه لا يوجد نمطٌ قياديٌّ أفضل من آخر، إنَّما يعدُّل القادة أنماطهم حسب التابعين وقدراتهم، وينقسم النضج لثلاثة مستويات، أولها: النَّضج العالي الذي يشمل الأفراد ذوي القدرات والخبرات العالية، والثقة والذين يعتمدون على أنفسهم بالعمل، وثانيها: النَّضج المعتدل الذي يشمل الأفراد القادرين على العمل إلا أنَّهم يفتقدون لتحمل المسؤولية، وثالثها: النَّضج المنخفض الذي يشمل أفرادًا غير ماهرين بما يكفي للمهمة.

الإداري النَّاجح والطمَّوح يسعى لتطوير قُدراته حتى يرتقي بأدائه الوظيفي، فمهارة الفرد وحرفيته بالعمل لا تقف عند حدٍ معيَّن، فالشخص النَّاضج يعمل على تقييم نفسه لإدراك مدى ما يمتلك من مهاراتٍ وأساليب فعَّالةٍ، فهو أنموذجٌ يُحتذى به بالمؤسسة من قبل المرؤوسين بالأخلاق المهنية، وتحمل المسؤولية، والإتقان، والجد في العمل.

أهمية النضج

تظهر أهمية النضج الوظيفي بالمؤسسات من خلال (Mubiana, 2010)، و(عبدالرحيم، 2019)، كما يلي:

- ترسيخ الرؤية اتجاه العمل بما يمكن الأفراد في إدارتهم.
 - يُعتبر النضج الوظيفي أحد الطرق الرئيسية في تنمية المهارات، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات السليمة.
 - تحقيق الرضا لدى العاملين لدرجة التفاني من أجل الوصول للأهداف المرسومة.
 - معرفة الأفراد للأنماط المختلفة للعمل وحل المشكلات التي تعترضهم عند أداء مهامهم، يسهم في إشغال مواقع وظيفية متقدمة، ورفع مستوى الاستقرار الناتج عن المعرفة والاهتمام الجاد بمتطلبات العمل، وتقديم إطارٍ لتحديد الأولويات لأعمال المؤسسة.
- ويشير الصليبي والسعود (2010) أن ارتباط المعلمين بمهنتهم بدأ يضعف، وذلك لعدة أسبابٍ منها النمط الإداري الذي يتبعه مدير المدرسة، إذ أن المدير يقوم بدورٍ مهمٍ من خلال تحمل المسؤولية نحو المجتمع، ونحو الأفراد الذين يخدمهم، بالمهنة التي ينتمي إليها، المدير هو المسؤول عن نظام المدرسة، وتطوير العملية التربوية وتحسينها، وعليه أن يوفر جوًا مدرسيًا مريحًا وفعالًا، يرتفع فيه أداء العاملين.

أثار تحلي المديرين بالنضج الوظيفي ينعكس إيجابًا على المؤسسة وكفاءتها وأفرادها وعلى المديرين أنفسهم، وهذا يدلُّ على ضرورة عمل الإدارات العليا على تدريب وتأهيل المديرين لامتلاك النضج الوظيفي قبل الخدمة، ومتابعة تحسينه وتطويره أثناء الخدمة.

أنماط النّضج الوظيفي

تعددت وتباينت أنماط النّضج الوظيفي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد التي تدلّ على حرفيّة المدير القائد، إذا استُخدمت أفضل استخدام بناءً على الموقف، فالقائد يبذل ويغيّر نمطه بناءً على الموقف الحاصل، فقد يتبع:

1- النمط المخبر Telling: وهي مرحلة النّضج الأولى، حيث يكون مستوى العاملين منخفضاً؛ لأنهم قليلو الإلمام بظروف العمل، ولا يعرفون رؤساءهم جيداً، بهذه الحالة على القائد الإداري ممارسة النمط المخبر الذي يولي اهتماماً كبيراً بالعمل وقليلًا بالعمال، ويُسمى هنا المدير المخبر، النمط الأمر يحدد المهمة التي سيقوم بها العاملون، وكيفية تنفيذ المهمة والزمن المحدد للتنفيذ مع اهتمام قليلٍ بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين، يمارسه القائد عندما يكون نضج التابعين منخفضاً (Kenton, 2019).

2- النمط البائع Selling: وهي مرحلة النّضج الثانية، حيث يكون مستوى العاملين متوسطاً، وهنا يكسب العاملون خبراتٍ ومهاراتٍ جيدة، ويملكون علاقاتٍ اجتماعيةً مع الرؤساء والزملاء، وعلى القائد الإداري ممارسة النمط البائع باهتمام كبيرٍ بالعمل والعمال، ويُسمى هنا المدير البائع، إذ يُركّز هذا النمط على العمل والإنتاج وبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية (الشايب وبن حفيظ، 2014).

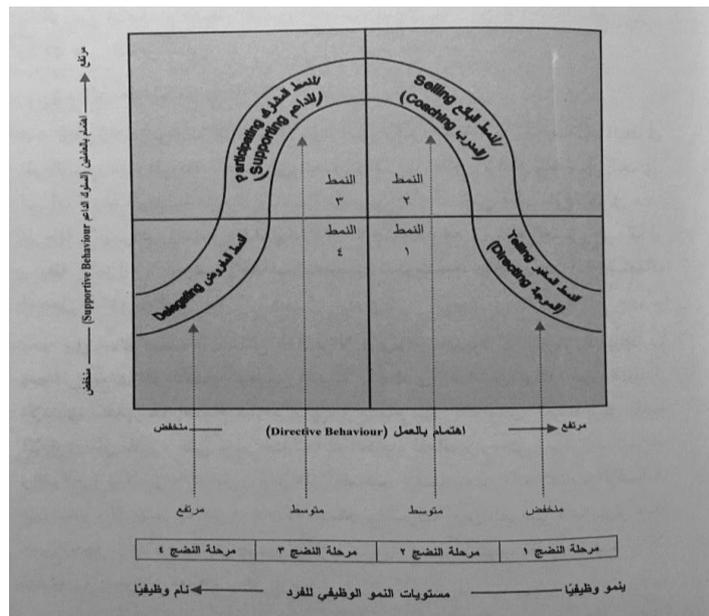
3- النمط المشارك Participating: وهي مرحلة النّضج الثالثة، يكون مستوى نضوج العاملين متوسطاً، ويرى هيرسي وبلانشارد أنّ العاملين هنا يمتلكون درجة استعدادٍ كبيرة، حيث يشاركونهم القائد ويشجعهم، يتميز هذا النمط باهتمام المدير القليل بالعمل والاهتمام كبيرٍ بالعاملين (العامودي، 2017).

4- النمط المفوض Delegating: يرى (السعود، 2007) أنّ هذه المرحلة من النضج هي الرابعة والأخيرة يُصبح الفرد هنا قادراً على أداء العمل بشكلٍ كاملٍ؛ لأنّه يمتلك مهارات ومعلومات استعداداً للعمل في أحسن صورها، والفرد في هذه المرحلة يتحمل المسؤولية، نتيجةً لزيادة ثقته بنفسه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها؛ لذلك أطلق هيرسي وبلانشارد هذا النمط اسم: النمط المفوض لأنّ المدير يفوض كثيراً من صلاحياته لمروؤسيه.

إنّ النضج الوظيفي للمدير يجعله يقدّم توجيهاتٍ واضحةٍ للمعلمين ويدفعهم للالتزام بأعمالهم والتعاون بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف المدرسة، إذ يمتلك المدير الناجح رؤيةً واضحةً لمدرسته، ويقوم برصد المشاكل والعقبات التي تقف حائلاً بسهولةٍ دون تحقيق الأهداف، وبهذه الطريقة يكون المدير قادراً على إجراء الإصلاحات اللازمة للازدهار، ومواكبة الجديد في المجال التربوي (Hao & Yazdanifard, 2015).

يُبيّن الشكل (2) التّالي كيف يتفاعل سلوك القائد ومراحل النضج الوظيفي للعاملين لدى هيرسي

وبلانشارد.



الشكل (2): رسم توضيحي لنظرية النضج الوظيفي للعاملين (السعود، 2007)

وعليه ينبغي على القائد الناضج أن تتوفر لديه الرغبة النابعة من الذات والتي تدفعه للقيام بالمهام الموكلة إليه بكل كفاءة ومهارة وحرفية؛ حتى يُحقق أهداف المدرسة المنشودة مع استطاعته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الصادرة وعواقبها.

أبعاد النضج الوظيفي

صاغ الباحثون مثل: سوبر Super وكريتس Crites أبعادًا مختلفة للنضج الوظيفي:

أ. الاستكشاف: يشير إلى إدراك الفرد لذاته داخل الموقف، واستخدام مواد مختلفة وتشجيع المشاركة الذاتية للفرد، والاستفسار عن الأدوار المهنية المختلفة المسؤول عنها، ويتم هنا تقييم علاقاته مع المدرسة وزملائه بالعمل والموقف (Buys, 2014).

ب. التدريب الوظيفي: هي العملية التي تعمل على تطوير وتحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وميولهم، وتهدف إلى تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد للإيجابية، وتسعى لرفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية (عثمان، 2019).

ج. التخطيط الوظيفي: وهو من أساسيات النضج الوظيفي باعتباره الوسيلة التي من خلالها يتنبأ بالمستقبل معتمدًا على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها، ويُعرفه عثمان (2019) بأنه سلوكيات الفرد التي تهدف إلى تنمية الوعي بمهاراته وقيمه واهتماماته والخيارات الوظيفية والمعوقات التي تواجهه.

د. اتخاذ القرار: وهو يشير إلى البعد المعرفي للنضج الوظيفي، ويشتمل على السمات الشخصية والأساسية للتطوير الوظيفي، فهو يقيس ثقة الفرد بقراراته المهنية (بدر، 2016).

فلا ينمو النضج الوظيفي تلقائيًا نتيجة التحصيل الدراسي بالمدارس والجامعات، أو المحاولة، أو الخبرة، أو الخطأ، إنما يحتاج لتدريبٍ منظمٍ وتعليمٍ صريحٍ، حيث يمتلك كل فردٍ قدراتٍ واستعداداتٍ تمكّنه من النجاح وتلائم مع ميوله، وتناسب قدراته (عبد الحميد، 2007).

لا بدّ من تفاعل أبعاد النّضج الوظيفي لدى المديرين ابتداءً من التّدريب الوظيفي الذي يجب أن يخضع له المدراء؛ حتى يكتسبوا مهاراتٍ إداريّةٍ مبنيةٍ على أُسسٍ علميّةٍ، فالنّخطيط الوظيفي النّابع من رغبة الفرد وميوله لممارسة هذا العمل، وإدراكهم لذاتهم بالمواقف العمليّة الإداريّة وحسن اختيارهم للنّمط القيادي المناسب للموقف، لما لهم من دورٍ بإنجاح العمل الإداريّ وتميّزه، وتأييد العمل على أكمل وجه لتحقيق المصلحة العامّة.

العوامل المؤثّرة في النّضج الوظيفي

النّضج الوظيفي خاصية سيكولوجية تتمثل بمجموعةٍ من المعارف والاتجاهات والسلوكيات، حيث يرغب الفرد في حياته الوظيفية إلى الوصول لمرحلة النّضج، والتي تعطيه حالة من التّوافق بين توجيهاته وحاجاته مقابل أهدافه، ويتباين الأفراد تبعاً لمجموعةٍ من العوامل منها: ما يتمثّل بالعمر، والمركز الوظيفي، وصولاً إلى المستوى المراد، ومن هذه العوامل:

- 1- العوامل المعرفيّة: إنّ التّعليم والتّكوين، وكل شكلٍ من أشكال اكتساب المعرفة من العوامل الأساسيّة للنّضج، لأنّها بمثابة الأساس الذي يقوم عليها النّضج الوظيفي، فالمعارف والأفكار وتطوّر المفاهيم والخبرات جميعها مرتبطةٌ بتنمية المهارات لدى الفرد (بلعباد، 2016).
- 2- عامل الإعلام المهني والإرشاد: تعدّ البرامج المهنيّة والإرشاديّة بمثابة فضاءاتٍ فعّالةٍ في إعداد الأفراد، كما لها دورٌ معرفي ونفسي، فهي تنقل الفرد من مرحلة التّفكير الخيالي والانفعالي إلى التّفكير الواقعي والموضوعي، وتزوّد الأفراد بالمعلومات وتصحح الفهم لديهم (عثمان، 2019).
- 3- العوامل البيئيّة: أشارت لها أبو ناصيف (2019) بأنّها كلّ ما يحيط بالفرد من جوانب ماديّة، واقتصاديّة، واجتماعيّة، يتفاعل معها بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ، فالنّضج الوظيفي يتوافق

بشكلٍ مباشرٍ مع مستوى مهنة الوالدين، ومع منهاج الدّراسة والمثيرات البيئية، ودرجة تماسك الأسرة، وتتمثل بـ:

أ. العوامل الاجتماعية والثقافية: حيث يختلف الأفراد في مسؤوليات النّضج كلاً، حسب طبيعته وتأثير مختلف العوامل المتعلقة بمعايير الجماعة التي ينتمي لها: بقيمها، ومستوياته الاقتصادية والثقافية والبيئية، ولهذه العوامل تأثيرٌ مباشرٌ على نموّ الفرد وتطوّر النّظام الوظيفي لديه.

ب. العوامل الديموغرافية: إذ يمكن لمتغيرات العمر والجنس والعرق التأثير في مستوى النّضج الوظيفي وإظهار اختلاف فيه بين الأفراد (Walker, 2010).

ج. العوامل الدّراسية: البرامج الدّراسية التي تلقاها الفرد عندما كان تلميذاً، لها تأثيرٌ على مدى اطلاعه على مختلف المواضيع المتعلقة بحياته، وهذا ينعكس على رغباته وميوله للبحث والتّعلم وهذا يؤثر على تطوّر النّضج الوظيفي لديه (بدره، 2016).

د. خدمات التّوجيه: المتمثلة في البرامج والأنشطة، والأنشطة التي تهدف إلى إعداد الفرد لمستقبل مهنيّ قائم على أسسٍ علميةٍ، ويرتكز على مبادئٍ وقيمٍ اجتماعيةٍ من خلال أنشطة هادفةٍ (أبو أسعد والهوري، 2008).

4- مفهوم الذات: عندما يتناسب مفهوم الذات الشخصي مع مفهوم الذات المهنيّ، يميل الناس ليكونوا أفضل بأعمالهم، أمّا الأفراد أصحاب وجهات النظر غير المتبلورة عن أنفسهم، لديهم صعوبة في اختيار مهنتهم، مقارنةً بمن لديهم مفهوم إيجابي ومنظّم (عبدالهادي والعزة، 2014). عوامل النّضج الوظيفي مجتمعةً تُشكّل أهميةً للاستعداد وللاستمرار في العمل، ويكون العامل أكثر نشاطاً وحيويةً، كما تساعد في إيجاد الشّعور النفسي بالقناعة والتكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية، وتساعد في تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع أهداف المدرسة.

مؤشرات النضج الوظيفي

هناك دلائل على نضج الفرد الوظيفي:

- 1- الاقتناع بالحاجة إلى اختباراتٍ تربويّةٍ ومهنيةٍ لتقييم أدائه، والرضا بعمله (السواط، 2008).
- 2- الالتزام بالعمل والتكيف واستثمار المعرفة ودافعية وإنجاز.
- 3- التخطيط الوظيفي والتدريب الوظيفي والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة على التفوق (WeiBo, 2010).
- 4- القدرة على اتخاذ القرار لحل المشكلات أو مواقف من جمع كل ما يلزم من بيانات ومعلومات وتحليلها (حمودي، وابراهيم، وأمين، 2019).

صفات المدير الناضج

تحتاج الإدارة الناجحة لمدراء أكفاء لإدارة العمل، فالمدراء الناضجون قادرون على تحمل صعوبات الحياة مع كلّ تحدياتها، مؤمنون أنّه ليس كل شيء في الحياة سيكون على طريقتهم وورغبتهم، يؤمن الأفراد الناضجون أنّ التّغيير يبدأ من أنفسهم، ومن هنا يبدأ نجاحهم أو فشلهم، فالناجحون يمارسون السلوكات والأولويات التي تُؤد من الشعور بالمسؤولية، أشارت كامبيل (Campbell, 2016) إلى صفاتٍ يتمتع بها المدير الناضج:

- 1- يميلون لإتقان الذات من خلال سعيهم لتطوير ذاتهم، وفهمهم للأعمال الداخليّة وأعمال العالم، فهم منفتحون لتعلّم وتطبيق كل ما اكتسبوه من خبراتهم، فهم أكثر وعياً وبقظةً من غيرهم، ويعملون ضمن فريقٍ، هذا ما يجعل الناجحين قادرين على مواجهة التّحديات بسهولة.
- 2- الذكاء العاطفي: يتميّز الناضجون بالهدوء والتفكير بشكلٍ واضحٍ عند مواجهة العقبات والصعوبات، والقدرة على التّفكير بشجاعةٍ وحكمةٍ.

- 3- أصحاب مواقف إيجابية: يمتلكون ثقةً بأنَّ العمل الجاد والصبر يُنجز العمل.
- 4- أفراد متقنين: يعمل الناضجون وفق مبادئ اعتمدها لأنفسهم.
- 5- الصدق: يتمتع الأفراد الناضجون بنزاهةٍ عاليةٍ.
- 6- الانفتاح: يُكرِّسون وقتهم للعمل بكل عنايةٍ وحرص.
- 7- الكرم والعطاء: يقدمون العون والمساعدة للآخرين والزملاء والعاملين، مما يخلق علاقةً اجتماعية إيجابية.
- 8- الاستمتاع بالعمل: يتحملون المشاكل ويسعون لحلها دون أن يؤثر ذلك على أدائهم.

أشار أوتر (Author, 2017) إلى مجموعةٍ من المهارات القيادية التي تمكّن المدير من تطوير مهاراته؛ ليكون على استعدادٍ لتولي منصبه القيادي وزيادة نضجه الوظيفي، بممارسة الانضباط بالحياة المهنية ليكون قائدًا فعّالًا، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على التنبؤ وإعطاء الاقتراحات لتجنب المشاكل، والقدرة على إلهام الآخرين لزيادة التعاون والتفاعل بالعمل، ومن أفضل الطرق ليصبح المدير قائدًا جيدًا، هو الاستمرار بتعلّم الأشياء الجديدة حتى يكون على أتم استعدادٍ للتحديات، ويُعتبر تفويض المهام أسلوبًا يحرّر المدير من الأعمال الروتينية، وتُمكن العاملين بالمؤسسة، ويُعدّ التمكن من المهارات القيادية الفعّالة، وأخيرًا دور المدير القائد بحل النزاعات بين العاملين بدل تجاهلها؛ لأنها تؤدي البيئة العملية بشكلٍ كبيرٍ، وهذا يتطلب أن يكون المدير مستمعًا جيدًا لأعضاء الفريق بالمؤسسة.

عناصر النّضج الوظيفي (المهني)

يأخذ العمل أهميةً كبيرةً بين الأفراد، إذ يحتاج الأفراد للمساعدة في تنمية المهارات، والكفايات، والعلاقات الإنسانية التي تُسهم في تطوّرهم ونضجهم المهني، وتتمثل عناصر النّضج المهني (بن مزوز، 2019)، و(الراشدي، 2017) كما يلي:

- 1- الانهماك بعملية الاختيار: تعتمد على حيوية الشخص وفعاليته بالاختيار.
- 2- الاستقلالية باختيار القرار: تعتمد على مدى اعتماد الفرد على الآخرين باتخاذ القرار المهني الخاص به.
- 3- التّوجه نحو العمل: يعتمد على توجّه الشّخص للعمل.
- 4- التّفضيل لعوامل الاختيار: يعتمد على أساس الاختيار مثل: القدرات والميول والقيم والسمات الشخصية.
- 5- مفهوم عمليّة الاختيار: ويتحدد بدقة اختيار الشّخص.

خطوات النّمو المهني

مع الزيادة التنافسية بين المؤسسات والنّمو المستمر للمؤسسة، لابدّ أن يُعطي القائد اهتماماً للأفراد، ويستثمر قدراتهم لما يعود بالمنفعة على نجاح المؤسسة؛ وذلك من خلال تنفيذ خطة نموّ مهني للعاملين، فما المقصود بخطة التّميّة المهنية؟

عرّفت بوبي (Pope, 2019) خطة التّميّة المهنية: بأنّها استراتيجية مخصصةً يتبناها المدير لمساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم، وتتضمن الخطة أهدافاً قصيرة المدى، وأهدافاً طويلة المدى مرتبطة بوظيفة العاملين، وتُجسّد نقاط قوة العاملين وتطلعاتهم المهنية المستقبلية.

وأوضحت بوبي (Pope) الخطوات اللازمة للنمو المهني:

- أ. تحديد المدير الموظفين الذين يمتلكون استعدادًا للتطور والتقدم الوظيفي مع التركيز على هؤلاء العاملين لإنشاء خطة تطوير تتناسب احتياجاتهم.
- ب. تعيين اجتماع أولي.
- ج. استعراض خطة تطوير العاملين والأمور المستهدفة في الخطة، وبعد أسبوعٍ أو أسبوعين يعقد المدير اجتماع متابعة.
- د. تشخيص الخطة بحيث تكون ملائمة لكل عامل: مثل عقد الدورات التدريبية، وحضور الندوات.
- هـ. إقرار خطة التنمية المهنية والبدء بتطبيقها.

أشارت تانكيسلي (Tankesley, 2015) أن المدير يستطيع استخدام تقنياتٍ مختلفةٍ ومتعددةٍ لدعم تطوّر العاملين بمؤسسته؛ من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة الإنجاز، والتّوجيه، والتّقييض، وتُمثّل خطط التطوير المهني استثمارًا للعاملين، والتي تتعكس على زيادة الالتزام بالمؤسسة، وتهدف تنمية القيادة المهنية إلى تعزيز التّواصل، ورفع مهارات التّدريب وجعل المدير أكثر تحفيزًا لعامله، ويهدف أيضًا لزيادة الإنتاج، ودعم إدارة التّغيير والتّجديد، وتقليل الدوران الوظيفي للاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرة والمهارة بالمؤسسة.

إنّ التّجارب العمليّة العلميّة والإداريّة التي يتعرض لها الفرد تؤثر على تكوين شخصيته وفكره وخبرته، فكلمًا امتلك الفرد استعداداتٍ شخصيّةٍ وكفاءاتٍ عقليّةٍ على قدرٍ جيّدٍ، كلما تطوّر وازداد نضجه الوظيفي تدريجيًا بعمله. إن النّضج الوظيفي لدى مديري المدارس يعمل وفقًا لمعايير الجماعة، منكرًا لذاته ومخلصًا، ومتفانيًا في عمله، والنّضج العقلي والتّحليل المنطقي، ولديه صبرٌ وقوة تحملٍ، وممارسة سلطتهم بمرونةٍ لضمان فاعليتهم (عابدين، 2012).

ترى الباحثة أنّ النّضح عمليّةً شاملةً تهدف لتطوير القادة والمحافظة على مستوى عالٍ في أدائهم وتهيئتهم لأدوارٍ جديدةٍ وحديثةٍ، تتطلبها منظومات التّعليم الحديث، لإظهار دور مدارسهم بالعمليّة التّعليميّة، وإبراز دور مدارسهم بخدمة بالمجتمع المحلي.

ثانياً-الالتزام التّظيمي

الالتزام التّظيمي من الظواهر السلوكيّة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين نتيجة الدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسة وديمومتها، فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التّظيمي يمتازون بالأداء المتميّز، الذي يؤدي إلى رفع إنتاجهم، وحبّهم لعملهم ومؤسستهم، وعمل الأفراد لمدةٍ طويلةٍ في المؤسسة، ينشئ روابط قويةً تمنعهم من ترك العمل؛ مما يقلل من الغياب ودوران العمل.

مفهوم الالتزام التّظيمي

يُعدُّ الالتزام التّظيمي اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على: الرّغبة، أو الشعور القويّ للبقاء في تنظيم معين، واستعداد تامٍ لبذل جهودٍ قويّةٍ لصالح ذلك التّظيم، وإيمانٍ كاملٍ بالقيم التي يتبناها التّظيم، وقبول تامٍ للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

وعُرف الالتزام التّظيمي: بأنّه قوة التزام الفرد اتجاه المنظمة، وعرّفه أدا (Ada) عام 2008 أنّه اعتماداً صادقاً لأهداف المؤسسة وغاياتها للوصول إلى حالةٍ أفضل من قبل أفرادها بجهودهم وطاقاتهم (Sarıkaya and Erodogan, 2016).

والالتزام لغةً: لَزَمَ: الشيء، لَزَمَ لزوماً: ثبتَ ودَآومَ. لَزَمَ الشيءَ فلانًا: وجبَ عليه. ويقال، لَزَمَ العمل: داوم عليه.

وعُرف الالتزام التنظيمي باللغة الإنجليزية: بأنه قوة مشاركة الفرد في المؤسسة من خلال إيمانه القوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها مع الاستعداد لبذل جهد كبير لها، والرغبة القوية في الحفاظ على العضوية بالمؤسسة (Dude, 2012:31).

والالتزام التنظيمي: هو مستوى تبني الأفراد في المدرسة لقيم وأهداف المؤسسة مع الالتزام العاطفي لها، وذلك يتم بمراعاة ظروف العمل من أجل زيادة الالتزام التنظيمي (Vries, 2018).

ويُعرف الالتزام التنظيمي: بأنه "الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها، وتصورات وخطط الوصول إلى هذه الأهداف، وأنه يوجه الأفراد نحو الفعالية والإيجابية في أدائهم لواجباتهم الوظيفية (القصير، 2015:19).

عرّفت الهريشي الالتزام التنظيمي (2018:29) بأنه: هو حالة نفسية تربط الفرد بالمؤسسة التعليمية التي يعمل فيها، بحيث تُفيد نواتج الالتزام التنظيمي المدرسة من حيث: الأداء التنظيمي المتزايد، والرغبة في البقاء، وزيادة الحضور، والولاء، ونقص في دوران العمل، والإبداع والتعاون المشترك للعمل الجماعي لصالح المدرسة".

والالتزام التنظيمي عُرف بأنه: "مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة ورغبته بالاستمرار للعمل فيها" إكيشيكو وكاليسستوس (Ikechukwu & Callystus, 2018:21).

وعُرف بأنه: "حالة نفسية تربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث أن نواتج الالتزام التنظيمي تفيد المؤسسة من حيث الأداء التنظيمي المتزايد، والرغبة في البقاء، وزيادة الحضور والولاء، والإبداع والتعاون المشترك للعمل الإنتاجي لصالح المؤسسة" (الفودري، 2019:20).

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

توصلت العديد من الدراسات التي استهدفت دراسة الالتزام التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على تطوير وبناء الالتزام التنظيمي للعاملين، وأشار الصراب (2017) أن الالتزام التنظيمي يتأثر بالصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، وبالظروف الخارجية المحيطة بالعمل، إلى جانب عوامل أخرى مؤثرة كالاتي:

أ_العوامل الشخصية Personal Factors

أوضح أحلام (2013) أن لمتغيرات العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والخبرة المهنية والمجتمع الذي ينتمي إليه الفرد تأثيراً بالالتزام التنظيمي، وأكد تايلو (Taylor) على وجود علاقة طردية موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته، أما بالنسبة للخبرة المهنية، فإن زيادة مدة عمل الفرد في المؤسسة يزيد من التزامه التنظيمي، لأن التزامه يُمكنه من الحصول على مهام وأعمال أكثر استقلالية مع حرية بالعمل، ومن أهم العوامل الشخصية المؤثرة: المجتمع (الريف أو المدينة) الذي ينتمي له العامل؛ إذ إن تأثيره ينعكس على سلوك العامل.

ب_العوامل التنظيمية Organizational Factors

ذكر الجماصي (2016) عدة عوامل تنظيمية:

1- السياسات: ضرورة تبني المؤسسة سياسات واضحة تُساعد على إشباع حاجات العاملين، فالأفراد يمتلكون مجموعة من الحاجات التي تُشكّل سلوكهم التنظيمي، عند إشباع الحاجات، يُنتج نمطاً سلوكياً إيجابياً، يكون ما يُسمى "السلوك المتوازن" الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد فيشعر بالرضا والاطمئنان والانتماء والالتزام والولاء التنظيمي.

2- تنمية مشاركة الأفراد العاملين؛ إذ تساعد مشاركة العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الفرد مرتبطاً ببيئة عمله بشكل أكبر، الأمر الذي يؤدي إلى تقبل الأفراد روح المشاركة بدرجة كبيرة وروح معنوية عالية.

3- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي لمجموعة من الخصائص الداخلية لبيئة العمل التي تتمتع بدرجة من الاستقرار والثبات النسبي التي يدركها العاملون، فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم؛ لذا نجد التنظيمات ذات المناخ المتسلط، والتي تتصف بعدم المسؤولية تنظيمات تشجع تسرب عاملها وتقلل من درجة ولائهم، ويبرز هنا واجب المؤسسات في خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالعاملين؛ من أجل تنمية الولاء التنظيمية (أحلام، 2013).

4- وضوح الأهداف: يساعد بزيادة الالتزام التنظيمي تحقيق الأفراد ما هو مطلوب منهم بصورة أفضل وأحسن، فكلما كانت الأهداف واضحة ومفهومةً ومحددةً كلما زاد الالتزام والولاء للمؤسسة (جودة، 2008).

5- نمط القيادة: الإدارة الناجحة، هي القادرة على تنمية وتطوير مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح، هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى العاملين (الهربيشي، 2018).

ج_العوامل الخارجية البديلة (فرص العمل) External Factors

أيضاً مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث أنّ البيئة التي توفر ظروف عملٍ بديلةٍ أفضل بالأجر وساعات العمل، ينخفض فيها مستوى العاملين الذين يسعون

لتحسين مستوى معيشتهم، وعندما لا تتوفر فرص بديلة، يظهر ولاءً كبيراً للمؤسسة (نصار، 2016:27).

تُظهر بعض عوامل الالتزام التنظيمي بتعريف بورتر (Porter, 1979) للالتزام التنظيمي: بأنه القوة النسبية لمعرفة الفرد ومشاركته بمؤسسه معينة، وتتأثر بثلاثة عوامل ذات صلة وهي: قبول أهداف المؤسسة، والسعي لبذل قصارى الجهد من أجل العمل مع رغبة قوية في الحفاظ على عضوية في المؤسسة، فالأفراد ذوي العلاقة الفعالة والملتينة مع المؤسسة مستعدون لتقديم أقصى ما لديهم من جهد وقدرٍ من أجلها.

قياس الالتزام التنظيمي وأهميته

تعدُّ عملية قياس الالتزام التنظيمي عمليةً مهمةً للمؤسسات والقادة الإداريين، إذ إنها تُقدِّم لهم مؤشراتٍ مهمةً لمستوى أداء العاملين، وتكشف عن اتجاهات، وميول الأفراد للعمل والإدارة، كما أنها تشخِّص وتحدِّد المعوقات التي تتحدى الأفراد والمؤسسات المساهمة في إيجاد حلول لها (القصير، 2015).

أضاف شما (2018) أنَّ الالتزام التنظيمي يُعدُّ عنصراً حيوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع، وبلوغ الاستقرار في المؤسسات؛ ولهذا أولى الباحثون اهتمامهم بموضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وتأثيراته في سلوكيات الأفراد وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها.

طوّر المهتمون بقياس الالتزام التنظيمي طُرُقاً متعددةً من المقاييس بهدف قياس درجة التزام الفرد بالعمل، وقد اختلفت وتباينت المقاييس في مكوناتها وطبيعتها، ومنها:

- 1- مقياس بورتر وزملائه (Porter.al): الذي أطلق عليه اسم: استبانة الالتزام التنظيمي OCQ الذي يتكوّن من 15 فقرة، تهدف قياس التزام الأفراد وولائهم وإخلاصهم للعمل، والرغبة في تكثيف الجهود والسعي لتحقيق الأهداف (Porter,1979).
- 2- مقياس ثورونتون (Thoronton): لقياس الالتزام التنظيمي الذي يتكون من 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس اللاتزام التنظيمي، و 7 فقراتٍ أخرى رباعية وخماسية لقياس الالتزام المهنيّ.
- 3- مقياس مارش ومافري (Marsh and Mafri): وقد عُرف بمقياس الأعراف والقيم؛ حيث قدّم مقياساً لقياس التزام الأفراد مدى الحياة ويتكون من 4 مراتٍ (Bar-him, 2019).

أهمية الالتزام التنظيمي

تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بكونه من الظواهر السلوكية التي تؤثر على نجاح المؤسسات واستمرارها في ظل البيئة التنافسية القائمة بين المؤسسات منها:

أولاً: على مستوى الفرد

1. المردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحبه الرضا الوظيفي، وينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي الذي يدفع الفرد للتفاعل بالعمل، إن التزام الأفراد بالمؤسسة يعتبر مؤشراً على بقائهم أو تركهم للمؤسسة (دوران العمل)، فمدة بقاء الأفراد الملتزمين بالعمل أطول (العازمي، 2006).

2. يعتبر أحلام (2013) أنّ الالتزام التنظيمي عاملٌ مهمٌ للتنبؤ ببقاء الأفراد في المؤسسات أو تركها.

3. الالتزام التنظيمي يُساعد على ربط المنظمة بموظفيها، خاصةً عندما لا تمتلك المؤسسة حوافز لرفع مستوى إنجاز العاملين لديها، ويساعد الالتزام التنظيمي على رفع الثقة بين المؤسسة

والعامل، باعتبار العاملين جزء من المؤسسة، يساعدون بعملية صنع القرارات المستقبلية، ويرفع الالتزام التنظيمي الروح المعنوية للأفراد الناتج عن توافق القيم والأهداف بين المؤسسة والأفراد (الدجاني، 2018).

ثانياً: على المستوى الاجتماعي

يُعزز الالتزام التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة، ويقوّي أواصر العلاقات العائلية والسعادة والشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يعكس فعالية المؤسسة (شما، 2018).

ثالثاً: على مستوى المؤسسة

أ- أشار أبو العسل (2011) أنّ الالتزام التنظيمي يؤثر على فعالية وكفاءة المؤسسات، لما له من تأثير على رفع أداء العاملين والتزامهم بأهداف المؤسسة، وتوضح أهمية الالتزام التنظيمي على الأداء المتميز، إذ يشير الباحثون لوجود علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

ب- وأشارت درنوني (2014) أن الالتزام التنظيمي يسهم في النمو الاقتصادي للمؤسسة ورفع معدلات الإنتاج، وهو مؤشر على ضمان فعالية المؤسسة.

أشار بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي يُشكّل جزءاً ذا أهمية عالية من نفسية العامل، فقد أثبتت الدراسات والنظريات أنّ العمال أصحاب الالتزام التنظيمي أظهروا إيجابية عالية في السلوك في مكان العمل: مثل الأداء الوظيفي والمواطنة التنظيمية العالين اللذان يعكسان إفادة كبيرة على المؤسسة بالتأكيد (Albdour and Tarawneh, 2014).

أظهرت حامد (2017) أنه يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي بالإثراء الوظيفي، والسعي للتوفيق بين

مصالح العمل ومصالح العاملين، وجذب العاملين الذين تتشابه طموحاتهم مع قيم المؤسسة.

مراحل تطور الالتزام التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فبعضهم يرى أنّها عملية تتكون من مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بعمله كما ورد في السبيعي (2019)، وشما (2018):

1- مرحلة الانضمام: أي انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها، حيث يسعى الفرد لاختيار المؤسسة التي تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهده لتحقيق أهداف مؤسسته.

أما صراب (2017)، والعاودة (2017)، والسلمان (2013) فأشارا إلى أنّ الالتزام التنظيمي يمرُّ بثلاث مراحل رئيسية:

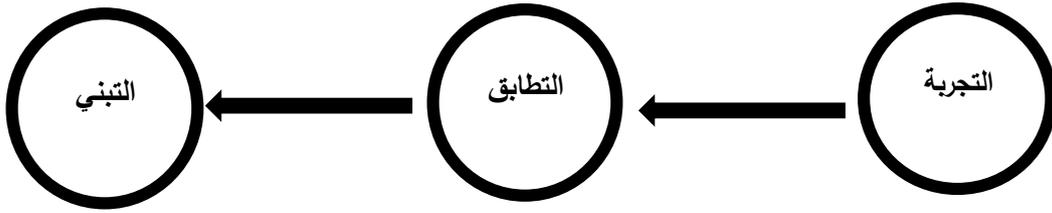
1- مرحلة التجربة (الطاعة): تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العمل لعام، فوجود الفرد في

المؤسسة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وينتج عن ذلك قبوله لسلطة الآخرين، ويلتزم بما يُطلب منه، رغبةً في الحصول على فوائد المؤسسة، وتظهر لدى الفرد بعض الخبرات التي تتمثل في تحديات العمل، وضوح الأدوار، وإدراك المتوقعات.

2- مرحلة التّطابق (الاندماج) بين الأفراد والمؤسسة: تمتد هذه المرحلة بين عام لعامين، يتقبّل الفرد سلطة الآخرين لرغبته بالاستمرار بالعمل في المؤسسة، ولشعوره بالانتماء والاعتزاز والفخر بها.

3- مرحلة التّبني (الثقة): تمتد هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالعمل إلى ما لا

نهاية، يتقبل الفرد أهداف وقيم المؤسسة ويعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة، يزداد ولاءه وتنقوى علاقاته وينتقل لمرحلة التّضحج.



الشكل (3): جرد بواسطة الباحثة استنادًا لدراسة سلمان (2013)، وصراب (2016)

عناصر الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بتفاعل مجموعةٍ من العناصر مع بعضها البعض الناتجة من تأييد الفرد

لمؤسسته، وهي كالاتي كما عرضها (عبد الواحد، 2015):

أ- التماثل: بناء أهداف وقيم المؤسسة باعتبارها أهدافًا وقيمًا للفرد العامل فيها.

ب- الولاء: شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المؤسسة.

ج- الانهماك: ويُقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المؤسسة.

وترى الباحثة أنّ الالتزام التنظيمي: هو الشعور الإيجابي والإخلاص والانتماء للمؤسسة التي

يعمل بها الفرد وحرصه للوصول بها والارتقاء نحو الأهداف الإيجابية عندما تكون درجة الالتزام

بالعمل مرتفعة ستصل المؤسسة إلى أعلى درجات الارتباط بين المعلم والإدارة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

قد يلتزم الأفراد بعملهم من قبيل حبهم له أو لتوافق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، وقد يتخذ

آخرون قرار البقاء خوفًا من الخسائر التي ربما تلحق بهم إذا غادروا العمل، ورأى وينر (1982) أنّ

الالتزام يصنّف: التزام فعال، والتزام معياري أخلاقي، وطور كل من ميير وألن (Meyer and

Allen) عام 1990 نموذجًا لثلاثة أنماطٍ من الالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي، والالتزام

الاستمراري، والالتزام المعياري (Ates and Ihtiyaroglu, 2019).

فهناك العديد من الأبعاد التي أشار إليها الباحثون والتي هي مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي ومنها:
 أ. الالتزام العاطفي: يرتبط الفرد ارتباطاً عاطفياً بالمؤسسة تجعله يرغب بالبقاء فيها، هذا الارتباط العاطفي ينبع من الشعور بالراحة في المؤسسة، والشعور بأهدافها، وتحديات العمل
 .(Wertheim, 2016).

يرتبط الفرد بالمؤسسة عاطفياً بدرجة إدراكه للخصائص التي يميّز بها عمله من أهداف ومهارات وصلة بالمسؤولين وتوجيههم، ويتأثر بإحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة باتخاذ القرار بما يخصه شخصياً أو يخص العمل، فالمشاركة بالعمل تعتبر محدداً مهماً للالتزام العاطفي (مصطفى، 2016).

ب. الالتزام الاستمراري: درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها وهي قيمه الاستثمار التي من الممكن أن يحققها لو استمر في العمل مع المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تُقدّم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدّمه المؤسسات الأخرى: كالأجور فيستمر بالارتباط (Albdour and Tarawneh, 2014).

ويرى هارتانتو (Hartanto, 2019) أن الالتزام الاستمراري هو القيمة الاقتصادية التي يتصورها الفرد للمؤسسة للبقاء فيها عند مقارنتها بغيرها.

ج. الالتزام المعياري: يشجع الالتزام المعياري الأفراد على البقاء بالمؤسسة لأطول فترة من الزمن، والأداء الفعال، والرضا الوظيفي، لأن العامل محبوب من قبل زملائه، فينظر إلى الحالة، والمفاضلات، والمكافآت، فيظهر إحساسه بالارتباط والالتزام (Hafiz, 2017).

ويضيف فليح (2010) أنّ الالتزام المعياري يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها، الذي يُحتّم عليه الوفاء لتلك المؤسسة، وللقيّم الشخصيّة التي يؤمن بها الفرد دورٌ كبيرٌ ليُبلور هذا النوع من الالتزام.

د. الالتزام الأخلاقي: يرى السعودي (2006) أنّ الالتزام الأخلاقي يمثل درجة الالتزام القيمي لدى العضو بأهمية بقاءه بالمؤسسة وعدم مغادرتها حتى مع وجود بدائل أخرى متوفّرة.

فالالتزام الأخلاقي يتعلق بوفاء الفرد وبتعهده بالاستمرار في العمل من ناحية أخلاقيّة، وعدم تغييره أو تركه للعمل، ويبرز "شعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف المؤسسة وحمية البقاء فيها والزامية الأخذ بالأخلاقيات المهنية" (الجميل، 2012).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنّ أبعاد الالتزام المتعددة تحثُّ على الالتزام التنظيمي، وتؤكد على رغبة الفرد وحبّه ومشاركته الفعالة في عملية اتخاذ القرار، ودور الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة، وحرص الفرد على عدم ترك المؤسسة خوفاً على مصالحها، ولعدم إلحاق أيّ ضرر أو خسارة للمؤسسة، هذه الأبعاد المختلفة تولّد إرادةً قويّةً عند الفرد؛ ليبدل أقصى طاقاته بالعمل النّابع من إيمانه التام بقيم وأهداف المؤسسة، مع الحرص على المحافظة على عضويتها وذلك باستمراره وبقائه عضواً فيها.

السّلوّكات النّاتجة عن الالتزام التّنظيمي

هناك مجموعةٌ من السّلوّكات الإيجابيّة النّاتجة عن التزام الأفراد، وتعود بالمنفعة على المؤسسات

كالتالي:

- ارتفاع درجة توحّد الأفراد في المؤسسة ودرجة شعورهم بالمسؤولية، والعمل بروح الفريق، مع المشاركة الفعّالة للأفراد بأنشطة المؤسسة (نصار، 2016).

- انخفاض درجة التّسرب الوظيفي، وعدم التّفكير بالانتقال إلى مؤسسة أخرى؛ لأنّ التّسرب يُلحق الأذى والضرر والخسائر المالية بالمؤسسة (قلبمان، 2008).

- سلوك الملتزمين يكون أخلاقياً، والأداء الوظيفي والرّضا الوظيفي بدرجةٍ عاليةٍ (العازمي، 2006) أمّا السلوكات الدّالة على انخفاض الالتزام التّظيمي، فيمكن إدراجها كالآتي:

- ارتفاع نسبة دوران العمل، وكثرة القضايا المرفوعة من العاملين على مؤسساتهم، وانخفاض مستوى إنتاجية الفرد، وانخفاض نسبة الأعمال التّطوعيّة لديه.

- انخفاض الجودة، يُصبح العاملون غير مهتمين بأداء العمل على أكمل وجه، وتأخّر أداء الواجبات (نصار، 2016).

يُعدّ الالتزام التّظيمي مقياساً مهماً للفاعلية التّظيميّة، فهو بناءً متعدّد الأبعاد لأنّه يملك القدرة على التنبؤ بالنتائج التّظيميّة مثل: الأداء، والدوران، والحيّزة، والتّغيب، والأهداف التّظيميّة، وقد أوصى كلُّ من ماير وألن (Meyer and Allen) عام 1991 بأنّ يدرس التزام الأفراد من منظوري الموقف والسلوك، ويركّز منظور الموقف على تحديد الأحداث التي تُسهم في تطوير الالتزام، بينما يركّز المنظور السلوكي على تحديد الظروف التي يتكرر فيها السلوك وأثاره على التّغيرات بالموقف (الدهان، 2018).

النّضج الوظيفي والالتزام التّظيمي في المدارس

تُعدّ المدارس الخاصة جزءاً مهماً من العمليّة التّعليميّة، التي تقدّم الخدمات التّعليميّة لجميع مراحل الطّلبة العمريّة بدءاً من رياض الأطفال ومروراً بالمرحلة الأساسيّة والختام بالمرحلة الثّانويّة،

تحت إشراف وزارة التربية والتعليم من كل الجوانب، وتشرف على الكادر التعليمي والإداري (البناء، 2003).

ويبدو أن مديري المدارس الخاصة لا يتبعون نمطاً واحداً في التطور وفي قيادة وتنظيم سير مدارسهم، وتعاملهم الشخصي والوظيفي وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف مرجعياتهم، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من وجهة أخرى.

والمدارس بحاجة إلى نضج وظيفي والتزام تنظيمي لإنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة، فمدير المدرسة يعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساس المعلمين بالمساواة والإنصاف، مما يزيد من دافعيتهم للعمل (العرايضة، 2012).

نجاح المؤسسات يرتبط ارتباطاً كبيراً بالمؤسسات التي تأخذ بالحسبان الالتزام التنظيمي، وذلك لأهمية وجود سلوك إنساني متفاعل ومنتم لأهداف المؤسسة، وتعود القوة داخل المؤسسة لوجود أفراد يملكون مفاتيح المعرفة، مما يضمن لها الالتزام في الأداء الذي يقوم على جودة ما تملكه المؤسسة من رأس مال بشري ومعرفة إنسانية (السعودي، 2006).

العلاقة بين النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي

إن هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي في العمل، يؤدي إلى التميز في العطاء والإتقان، مما ينعكس إيجابياً على العمل، وبذلك يزيد إنتاج المؤسسة والإسهام في تحقيق أهدافها، وتزداد ميزتها التنافسية بالمجتمع.

كما يؤدي الالتزام التنظيمي في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات الأداء والانتماء للمؤسسة، فالموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع في الغالب مجتهداً في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي والنضج الوظيفي.

الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات اهتمت بالنضج الوظيفي ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي واشتملت على دراسات عربية وأجنبية ومحلية، وتم عرضهم من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

1. الدراسات المتعلقة بالنضج الوظيفي

لقد قامت الباحثة بالبحث عن دراسات تتعلق بالنضج الوظيفي لمديري المدارس إلا انها لم تعثر إلا على دراستين ذات صلة مباشرة بالموضوع وبقيت الدراسات تناولت الموضوع من جانب مختلف وفقا لبعض النظريات أو دراسات عن المعلمين وعلى النحو الآتي:-

أ-الدراسات العربية

دراسة عيد (2000) هدفت للتعرف على علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية بلانشارد وهيرسي"، بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (29) مديراً و(40) مديرة و(275) معلم، واستخدمت استبانة الرضا الوظيفي وأداة وصف فاعلية القائد لجمع لبيانات، أظهرت الدراسة أن النمط التسويقي (البائع Selling)، هو النمط الأكثر شيوعاً لدى المديرين لتمييزه بسلوك عالٍ للتوجه نحو الإنجاز في العلاقات الإنسانية، ويستخدم عندما يكون نضج المرؤوسين منخفضاً، ويليه النمط التشاركي، فالسلطي، وأخيراً التفويضي.

قام الصليبي (2005) بدراسة هدفت تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، واستخدم مقياس هيرشي وبلانشارد لقياس الأنماط القيادية، واشتمل على (12) فقرة. تكونت

العينة من (315) مديرٍ ومديرةٍ، تمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة أنَّ الأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك الداعم، فالنمط البائع المدرب، ثمَّ النمط المخبر الموجه، وأخيراً النمط المفوض، وإنَّ النمط القيادي لمدير المدرسة لا يختلف باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي أو مستوى الخبرة.

أجرت الصرايرة (2008) دراسةً هدفت التعرف على مستوى التّضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري وتمكين المعلمين، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (300) معلمٍ ومعلمةٍ، واستخدمت الاستبانة كأداة. وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى التّضج الوظيفي لأداء مديري المدارس الثانوية العامة مرتفعاً، وأنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين مستوى التّضج الوظيفي وأدائهم الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين مستوى التّضج الوظيفي للمديرين ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظر معلمهم.

أجرى عثمان (2019) دراسةً هدفت إلى تشخيص واقع اعتماد الجامعة المبحوثة على أبعاد التّضج الوظيفي، تمَّ اختيار عينة الدراسة من الموظفين في كلية الجامعة بالعراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على ثلاث فئات: رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والتنفيذيين، تمَّ توزيع (40) استمارة، كانت منها (35) منها صالحة للتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة قيام الجامعة باعتماد التّضج الوظيفي بأسبقية مختلفة تبعاً لأهميتهم بالنسبة للعينة، كبلورة الاتجاهات بشأن العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات، والتخطيط الوظيفي.

وأقام الرشيدي (2014) دراسةً هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس دولة الكويت للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واستخدام المنهج الوظيفي الارتباطي التحليلي، وتكونت العينة العشوائية من (307) معلم ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أنّ درجة ممارسة مديري مدارس دولة الكويت للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج، جاء بدرجة متوسطة على جميع الأنماط القيادية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت لصالح البكالوريوس، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين فئات الخبرة (الخدمة الوظيفية)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع الأنماط باستثناء نمط التفويض، وأنّ اتسام مدرء المدارس بالنضج يؤثر إيجابياً على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة حمودي، وإبراهيم، وأمين (2019) التعرف على اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي للموظفين في شركة زين في العراق، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة المكونة من ثلاثة محاور: (الشخصية، واليقظة التكنولوجية، ومؤشرات النضج الوظيفي) لجمع المعلومات اللازمة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي للموظفين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في التحصيل الدراسي. إذ كانت نسبة حملة الشهادات العليا 70%، ونسبة البكالوريوس 30% فقط.

كما أظهرت النتائج أنّ التكيف والقدرة على اتخاذ القرار للعاملين بما يمتلكونه من خبرات ومهارات تتعلق بالمهام الوظيفية لها علاقة إيجاباً على المؤسسة.

كشفت دراسة قامت بها أبو ناصيف (2019) والتي هدفت للتعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة (135) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم أداتين لجمع البيانات، الأولى: لقياس مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس، والثانية: لقياس مستوى العدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة مرتفعة. وهناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم. ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التعاون بين المدارس الحكومية والخاصة للاستفادة من تجربتها في مجال النضج الوظيفي والعدالة التنظيمية.

ب- الدراسات الأجنبية

قام هورن (Hoorن, 2013) بدراسة هدفت التعرف على النضج الوظيفي بين الطلاب الجامعيين في السنة الأولى في كلية التجارة في مؤسسة المرحلة التعليمية في جامعة ويسترن كابييه (Western Cape). اشتملت العينة على (303) طالب وطالبة من المرحلة، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت النتائج بأن هناك علاقة إحصائية كبيرة بين النضج الوظيفي وكل من: المعرفة الذاتية، والثقافة المهنية، والتخطيط الوظيفي، واتخاذ القرار بين الطلبة، وأشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود دلالات إحصائية تربط بين النضج الوظيفي والعمر والجنس، نوه هورن (Hoorن) إلى دور المستشارين في دمج تجارب مهنية، لتزويد الطلاب بكفاءات وقدرات مهنية أكثر نضجاً في اتخاذ القرار، ووضع برامج مفيدة واستراتيجيات تزيد من النضج الوظيفي.

هدفت دراسة تشاند (Chand, 2014) إلى دراسة العوامل المؤثرة بالنضج الوظيفي، وصنع القرار في مدينة فيجي، هناك عدة أسباب تؤثر على اختيار العمل منها: النضج الوظيفي والقدرة على اتخاذ القرار، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (221) طالب من الجامعة، وقد أحدثت المتغيرات: الجنس، الأصل العرقي، والمسكن بعين والتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة للنضج الوظيفي مع اتخاذ القرار، كما أظهرت ارتباطاً مباشراً بين صنع القرار والجنس، وأشارت الدراسة إلى تأثير كل من الجنس والعرق والإقامة على النضج الوظيفي واتخاذ القرار.

أجرت باريندسه (Barendse, 2015) دراسة هدفت التعرف على مستوى النضج الوظيفي بين خريجي السنة النهائية لطلبة البكالوريوس في قسم التعليم العالي في جامعة ويسترن كابييه (Western Cape)، هدفت الدراسة إلى تقييم درجة النضج الوظيفي بين طلاب السنة النهائية في قسم التعليم العالي وتأثرها بمتغيرات: العمر، والجنس، واليقظة، والوظيفية، ونوعية التعليم الثانوي المدرسي، واشتملت العينة على (149) طالب وطالبة، أشارت النتائج إلى عدم وجود ارتباط بين متغيرات العمر واليقظة الوظيفية ونوعية التعليم الثانوي على نضجهم الوظيفي، وبينت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة كبيرة بين الجنس والنضج الوظيفي، وضرورة الاستعداد الوظيفي للشخص، وقدرة الفرد على التكيف الوظيفي لمواجهة تحديات العمل كسمة لنضجه الوظيفي، وقد ثبتت زيادة النضج الوظيفي مع التقدم في السن، وهناك حاجة متزايدة للنضج الوظيفي لتشمل مجالات ثقافية، والتخطيط، والتكيف في العمل، والتوجيه المهني الملائم له أثر كبير على النضج الوظيفي.

قامت دراسة جوارنة (Jawarneh, 2016) إلى التعرف على النضج الوظيفي بين طلاب الجامعات بالأردن، من خلال تحديد درجة النضج الوظيفي على عينة من طلاب الجامعات الأردنية في كليات الدراسات الاجتماعية التي نظمتها كلية العلوم التربوية، واشتملت عينة الدراسة على (284)

طالبٍ وطالبةٍ في كليات الدّراسات الاجتماعيّة، حيث أشارت النّتائج أنّ الطلبة يتمتعون بدرجةٍ عاليةٍ من النّضج الوظيفي المعتمد على المعرفة الشّخصية، واتخاذ القرار بالعمل، وتنفيذ العمل، ولقد أظهر الطلبة مستوياتٍ معتدلةٍ من النّضج الوظيفي على المعرفة بالعمل، والمعرفة العالميّة بالعمل، والتّخطيط للعمل، وأشارت النّتائج إلى عدم وجود فروقٍ بمستوى النّضج الوظيفي، معتمدةً على الجنس، والمستوى التّعليمي باستثناء التّخطيط للعمل، حيث كان كبار الموظفين أكثر قدرةً على التّخطيط من غيرهم.

2. الدّراسات المتعلقة بالالتزام التّظيمي

أ. الدّراسات العربيّة

دراسة العبادي (2000) فقد هدفت التّعرف على درجة الالتزام التّظيمي لدى مديري مدارس التّعليم العام للبنين بمحافظة جدّة، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التّظيمي، حيث استخدم المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة التي تحتوي مقياس (Motaz) للكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التّظيمي، ومقياس بورتير وزملائه (Porter and others) لقياس الالتزام التّظيمي لمديري المدار، وتوصلت الدّراسة إلى عدم وجود علاقةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين الصّفات الشّخصيّة (السّن، ومستوى الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعيّة، والرّاتب) وبين الالتزام التّظيمي. وعدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين الالتزام التّظيمي والتّحدي بالعمل، ووجود علاقةٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين دعم وتشجيع الرّملاء والمشرفين التربويين لمديري المدارس والالتزام التّظيمي. وارتفاع مستوى الالتزام التّظيمي لدى المديرين.

هدفت دراسة العواودة (2017) تقصي أثر القيادة التّحويليّة على الالتزام التّظيمي في مديريات التّربيّة والتّعليم الأردنيّة في إقليم الوسط، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدّراسة

من (226) مديرٍ من مديريات التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرين مرتفع، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقاتٍ في إجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية وهي: الجنس، والمستوى التعليمي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

أجرت الهريشي (2018) دراسةً هدفت التعرف على درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت استبانتان الأولى: مكونة من (52) فقرةً لقياس أخلاقيات الإدارة المدرسية والثانية: مكونة من (23) فقرةً لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (368) معلم ومعلمة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان بأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت مرتفعة، وأنّ درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين كانت مرتفعة.

أجرى ياسين (2019) دراسةً هدفت التعرف على أثر نظام الرقابة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتكوّنت عينة الدراسة من (350) موظفٍ وموظفةٍ في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق، وكانت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتوصلت الدراسة أيضاً أنّ مستوى الالتزام التنظيمي الاستمراري والعاطفي جاء بمستوى متوسط، بينما جاء الالتزام التنظيمي المعياري بمستوى مرتفع، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لنظام الرقابة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق، وأشارت الدراسة إلى ضرورة الالتزام بتطبيق الإرشادات ومعايير

الرّقابة الصّادرة عن المنظمات الدّوليّة في مجال الرّقابة الدّاخلية في مديريات التّربية والتّعليم في محافظة المفرق.

أجرى الفودري (2019) دراسةً هدفت التّعرف على مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء، وأثره في الالتزام التّظيمي للمدرسين في الكويت، واستُخدمت أيضاً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة عشوائية بلغت (405) معلّم ومعلّمة، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ مستوى الشّفاية والعدالة في تقييم أداء المدرسين كانت مرتفعةً، ومستوى الالتزام التّظيمي كانت مرتفعاً أيضاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التّظيمي لدى المدرسين تُعزى لمتغيرات الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التّعليمية، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0,05$) للشفافية والعدالة في تقييم الأداء على الالتزام التّظيمي لدى المدرسين.

ب. الدّراسات الأجنبيّة

قامت دراسة هارت (Hart, 1992) للتعرف على الالتزام التّظيمي لدى المدرّاء، وتصوّرات المعلمين حول التزام المديرين والمتانة البيئية للمدرسة، وتمّ جمع البيانات بإعداد استبانة OCQ لصاحبها بورتر (Porter)، وتمّ اختبار العلاقات والارتباطات بين الالتزام التّظيمي للمديرين وتصوّرات المعلمين حول التزامهم من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ الدّرجات المتوسطة للالتزام التّظيمي لدى المدرّاء أعلى من الدّرجات المتوسطة لتصوّرات المعلمين للالتزام التّظيمي للمدرّاء، وهذا يدعّم أنّ المدرّاء كانوا أكثر التزاماً بعملهم ومدرستهم من تصوّرات المعلمين.

قامت دراسة هوكيز (Hawkins, 1998) بعنوان: تنبؤات المنظمة المؤثرة بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الثانوية في الولايات الأمريكية، وتمّ جمع البيانات بإعداد استبانة، وتكوّنت العينة من (132) مديرة و(264) مدير، وأظهرت الدراسة تأثير ستة متغيرات بالالتزام التنظيمي، وهي: العمر، والجنس، والمدة التنظيمية، والاستقلالية المتصورة، والدعم التنظيمي، وإدراك العدالة، وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين المتغيرات المستقلة جميعها على الالتزام التنظيمي باستثناء الجنس.

هدفت دراسة جيل (Gill, 2000) للتعرف على العلاقة بين القيم والالتزام التنظيمي للمديرين، وجهة نظر متعددة الأبعاد، وأجريت الدراسة على (60) مديراً من ولاية منسوتا (Mansota) الأمريكية. استخدم المقياس الذي وضعه شوارتز (Shwartz) لقياس القيم التنظيمية، وأمّا الالتزام التنظيمي فتّم قياسه بالمقياس الذي وُضع من قبل ماير وألن (Meyer and Allen) ذي العناصر الثلاث، توصلت الدراسة إلى أنّ القيم المدركة للتنظيم من أكثر العوامل التي تحدد الالتزام التنظيمي للمديرين.

هدفت دراسة قام بها ديماركو (DeMarco, 2002) لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمديرين، وتصوّرات المعلمين عن الالتزام التنظيمي للمدراء، وتصوّرات المديرين والمعلمين لمتانة البيئة المدرسية، طوّرت استبانة لقياس الالتزام التنظيمي (OCQ) بناءً على المقياس الذي طوّره (Porter and others)، واستجاب أفراد العينة للعبارات على مقياس ليكرت 7، اشتملت العينة على (51) مدرسة ومعلميها ومديريها من ولاية Northeastern، وتُشير نتائج الدراسة إلى أنّ تصورات المعلمين للالتزام التنظيمي لمديريهم كانت مهمة لتحديد القوّة البيئية للمدرسة، كما توصلت الدراسة أنّ المدراء أكثر التزاماً من معلمهم، واعتُبرت المدارس التي تمتلك مدراء من ذوي الالتزام التنظيمي

المرتفع قوية، وأنّ العمر وسنوات الخدمة تُعزّز الالتزام التنظيمي، وأنّ المدير الملتزم يستمرّ بالعمل في المدرسة التي لديها ثقافة غنية ومستقرة.

أجرى تاطح وعلي وسعيد (Tatlah, Ali, Saeed, 2011) دراسة هدفت التعرف على السلوك القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي من العاملين بمهنة التعليم في باكستان، تكوّنت الدراسة من (150) عينة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واتّبعَت الدراسة مقاييس قياس السلوك القيادي والالتزام التنظيمي، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي للعاملين في التعليم، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين سلوك القيادة على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة أنّ نمط هيكل المبادرة لسلوك القيادة يرتبط سلباً بالالتزام الانتماء، بينما يرتبط التزام التبادل إيجاباً مع سلوك القادة.

أجرى دودي (Dude, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الاستقلالية الوظيفية والتّمكن النفسي والعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي لدى المديرين، واشتملت عينة الدراسة على (1078) من مدرّاء المراحل المختلفة من الروضة حتى المرحلة الثانوية في مديست (Midwest) الولايات المتحدة الأمريكية من المدارس العامة والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط كبير بين متغيرات آثار الوظيفة والتّمكن النفسي والعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي، وتمّ استخدام العديد من مقاييس الالتزام التنظيمي بالدراسة، مثل: مقياس بورتر وآخرين (Porter and Others)، ونموذج ميدويز (Mowday). أشارت الدراسة لتأثير كبير لكل من: الجنس والمستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي، وكان أثر الجنس أعلى عند النساء، وأشارت أيضاً إلى وجود أثر للتّمكن والعدالة التنظيمية لزيادة الالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة على متغيرات أخرى ذات أهمية تؤثر على الالتزام

التنظيمي: كالأمن، والعمل الجماعي، والصراع، ومقاومة التغيير، والعدالة الإجرائية، والثقة، وأخيراً التزام المدرسة بمدير المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أنّ بعض الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغير النضج الوظيفي، واختلفت في أهدافها ومناهجها والمجتمعات التي أُجريت عليها، فبعضها هدفت التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وبعضها هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس دولة الكويت للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وبعضها هدفت التعرف على اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي، وكذلك التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، وبعضها هدفت التعرف إلى النضج الوظيفي بين الطلاب الجامعيين، وبعضها هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة بالنضج الوظيفي، وكذلك التعرف على النضج الوظيفي بين طلاب الجامعات في الأردن.

وكذلك التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، وبعضها هدفت التعرف إلى تقصي أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وبعضها هدفت التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، وبعضها هدفت التعرف إلى أثر نظام الرقابة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات.

من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية بتناول المنهج الوصفي الارتباطي مع العديد من الدراسات السابقة في هذه الدراسة.

من حيث الأداة: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

من حيث عينة الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتطبيقها على عينات من المعلمين ومديري ومديرات المدارس.

وقد استفادت الدراسة الحالية من أدبيات الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في إعداد وتطوير أدوات الدراسة، والاطلاع على المفاهيم الواردة فيها، وصياغة مشكلتها، والمنهج المستخدم، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

تميّزت هذه الدراسة بتطرقها للعلاقة بين متغيري النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، والتي لم يتطرق لها من قبل.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداتي

الدراسة، وصدقهما وثباتهما وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات كما يأتي:

منهج الدراسة المستخدم

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة؛ لأنه المنهج الملائم لمثل هذا

النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان، خلال العام الدراسي (2019 / 2020)، والبالغ عددهم (8105) معلمة

وفق الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان ومركز الملكة رانيا

العبد الله لسنة (2019)، والجدول (1) يوضّح ذلك.

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة للمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء

عدد المعلمات	اللواء	المحافظة
1394	لواء قصبه عمان	العاصمة عمان
3815	لواء الجامعة	
860	لواء القويسمة	
80	لواء سحاب	
928	لواء وادي السير	
302	لواء ناعور	
726	لواء ماركا	
8105	المجموع	

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين: المرحلة الأولى اختيرت عينة عشوائية عنقودية من ثلاث ألوية من الألوية السبعة التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وكانت الألوية المختارة (لواء قسبة عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة) إذ بلغ عدد المعلمات (6137)، كما هو موضَّح في الجدول (2).

الجدول (2)

توزع مجتمع الدراسة للألوية الثلاث لمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء

المحافظة	اللواء	عدد المعلمات
العاصمة عمان	لواء قسبة عمان	1394
	لواء الجامعة	3815
	لواء وادي السير	928
	المجموع	6137

أما المرحلة الثانية فقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من معلمات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، إذ بلغ حجم العينة الكلي (364)، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، الجدول (3) يوضَّح ذلك.

الجدول (3)

توزع عينة الدراسة للألوية الثلاث لمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء

المحافظة	اللواء	عدد المعلمات
العاصمة عمان	لواء قسبة عمان	83
	لواء الجامعة	226
	لواء وادي السير	55
	المجموع	364

تمّ توزيع الإستبانة على عينة الدّراسة، البالغ عددها (364) معلّمة، حيث تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الطّبقية، ومن ثمّ تمّ جمع استبانات الدراسة وترتيبها وفرزها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التّحليل الإحصائي، والجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدّراسة حسب (التّخصص، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية).

الجدول (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

المعلّمت	الخدمة الوظيفية	المعلّمت	المؤهل العلمي	المعلّمت	التخصص
119	أقل من 5 سنوات	279	بكالوريوس فما دون	178	علمي
118	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	85	دراسات عليا	186	إنساني
127	أكثر من 10 سنوات				
364		364		364	المجموع

وبحسب الجدول السابق تكون عينة الدّراسة التي تمّ اعتمادها للتّحليل الإحصائي (364) معلّمة.

المعيار الإحصائي

تمّ اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كلّ فقرة من فقراته درجةً واحدةً من بين درجاته الخمس (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، قليلًا، نادرًا) وهي تمثّل رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على التّرتيب، وقد تمّ اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل التّنتائج:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

ومن ثمّ إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كلّ فئة، وبذلك يكون:

المستوى المنخفض من 1.00 - 2.33

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

والمستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

أداتا الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداتين لجمع المعلومات اللازمة، وهما:

أولاً: النضج الوظيفي

قامت الباحثة بتطوير الإستبانة المتعلقة بالنضج الوظيفي استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع النضج الوظيفي، والدراسات السابقة مثل: دراسة الصرايرة (2008)، ودراسة هورن (Hoorn, 2013)، ودراسة باريندسه (Barendse, 2015)، ودراسة أبو ناصيف (2019)، وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (43) فقرة والملحق (1) يوضّح ذلك.

الصدق الظاهري للأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، ملحق (2)، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صُممت لقياسه، ومدى انتماء الفقرات والسّلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتّعديل المقترح. إذ تمّ اختيار الفقرات التي حصلت على موافقةٍ بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتمّ إجراء ما يلزم مع الفقرات التي تمّ اقتراح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، فأصبحت أداة النضج الوظيفي في صورتها النهائية مكوّنة من (37) فقرة، بعد حذف (6) فقرات، والملحق (3) يوضّح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وقد أُعطيَ لكل فقرة وزن وفق سلم (ليكرت) الخماسي حيث أُعطيَ البديل دائماً (5) درجاتٍ، والبديل غالباً (4) درجاتٍ، والبديل أحياناً (3) درجاتٍ، والبديل قليلاً (2) درجتين، والبديل نادراً (1) درجة واحدة.

صدق الاتساق الداخلي

لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي للمقياس، استُخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وتكوّنت من (30) معلمةً، حيث أنّ معامل الارتباط هنا يمثل دلالةً للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه ما بين (0.618-0.927)، والجدول (5) يُبين ذلك.

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه

المجال الأول: الخبرة والمهارة		المجال الثاني: اتخاذ القرار		المجال الثالث: الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.927**	1	.644**	1	.766**
2	.797**	2	.905**	2	.618**
3	.860**	3	.881**	3	.772**
4	.713**	4	.892**	4	.840**
5	.846**	5	.881**	5	.858**
6	.772**	6	.890**	6	.879**
7	.852**	7	.830**	7	.867**
8	.896**	8	.871**	8	.880**
9	.917**	9	.905**	9	.872**
10	.869**			10	.904**
11	.821**			11	.923**
12	.856**			12	.751**
				13	.887**
				14	.838**
				15	.896**
				16	.740**

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجاتٍ مقبولةٍ ودالةٍ إحصائيًا، ولذلك لم يتم حذف أيٍّ من هذه الفقرات.

كما تمّ استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (6) يُبين ذلك.

جدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	الاهتمام بالمعلومات وبيئة العمل	اتخاذ القرار	الخبرة والمهارة	
			1	الخبرة والمهارة
		1	.856**	اتخاذ القرار
	1	.956**	.839**	الاهتمام بالمعلومات وبيئة العمل
1	.979**	.974**	.925**	الدرجة الكلية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يُبين الجدول (6) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجاتٍ مقبولةٍ ودالةٍ إحصائيًا، وهذا

يُعزّز من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ التّحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا

على مجموعةٍ من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلّمة، وتمّ أيضًا حساب معامل التجزئة

النّصفيّة والجدول (7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل التجزئة

النّصفيّة حسب معادلة جوتمان، للمجالات والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه

الدراسة.

الجدول (7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للمجالات والدرجة الكلية

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال
0.92	0.96	الخبرة والمهارة
0.94	0.96	اتخاذ القرار
0.95	0.97	الاهتمام بالمعلومات وبيئة العمل
0.96		الأداة الكلية

ويتضح من الجدول أن معامل الثبات لأداة النضج الوظيفي بطريقة الاتساق الداخلي تراوحت بين (0.96-0.97) ومدى معامل ثبات التجزئة النصفية للأداة الكلية بلغ (0.96) وهي مرتفعة، وهذه المؤشرات الإحصائية تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

قامت الباحثة بتطوير الإستبانة المتعلقة بالالتزام التنظيمي استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الالتزام التنظيمي، والدراسات السابقة، مثل دراسة الهريشي (2018)، ودراسة الدجاني (2018)، ودراسة ياسين (2019)، ودراسة الفودري (2019)، وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (29) فقرة والملحق (1) يُوضّح ذلك.

الصدق الظاهري للأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، ملحق (2)، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صُمّمت لقياسه ومدى انتماء الفقرات والسّلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل

المقترح إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء ما يلزم مع الفقرات التي تم اقتراح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، فأصبحت أداة الالتزام التنظيمي في صورتها النهائية مكونة من (21) فقرة بعد حذف (8) فقرات والملحق (3) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وقد أُعطي لكل فقرة وزناً وفق سلم (ليكرت) الخماسي، حيث أُعطي البديل دائماً (5) درجات والبديل غالباً (4) درجات، والبديل أحياناً (3) درجات، والبديل قليلاً (2) درجتين، والبديل نادراً (1) درجة واحدة.

صدق الاتساق الداخلي

لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي للمقياس، استُخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (30) معلمة، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه ما بين (0.560-0.962)، والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه

المجال الأول: الالتزام العاطفي		المجال الثاني: الالتزام الاستمراري		المجال الثالث: الالتزام الأخلاقي	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.867**	1	.693**	1	.815**
2	.929**	2	.763**	2	.921**
3	.915**	3	.731**	3	.936**
4	.962**	4	.560**	4	.907**
5	.909**	5	.817**	5	.862**
6	.806**	6	.585**	6	.864**
7	.865**	7	.777**		
8	.898**				

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجاتٍ مقبولةٍ ودالةٍ إحصائيةٍ، ولذلك لم

يتم حذف أيٍّ من هذه الفقرات.

كما تمّ استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات

ببعضها، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	الالتزام الأخلاقي	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
			1	الالتزام العاطفي
		1	.540**	الالتزام الاستمراري
	1	.632**	.790**	الالتزام الأخلاقي
1	.923**	.794**	.910**	الدرجة الكلية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (9) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجاتٍ مقبولةٍ ودالةٍ إحصائيًا، وهذا يُعزّز من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، على مجموعةٍ من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلّمة، وتمّ أيضًا حساب معامل التجزئة النصفية والجدول (10) يُبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل التجزئة النصفية حسب معادلة جوتمان، للمجالات والأداة ككل، واعتُبرت هذه القيم ملائمةً لغايات هذه الدراسة.

الجدول (10)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للمجالات والدرجة الكلية

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال
0.95	0.96	الالتزام العاطفي
0,77	0.83	الالتزام الاستمراري
0.94	0.94	الالتزام الأخلاقي
0.88		الأداة الكلية

ويتضح من الجدول أن معامل الثبات لأداة الالتزام التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي تراوحت بين (0.83-0.96) ومدى معامل ثبات التجزئة النصفية للأداة الكلية بلغ (0.88) وهي مرتفعة، وهذه المؤشرات الإحصائية تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة:

- التّضحّج الوظيفي.
- الالتزام التّنظيمي.

المتغيرات المستقلة

- أ. التّخصّص.
- ب. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).

ج. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات، وهم:

1. أقل من خمس سنوات.
2. من خمس سنوات إلى عشر سنوات.
3. أكثر من عشر سنوات.

المعالجة الإحصائية

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين النضج الوظيفي والالتزام التّنظيمي.

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) فيما يتعلق

بالتخصّص والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، فيما يتعلق

بسنوات الخدمة واختبار شيفيه (Scheffe' Test) للفروق للمقارنات البعدية.

4- تمّ تحديد مستوى النضج الوظيفي ودرجة الالتزام التّنظيمي للمديرين بتطبيق المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ومن ثمّ إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كلّ فئةٍ، وبذلك يكون:

المستوى المنخفض من 1.00 - 2.33.

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67.

والمستوى المرتفع من 3.68 - 5.00.

إجراءات الدراسة

تلخّصت إجراءات الدراسة بالآتي:

- 1- الحصول على البراءة البحثية لموضوع الدراسة من الجامعة الأردنية.
- 2- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 3- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- 4- تطوير أداتي الدراسة (الاستبانيتين).
- 5- التحقق من صدق وثبات الأداتين.
- 6- بعد التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
- 7- تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للمعالجات الإحصائية، للوصول إلى النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها ووضع التوصيات، بعد تفرغ إجابات معلمات المدارس الأساسية الخاصّة عن فقرات الأداة.

الفصل الرَّابِع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة

الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى

النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمات، بشكل عام ولكل مجال من مجالات النضج الوظيفي، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النضج
1	الخبرة والمهارة	4.13	0.73	1	مرتفع
3	الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل	4.02	0.87	2	مرتفع
2	القدرة على اتخاذ القرار	4.01	0.78	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.05	0.77		مرتفع

يُظهر الجدول (11) أنّ مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للأداة ككل (4.05) والانحراف المعياري (0.77)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في المستوى

المرتفع، وجاء مجال الخبرة والمهارة بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.73)

وبمستوى مرتفع، وجاء مجال القدرة على اتخاذ القرار في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع.

أمّا بالنسبة لفقرات كلّ مجالٍ من مجالات أداة النّضج الوظيفي فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الخبرة والمهارة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات هذا المجال والجدول (12) يوضّح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنضج الوظيفي من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الخبرة والمهارة) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النضج
7	تعمل بروح الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة	4.37	0.85	1	مرتفع
6	توجه المعلمات بالعمل لتحقيق الأهداف	4.36	0.80	2	مرتفع
5	تبلور أهداف المدرسة ضمن أهدافها	4.25	0.88	3	مرتفع
2	تستخدم التقنيات التكنولوجية بأعمالها الإدارية	4.18	0.80	4	مرتفع
3	تخطط للأنشطة (داخل المدرسة وخارجها)	4.18	0.93	4	مرتفع
4	تسعى للنمو المهني لتطوير نفسها	4.18	0.80	4	مرتفع
1	تستند لرؤية تربوية واضحة	4.13	0.89	7	مرتفع
8	تمتلك المقدرة على إقناع الآخرين	4.11	0.97	8	مرتفع
10	تضع خطط لإدارة الأزمات	4.01	0.95	9	مرتفع
9	توظف أفكاراً إبداعية تخدم متطلبات العمل	4.00	0.93	10	مرتفع
12	تحفز المعلمات للعمل معنوياً بما يتوافق مع جهودهم.	3.97	1.08	11	مرتفع
11	تمارس السلوك الديمقراطي بإدارتها.	3.84	1.04	12	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.13	0.73		مرتفع

يظهر من الجدول (12) أنّ مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى مرتفع لفقرات مجال (الخبرة والمهارة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.13) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنصّ على " تعمل بروح الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة" بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنصّ على "تمارس السلوك الديمقراطي بإدارتها" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع.

2- مجال القدرة على اتخاذ القرار

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات لفقرات هذا المجال والجدول (13) يوضّح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (القدرة على اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النضج
17	تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات مؤسستها عند اتخاذ القرار	4.25	0.92	1	مرتفع
14	تواجه المشكلات حسب درجة الخطورة	4.19	0.87	2	مرتفع
19	تنجز الأعمال حسب الأولويات من المهم للأقل أهمية	4.16	0.95	3	مرتفع
15	تضع البدائل اللازمة لحل المشكلات	4.09	0.98	4	مرتفع
20	تتخذ القرار في الوقت المناسب	3.98	0.95	5	مرتفع
16	تتوقع المخاطر الناجمة عن كل بديل	3.92	1.04	6	مرتفع
13	تشرك المعلمات بتحديد المشكلات التي تواجه العمل	3.88	0.92	7	مرتفع
18	تعي أهمية مشاركة المعلمات باتخاذ القرارات	3.80	1.04	8	مرتفع
21	تمتلك القدرة على معالجة الأخطاء بالقرارات قبل وقوعها	3.79	1.01	9	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.01	0.78		مرتفع

يظهر من الجدول (13) أنّ مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (القدرة على اتخاذ القرار) جاء بمستوى مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01) والانحراف المعياري (0.78) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرات جميعها مرتفعة؛ وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنصّ على " تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات مؤسستها عند اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) التي تنصّ على "تمتلك القدرة على معالجة الأخطاء بالقرارات قبل وقوعها" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع.

3- مجال الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات هذا المجال والجدول (14) يوضّح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النضج
24	تتابع استخدام المعلمات لوسائل الاتصال التكنولوجية	4.18	0.94	1	مرتفع
37	تشارك المدرسة (بفعاليات وأنشطة) المجتمع المحلي	4.15	1.08	2	مرتفع
34	تحدد إجراءات العمل وطرق تنفيذها	4.14	0.98	3	مرتفع
33	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة شؤون العمل بالمدرسة	4.12	1.08	4	مرتفع
32	تدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام	4.11	1.06	5	مرتفع
23	توظف أفراد ذوي كفاءات مناسبة للعمل	4.09	0.95	6	مرتفع
36	تتأكد من توفر أدوات السلامة الضرورية عند حدوث أي خطر	4.09	1.00	6	مرتفع
35	تتأكد من جودة عمل (الأجهزة والتقنيات والوسائل التعليمية)	4.06	1.03	8	مرتفع
22	تقوم بالزيارات الصفية الهادفة	4.04	0.94	9	مرتفع
29	تمتلك علاقات طيبة مع المعلمات	4.02	1.15	10	مرتفع
25	توفر بيئة صحية خالية من الصراعات	4.01	1.09	11	مرتفع
31	توزع المهام على المعلمات وفق هيكل تنظيمي واضح	3.95	1.18	12	مرتفع
30	تفوض بعض الصلاحيات للعاملين	3.86	1.05	13	مرتفع
28	تشجع المعلمات على البحث والمعرفة ورفع درجتهم العلمية	3.85	1.21	14	مرتفع
26	تعقد دورات تدريبية لتنمية المعلمات مهنيًا	3.82	1.16	15	مرتفع
27	تعامل المعلمات جميعهم (بعدل وإنصاف)	3.77	1.21	16	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.02	0.87		مرتفع

يظهر من الجدول (14) أنّ مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات لقرات مجال (الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل) كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) التي تنصّ على "تتابع استخدام المعلمات لوسائل الاتصال التكنولوجية" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنصّ على "تعامل المعلمات جميعهم (بعدل وإنصاف)" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.21) وبمستوى مرتفع.

السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات بشكل عام ولكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي، والجدول (15) يوضّح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
1	الالتزام العاطفي	4.26	0.81	1	مرتفع
3	الالتزام الاخلاقي	4.19	0.86	2	مرتفع
2	الالتزام الاستمراري	3.98	0.77	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.15	0.73		مرتفع

يُظهر الجدول (15) أنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للأداة ككل (4.15) والانحراف المعياري (0.73)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء مجال الالتزام العاطفي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال الالتزام الاستمراري في الرتبة الثالثة والاختيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كلِّ مجال من مجالات أداة الالتزام التنظيمي فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الالتزام العاطفي

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات هذا المجال والجدول (16) يوضِّح ذلك:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
3	تعتبر نفسها بأنها جزء من أفراد المدرسة التي تعمل بها	4.40	0.86	1	مرتفع
8	تعتبر نفسها بأنها عضو فعال بالمدرسة التي تعمل بها	4.38	0.87	2	مرتفع
4	لدى انتماء قوي للمدرسة التي تعمل بها	4.30	0.88	3	مرتفع
2	تستمتع بالحديث عن المدرسة التي تعمل بها	4.26	0.98	4	مرتفع
7	تمتلك تجانس قوي بين قيمها الخاصة وقيم المدرسة التي تعمل بها	4.22	0.89	5	مرتفع
5	تُعد أن أي مشكلة بالمدرسة هي مشكلة خاصة بها	4.20	1.07	6	مرتفع
6	تعزز بالعلاقات الحسنة بينها وبين زملائها بالعمل	4.18	0.99	7	مرتفع
1	تعتبر نفسها بأنها عضو فعال بالمدرسة التي تعمل بها	4.17	1.00	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.26	0.81		مرتفع

يظهر من الجدول (16) أنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة لفقرات مجال (الالتزام العاطفي)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفع، وجاءت الفقرات بالدرجة المرتفعة؛ وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنصّ على "تعتبر نفسها بأنها جزء من أفراد المدرسة التي تعمل بها" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنصّ على "تعتبر نفسها بأنها عضو فعال بالمدرسة التي تعمل بها" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة.

2- مجال الالتزام الاستمراري

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات لفقرات هذا المجال والجدول (17) يوضّح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
10	تُعد عملها بالمدرسة ذو ميزات لا تتوفر في مدارس أخرى	4.19	0.96	1	مرتفع
14	تعتز بالعلاقات الحسنة بينها وبين زملائها بالعمل	4.18	1.01	2	مرتفع
11	يصعب على المديرية ترك المدرسة بالوقت الحاضر، حتى لو رغبت بذلك	4.04	1.06	3	مرتفع
13	تقبل أي مهمة تُكلف بها مقابل استمرارها بالمدرسة	3.93	1.11	4	مرتفع
12	تعتبر الاستمرار بالعمل بالمدرسة بالوقت الحالي ذو أهمية، وليست رغبة بالبقاء	3.91	1.13	5	مرتفع
15	تُعد تركها لعملها قد يسبب لها مشاكل (شخصية، أو اقتصادية، أو نفسية، أو اجتماعية)	3.84	1.25	6	مرتفع
9	تعتز أسباب لترك عملها وهي تحول دون ذلك	3.75	1.04	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.98	0.77		مرتفع

يُظهر من الجدول (17) أنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) جاءت بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، والانحراف المعياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنصّ على "تُعد عملها بالمدرسة ذو ميزات لا تتوفر في مدارس أخرى" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنصّ على "تعترض أسباب لترك عملها وهي تحول دون ذلك" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة.

3- مجال الالتزام الأخلاقي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الالتزام الأخلاقي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات لفقرات هذا المجال والجدول (18) يوضّح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام الأخلاقي) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
17	تبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية المدرسة	4.39	0.83	1	مرتفع
16	تؤمن أن المدرسة تستحق ولأنها	4.34	0.92	2	مرتفع
21	توثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة	4.23	1.02	3	مرتفع
20	تقدم المساعدة للآخرين بدرجة لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة	4.11	1.01	4	مرتفع
18	تقدر أعمال المعلمات	4.05	1.03	5	مرتفع
19	تحرص على فتح قنوات التواصل بين الكادر التعليمي	4.02	1.08	6	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.19	0.86		مرتفع

يظهر من الجدول (18) أنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال (الالتزام الأخلاقي) كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.19) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرات بدرجة مرتفعة؛ وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنصّ على "تبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنصّ على "تحرص على فتح قنوات التواصل بين الكادر التعليمي" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات لمستوى النضج الوظيفي، ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرات والجدول (19) يوضّح ذلك.

الجدول (19)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرات

الالتزام الأخلاقي		الالتزام الاستمراري		الالتزام العاطفي		الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل		القدرة على اتخاذ القرار		الخبرة والمهارة		المجال
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.00	0.801 **	0.000	0.567 **	0.00	0.735 **	0.00	0.866 **	0.00	0.851 **		1	الخبرة والمهارة
0.00	0.824 **	0.00	*.561 *	0.00	0.728 **	0.00	0.896 **		1	0.00	0.851 **	القدرة على اتخاذ القرار
0.00	0.887 **	0.000	0.606 **	0.00	0.798 **		1	0.00	0.896 **	0.00	0.866 **	الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل
0.00	0.820 **	0.000	0.618 **		1	0.00	0.798 **	0.00	0.728 **	0.00	0.735 **	الالتزام العاطفي
0.00	0.646 **		1	0.00	0.618 **	0.00	0.606 **	0.00	0.561 **	0.00	0.576 **	الالتزام الاستمراري
	1	0.00	0.646 **	0.00	0.820 **	0.00	0.887 **	0.00	0.824 **	0.00	0.801	الالتزام الأخلاقي
0.00	0.917	0.00	0.836	0.00	0.923	0.00	0.855	0.00	0.788	0.00	0.789	الأداة الكلية

يُبين الجدول (19) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى النضج الوظيفي لدى

مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي

بلغت (0.646) وبمستوى (0.05).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين متوسطات استجابة المعلمات لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، والخدمة الوظيفية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1-تبعًا لمتغير التخصص

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعًا لمتغير التخصص، وتمّ إجراء اختبار ت (t-test) لمستوى النضج الوظيفي، تبعًا لمتغير التخصص (علمي-إنساني)، كما يظهر ذلك في الجدول (20).

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعًا لمتغير التخصص والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	متغير التخصص				المجالات
			إنساني (ن=186)		علمي (ن=178)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.53	362	0.64	0.76	4.11	0.69	4.16	الخبرة والمهارة
0.57	362	0.58	0.83	3.98	0.74	4.03	القدرة على اتخاذ القرار
0.09	362	1.70	0.90	3.94	0.84	4.09	الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل
	362	1.17	0.80	4.01	0.74	4.10	الاداء الكلية للنضج الوظيفي

تُشير النتائج في جدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان تبعاً لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (1.17) وبمستوى دلالة (0.00) في الدرجة الكلية للنضج الوظيفي لصالح العلمي.

2- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتم إجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة توافر مجالات النضج الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)، كما يظهر ذلك في الجدول (21).

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			دراسات عليا (ن=85)		بكالوريوس فما دون (ن=279)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.01	362	2.49	0.72	3.96	0.72	4.18	الخبرة والمهارة
0.02	362	2.45	0.86	3.83	0.75	4.06	القدرة على اتخاذ القرار
0.02	362	2.29	0.78	3.88	0.76	4.10	الاداء الكلية للنضج الوظيفي

يُلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان تُعزى للمؤهل العلمي في مجالات النضج الوظيفي (الخبرة والمهارة، القدرة

على اتخاذ القرار، حيث كانت قيم المجالات دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون.

3-تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وتمّ إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتحديد درجة توافر مجالات النضج الوظيفي تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)، كما يظهر ذلك في الجدول (22).

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية

الخدمة الوظيفية						المجالات
أكثر من 10 سنوات		5 سنوات الى 10		أقل من 5 سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.61	4.24	0.74	4.01	0.81	4.14	الخبرة والمهارة
0.62	4.17	0.85	3.81	0.84	4.02	القدرة على اتخاذ القرار
0.75	4.15	0.93	3.86	0.93	4.02	الاهتمام بالمعلمين وبيئة العمل
0.64	4.19	0.81	3.90	0.83	4.06	الأداة الكلية للنضج الوظيفي

يُلاحظ من الجدول وجود فروقٍ ظاهريةٍ في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعًا لمتغير

الخدمة الوظيفية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.45	3.14	1.63	2	3.27	بين المجموعات	الخبرة والمهارة
		0.52	361	187.83	داخل المجموعات	
			363	191.10	المجموع	
0.001	6.70	4.00	2	8.00	بين المجموعات	القدرة على اتخاذ القرار
		0.60	361	215.38	داخل المجموعات	
			363	223.38	المجموع	
0.030	3.55	2.67	2	5.35	بين المجموعات	الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل
		0.75	361	271.86	داخل المجموعات	
			363	277.20	المجموع	
0.013	4.43	2.59	2	5.17	بين المجموعات	الدرجة الكلية للنضج الوظيفي
		0.58	361	210.53	داخل المجموعات	
			363	215.70	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (23) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

بين المتوسطات الحسابية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية في الدرجة الكلية، إذ بلغت (4.43) وبمستوى (0.013). ولمعرفة عائدة الفروق، تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية، تمّ إجراء اختبار المقارنات البعدية

(LSD)، والجدول (24) يبين ذلك.

الجدول (24)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى النضج الوظيفي لدى

مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تبعا لمتغير الخدمة الوظيفية

المجال	الخبرة	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الخبرة والمهارة	أقل من 5 سنوات	4.14	-		
	10-5 سنوات	4.01		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.24			-
القدرة على اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	4.02	-	**	
	10-5 سنوات	3.81		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.17			-
الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل	أقل من 5 سنوات	4.02	-		
	10-5 سنوات	3.86		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.15			-
الدرجة الكلية للنضج الوظيفي	أقل من 5 سنوات	4.06	-		
	10-5 سنوات	3.90		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.19			-

يُلاحظ من الجدول (24) أعلاه وجود فروق لصالح من كانت خبرته (أكثر من 10 سنوات)،

حيث كان الوسط الحسابي لإستجابتهم أعلى.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- تبعاً لمتغير التخصص

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير التخصص، وتمّ إجراء اختبار ت (t -test)؛ لتحديد درجة توافر مجالات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص (علمي-إنساني) كما يظهر ذلك في الجدول (25).

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t -test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	متغير التخصص				المجالات
			إنساني (ن=186)		علمي (ن=178)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.01	362	0.51	0.81	4.24	0.82	4.29	الالتزام العاطفي
0.02	362	2.42	0.79	3.88	0.74	4.08	الالتزام الاستمراري
0.04	362	1.46	0.90	4.13	0.82	4.26	الالتزام الأخلاقي
0.02	362	1.57	0.73	4.09	0.72	4.21	الأداة الكلية للالتزام التنظيمي

تُشير النتائج التي تظهر في جدول (25) إلى وجود بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة

الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغير

التخصص ولصالح التخصص العلمي.

2- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل،

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (26).

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			دراسات عليا (ن=85)		بكالوريوس فما دون (ن=279)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.03	362	2.13	0.91	4.10	0.78	4.31	الالتزام العاطفي
0.09	362	1.68	0.75	3.85	0.78	4.01	الالتزام الاستمراري
0.18	362	1.35	0.85	4.08	0.86	4.22	الالتزام الأخلاقي
0.05	362	1.97	0.77	4.01	0.71	4.19	الأداة الكلية للالتزام التنظيمي

يُلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

بمجال الالتزام العاطفي بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات

المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح

البكالوريوس فما دون في الالتزام التنظيمي بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

3- تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تُعزى لمتغير الخدمة الوظيفية كما يظهر في الجدول (27).

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تعزى لمتغير الخدمة الوظيفية

الخدمة الوظيفية						المجالات
أكثر من عشر سنوات		5 سنوات إلى عشر سنوات		أقل من 5 سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.74	4.38	0.76	4.21	0.92	4.19	الالتزام العاطفي
0.64	4.11	0.80	3.80	0.84	4.01	الالتزام الاستمراري
0.70	4.34	0.89	4.00	0.95	4.22	الالتزام الأخلاقي
0.62	4.28	0.69	4.01	0.84	4.14	الأداة الكلية للالتزام التنظيمي

يُلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمّان، تُعزى لمتغير الخدمة الوظيفية، ولمعرفة عائدة الفروق تمّ إجراء اختبار

التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر ذلك في الجدول (28).

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	2.93	2	1.47	2.23	0.11
	داخل المجموعات	237.62	361	0.66		
	المجموع	240.55	363			
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	6.16	2	3.08	5.30	0.005
	داخل المجموعات	209.99	361	0.58		
	المجموع	216.15	363			
الالتزام الاخلاقي	بين المجموعات	7.56	2	3.78	5.24	0.006
	داخل المجموعات	260.34	361	0.72		
	المجموع	267.91	363			
الأداة الكلية	بين المجموعات	4.51	2	2.25	4.35	0.014
	داخل المجموعات	187.02	361	0.52		
	المجموع	191.53	363			

يُلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين: الالتزام الاستمراري،

والالتزام الأخلاقي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة الالتزام

التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغير الخدمة

الوظيفية في الالتزام التنظيمي ولمعرفة عائدة الفروق، تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية، تم إجراء اختبار

مقارنات بعدية (LSD)، والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة تبعا لمتغير الخدمة الوظيفية

المجال	الخبرة	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الالتزام الاستمراري	أقل من 5 سنوات	4.13	-	**	
	10-5 سنوات	3.80		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.11			-
الالتزام الاخلاقي	أقل من 5 سنوات	4.02	-	**	
	10-5 سنوات	3.99		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.34			-
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	أقل من 5 سنوات	4.14	-		
	10-5 سنوات	4.01		-	**
	أكثر من 10 سنوات	4.28			-

يُلاحظ من الجدول (29) بعد عمل المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر الخدمة الوظيفية في

درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، أن

هناك فرقاً في جميع المقارنات بين أقل من 5 سنوات و 10-5 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات،

وبين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات لصالح أقل من 5 سنوات ، حيث كان الوسط الحسابي

لاستجاباتهم أعلى.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة فيما يخص أسئلة الدراسة، كما وتضمن توصيات

الدراسة التي تمّ التّوصل إليها وفقاً لهذه النتائج الموضّحة فيما يأتي:

مناقشة نتائج السّؤال الأوّل والذي ينص: "ما مستوى النّضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟"

أوضحت النتائج في الجدول (11) أنّ مستوى النّضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرّتبة الأولى: مجال الخبرة والمهارة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرّتبة الثانية: مجال الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرّتبة الثالثة: مجال القدرة على اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى درجة الوعي العالية لدى مديرات المدارس وإدراكهم لأهمية النّضج الوظيفي، لما له من أثر كبير على أداء المعلمين والمعلمات، وتحسين دافعيتهم وفاعليتهم اتجاه العمل وزيادة انتمائهم ولأنهم للمدرسة والذي ينعكس على العمليّة التّعليميّة والتّربويّة بشكلٍ إيجابي، كما وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الحرص الكبير لتوظيف أفكارٍ إبداعيةٍ من قبل مديرات المدارس، وتحفيز العاملين معنوياً بما يتناسب مع جهودهم، ومع ممارسة نمطٍ قياديٍّ ديمقراطيٍّ بإدارتهم، ومشاركة العاملين باتخاذ القرار، وتوفير بيئةٍ صحيّةٍ للعمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (2008) بأنّ مستوى النّضج الوظيفي لأداء مديري المدارس جاء مرتفعاً، ومع أبو ناصيف (2019) بمستوى النّضج الوظيفي

لدى مديري المدارس، والذي جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ أيضًا. واتفقت مع دراسة حمودي، وإبراهيم، وأمين (2019) التي أشارت نتائجها إلى الانعكاس الإيجابي لنضج المديرين الوظيفي على المؤسسة وتقدّمها، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الرشدي (2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجةٍ متوسطةٍ لمستوى النضج الوظيفي للمديرين في ممارساتهم القيادية.

وفيما يلي مناقشة كلِّ مجالٍ من المجالات على النحو الآتي:

مجالات النضج الوظيفي بشكلٍ مفصّلٍ:

أولاً: مجال الخبرة والمهارة

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (12) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الخبرة والمهارة" لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة قد جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجةٍ مرتفعةٍ. وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (7) التي تنصّ على "تعمل بروح الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة" بمستوى مرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس بالالتزام بالقوانين والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم؛ لأنّ احترامها وتطبيقها للأنظمة والقوانين يضمن ديمومة المدرسة واستمرار عملها لخدمة المجتمع، كما تمثّل المديرات أنموذجًا يُحتذى به بالالتزام أمام جميع العاملين بالمدرسة، فهم قدوة للمروّوسين يتركون أثرًا إيجابيًا في نفوسهم ويدفعوهم لتأدية أعمالهم بفاعلية وكفاءة عالية، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (11) التي تنصّ على: "تمارس السلوك الديمقراطي بإدارتها" بمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديرات المدارس الخاصة يمارسن أنماطًا قياديةً مختلفةً مثل: النمط البائع أو النمط المخبر أو النمط المفوض بناءً على درجة نضجهم الوظيفي.

ثانياً: مجال القدرة على اتخاذ القرار

بالرجوع إلى الجدول (13) تبين بأن فقرات مجال "القدرة على اتخاذ القرار" من قبل عينة الدراسة قد جاءت جميعها مرتفعة؛ بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (17) التي تنصّ على "تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات مؤسستها عند اتخاذ القرار" بمستوى مرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى ارتفاع إدراك أهمية دراسة الإمكانيات الماديّة والبشريّة المتاحة بالمدارس من قبل المديرات في عملية اتخاذ القرار، ويعود لإدراكهن أهمية أخذ الإمكانيات المتاحة في مؤسساتهن بعين الاعتبار، وسلامة وفعالية وسائل وأساليب دراسة الإمكانيات، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (21) التي تنصّ على "تمتلك القدرة على معالجة الأخطاء بالقرارات قبل وقوعها" بمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة لوعي المديرات بأهمية التخطيط ووضع خططٍ بديلة للمشكلات، وقدرتهن على التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها.

ثالثاً: مجال الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل

بالرجوع إلى الجدول (14) تبين: بأن غالبية الفقرات لمجال "الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل" قد جاءت مرتفعة، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (24) التي تنصّ على "تتابع استخدام المعلمات لوسائل الاتصال التكنولوجية" بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى سعي مديرات المدارس الخاصة للارتقاء بمستوى مدارسهم وزيادة جودة العملية التعليميّة من خلال إعداد المعلمين ورفع كفاياتهم وتطوير مهاراتهم المهنية، إذ تُنسّق المديرات الدورات التدريبية التي تنمي مهارات المعلمات وتُطلعهم على كل ما هو جديد في المجال التربوي والتعليمي، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (27) التي تنصّ على: "تعامل المعلمات جميعهم (بعدل وإنصاف)"، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى أنّ مديرات المدارس الخاصة يركزن بشكلٍ أساسيٍّ على الدور الرئيسي للمعلمات، الذي يتمثل بتدريس الطلّبة وإكسابهم العلم والمعرفة وزيادة دافعيتهم للتعلم، وتركيز المديرات على المعلمات المستجدات في ميدان

التّعليم لنقص الكفايات المهنيّة والفنيّة لديهم، ولنقص تدريبهم ما قبل الخدمة، بالإضافة لحرص المديرات على ضمان حصول المعلمات المستجدات على التّدريب والدعم اللازم أثناء التحاقهم بالخدمة، مما ينتج عنه تجاهل المعلمات أصحاب سنوات الخبرة والخدمة الأطول.

مناقشة نتائج السّؤال الثّاني والذي ينص: "ما درجة الالتزام التّظيمي لدى مديرات المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟"

أوضحت نتائج هذا السّؤال في الجدول (15) أنّ درجة الالتزام التّظيمي لدى مديرات المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، بمستوى مرتفع، وجاء مجال "الالتزام العاطفي" بالرتبة الأولى وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وفي الرتبة الثّانية: جاء مجال "الالتزام الأخلاقي" وبدرجةٍ مرتفعةٍ أيضاً، وجاء مجال "الالتزام الاستمراري" في الرتبة الثّالثة وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ هناك بيئةً مدرسيّةً مناسبةً تتبنى فيها المديرات لقيم وأهداف المؤسسة، ويشعرن بالاستقرار والأمان والولاء الوظيفي، وقد يُعزى ذلك إلى تمتع مديرات المدارس الخاصّة بصور الالتزام التّظيمي المختلفة (العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلّ من: ديماركو (DeMarco, 2002)، والعواودة (2017)، وياسين (2019)، ودودي (Dude, 2012)، والتي أشارت لوجود درجة عالية من الالتزام التّظيمي لدى المديرين.

وفيما يلي مناقشة كلّ مجالٍ من المجالات على النحو الآتي:

مجالات الالتزام التّظيمي بشكلٍ مفصلٍ:

أولاً: مجال الالتزام العاطفي

يظهر الجدول (16) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الالتزام العاطفي" لدى مديرات المدارس الأساسيّة الخاصّة قد جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت بالرتبة

الأولى: الفقرة (3) التي تنصّ على: " تعتبر نفسها بأنها جزء من أفراد المدرسة التي تعمل بها "وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وقد يُعزى ذلك للارتباط النفسي والوجداني للأفراد اتجاه مؤسساتهم التي يعملون بها، وشعور الأفراد بالتقدير والحبّ لهم، وينعكس بسلوكياتهم التنظيمية بالحضور وساعات الدوام والغياب، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (1) التي تنصّ على: "تعتبر نفسها بأنها عضوٌ فعالٌ بالمدرسة التي تعمل بها" وبدرجةٍ مرتفعةٍ، قد يُعزى ذلك لانشغال المديرات بالأعمال الإدارية الروتينية الكثيرة من إشراف على المعلمين، ومتابعة حضور وغياب العاملين، ومتابعة شؤون الطلبة، والخطط الدراسية والمناهج، فعدم لجوء المديرات لتفويض السلطات للتخفيف من هذه الأعمال، تقلل من فاعلية المديرية ومشاركتها بأنشطة أخرى بالمدرسة مثل: الأنشطة اللامنهجية، وأنشطة خدمة المجتمع.

ثانياً: مجال الالتزام الاستمراري

أظهرت النتائج الواردة في جدول (17) أنّ فقرات مجال "الالتزام الاستمراري" قد جاءت جميعها مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.77) وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت الفقرات جميعها بدرجةٍ مرتفعةٍ؛ وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنصّ على: "تُعدُّ عملها بالمدرسة ذو ميزات لا تتوفر في مدارس أخرى" وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وقد يُعزى ذلك إلى ارتفاع إدراك قيمة المدرسة بالمجتمع المحلي، ولتوافق أهداف وغايات المدرسة مع أهداف المديرية الشخصية، والتي قد لا تتوفر بمدرسة أخرى، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (9) التي تنصّ على: "تعرض أسباب لترك عملها وهي تحوّل دون ذلك"، وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديرات المدارس الخاصة يدركن ميزات مدارسهن وعملهن، والقيمة الاقتصادية التي تعيها المديرات لمدارسهن للبقاء فيها عند مقارنتها بغيرها، فلا يابهن لأيّ سببٍ عارضٍ يدفعهن لترك مؤسساتهم.

ثالثاً: مجال الالتزام الأخلاقي

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (18) أن فقرات مجال "الالتزام الأخلاقي" جاءت مرتفعة، بمتوسطٍ حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.86) وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت جميع فقرات المجال بدرجةٍ مرتفعةٍ أيضاً، إذ جاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (17) التي تنصّ على: "تبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية المدرسة" بدرجةٍ مرتفعةٍ، وقد يُعزى ذلك إلى الانتماء القوي لدى مديرات المدارس لمدارسهن، وإيمانهن بتوافق قيمهن مع قيم المدرسة، وأنّ كلّ ما يرتبط بمدارسهن يرتبط بهن شخصياً؛ لذلك يبذلن كلّ ما بوسعهن لتحقيق كلّ الأمور التي تخص العمل بما فيها رؤية المدرسة، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (19) التي تنصّ على: "تحرص على فتح قنوات التواصل بين الكادر التعليمي" وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديرات المدارس الخاصة قائدات تربوياتٍ يحرصن على إيجاد شبكة اتصال فعّالةٍ مع جميع الأفراد العاملين بمدارسهن لضمان تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهن؛ ولأنّهن يساعدهن في إيصال القرارات والتّعليمات الصّادرة من قبلهن للعاملين في جميع المستويات الإدارية، وبالمقابل حصولهن على تغذيةٍ راجعةٍ من العاملين بما يخصّ العمل، أو اقتراحاتٍ، أو شكاوى.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينصّ: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات لمستوى النضج الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟"

أظهر الجدول (19) العلاقة الارتباطية بين مستوى النضج الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمات، حيث تبيّن وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ موجبة دالة إحصائياً بين جميع درجات مجالات النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس، ومجموع

درجات الالتزام التنظيمي لدى المديرات في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وعلاقات دالة إحصائية بين جميع درجات الالتزام التنظيمي للمديرات ومجموع درجات النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجموع درجات النضج الوظيفي، ومجموع درجات الالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (0.646)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائية، وقد يُعزى ذلك إلى أن النضج الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي في أداء المديرات، فتوفره لديهن يجعلهن يملكن رؤية واضحة عن مؤسساتهن، ومدركات لأهدافهن والعقبات والمشاكل التي قد تواجههن؛ فيصبحن أكثر إنتاجية وفاعلية فيمارسن مهنتهن الإدارية بكل حبّ ويقدمن أفضل ما لديهن، وتجسد المديرات تحقيق الالتزام لعملهن بصورة المتعددة (العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي)، وولائهن لمدارسهن مما يُحسن جودة العملية التعليمية، أي أنه كلما كان هناك نضج وظيفي كلما ارتفع الالتزام التنظيمي لدى المديرات.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"

أشارت النتائج التي أجابت عن هذا السؤال ما يلي:

1. تبعاً لمتغير التخصص

أشارت النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير التخصص، في الدرجة الكلية للنضج الوظيفي لصالح العلمي، وقد يُعزى ذلك للممارسات القيادية التي تمارسها مديرات المدارس التي تعتمد

على مدى إدراكهن لأهمية النّضج الوظيفي وعلى درجة كفاءتهن ومهارتهن وقدرتهن على تقييم الموقف بطريقة علمية وموضوعية لأخذ القرارات المناسبة في مدارسهن، ولم تتناول أي دراسة سابقة متغيّر الخدمة الوظيفية وأثره على النّضج الوظيفي.

2. تبعًا لمتغيّر المؤهل العلمي

أشارت النتائج في الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة افراد العينة لمستوى النّضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تُعزى للمؤهل العلمي في مجالين من النّضج الوظيفي (الخبرة والمهارة والقدرة على اتخاذ القرار) حيث كانت قيم المجالين دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، يُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك المديرات للخبرة والمهارة الكافية لأداء الأعمال والمهام الإدارية الموكلة لهن، ومقدرتهن على استقصاء المعلومات وجمعها بالطرق الصحيحة من خلال امتلاك جهاز اتصال فعّال لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة في الوقت المناسب، بالإضافة لاهتمام واعتناء المديرات بالبيئة المدرسية وحرصهن على توفير كلّ ما يلزم من أدوات ووسائل تخصّ المناهج الدّراسية وتسهّل العملية التّعليمية للمعلمات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جوارنة (Jawarneh,2016)، التي أشارت نتائجها إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

3. تبعًا لمتغيّر الخدمة الوظيفية

أشارت النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى النّضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعًا لمتغيّر الخدمة الوظيفية، يُعزى لمتغيّر الخدمة الوظيفية لصالح أكثر من 10 سنوات،

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ النَّضج الوظيفي يعتمد بشكلٍ أساسيٍّ على مهارات مديرات المدارس وقدرتهن على توظيف أساليب القيادة الموقفيّة الفاعلة وعلى درجة امتلاكهن لصفاتٍ ومهاراتٍ قياديّة، والتي يمكن تطويرها وتحسينها من خلال التحاق المديرات بالدورات التّربويّة التي تُنمّي من قدراتهن وكفاءتهن، بغض النظر عن مؤهلهن العلميّ، إذ لم تتناول أيُّ دراسةٍ سابقةٍ متغيّر الخدمة الوظيفيّة وأثره على النَّضج الوظيفي.

مناقشة نتائج السُّؤال الخامس والذي ينصّ: "هل هناك فروق ذات دلالةٍ إحصائيّة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابة المعلمات لدرجة الالتزام التّظيمي لدى مديرات المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان، تُعزى لمتغيرات (التّخصّص، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفيّة)؟"

أشارت النتائج التي أجابت عن هذا السُّؤال ما يلي:

1. تبعاً لمتغيّر التّخصّص

أشارت النتائج في الجدول (25) إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيّة عند متغيّر الالتزام الاستمراري فقط عند مستوى الدّلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة الالتزام التّظيمي لدى مديرات المدارس الأساسيّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان، تُعزى لمتغيّر التّخصّص ولصالح التّخصّص العلميّ، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ أصحاب التّخصّص العلميّ يلتزمون أكثر بالقوانين والأنظمة ويحرصون على الانضباط، إذ إنّ أصحاب التّخصّص العلميّ يمتازون بالعقلانية، ووزن الأمور أكثر من غيرهم، وخوفاً منهم على خسارة منصبهم، لما يعود عليهم من منافع شخصيّة واجتماعيّة ونفسيةٍ من جانب، وسعيهم لتحقيق أهداف المؤسّسة بكفاءةٍ وجودةٍ عاليةٍ من جانبٍ آخر، إذ لم تتناول أيُّ دراسةٍ سابقةٍ متغيّر التّخصّص وأثره على الالتزام التّظيمي لدى المديرات.

2. تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمجال الالتزام العاطفي بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون، وقد يُعزى ذلك لارتباط المديرات بالمدارس التي يعملن بها بدرجة مرتفعة، ويعتبرن أنفسهن جزءًا فعالًا بمدارسهن، وهذا نابغ من الانتماء للمدارس وشعورهن بالرقابة الرائدة من قبل الإدارات العليا، حرصًا منها على ضمان قيام المديرات بالأعمال الموكلة إليهن، وذلك لعدم دراستهم لتخصص الإدارة بصورة علمية، وإنما يعتمدون على خبراتهم مقارنةً بأصحاب الدراسات العليا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عيد (2000)، والعاودة (2017)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعًا لمتغير الخدمة الوظيفية، يُعزى لمتغير الخدمة الوظيفية لصالح من كانت خبرته (أقل من 5 سنوات)، وذلك لأنهم يتسمون بالانضباط والالتزام بقيم وأهداف المؤسسة بدرجة مرتفعة، على عكس من هم بخبرة 5-10 سنوات، أو بخبرة أكثر من 10 سنوات، إذ يحرصون على بذل أكبر جهد وإعطاء كل ما عندهم من قدرات وطاقات لإثبات أنفسهم بعملهم بحكم خبرتهم البسيطة وكونهم جدد ويمتلكون سنوات خبرة قليلة، فهناك تنافس بينهم وبين أصحاب سنوات الخبرة الأطول، ويتقبلن المهام الموجهة لهن، إذ تعتبرن المديرات المدارس التي يعملن بها ذو

مميزات لا تتوفر بمدارس أخرى، ويرغب في البقاء والاستمرار فيها، ويعتزن بالعلاقات الاجتماعية الطيبة بينهن وبين زملائهن في العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع العاودة (2017) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات

التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال تعزيز النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والتعريف به وبأنواعه وأهميته بالعملية الإدارية.
- ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر والأبعاد المكونة للنضج الوظيفي للمديرات باعتبارها إحدى مرتكزات العمل الإداري في المدارس.
- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- تعزيز النضج الوظيفي لدى المديرات بجميع مدارس المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال وضع معايير لأداء المديرات وتقييم إنجازاتهن العملية والإدارية خلال العام الدراسي.

مقترحات الدراسة

- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي على المدارس الحكومية ومقارنتها بالخاصة.
- العمل على إجراء دراسات مماثلة في النضج الوظيفي، وربطها مع متغيراتٍ أُخرى مثل: التكنولوجيا الرقمية والجودة الشاملة.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الالتزام التنظيمي، وربطها مع متغيراتٍ أُخرى مثل: تمكين العاملين والإبداع الإداري.

قائمة المصادر المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

أبو أسعد، أحمد عبد اللطيف (2011). دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية. ط2، عمان: دار المنهل.

أبو أسعد، أحمد والهوري، لمياء (2008). التوجه التربوي والمهني. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.

أبو العسل، خليل عوض (2011). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

ابو العلا، محمود صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو ناصيف، غادة يوسف (2019). مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

أحلام، بكري (2013). الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمطاحن الحصنة بالمسيلة). (دراسة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

أنيس، إبراهيم وآخرون (2004). المعجم الوسيط. ط 4، القاهرة: معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية.

بدرة، حورية (2016). تقدير الذات وعلاقته بالنضج المهني (دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة وهران). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. (26)، 397-414.

بعلباد، عبد القادر (2016). تشكيل البروفيل المهني على ضوء النضوج المهني. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. (26)، 365-359.

بن مزوز، إمبركة (2019). مستوى النضج المهني لدى متربصي التكوين المهني النمط الحضوري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

البناء، هالة مصباح (2003). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الجماصي، محمد إسماعيل (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الجميل، مخلص (2012). العوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية. 4 (9)، 304-293.

جودة، محفوظ أحمد (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التقنية. 22 (22)، 282-273.

حامد، لمياء (2017). أثر الاستقطاب الإلكتروني على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للتدريب الإلكتروني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الحراشنة، محمد (2008). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 7 (1)، 41-13.

الحري، صيته علي (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4 (16)، 21-1.

الحري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ط 3، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة التربوية. ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمائل، عبد عطا الله (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. ط 1، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

حمودي، وإبراهيم، وأمين (2019). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقالة زين/ العراق). مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 9 (2)، 1-26.

الحيالي، سندية مروان (2010). الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النضج الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في كليات المجموعة الطبية في جامعة الموصل). (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق.

الدجاني، ياسمين (2018). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

درنوني، هدى (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، والنتائج). مجلة الأم الإنسان والمجتمع. جامعة بسكرة، الجزائر، 15-37.

الدهان، جنان مهدي (2018). الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء. مجلة جامعة كربلاء العلمية. 16 (4)، 12-26.

الراشدي، أحمد بن محمد (2017). النضج المهني وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

الرشيدي، سالم حمود (2014). درجة ممارسة مديري دولة الكويت لأنماط القيادة وفقاً لنظرية النضج وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

السامرائي، نبيهة صالح (2017). علم النفس السياحي: مفاهيم وتطبيقات. ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع.

السبيعي، عبدالله محمد (2019). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

السعود، راتب (2007). الإشراف التربوي: مفهومه، ونظرياته، وأساليبه، ط3، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

السعودي، موسى (2006). أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية "دراسة تحليلية ميدانية". مجلة دراسات العلوم الإدارية. 33 (2)، 379-407.

سعيدات، حنان وأسماء مصاطفي (2020). بحث القيادة الموقفية "نظرية هيرسي وبلانشارد". جامعة غرداية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

سلمان، هادي (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، مقدمة لجامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد العراق.

السواط، وصل الله بن عبدالله (2008). النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمحافظة الطائف. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشايب، محمد الساس وبن حفيظ، شافية (2014). فاعلية القيادة التربوية حسب نظرية العلاقة الانسانية والنضج الوظيفي لـ هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر معلمي المدارس التربوية بمدينة ورقلة). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. (32)، 117-132.

شما، فتحي محسن (2018). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الصاعدي، اعتدال (2012). النضج المهني وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار لطلاب وطالبات الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

صراب، نور الدين (2017). تفعيل قيم وأخلاقيات العمل في الوسط المهني مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. (8)، 174-191.

الصررايرة، ماجدة (2008). النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين العاملين. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الصليبي، محمود المسلم (2005). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الصليبي، محمود المسلم، والسعود، راتب سلامة (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. دراسات العلوم التربوية. 37 (2)، 488-503.

عابدين، محمد (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 28(2)، 363-327.

العازمي، سالم شبيب (2006). درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والعاملين معهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العامودي، لبنى خلدون (2017). فاعلية دور القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العبادي، أحمد بن محمد (2000). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. مجلة أم القرى للعلوم التربوية. 12 (2)، 101-157.

عبد الحميد، ابراهيم (2007). النضج المهني وعلاقته بالكفاءات الذاتية المدركة وتقدير الذات (دراسة مقارنة وفقاً للجنس ومحل الإقامة). حوليات مركز البحوث والدراسات النفسية. الحولية الثالثة، الرسالة الثانية، جامعة القاهرة، مصر.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة. 39 (1)، 145-164.

عبد الهادي، جودت عزت والعزة، سعيد حسني (2014). التوجيه المهني ونظرياته. ط 2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبد الواحد، محمود صديق (2015). **الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)**. ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عثمان، هلوفان حسني (2019). **تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز**. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*. 8(1)، (311-328).

العجارمة، موفق أحمد (2012). **الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2000)، **الإدارة المدرسية**. ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي.

العرايضة، رائدة هاني (2012). **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عطوي، جودت عزت (2018). **الإدارة المدرسية الحديثة**. ط 13، عمان: دار الثقافة.

العمرات، محمد (2010). **درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية**. 6(4)، (349-359).

العميان، محمد سلمان (2010). **السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال**. ط (5)، عمان، دار وائل للنشر.

العوادة، سامية عبدالله (2017). **القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في إقليم الوسط"**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العياصرة، معن محمود (2006). **الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**. (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عيد، فانت سليم (2000). النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية بلانشرد وهيرسي" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.

الغنام، نعيمة (2001). فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البحرين، البحرين.

فرفرة، هديل ومقابلة، عاطف (2018). الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة عمان العربية للأبحاث. 1 (2)، 1-18.

قليمان، ايناس فؤاد (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

فليح، حكمت محمد (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (3)، 166-202.

الفودري، محمد جاسم (2019). مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء أثره بالالتزام التنظيمي للمدرسين بالكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة آل البيت، الأردن.

القصير، عثمان محمد (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

كفاية، يوسف أبو عيدة (2010). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

المجالي، إيمان وعبد الجبار، سيناريا (2018). مفاهيم النضج المهني واتخاذ القرار، والاتجاه نحو التعليم المهني المتضمنة في كتب التربية المهنية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26 (1)، 458-485.

مصطفى، أحمد محمد (2016). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة أماراباك، 7 (20)، 161-204.

نصار، أمجد علي (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة.

الهربيشي، عالية (2018). درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هلال، محسن، والنحاس، أيمن (2009). مبادئ الإدارة. ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

ياسين، أسعد عبد الرحمن (2019). أثر نظام الرقابة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Akbulut, Nur (2010). **The relationship between vocational maturity and hopelessness among female and male twelfth grade students**, (Master thesis), Middle East Technical university, Turkey.
- Albdour, Ali and Altarawneh, Iklas (2014). Employee Engagement organizational commitment: *Evidence from Jordan. International Journal of business*, 19 (2), 192-212.
- Anardacci (2016). *Argyris Maturity*. Model of maturity blog. wordpress.com/2016/12/01/argyris-maturity-theory/. (Retrieved April 10, 2020).
- Ates, Oznur and Ihtiyaroglu, Neslin (2019). Analysis of the relationship between stress and organizational commitment in employees: A Meta-analysis study, *Journal of Education and Training Studies*, (7) 1, 94-106.
- Author, Guest (2017). *9 Ways to develop your leadership skills*. Wrike.com/blog/9-ways-develop-your-leadership-skills/.
- Bang, Na Mi (2016). **Cross-cultural validation of the career maturity: a Korean form**, the university of Iowa, (Unpublished doctoral dissertation), Iowa.
- Barendse, Tasneem (2015). **The level of career maturity amongst final year undergraduate students, within a department, at a higher education institution, in the Western Cape**, (Master degree), University of Western Cape, South Africa.
- Bar-him, Aviad (2019). *Organizational Commitment the case of unrewarded behavior*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Bredeson, Paul V. (2006). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of Education*, 26 (2), 385-401.
- Buys, Sulize (2014). **The factors that relate to the career maturity of school-going girls in Gauteng "A Case Study"**, (Unpublished Master's thesis), University of South Africa, South Africa.

- Campbell, Cherrie (2016). *A practices for achieving emotional maturity*.
www.entrepreneur.com/article/282-654.
- Chand, Sonam Supashna (2014). **Factors affecting career maturity and career decision-making self-efficacy of bachelor of art students**, (Unpublished Master's thesis), University of South pacific.
- Covey, Stephan R. (2008). *The Leader in Me*, United Kingdom.
- DeMarco, Thomas (2002). **Principal leadership and organizational commitment: the role of the principal in the elementary school**. (Unpublished doctoral dissertation), St. John's University, Jamaica, New York.
- Dude, David Joseph (2012). **Organizational Commitment principals. The effect of job autonomy empowerment and distributive justice**. (The Doctor Philosophy degree), University of Iowa, USA.
- Farah, Abdikadir Issa (2013). School Management: Characteristics of Effective Principal, *Global Journal of Human Social Science USA*, 13 (13), 12-16.
- Fiore, Douglas. J. (2004). **Introduction to educational administration (Standards, theories and practice)**. Virginia Common Wealth University, Eye on education, Inc.
- Gill, Hajinder Kaur (2000). **The relation between values and organizational commitment, multi-dimensional perspective**. New York, NY: Harper.
- Hafiz, Az (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector oh Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7 (2), 1-7.
- Hao, M & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (9), 1-6.
- Hart, Delmar (1992). **Principals' organizational commitment, teachers' perceptions of principals' organizational commitment, and school environmental robustness**, (Unpublished doctoral dissertation), University Microfilms International, USA.

- Hartanto, Gamaliel Bilhan (2019). Effect of Knowledge Management and Integrity on Organizational Performance through Organizational Commitment Pt. Bhinneka Mentari Dimensi, Universities Krisnadwipayana, Indonesia, *East African Scholars Journal of Economics*, 2 (10), 607-612.
- Hawkins, Wilbret D. (1998). **Predictors of affective organizational commitment among high school principals.** (Doctor of education degree), Virginia Polytechnic Institute and State University, United States of America.
- Hoorn, Carolina (2013). **Career maturity amongst first year university students in a commerce faculty at a tertiary institution in the Western Cape.** (Unpublished Master's degree), University of Western Cape, South Africa.
- Ikechukwu, Dialoke and Callystus, Agomuo (2018), Knowledge Management and Organizational Commitment, *International Journal of Business and Management Invention*, 7 (3), 19-24.
- Ismail and others (2018). Students' career maturity: implication on career counselling, *International Journal of academic research in business and social science*, 8 (4), 888-897.
- Jawarneh, Mohammed (2016). Career maturity among university students in Jordan: The case for social studies, *Australian council for educational research*, 25 (3), 110-116.
- Kaur, Parwinderjit (2012). Career maturity among adolescents in relation to their school climate, *International Journal of research in education Methodology*, 1 (1), 10-13.
- Kenton, Will (2019). [Investopedia.com/terms/h/hersy-and-blanchard-odel.asp](https://www.investopedia.com/terms/h/hersy-and-blanchard-odel.asp).
- McKeever, Mathew Timothy (2018). **Employee commitment to the organization: a comparative quantitative exploration of employees based on role and primary work location at multi-campus community colleges,** (Unpublished doctoral dissertation), Colorado State University, Fort Collins, Colorado: USA.
- Meirovich, Gavriel (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey-Blanchard's contingency model: a critical analysis, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (3), 56-74.

- Mubiana, Precious Bupe (2010). **Career Maturity, career knowledge and self-knowledge among psychology honors students: An exploratory study, (Master atrium research psychology)**, University of Pretoria, South Africa.
- Olenski, Steve (2015). *8 key tactics for developing employees*. Olenski.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-8-key-tactics-for-developing-employees/#5f24b3816373. (Retrieved: April 7, 2020).
- Pope, Lauren (2019). *Career development plan*. Learn.g2.com/career-development-plan. (Retrieved: March 27, 2020)
- Porter, Lyman (1979). The measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14 (2), 224-247.
- Sarikaya, Nuray and Erdogan, Cetin (2016). Relationship between the instructional behaviors of high school principals and teacher's organizational commitment, *Journal of education practice*, 7 (3), 72-82.
- Savickas .M & all (2002): The relation of career maturity to personality type and social adjust. *Journal of career assessment*, 10 (01), 24-41.
- Tankesly, Jay (2015). **6 Professional Development Goals to set for your managers**. Vital-learning.com/blog/6-professional-development-goals-to-set-for-your-managers. (Retrieved: April 10, 2020).
- Tatlah, Ijaz Ahmad, Ali Zulfiquarand Seed Muhammad (2011). "Leadership behavior and organizational commitment, an imperial study of educational professionals", *International Journal of Academic Research*, 3(4), 1293-1298.
- Vries, J.M (2018). **The effect of organizational commitment on employee creativity: what is the role of a temporary work contact?**. (Unpublished Master's degree), Redbud University Nijmegen, Nederland's.
- Walker, Quiteya Dawn (2010). **An investigation of the relationship between career maturity, career decision self-efficacy, and self-advocacy of college students with and without disabilities**, the university of Iowa, (Unpublished doctoral dissertation), Iowa.

WeiBo, Zheng and others (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009), *African Journal of Business Management*, 4 (1), 12-20.

Wertheim, Vanessa (2016). **The effect off organizational commitment, organizational based self esteem and work engagement on nurses' perception of medication errors.** (Unpublished doctoral dissertation), University of San Diago, United States of America.

الملحقات

ملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأولى



تحكيم إستبانة

سعادة الأستاذ الدكتور: حفظه الله ورحاه
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: " النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات " تهدف الدراسة إلى تعرّف درجة النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات. ولما عرف عنكم من خبرات ومقدرة عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ودرجة وضوح كل منها وانتمائها، كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً لبعضها من عبارات ومقترحات، أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي: [عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً].

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: صفاء زياد حمادة عطية

اسم المشرف: الاستاذ الدكتور عاطف مقابلة

الاسم	
الرتبة الأكاديمية وتاريخها	
التخصص	
جهة العمل(الجامعة/الكلية)	

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

(يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب)

1. التخصص:

علمي.

إنساني.

2. المؤهل العلمي:

بكالوريوس فما دون

دبلوم عالي

ماجستير فما فوق

3. الخدمة الوظيفية :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

تعريف المصطلحات الآتية :

النضج الوظيفي: هو النضج الذي يستند إلى معرفة المرؤوس، وقدرته، ومهارته فيما يتصل بإتمام

مهمة العمل.

الالتزام التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن

لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع الإصرار والاستمرار بعضوية المؤسسة.

الأداة الأولى : إستبانة النضج الوظيفي:

الرقم	الفقرة	الانتماء للبعد		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول : الثقافة والخبرة والمهارة								
1	تتبنى رؤية تربوية واضحة.							
2	تشارك في برامج تدريبية تسهم برفع كفاءتها بالعمل.							
3	تستخدم التقنيات التكنولوجية بأعمالها الإدارية.							
4	تخطط للأنشطة (داخل المدرسة وخارجها).							
5	تسعى للنمو المهني وتطوير نفسها.							
6	توضح أهداف المؤسسة للمرؤوسين.							
7	القدرة على توجيه المرؤوسين.							
8	تمارس السلوك الديمقراطي بإدارتها بدرجة منخفضة.							
9	توفر الوسائل التعليمية اللازمة للمواد التعليمية.							
10	توظف أفكار إبداعية وابتكارية تخدم متطلبات العمل.							
11	تستطيع حل المشكلات الطارئة.							
12	تمارس أساليب إشرافيه متعددة.							
13	تحفز المرؤوسين للعمل معنوياً ومادياً بما يتوافق مع جهودهم.							
البعد الثاني: القدرة على اتخاذ القرار								
14	تستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة.							

							تشارك العاملين بتحديد المشكلات التي تواجه العمل.	15
							تستشير المديرية بتحديد المشكلات التي تواجه العمل حسب الأولويات.	16
							تتحرى عن أسباب المشكلات.	17
							تتجنب المديرية مشاركة العاملين بجمع المعلومات والبيانات عن المشكلات التي تواجه العمل.	18
							تجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلات.	19
							تضع البدائل اللازمة لحل المشكلات.	20
							تراعي النتائج الناجمة عن كل بديل.	21
							تشارك في تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل.	22
							تحدد نتائج كل بديل من بدائل القرار بنفسها.	23
							تستطيع توقع المخاطر الناجمة عن كل بديل.	24
							تراعي قدرات وموارد المؤسسة المادية والبشرية والمالية عند اتخاذ القرار.	25
البعد الثالث: الاهتمام بالفرد ودعمه								
							توظف أفراد ذو كفاءات مناسبة للعمل.	26
							تقوم بالزيارات الصفية الهادفة.	27
							تتأكد من دوام المعلمين ووجودهم بالوقت المحدد.	28
							تعبر للمرؤوس عن رأيها بصراحة.	29
							تشجع الإبداع والإبتكار بين العاملين.	30

						تتابع استخدام الأفراد لوسائل الاتصال والتكنولوجية الحديثة مع بعضهم البعض لضمان تفعيلها.	31
						توفر بيئة صحية خالية من الصراعات والنزاعات.	32
						تعقد دورات تدريبية لتنمية الأفراد مهنيًا.	33
						تمارس أساليب إشرافية تساعد على تطوير الأفراد.	34
						توفر جهاز اتصال فعال بالمؤسسة للتواصل مع العاملين.	35
البعد الرابع: تكامل العمل							
						تدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات.	36
						توفر مناخات تشاركية بين العاملين.	37
						تفهم آراء ورغبات فرق العمل.	38
						تمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.	39
						توفر الوسائل والادوات اللازمة لإنجاز أعمال الأفراد.	40
						تركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	41
						تنشئ جو يسوده الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة.	42
						تحتزم آراء أعضاء فرق العمل وتوصياتها.	43

الأداة الثانية: الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	الانتماء للبعد		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول: الالتزام العاطفي								
1	تشعر بارتباط عاطفي كبير بالمدرسة التي تعمل بها.							
2	تستمتع بالحديث عن المدرسة التي تعمل بها.							
3	تشعر بأنها جزء من أفراد المؤسسة التي تعمل بها.							
4	لديها انتماء قوي للمؤسسة التي تعمل بها.							
5	تعتبر أن أي مشكلة بالمؤسسة (المدرسة) هي مشكلة خاصة بها.							
6	تشعر بالقليل من الولاء للمؤسسة التي تعمل بها.							
7	تملك تجانس قوي بين قيمها الخاصة وقيم المؤسسة التي تعمل بها.							
8	لا ترغب بالعمل بأي مؤسسة أخرى.							
9	تشعر بأنها عضو فعال بالمؤسسة التي تعمل بها.							
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري								
10	ترى أنه من الصعب ترك عملها، رغم وجود أسباب تدفعها لذلك.							
11	لديها انتماء للمؤسسة ولا ترغب بمغادرتها.							
12	تعتبر عملها بالمؤسسة لا تتوفر في مؤسسات أخرى.							
13	تشعر بوجود خيارات قليلة تدفعها لعدم مغادرة المؤسسة التي تعمل بها.							
14	يصعب عليها ترك المؤسسة بالوقت الحاضر، حتى لو رغبت بذلك.							

							تعتبر الاستمرار بالعمل بالمؤسسة بالوقت الحالي ذو أهمية، وليست رغبة بالبقاء.	15
							تقبل أي مهمة تُكلف بها مقابل استمرارها بالمدرسة.	16
							تُشارك باللجان والنشاطات والفعاليات التي تعود بالفائدة على المدرسة.	17
							تعزز بالعلاقات الحسنة بينها وبين زملائها بالعمل.	18
							تعتبر تركها لعملها قد يسبب لها مشاكل شخصية، أو اقتصادية، أو نفسية، أو اجتماعية).	19
البعد الثالث: الالتزام الأخلاقي								
							تشعر أن المؤسسة تستحق ولائها.	20
							تحرص على أن تكون قدوة وأنموذج في سلوكها بالمؤسسة.	21
							تحرص على أن تظهر بصورة حسنة أمام الآخرين.	22
							تبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية المدرسة.	23
							تحافظ على مقتنيات المؤسسة.	24
							تقدر أعمال المرؤوسين.	25
							تستعمل قدراتها وخبراتها العلمية والعملية بالعمل.	26
							تحرص على فتح قنوات التواصل بين الكادر التعليمي.	27
							تواصل العمل بعد انتهاء ساعات الدوام الرسمي.	28
							تعامل أفراد المؤسسة بأسلوب إيجابي تقوم على الاحترام المتبادل.	29

ملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	أ. د. أنمار مصطفى الكيلاني	التخطيط التربوي	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	أ. د. محمود خالد الجرادات	إدارة تربوية	أستاذ	الجامعة الهاشمية
3	أ. د. جمال عبد الكريم الشلبي	مناهج بحث علمي	أستاذ	الجامعة الهاشمية
4	د. خالدة خالد زيد الكيلاني	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الهاشمية
5	أ. د. أحمد فتحي أبو كريم	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
6	د. فواز حسن شحادة	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7	د. أمجد محمود درادكة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8	د. عثمان منصور	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
9	د. زهير حسين الزعبي	إدارة وأصول التربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
10	د. أسامة عادل حسونة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها الأولى



حضرة الزميلة: حفظها الله

ورعاها السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: " النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات "، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية.

ولتحقيق هذا الغرض صممت استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. والجزء الثاني والثالث وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، حيث يقيس الجزء الثاني النضج الوظيفي ويتكون من (37) فقرة وضم ثلاث أبعاد، أما الجزء الثالث من الإستبانة يقيس الالتزام التنظيمي ويتكون من (21) فقرة ويضم ثلاث أبعاد.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل منكم أن تمنحوني جزءاً من وقتكم الثمين لملئ فقرات الإستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بموضوعية وصدق ودقة حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد بالمقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

إذ تم تعريف **النضج الوظيفي**: هو النضج الذي يستند إلى معرفة المرؤوس، وقدرته، ومهارته فيما يتصل بإتمام مهمة العمل.

ويعرف **الالتزام التنظيمي**: درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع الإصرار والاستمرار بعضوية المؤسسة.

الباحثة

صفاء زياد حمادة عطية

المعلومات الشخصية

(يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب)

4. التخصص:

علي

إنساني

5. المؤهل العلمي:

بكالوريوس فما دون

دراسات عليا

6. الخدمة الوظيفية :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الأداة الأولى: إستبانة النضج الوظيفي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
البعد الأول: الخبرة والمهارة. تقوم المديرية بالآتي:						
1	تستند لرؤية تربوية واضحة.					
2	تستخدم التقنيات التكنولوجية بأعمالها الإدارية.					
3	تخطط للأنشطة (داخل المدرسة وخارجها).					
4	تسعى للنمو المهني لتطوير نفسها.					
5	تبلور أهداف المدرسة ضمن أهدافها.					
6	توجه المعلمات بالعمل لتحقيق الأهداف.					
7	تعمل بروح الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة.					
8	تمتلك المقدرة على إقناع الآخرين.					
9	توظف أفكاراً إبداعية تخدم متطلبات العمل.					
10	تضع خطط لإدارة الأزمات.					
11	تمارس السلوك الديمقراطي بإدارتها.					
12	تحفز المعلمات للعمل معنوياً بما يتوافق مع جهودهم.					
البعد الثاني: القدرة على اتخاذ القرار. تقوم المديرية بالآتي:						
13	تشرك المعلمات بتحديد المشكلات التي تواجه العمل.					
14	تواجه المشكلات حسب درجة الخطورة.					
15	تضع البدائل اللازمة لحل المشكلات.					
16	تتوقع المخاطر الناجمة عن كل بديل.					
17	تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات مؤسستها عند اتخاذ القرار.					
18	تعي أهمية مشاركة المعلمات باتخاذ القرارات.					
19	تنجز الأعمال حسب الأولويات من المهم للأقل أهمية.					
20	تتخذ القرار في الوقت المناسب.					
21	تمتلك القدرة على معالجة الأخطاء بالقرارات قبل وقوعها.					

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
البعد الثالث: الاهتمام بالمعلمات وبيئة العمل. تقوم المديرة بالآتي:						
					تقوم بالزيارات الصفية الهادفة.	22
					توظف أفراد ذي كفاءات مناسبة للعمل.	23
					تتابع استخدام المعلمات لوسائل الاتصال التكنولوجية.	24
					توفر بيئة صحية خالية من الصراعات.	25
					تعقد دورات تدريبية لتنمية المعلمات مهنيًا.	26
					تعامل المعلمات جميعهم (بعدل وإنصاف).	27
					تشجع المعلمات على البحث والمعرفة ورفع درجتهم العلمية.	28
					تمتلك علاقات طيبة مع المعلمات.	29
					تفوض بعض الصلاحيات للعاملين.	30
					توزع المهام على المعلمات وفق هيكل تنظيمي واضح.	31
					تدعم تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام.	32
					تعقد اجتماعات دورية لمتابعة شؤون العمل بالمدرسة.	33
					تحدد إجراءات العمل وطرق تنفيذها.	34
					تتأكد من جودة عمل (الأجهزة والتقنيات والوسائل التعليمية).	35
					تتأكد من توفر أدوات السلامة الضرورية عند حدوث أي خطر.	36
					تشارك المدرسة (بفعاليات وأنشطة) المجتمع المحلي.	37

الأداة الثانية: إستبانة الالتزام التنظيمي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
البعد الأول: الالتزام العاطفي لدى مديرات المدارس.						
1	ترتبط بارتباط عاطفي كبير بالمدرسة التي تعمل بها.					
2	تستمتع بالحديث عن المدرسة التي تعمل بها.					
3	تعتبر نفسها بأنها جزء من أفراد المدرسة التي تعمل بها.					
4	لدى انتماء قوي للمدرسة التي تعمل بها.					
5	تُعد أن أي مشكلة بالمدرسة هي مشكلة خاصة بها.					
6	تعتر بالعلاقات الحسنة بينها وبين زملائها بالعمل.					
7	تمتلك تجانس قوي بين قيمها الخاصة وقيم المدرسة التي تعمل بها.					
8	تعتبر نفسها بأنها عضو فعال بالمدرسة التي تعمل بها.					
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري لدى مديرات المدارس.						
9	تعترض أسباب لترك عملها وهي تحول دون ذلك.					
10	تُعد عملها بالمدرسة ذو ميزات لا تتوفر في مدارس أخرى.					
11	يصعب على المديرية ترك المدرسة بالوقت الحاضر، حتى لو رغبت بذلك.					
12	تعتبر الاستمرار بالعمل بالمدرسة بالوقت الحالي ذو أهمية، وليست رغبة بالبقاء.					
13	تقبل أي مهمة تُكلف بها مقابل استمرارها بالمدرسة.					
14	تعتر بالعلاقات الحسنة بينها وبين زملائها بالعمل.					
15	تُعد تركها لعملها قد يسبب لها مشاكل (شخصية، أو اقتصادية، أو نفسية، أو اجتماعية).					
البعد الثالث: الالتزام الأخلاقي لدى مديرات المدارس.						
16	تؤمن أن المدرسة تستحق ولائها.					
17	تبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية المدرسة.					

					تقدر أعمال المعلمات.	18
					تحرص على فتح قنوات التواصل بين الكادر التعليمي.	19
					تقدم المساعدة للآخرين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة.	20
					توثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة.	21

ملحق (4)

البراءة البحثية




THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة
JU Library

الرقم: ٢٠١٩/٩٨
التاريخ: ٢٠١٩/١١ م

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

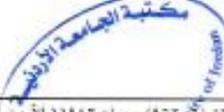
إشارة إلى طلب الباحثة صفاء زياد حمادة عطية / جامعة الشرق الاوسط.

لملحها البراءة البحثية للعنوان التالي "النضج الوظيفي لدى مدربي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوفر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠١٩/١١/٤. علماً أن قاعدة البيانات تحتوي العنوان التالي وهو الاقرب للعنوان المطلوب (درجة ممارسة مدربي مدارس دولة الكويت للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج وعلاقتها بالرضا الوظيفي)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة
د. شروان طه

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٦-٩٦٢) فاكس: ٥٣٥٥٠٩٨ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6) 5300805 Amman 11942 Jordan
E-mail: library@ju.edu.jo