

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها
بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم
في العاصمة عمّان

**Human Resource Management Practices In Private
Schools and Its Relationship to Organizational
Commitment from Principals and Assistants
Point of View in Amman**

إعداد

هبة عبد الرزاق شاهين

إشراف

الدكتور زيد محمد خريسات

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

تفويض

أنا هبه عبدالرزاق شاهين، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هبه عبد الرزاق شاهين.

التاريخ: 2024 / 01 / 22.

التوقيع: 


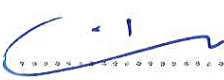
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان.

للباحثة: هبة عبد الرزاق شاهين.

وأجيزت بتاريخ: 2024 / 01 / 22.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	د. زيد محمد خريسات
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	د. زكريات جبريل القرالة
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. دانا عبدالحكيم اخوارشيديه
	الجامعة الأردنية	عضوًا من خارج الجامعة	د. عبدالسلام فهد العوامرة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم وفضل، اللهم لك الحمد حمداً أبلغ به رضاك، أؤدي به شكرك، وأستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نِعْمًا بعد نعم.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور زيد محمد خريسات لتكريمه بالإشراف على رسالتي ومساعدتي وإرشادي، لم يبخل عليّ بنصيحة، وكان خير داعمٍ وموجهٍ لي ولرسالتي، استمدت منه المعرفة والعلوم، وكان لملاحظاته الفضل إلى ما أصبح عليه هذا العمل، فله كلُّ الفضل من بعد الله عزَّ وجلَّ على إتمام رسالتي، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، د. ذكريات جبريل القرالة عضواً ورئيساً، د. دانا عبد الحكيم أخورشيدة عضواً، د. عبد السلام فهد العوامرة عضواً من خارج الجامعة.

وأوجه الشكر لجامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها الذين كان لهم الأثر الطيب في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة. كما وأتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني وشجعني ووقف بجانبني لإتمام هذا العمل على أكمل وجه. سائلة المولى عزَّ وجلَّ الخير والتوفيق للجميع.

الباحثة

هبة عبد الرزاق شاهين

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من غرس حُبَّ العِلْمِ في قلبي ... إلى من حَصَدَ الأشواك عن دربي، لِيُمهِّدَ لي
طريق العِلْمِ ... إلى من ساندني في حياتي ... إلى القلب الكبير أبي.

إلى أرقِّ قلبٍ وأطيبه ... إلى من رافقتني دعواتها ليلاً ونهاراً ... ومن كانت داعماً لي
في حياتي ... أمي.

إلى أحبتي ورفاقِ دربي وزهور حياتي الذين أحيا بهم ومعهم ... إخوتي.

الباحثة

هبة عبد الرزاق شاهين

فهرس المحتويات

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

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهداف الدراسة.....	5.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	7.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	9.....
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي.....	24.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	35.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	40.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	42.....
مجتمع الدراسة.....	42.....
عينة الدراسة.....	42.....

42	أداة الدراسة.....
43	صدق أداة الدراسة.....
43	صدق المحتوى لأداة الدراسة.....
44	صدق البناء لأداة الدراسة.....
45	ثبات أداة الدراسة.....
46	المعياري الإحصائي.....
47	إجراءات الدراسة.....
48	متغيرات الدراسة.....
48	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

60	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
67	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
68	توصيات الدراسة.....

قائمة المراجع

69	أولاً: المراجع العربية.....
74	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
77	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	قيم معاملات ارتباط فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع المجال ومع الاستبانة ككل.	44
2-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الالتزام التنظيمي مع المجال ومع الاستبانة ككل.	45
3-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.	46
4-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة.	47
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة مرتبة تنازليًا.	49
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التخطيط) مرتبة تنازليًا.	50
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاختيار والتوظيف) مرتبة تنازليًا.	51
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرواتب والحوافز) مرتبة تنازليًا.	52
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التدريب والتطوير) مرتبة تنازليًا.	53
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (تقييم الأداء) مرتبة تنازليًا.	54
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم لمستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة مرتبة تنازليًا.	55
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) مرتبة تنازليًا.	56
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام المعياري) مرتبة تنازليًا.	57
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازليًا.	58

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
59	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمّان.	15-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
78	الاستبانة بصورتها الأولية	1
85	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	2
86	الاستبانة بصورتها النهائية	3
91	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان

إعداد

هبه عبد الرزاق شاهين

إشراف

الدكتور زيد محمد عبد الرحمن الخريسات

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم في العاصمة عمان والبالغ عددهم (2626) مديراً ومساعد مدير وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024)، وبلغت عينة الدراسة (346) مديراً ومساعداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير استبانة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان جاء بمستوى (مرتفع) على جميع المجالات، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان جاء بمستوى مرتفع وعلى جميع المجالات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، المدارس الخاصة، المديرين والمساعدين، عمان، الأردن.

**Human Resource Management Practices in Private Schools and its
Relationship to Organizational Commitment from Principals
and Assistants Point of View in Amman**

Prepared by:

Hiba Abd-Alrazzaq Shahin

Supervised by

Dr. Zaid Mohammad Khrisat

Abstract

This study aimed to identify the level of human resources management practices in private schools and their relationship to organizational commitment from the point of view of principals and their assistants in the capital, Amman. For the purpose of achieving the objectives of the study, the study relied on the descriptive, correlational approach, and the study population consisted of all private school principals and their assistants in the capital, Amman, who numbered (2626) principals and assistant principals, according to the statistics of the Jordanian Ministry of Education for the academic year (2023/2024), and the study sample was (346) principals and assistants who were selected by a simple random method, and a questionnaire was developed to measure human resources management practices and organizational commitment.

The results of the study found that the level of human resources management practices in private schools from the point of view of principals and their assistants in the capital, Amman, was (high) in all areas. The results of the study also showed that the level of organizational commitment in private schools from the point of view of principals and their assistants in the capital, Amman, was (high). At a high level and in all fields, the results of the study showed that there is a statistically significant positive correlation between the level of human resources management practices in private schools and the level of organizational commitment in private schools.

Keywords: Practices, Human Resources Management, Organizational Commitment, Private Schools, Principals and Assistants, Amman, Jordan.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

يشهد القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات المتسارعة وانتشار للتكنولوجيا الحديثة بشكلٍ هائل والتي اعتمدت عليها معظم المؤسسات التعليمية؛ وذلك لمدى أهميتها في مجال التعليم وتطوير مهارات وميول الموارد البشرية للعاملين في التعليم، لذا اطلعت الدول للاهتمام بالإدارة التربوية لتنظيم أنشطة الأفراد وتوجيهها نحو الطريق الصحيح الذي يضمن نجاحها واستمراريتها بأسرع وقتٍ وأقل جهد، بتوظيف الأساليب التي تحقق غايات المؤسسة التعليمية، فالعملية التعليمية عملية دائمة التطور والتغير، وتتسم بقدرتها على تطوير نفسها باستخدام الأساليب العلمية الحديثة بالإدارة، وتبنيها للتكنولوجيا وتقنياتها المختلفة؛ لمدى إدراكها ضرورة الحاجة لتوظيفها في القطاع التعليمي لتحسين وتسهيل عمل الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية أحد أبرز المكونات التي تركز عليها لإتمام وظائفها والوصول لرؤيتها واستراتيجياتها، مما يستدعي ذلك حرص الإدارة على ممارسات هذا العنصر ونوعيته وتنميته واستثماره بشكلٍ أفضل، لذلك من الضروري وضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة لإدارة مواردها البشرية وتنميتها، لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية (القراله، 2018).

لذا باتت من الأهمية تنمية مهارات العنصر البشري في المؤسسات التعليمية؛ كي تستطيع من مجارة التحولات وتحقيق غاياتها، حيث من غير الممكن أن تتمكن المؤسسة من تحقيق غايتها دون المورد البشري الفعال؛ حيث يتصل نجاحها بنجاحه، فهو قلب المؤسسة النابض (الحارثي والعنزي والصائغ وباداود، 2023).

ولمسايرة التطوّرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في أداء عملها في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية فيها من قبل إدارة خاصةٍ تهدفُ إلى تيسير التعامل مع العنصر البشري، حيث إنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذجٍ مُعاصر في الإدارة المدرسية تسهم في تحقيق غايات المدرسة، وترفع من مستوى أداءها، فعليها الاهتمام بمتابعة المعلمين والطلبة، والإشراف المدرسي والتوجيه، والاهتمام بالأنشطة المدرسية، والمباني المدرسية، ولتحقيق ذلك لا بد من توافر عاملين ذو كفاءة عالية إلى جانب الإدارة التربوية المتمكنة عن طريق إتاحة القدرات التي تساعد في تحقيق مهامهم وواجباتهم (القهيوي، 2020).

توفر إدارة الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية إمكانية حصولها على جميع ما تتطلبه من عناصر بشرية، والعمل على تحسين أداء العاملين وتدريبها لأجل المحافظة عليها وتوجيهها توجيهًا إبداعيًا وانتهاز طاقاتها بصورة مثلى، فهي تعمل عن طريق ممارساتها إلى تكوين مورد بشري أكثر ولاءً وانتماءً والتزامًا نحو عمله ومؤسسته بشكلٍ عام (الشهري وبن شحبل، 2020).

يُعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت اهتمامًا بارزًا من قبل الباحثين، فهو سلوك منبثق من ذات الفرد، يظهر ضمن تصرفاته، وفي مدى انتمائه وولائه للمؤسسة، وبذل الكثير من الجهد للوصول للنجاح والتميز، والرغبة القوية في الاستمرارية، والأفراد الملتزمون نحو مؤسساتهم يمثلون مصدر قوة تسهم في بقاء المؤسسات وتحقيقها للمنافسة (الأقرع وعاشور، 2022)؛ وفي هذا الصدد، فقد أبدت الإدارة التربوية اهتمامًا كبيرًا بالالتزام التنظيمي، اتصل بشكلٍ مباشرٍ بكل من مفهوم الولاء والانتماء للمؤسسة التربوية، حيث تحرص القيادة التربوية على زرع مبدأ الالتزام التنظيمي للعاملين لعلاقته بالرغبة بالعمل الدؤوب، والتعامل مع الجماعة، والعمل التشاركي، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة (مرار، 2020).

ومن جانب آخر، فإن نجاح العامل في عمله يتوقف على التزامه التنظيمي، كإشعاره بأهميته داخل المدرسة، ومنحه الاستقلالية في أداء وظائفه، ووضوح طبيعة عمله، ودعمه المعنوي، حيث يزيد الالتزام التنظيمي من علاقة العامل بمدرسته، وجعله يبذل العديد من الجهود لإنجاحها، ويبدى رغبة في الاستمرارية والتميز في الأداء، كما يحد من السلوك السلبي في العمل كالإهمال والغياب أو التأخر، أو الاحساس بالإحباط، فمن خلال الالتزام التنظيمي للعاملين تحقق المدرسة غاياتها التعليمية بكفاءة، وإن تدني مستوى الالتزام ينجم عنه تدني في أداء مهام العاملين، لذا لا بد من إتاحة بيئة عمل مدرسية ملائمة لهم، ومعرفة أبرز العوامل التي قد تؤثر في مستويات التزامهم (بن معتوق، 2022).

يعتمد تحقيق المدرسة للنجاح على التزام أفرادها ورغبتهم في توافق أهدافهم مع أهداف المدرسة، مما يحقق مستوى أداء متميز، وهذا ما يفسره الالتزام التنظيمي للمعلمين نحو مدرستهم، إذ يبرز بصورة سلوكيات ايجابية كالإحساس بالانتماء والاعتزاز والرغبة في الاستمرارية وبذل أقصى جهدٍ لتحقيق غاياتها (حامد وبير، 2021).

يزيد الالتزام التنظيمي من ارتباط العامل بعمله، من أجل إنجاح عمله في المدرسة، والرغبة في البقاء والاستمرار، والإخلاص والتميز في الأداء، مما يؤدي لتحسين أداء المدرسة، ويزيد من فاعليتها وتحقيق غاياتها، وهذا بلا شك المحور الرئيسي لنجاح أو فشل المدرسة، وتقع على كاهل المدرسة تجهيز المستلزمات التي تكفل إعداد المعلمين بصورة تُعزز إسهاماتهم الفاعلة (الشهراني، 2023). فالأفراد الملتزمون سيستمرون داخل المؤسسة وسيكونون أكثر عملاً لتحقيق غاياتها وقيمها، كما يساعد الالتزام التنظيمي في تفسير كيفية إبداع العاملين الأكثر انجازاً واتقاناً لأعمالهم (الشمري واسماعيل، 2022). وعليه؛ فإن الدور الأساسي لممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة

في الأردن، يُكمن باتاحة الموارد البشرية ذات الالتزام التنظيمي العالي، من خلال التخطيط لها، واستقطابها وتدريبها وإقامة نظام من الحوافز والمكافآت وتقييم أدائها، للوصول للنجاح والتنافسية في أعمالها، مما ينعكس بشكلٍ ايجابي على الالتزام التنظيمي.

تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على " ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان ".

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني معظم المؤسسات التعليمية ومنها المدارس الخاصة من بعض المظاهر السلبية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ومنها ضعف أنظمة التعيين والترقية، وبسبب ضعف وقصور ممارسات وحدة الموارد البشرية بعدم الاهتمام بالموظفين وغياب التعزيز والتحفيز، أدى ذلك لحاجة ماسة للتعرف على طبيعة هذه الممارسات والوقوف على أماكن القوة والضعف فيها، مما يقع على عاتق المؤسسات التعليمية أن تقوم بتوفير أساليب حديثة تتلائم والتغيرات البيئية المتاحة فيها، وبالتالي فإن تطبيق الممارسات ومنها (التخطيط، الاختيار والتوظيف، الرواتب والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) من شأنها أن تجعل لديها القدرة على تحقيق أهدافها.

وتسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى الاهتمام بحركة الاصلاح والتطوير التربوي، وفق مراجعة دائمة لنظامها التربوي بجميع مكوناته، وقد كانت خطة التطوير التربوي التي تجسدت أثناء مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في عمان/ الأردن في عام (2015) ومن توصياته تطوير الإدارة التربوية بشكلٍ عام والادارة المدرسية بشكلٍ خاص التي تستند على منح الحرية للعاملين، وتحقيق التفاعل بين العاملين في المدرسة، مما يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي (القهيوي، 2020).

وانطلاقاً من خبرة الباحثة في العمل في إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في الأردن فقد لاحظت وجود ضعفٍ في ممارسات وحدة الموارد البشرية والتي كان لها علاقة بالالتزام التنظيمي،

ووجدت أنه بالرغم من أهمية وحدة الموارد البشرية فإنّ الكثير من المدارس الخاصة لا تبدي اهتماماً بها، جراء ضعف متّخذي القرار لإدراك أهميتها وانعكاساتها على سلوكيات العاملين سواء المديرين أو المعلمين واتجاهاتهم فيها، وقد لاحظت زيادة العبء الوظيفي لديهم، والضغط النفسية المنبثقة عن العمل. ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في الأردن-على حد علم الباحثة-، فقد تشكل ذلك دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة للتعرف إلى: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان؟

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة المديرين ومساعدتهم لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان.

- التعرف على العلاقة الارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة المديرين ومساعدتهم لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

من المؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة في إضافة جديدة إلى الأدب النظري المتعلق في هذا المجال الذي قد يتولد عنه مضامين علمية جديدة من حيث التعرف على "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان"، ويؤمل من نتائج هذه الدراسة التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الخاصة في العاصمة عمّان، وستسهم هذه الدراسة في تقديم الإفادة للمكتبة العربية والمكتبة الأردنية بشكلٍ خاص بإضافة معرفة جديدة.

الأهمية التطبيقية

قد تسهم الدراسة الحالية في مساعدة الباحثين لإجراء دراسات مماثلة لها في مجتمعات أخرى، وربط بعضها بمتغيرات أخرى، وستفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار التربوي والتعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

حدود موضوعية: بحثت الدراسة بتعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة ممثلة بالمديرين والمديرات ومساعدتهم في المدارس الخاصة في العاصمة عمّان.

حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الخاصة في العاصمة عمّان.

حدود زمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2024/2023م.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تشتمل الدراسة التعريفات المفاهيمية والإجرائية وهي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي "عملية إدارية تهتم بجميع العاملين في المنظمة من جميع الجوانب؛ لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والمجتمع، وتشمل الوظائف التالية: تحليل الوظائف وتخطيطها، الاستقطاب والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والتقييم" (العتي والخلتان، 2018، 365).

ويعرّف إجرائياً بأنها: عدد من الممارسات والإجراءات المخطط لها لمهام وحدة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في العاصمة عمّان ولسياساتها المتبعة في ممارساتها الإدارية والتنفيذية للمحافظة على الميزة التنافسية، من حيث التخطيط، الاختيار والتوظيف، الرواتب والحوافز، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقاس من خلال الأداة المعدة لذلك.

الالتزام التنظيمي: هو " سلوك وتفاعل ايجابي ينبع من إرادة حرة من الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، نتيجة قناعته بقيمها وثقافتها التنظيمية، وأنها تحقق له الاستقرار المادي والدعم المعنوي، ويسعى لبذل كل طاقته لخدمة أهدافها ورؤيتها، وزيادة إنتاجيتها ويختار البقاء والاستمرار فيها على العمل في مؤسسات أخرى" (مرار، 2020، 53).

ويعرّف اجرائياً بأنه: سلوك ايجابي ينبثق من رغبة العاملين في المدارس الخاصة في الأردن نحو الالتزام بالعمل وباللوائح والقوانين، والرغبة بالاستمرارية فيه، والتقليل من التقصير بالعمل أو الغياب المتكرر أو ترك العمل بشكلٍ مفاجئ مع الالتزام بالقيم العلمية والمهنية وتتحدد أبعاده في (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي)، وتقاس من خلال الأداة المعدة لذلك.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك على

النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الجزء من الأدب النظري للدراسة التعريف بممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث

المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، والمشكلات التي تواجهها، كما يتضمن الالتزام التنظيمي من

حيث المفهوم، والأهمية، والخصائص، والأبعاد.

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعد الإدارة أساس ازدهار المجتمعات وتقدمها، فكل مؤسسة تحتاج لتنظيم لأجل تحقيق مقاصدها

المرجوة، فهي بمثابة عملية في غاية الأهمية في المجتمعات المعاصرة، وتم افرادها بباب خاص

وواسع من الميادين لمجارة التطور العلمي والمعرفي الذي انعكس بصورة مباشرة على كافة مجالات

الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبشرية والتربوية.

ولأن المدرسة تمثل أساس بناء المجتمعات وإعداد العقول النيرة القادرة على التصدي لتحديات

العصر وبترباط الجهود لتحقيق غاياتها، وذلك يكمن في تواجد معلم يؤدّي رسالتها على أتم صورة،

مع توافر علاقات إنسانية تشعره بالراحة والطمأنينة لأداء عمله، لانتهاز القدرات المتوفرة في مناخ

يسوده الرضا بين كافة الأطراف، وخاصةً دور مدير المدرسة، وقد ينعكس بشكلٍ ايجابي على أداء

المدرسة والمعلمين والطلبة (عطية، 2020).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أبرز مهام المؤسسة لاعتمادها بشكل كبير على المورد البشري الذي يعد أساس بنائها، ومن أكثر العناصر تأثيراً على إنتاجيتها، فإدارة الموارد البشرية تمثل زاوية أساسية في معظم المؤسسات على اختلاف طبيعة أعمالها، إذ تنو إلى تطوير قدراتها التنظيمية، وتمكينها من مسايرة تحديات العولمة الحالية في الوقت الحالي أو المستقبلي (جهاد، 2017).

ولتحقيق إدارة فعالة وذات كفاءة عالية لا بد من اتباعها لعدد من الممارسات التي تعمل على التعزيز من أداء المنظمة، حيث تكون مرتبطة مع بعضها البعض لأجل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بأسلوب يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز، ومن ثم الالتزام التنظيمي، لذا كان من الضروري على إدارة الموارد البشرية من القيام بإعداد وتجهيز نظام خاص في معلومات الموارد البشرية؛ حيث يفي بمتطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية (الطاهر وأبو سن وحامد، 2019).

وعليه، فإن موضوع إدارة الموارد البشرية يعد أحد الموضوعات التي لها أهمية للتعرف على قدرة ممارسات مديري المدارس على تحقيق الأهداف والمقاصد المنشودة للمؤسسات التربوية والعاملين فيها، فوجود إدارة الموارد البشرية في المدارس يعتبر متغيراً في غاية الأهمية لارتباطه في ضمان استمراريتها وتحقيقها للنجاح والتنافسية.

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختيار نوع القوى العاملة اللازمة لمليء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها" (الكلادة، 2018، 14).

وتعرف بأنها: " إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم ومكافأة الموظفين، وأيضًا متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل " (أبو عساف والمرعي، 2019، 7).

بينما عرفها بن عنتر (2020، 22) بأنها: " إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها".

وعرفها سليم (2020، 207) بأنها: " أسلوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار أن هذه الإدارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى المنظمة، حيث يكون هناك توافق بين أهداف المنظمة وطموح وأهداف الأفراد العاملين والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من أصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانته".

وكذلك تعرف بأنها: " إدارة تهتم بشؤون القوى العاملة في المؤسسات والمنظمات، بحيث تكون هي المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين الموظفين وتنميتهم مهنيًا، وتدريبهم وتقييم الأداء والعمل على تحفيزهم، ومكافأتهم لرفع كفاءتهم وزيادة مستوى الإنتاجية، وتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة" (الحارثي وآخرون، 2023، 418).

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها: الأدوار المرتبطة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، والتي تؤثر في نقل المؤسسة من الأداء التقليدي للأداء المرتكز على تشكيل رأس المال البشري والمعرفي (Didem, 2016).

يعرف التميمي (2017، 13) ممارسات الموارد البشرية أنها: "مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل على تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم

الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة وتمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها".

وتعرف بأنها: " مجموعة مترابطة ومتكاملة من الممارسات (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها بغرض الإسهام في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد والمجتمع" (القراله، 2018، 6).

بناءً على التعريفات السابقة، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي: عدد من الممارسات والإجراءات المخطط لها لمهام وحدة الموارد البشرية وممارساتها الإدارية والتنفيذية للمحافظة على الميزة التنافسية من حيث: التخطيط، الاختيار والتوظيف، الرواتب والحوافز، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في مدى قدرتها على تمكين المؤسسات من تشكيل السمات الاستراتيجية لها، والعمل على تعزيزها عبر التخطيط الملائم لمواردها البشرية، والاختيار المناسب والتدريب الدائم، ومتابعة أعمالهم وتقييم أدائهم بشكل مستمر، لأجل الوصول بالموارد البشري إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي (سعد وامشير، 2018).

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بأنها تسهم في تحقيق غايات المنظمة باعتبارها من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، عن طريق جذب الأفراد وتعيينهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم الفردية لأجل تزويدهم بالخبرات الجديدة، ولمسايرة التغيير والابتعاد قدر المستطاع عن المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، كمعدل دوران العمل المتزايد للعاملين، وتدني المهارات والخبرات مقارنة بالمنظمات المنافسة (الوكيل، 2019).

وتتبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري/ المورد البشري؛ وذلك من مدى حرص المؤسسات على تطوير مستوى أدائها، والوصول إلى مستوى عال من النجاح والتميز، إذ يتم ذلك عن طريق كفاءتها في إدارة مواردها البشرية؛ حيث أن نجاح المنظمات يتوقف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق هيكل اختيار الموارد البشرية، أو تدريبهم، وتقييم أدائهم والحفاظ عليهم، أو عن طريق برنامج فعال للرواتب والحوافز والمكافآت، فهناك ارتباط كبير ما بين نجاح مؤسسات الأعمال وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبرامجها (الحري، 2018).

ومما سبق يمكن القول بأن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجسد في التعرف على العنصر البشري ذو الأهمية الكبرى في بيئة العمل، كونه أحد مكونات الإنتاج الرئيسية في المؤسسة، والدور الذي يمكن أن تؤثر عبره على تنمية الأداء البشري للعمل وتعزيزه من حيث التخطيط لاستقطاب العنصر البشرية واختياره وتوظيفه وتدريبه وتقييم مستوى أداءه، بحيث يؤدي ذلك لزيادة أعداد القوى العاملة، والحاجة إلى إدارة خاصة بحل مشكلات العناصر البشرية، ولا سيما إلى أنها تساعد في تنمية ممارسات العناصر البشرية لتحقيق المركز التنافسي للمؤسسات.

أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية وممارساتها في المؤسسات يتجسد في زيادة الفعالية والإنتاجية التي يمنحها الموظفين للمؤسسة، ويتحقق هذا الهدف عبر تحقيق الغايات التي تنتظر لها وحدة الموارد البشرية في ممارسة أعمالها وتقييم إجراءاتها واتخاذ القرارات المختلفة (الحارثي وآخرون، 2023).

وأضاف القحطاني (2015) بأن إدارة الموارد البشرية تمتلك عدداً من الأهداف لكن جميعها غايتها الأولى هي تنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وامكاناتهم وتطويرهم باستمرار لتلبية احتياجاتهم واحتياجات المنظمة، ومن الأهداف التي ترنو إلى تحقيقها:

- الأهداف الاجتماعية: والغاية منها تحقيق متطلبات الأفراد العاملين، مع الحفاظ على الحد من الآثار السلبية لها على المؤسسة، وبذلك تكمن في منح المساعدة للموظفين وتوفير الفرص لهم للوظائف الأكثر إنتاجية وربحية، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالحماس اتجاه العمل ورفع معنوياتهم وقبالهم على العمل بشغف، مما يحقق لهم الرضا عن العمل.

- الأهداف التنظيمية: وتسهم في الوصول إلى الفاعلية التنظيمية؛ حيث إن الموارد البشرية هي الوسيلة للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.

- الأهداف الوظيفية: وترنو للمحافظة على مساهمات إدارة الموارد البشرية بالدرجة الملائمة لمتطلبات التنظيم، بمعنى أنه يستوجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة المستوى التنظيمي الذي تقوم بتقديم الخدمات إليه، وتغطية حاجاته.

- أهداف الأفراد: وهي تقديم المساعدة للأفراد العاملين في المنظمة لأجل تحقيق غاياتهم الشخصية؛ وذلك للمحافظة عليهم وتشجيعهم لبذل الجهود المتزايدة، ورفع مستوى ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتتجسد في العمل على ترقية الأفراد العاملين ضمن إطار ظروف عملهم وحثهم على أداء أعمالهم بإنقان وتميز، وهذا ما يعمل على رفع دخلهم، واتباع سياسات موضوعية تعمل على التقليل من استنزاف قدراتهم البشرية.

أشار (Mathis & Jackson (2015 إلى ذكر أهداف إدارة الموارد البشرية وممارساتها والمتمثلة في التمكين من توفير أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، وذلك بالعمل في كافة المهام بغاية تقديم الخدمات الفضلى وبأحسن الأساليب وأدنى التكاليف، وتحقيق الالتزام لدى الموارد البشرية في المؤسسة، والعمل على الحفاظ على رغباتهم والتزامهم بالعمل، وتحسين قدراتهم عبر التدريب المستمر وتهيئتهم للتصدي للتغيرات الاجتماعية والتقنية والإدارية في بيئة المنظمة، وأيضًا توفير أحوال عمل وظروف مناسبة تساعد في تجويد أداء العاملين وتحسينها بشكلٍ فعال وجيد.

فالهدف من ممارسات إدارة الموارد البشرية يكمن في استقطاب الموارد البشرية الجادة للعمل، واختيارها عن طريق اقتداءها للطرق الحديثة خلال تعاملها مع الموارد البشرية فيها، وتعد هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية، فالغاية منها الوصول إلى أهداف عامة وشاملة تتمثل بالإنتاجية والربحية وتحسين نوعية حياة العمل، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتلائم قوة العمل للمتغيرات البيئية المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، من أجل تحقيق الاستمرارية والتنافسية والمرونة والربحية (الحري، 2018).

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

من أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية ما سيتم تناوله على النحو التالي:
التخطيط (Planning): إنّ مهمة التخطيط ترتبط بتخطيط متطلبات المؤسسة واحتياجاتها من قبل العاملين التي تشمل تحقيق أهدافها، ويقصد بالتخطيط التنبؤ المستقبلي بمتطلبات المؤسسة من العاملين اللازمين لتحقيق غاياتها (حماد، 2021).

ويعرف المحمدي (2019، 33) التخطيط بأنه: " وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم موردًا حيويًا في المنظمة، وتشمل النقل والتدريب، وتتيح لهم الفرصة للترقية أو الترفيع إلى مواقع أعلى أو إثراء وظائفهم الحالية".

يشير التميمي (2017) إلى أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية تتم من خلال تحديد الخطط التي تُمثل رؤية وتطلعات إدارة الموارد البشرية في المستقبل لمتطلبات المؤسسة من تلك الموارد والآليات والسياسات للحصول عليها سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية.

أما الحارثي وآخرون (2023) فتطرق إلى أن التخطيط من الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، ويهتم بالتخطيط لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة سواء كمًّا أو نوعًا، حيث تساعد

في تحقيق غايات المؤسسة، فيقصد به التحديد من قبل لبرنامج للأيدي العاملة، وقد يتعرض مدير إدارة الموارد البشرية للكثير من التحديات إذ لم يتم بعملية التخطيط والتنبؤ بمتطلبات المؤسسة من الأيدي العاملة الضرورية لتحقيق غاياتها في المستقبل.

فإن لتخطيط الموارد البشرية أهمية في المؤسسة، إذ يسهم في عملية التشغيل الاقتصادي لمكونات الإنتاج ورفع مستوى النمو، وإبراز نقاط الضعف للعاملين مما قد يحتاج لتدريبهم وزيادة قدراتهم الأدائية، ومساعدة المؤسسة في تعيين متطلباتها المستقبلية، وتجويد الميزة التنافسية وتطوير الكفاءات الرئيسية كي يتم أخذ الفائدة الكبرى منها، وأيضًا يصل ما بين استراتيجية التنظيم واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الوصول للنمو المستمر وتحقيق الربحية (بعزيز، 2021).

وتأسيسًا على ما سبق فإن ممارسة التخطيط للموارد البشرية يتم تقدير متطلبات المؤسسة واحتياجاتها على الأمد البعيد من الموارد البشرية، بتحديد مدى حاجتها إلى الاستراتيجية المستقبلية التي تتطلب نقوة عمل جديدة، لإتمام الوظائف المرجوة في المستقبل، أو أنها لديها فائضًا عن احتياجاتها من الموارد البشرية، أو العمل على إعادة تأهيل مواردها البشرية.

الاختيار والتوظيف (Selection and Recruitment)

يعد اختيار الموارد البشرية من أهم ممارسات وحدة الموارد البشرية، حيث يتم في هذه الممارسة اختيار أفضل المتقدمين للوظيفة على ضوء المواصفات التي تحتاجها المؤسسة، وذلك ليحري تعيين الموظف المناسب الشاغر الذي يناسبه، فإن تحقيق الفرد للنجاح في وظيفته يتوقف إلى حد كبير على مدى مناسبة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأنه يمكنه من استخدام كل إمكانياته وقدراته في أدائه لوظيفته وهذا ما سيساعده على تحقيق التميز والالتزام بعمله، مما يزيد من روحه المعنوية

(Skripak, 2016).

وعرف (Keenan 2015) الاختيار على أنه: انتقاء العناصر البشرية من ذوي الكفاءات العالية، وذو المؤهلات المرجوة والهدف لشغل المهام في المنظمة، مما يحقق النجاح والتميز والتنافسية للمنظمة.

يشير الشمري والحسناوي (2022) إلى أن التوظيف العملية التي تقوم بممارستها المنظمة بهدف ضمان امتلاك العدد الملائم من العاملين والموظفين الذين لديهم مهارات وكفاءات ضرورية تناسب طبيعة الوظائف لتحقيق غاياتها التنظيمية، فالتوظيف يشتمل على تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار.

فالاختيار والتوظيف من العمليات التي تمارسها المنظمات لأجل الاختيار الأفضل للمتقدمين للوظيفة، ولديهم معززات ومؤهلات تدعمهم للوظيفة الشاغرة، ويتم اختيارهم تبعاً لمعايير يتم وضعها من قبل المنظمة بهدف التوظيف (جهاد، 2017).

يتحدد اختيار الموارد البشرية في المنظمة وتوظيفها في اختيار الأفراد التي يتوافر فيها جميع المؤهلات التي تؤهلهم لملئ الشاغر الوظيفي المعين، والتركيز على عدد من الإجراءات تبدأ بتقديم طلب الوظيفة من قبل الفرد وتنتهي بإجراء إنهاء القرار إما بالقبول أو الرفض على اختيار الموظف المناسب للوظيفة (Eva,2018).

فالاختيار والتوظيف كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية تمنح اهتمامها للبحث عن العناصر البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة، واختيار الأفضل منهم عبر القيام بالاختيار والمقابلات الشخصية بغاية زيادة وضع الفرد الملائم في المكان الملائم (المحمدي، 2019).

ومما سبق؛ فإن اختيار الموارد البشرية في المنظمة يهدف إلى تحقيق متطلباتها كرفع مستوى إنتاجيتها وفعاليتها؛ لذا تختار أنجع الكفاءات العالية بل وأفضلها، وتلبي طموحات أفرادها، وتؤمن لهم كافة ما يتوافق مع مؤهلاتهم في العمل؛ لذا من الواجب على المنظمة أن تتحمل مسؤولية العاملين

التي قامت باختيارهم وتوظيفهم، والالتزام بتطبيق جميع مبادئ العدل والمساواة بين عناصرها البشرية من حيث نظام الرواتب والحوافز والترقيات.

الرواتب والحوافز (Salaries and Incentives)

تقوم إدارة الموارد البشرية متمثلة بالرؤساء والمشرفين على تحفيز الموظفين من خلال استخدام المحفزات لاستثارتهم للعمل بشكل أفضل، لذا فقد يعد هذا النظام من أفضل الأساليب لتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية، والمساهمة في تحقيق غايات كل من الموظفين والمؤسسة والمجتمع، وأن نجاح هذا النظام يؤدي لزيادة مستوى الأرباح التي تجنيها المؤسسة عن طريق تطوير إنتاجيتها وزيادة رواتب الموظفين، وتنمية إحساسهم بالالتزام التنظيمي والرضا والولاء للمؤسسة (بن سعد وامشيري، 2018).

فتحديد هيكل الرواتب في المنظمة يهدف لتعيين قيمة كل وظيفة قياسًا ببقية الوظائف، لأجل تحقيق مبدأ العدالة داخل المنظمة وخارجها، وتحديد سياسة رواتب فاعلة تضم كافة العاملين، والوصول للرواتب التي تستحقها كل وظيفة (المحمدي، 2019).

أما الحوافز فتُعرف بأنها: مجموعة من العوامل التي تشجع الموظف وتحفزه نحو ممارسة سلوك متميز في المنظمة، فهي أسلوبًا تتبعه المنظمة لحث الموظفين على القيام بمهامهم الموكولة إليها بأفضل صورة (Alkawsawneh & Alfandi, 2014).

ونظام الحوافز يحدد الحافز نحو الأداء الجيد والتميز للموظفين الذي يتخطى المستويات القياسية المعينة، وأيضًا تحديد نوع الحافز الذي يتلائم مع دوافع الموظفين وحاجاتهم، وتشجيعهم على العمل التعاوني، والاستفادة من الحوافز الفردية والجماعية (المحمدي، 2019).

ونظام الحوافز يقسم إلى قسمين كما ذكرها (القحطاني، 2015) على النحو التالي:

– الحوافز الايجابية والتي تعمل على تعزيز السلوك الايجابي، وتنمية روح الإبداع والابتكار عند الموظفين وتعزيزها وتشتمل على: الحوافز المادية كالأجور والعلاوات والمكافآت والتأمين الصحي والتعويضات، وعلى الحوافز المعنوية والتي تتمثل في ترقية الموظفين وتقدير جهودهم وإشراكهم بالإدارة واتخاذ القرارات.

– الحوافز السلبية: والتي تتمثل في اطفاء السلوك الغير مرغوب، والعقوبات التي تقع على الموظفين من قبل الإدارة مما تؤدي لتغيير سلوك الموظفين، أو تصحيح الصورة التي أخذت عنه، مما تكون دافعاً وحافزاً لتطوير أداءهم.

وأضاف بن سعد وامشير (2018) أن نظام الحوافز يقلل من التكاليف الإنتاجية للمنظمة من خلال التخلص من المشكلات التي تواجهها في العمل محدث الصراع التنظيمي أو التغيب عن العمل، مما يسهم ذلك في استقرار الموارد البشرية والتزامهم بالعمل.

وقد أكد على ذلك لبسيس وربيع (2018) بأن تقديم الرواتب والحوافز للموارد البشرية بعدل ومساواة وكفاية يساعد على إبراز قدرات الموظفين، وتوظيفها بصورة فعالة في القيام بمهامهم، وتطوير ظروف العمل لديهم، وايصال تطلعاتهم ورؤيتهم مع رؤية المنظمة وغاياتها، وزيادة أرباحها عبر رفع الكفاءة الإنتاجية، والحد من التكاليف، وذلك من خلال استفادة المنظمة من القدرات الابداعية والابتكارية للموظفين، بشكل يُحسن من أساليب العمل واثاحة الوقت والجهد وتحسين رضا العاملين والتزامهم.

التدريب والتطوير (Training and Development)

يعد التدريب أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي لها أهمية بارزة في ظل تغيرات العولمة والتي تؤثر على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، كونها تؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات

والقدرات لدى المديرين والعاملين، إذ يصبح كل فرد منهم أكثر تكيّفًا مع متطلبات العمل واحتياجاته ومستجداته، وبالتالي يتحقق لهم الرضا عن العمل وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة (القراله، 2018). ويُعرف التدريب والتطوير بأنه: العمل المخطط له من قبل لأجل إكساب الموارد البشرية في المؤسسة ومنحها بمعارف ومعلومات معينة، وتحسين قدراتهم وتطويرها، وتغيير اتجاهاتهم بحيث تنعكس على مستوى أدائهم في المؤسسة بإيجابية والقيام بمهامهم بكفاءة عالية (Kenny, 2019). كما ويعرف بأنه: الجهد الإداري الذي تقوم ببذله الإدارة والعناصر البشرية داخل المؤسسة، لأجل زيادة المهارات المعرفية وقدرات العاملين على أداء الوظائف الموكولة إليهم بصورة فعّالة لتلبية معايير الخدمة العالية (Hazra, Ghosh and Sengupta, 2017).

ويعرف جميل (2016، 3) التدريب بأنه: " العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عملٍ مُعيّن أو بلوغ هدف محدد حاليًا أو مستقبلاً؛ وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة التي يعملون فيها تحقيقًا للأهداف في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع".

تتمثل أهمية التدريب والتطوير في تحسين المعلومات والمعارف التي تحتاجها المنظمة بغاية صياغة أهدافها وتنفيذ خططها واستراتيجياتها، والإسهام في وصل أهداف الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، وذلك لأنه التدريب يشكل نمطًا منظمًا يستهدف منح العاملين واكسابهم للمهارات والكفاءات والقدرات التي يتطلبونها لزيادة كفاءتهم خلال القيام بالعمل تبعًا للغايات المحددة (التميمي، 2017). وقد أكد سعد وامشير (2018) على أن للتدريب والتطوير في وحدة إدارة الموارد البشرية كأحد ممارساتها أهمية بالغة لتطوير أداء العاملين؛ إذ يعمل على زيادة مستوى الانتاجية والمساعدة في ربط تطلعات العاملين مع تطلعات المنظمة، كما أنه يؤدي لتوضيح الاجراءات العامة في المنظمة وبناء اتجاهات ايجابية داخلها وخارجها، وتجويد أنماط القيادة وترشيد اتخاذ القرارات الفعالة في الإدارة

العليا، وإثراء للمعلومات والمعارف والخبرات والسلوكيات داخل المنظمة، بالإضافة إلى تطوير الدافعية لأداء الموارد البشرية، وتوطيد العلاقات ما بين الموارد البشرية والإدارة، والعمل على تحسين إمكانية العاملين للتوافق مع التغييرات التي تواجهها المنظمة.

تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يعد تقييم الأداء من ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تزايد الاهتمام به بشكل كبير في الوقت الحاضر وذلك لمدى فاعليته داخل المنظمة، ومدى تحقيقها لرؤيتها ورسالتها وأهدافها التي أقيمت من أجلها، ومن هنا بدأ الاعتماد بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها عن طريق زيادة وتحسين مستوى الأداء للموارد البشرية، لتضمن الاستفادة نحو التحسين والنمو وتحقيق التميز والتنافسية واستغلال كافة الفرص المتوفرة وانتهازها بالشكل الجيد، حيث إنّ جميع تلك الدوافع تتطلب إلى زيادة مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة وضمان تقديم الخدمات ذات السرعة والجودة العالية (أبو عساف والمرعي، 2019).

وتقييم الأداء يشمل تقييم لأعمال وانجازات الموظفين في فترة زمنية محددة بشكل مستمر، وذلك بغاية تعيين كفاءة العنصر البشري، ومن خلال الملاحظة المستمرة من قبل الإدارة، التي ينتج عنها إصدار قرارات ذات علاقة بترقية الموظفين أو استبعادهم (Dijk & Schodl, 2015).

كما أن تقييم الأداء هو: تحليل لأداء الموارد البشرية ودراسة ما قاموا به من أعمال وملاحظة سلوكياتهم في العمل؛ للحكم على مستوى مهاراتهم وكفاءتهم في القيام بالوظائف التي تم توكيلهم بها، والحكم على قدراتهم التنموية وتحملهم للمهام والمسؤوليات (بعزيز، 2021).

وأضاف التميمي (2017) بأن ممارسة تقييم الأداء يتم وفقها مراجعة أداء الموارد البشرية بناءً على قياس العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجباتها ومهام الوظيفة التي يقوم بشغلها وفاعليتها

وتقييمها؛ بهدف تحقيق العديد من الوظائف الإدارية ذات العلاقة بالتقييم كتقديم المنح والحوافز، أو لتعيين من يحتاج للتدريب، وبعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء تعمم كافة يتم النتائج على الموظفين. وقد تتمثل أهمية ممارسة تقييم الأداء كونها من الممارسات الحيوية للمؤسسات على اختلاف طبيعتها أهدافها، إذ تكمن في زيادة الروح المعنوية للموظفين، من خلال خلق مناخ من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العناصر البشرية والمؤسسة، مع الدعم والمساندة الدائمة لإجراءات الترفيع والنقل ونظام المكافآت والحوافز والعلاوات والمنح، وتحديد مدى فاعلية القيادة العليا في تطوير أداء الموارد البشرية العاملين تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، والديمومة في الإشراف والرقابة وتوفير الفرص للنظر في سلوك الموارد البشرية وتحسينها نحو الأفضل (البسيس وربيعه، 2018).

مما سبق؛ أنّ تقييم الأداء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات يشتمل على تحديد مدى كفاءة أداء الموارد البشرية في المدارس لأعمالهم، إذ تكون هناك فترة زمنية للأفراد في وظائفهم يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءتهم، كما أن تحقيق الالتزام التنظيمي لهما علاقة بتقييم الأداء بصورة بارزة، فالمؤسسات (المدارس) التي ترنو للوصول إلى التنافسية يجب أن تعمل على تنمية مواردها البشرية الداخلية، والتي تستوجب أن تمتلك الإمكانية على إدارة وتوجيه سلوك هذه الموارد، والنظر إلى تقييم الأداء كأساس تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بمعنى أنه يتم توظيف ممارسة تقييم الأداء لضمان توافق وتكيف مهام وأنشطة الموارد البشرية في المؤسسة مع أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

المشكلات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ممارساتها عدد من المشكلات كونها تتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة، ما يتحدد في كثرة التحولات الحاصلة في المنظمات نتيجة التحول الرقمي والتقني، والانتقال من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة، والانتقال من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري، ومن التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات والكفاءات (Mathis & Jackson, 2015).

تطرق الرحيمي (2020) إلى المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكلٍ عام والمؤسسات التعليمية بشكلٍ خاص، وقسمها إلى مشكلات تنظيمية، وفنية، ومادية، وذلك وفق ما يلي:

- المشكلات التنظيمية: وتتمثل في تدني الشفافية والموضوعية وضعفها في نظام الرواتب والحوافز والترقيات، ومحدودية مشاركة جميع الإدارات في عملية صنع القرار واتخاذها، وتدني نظام الشكاوى والتنظم وضعفه لدى الموظفين الإداريين، وضعف التخطيط للموارد البشرية، وقلة المختصين من أصحاب الكفاءات في ميدان إدارة الموارد البشرية.
- المشكلات الفنية: ومنها قلة الفرص المتوفرة للموظفين الإداريين لحضور الندوات والدورات المؤتمرات في مجال إدارة الموارد البشرية، وضعف الامكانيات الضرورية لإقامة الدورات والمؤتمرات عن بعد، وتدني مستوى الاهتمام في مجارة التقنيات المعاصرة داخل المؤسسة التعليمية.
- المشكلات المادية: وتتحدد في ضعف التحفيز المادي للموظفين، وضعف التعزيز والدعم المادي للبرامج التدريبية للموظفين في ميدان إدارة الموارد البشرية، وغياب الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفين.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات ومن أكثر المتغيرات السلوكيات التنظيمية، والتي جاءت بسبب تطور الفكر الإداري المعاصر، والتي ارتبطت بشكل كبير في سلوكيات الإنسان ومدى تأثيرها على النشاط الإنساني والمناخ الثقافي (Al Jabari & Ghazzawi, 2019).

يعود الاهتمام بهذه الظاهرة في أي منظمة أعمال إلى الأفراد العاملين فيها كونه عنصرًا مهمًا من عناصر إنتاجها، وفي ذات الوقت لديه الاتجاهات والآراء والعواطف والدوافع والطموحات التي تعمل على توجيه سلوكياته وتسيطر عليه، ولها الأمر يوجد صعوبة في التحكم بنفسية الفرد، فكل فرد عامل ما يميزه عن غيره وفق المواقف التي يتعرض لها وتؤثر في تفكيره ومدى التزامه نحو الأمور المحيطة به (عبد النعيم، 2020).

فالالتزام التنظيمي يوضح مدى ارتباط الموظف الفرد بعمله وبمهامه وانتماءه وولائه له، فهو يخفض من السلوكيات والأعمال السلبية في عمله كالتقصير بالعمل أو الغياب المتكرر أو ترك العمل بشكل مفاجئ، أما قلة التزام الموظف بعمله وعدم شعوره بالمسؤولية له تأثير سلبي على سلوكياته وعلى علاقاته مع العاملين في المؤسسة (البحياني، 2021).

والالتزام التنظيمي أحد صور العلاقة ما بين لمؤسسات والأفراد العاملين فيها، والأكثر اهتماماً، فقد انبثق كمفهوم من مبدأ الارتباط الحاصل بين الأفراد ومؤسساتهم، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتصف بأداء متميز في عالم مليء بالتنافسية إلا إذا اتصف العاملين فيها بالالتزام بأهدافها (Radosavljevic, Cilerdzic & Dragic, 2017).

إذا فالالتزام التنظيمي الأداة الفعالة لتحقيق غايات المؤسسة وتطلعاتها، ولا سيما إلى أنها تحت العاملين على الابتكار والإبداع، والتشجيع على نشر الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، لذا فهو

تشكل نتاجًا تفاعليًا بين مميزات الأفراد وشخصياتهم وبين العوامل التنظيمية والمحددات الاجتماعية والبيئة العامة، والانسجام بين العاملين ومبادئهم مع أهداف المؤسسة ومبادئها الذي يسعون إليه، وذلك بغاية تطوير قدرات المؤسسة ومساعدتها على البقاء والاستمرارية (حمادي، 2016).

فالالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية ومنها المدارس يتحدد في تطوير اندماج العاملين والمعلمين وثقتهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى الوصول للاستقرار التنظيمي، فكلما ازدادت نسبة الاندماج بالمبادئ والأهداف بين المؤسسة والعاملين؛ مما يؤدي إلى تقوية الروح المعنوية لديهم، وزيادة نسبة الأداء التنظيمي والإنتاجية، وتدني معدل الغياب والتأخر عن العمل.

مفهوم الالتزام التنظيمي

يُشير عبد الحي ومطر (2018) إلى أن الالتزام التنظيمي يُعبر عن سلوكيات العاملين التي تبرز في جهودهم وعطاءهم للمؤسسة للاستمرار في العمل، وذلك لمدى علاقتهم العاطفية بالمؤسسة، وتكيفهم مع قيمها ومعتقداتها وتطلعاتها، وتحقيقها لمتطلباتهن وطموحاتهم المستقبلية.

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: اتجاهات الموظفين النفسية وميولهم نحو منظماتهم، فهو يشكل صلة بين الفرد والمنظمة، إذ يستفيد كل من الأفراد والمنظمات من الالتزام التنظيمي لدى العامل، واعتباره شعور بالمسؤولية التي يتحملها تجاه وظائف وأهداف المنظمة (Al & Mohamad, 2017).

كما يعرف بأنه: " قدرة الفرد على تقانيه في العمل وتوظيف كل قدراته وامكانياته من أجل تحقيق أهداف مؤسسته دون النظر إلى القيمة المادية المتحققة من المؤسسة" (شما والشريمان، 2019، 702).

ويعرفه حامد وبير (2021، 296) بأنه: "شعور داخلي يترجم في صورة سلوك ايجابي يجعل الفرد يبذل جهود عظيمة لصالح مؤسسته، بقناعة تامة دون أي إجبار بدافع الحب والولاء من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق أهداف المنظمة".

وأيضًا يعرفه كلاً من الجابري وابراهيم (2022، 473) بأنه: "حالة وظيفية تعبر عن اندماج العاملين في مؤسساتهم، ورغبتهم القوية في البقاء والإصرار والاستمرار في العمل بها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وبذل قصارى جهدهم لتحسين وتطوير أدائها، والمحافظة على سمعتها ومكانتها ومنزلتها في المجتمع، وتقديم مصالحها العامة على مصالحهم الشخصية، ويتمثلون القواعد السلوكية والأخلاقية التي تحدد سير العمل بها".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يشكل احساس المعلمين واتصالهم وعلاقتهم وولائهم للمدرسة التي يعملون بها، وحرصهم الدائم على الاستمرارية في العمل والتشاركية في الوصول للأهداف والغايات والقيم والالتزام بها لدعمها نحو المنافسة والنجاح والإبداع. وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه: "سلوك ايجابي ينبثق من رغبة العاملين في المدارس الخاصة نحو الالتزام بالعمل وباللوائح والقوانين، والرغبة بالاستمرارية فيه، والتقليل من التقصير بالعمل أو الغياب المتكرر أو ترك العمل بشكل مفاجئ مع الالتزام بالقيم العلمية والمهنية".

أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي تتضح في كونه أحد العناصر الفعالة في الوصول للغايات التنظيمية، ودعم الاستقرار ما بين الإدارة والعاملين فيها، كما أنه يساعد في تجويد إمكانات المنظمة على النمو والاستمرارية (الرشيدي، 2020).

تظهر أهمية الالتزام التنظيمي في ثبات قوة العلاقة بين العاملين والمنظمة، ولا سيما إلى أنه يمثل دليلاً لتغطية المتطلبات الرئيسية للعاملين، وتتجسد أهميته في مدى تأثيره الإيجابي على المنظمة بصورة عامة، ودوره في دعمها لتحقيق النجاح والتميز في العمل (الزهراني، 2020).

وقد تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي بالاهتمام بمفهومه؛ وذلك لأنه يُمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعَبُّر بالمظاهر السلوكية كمعدل دوران العمل، والتغيب عن العمل، وعدم الرضا والولاء للمنظمة، فالأفراد الملتزمون سيبقون لفترة أطول داخل المنظمة وأكثر عملاً في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى ذلك فقد يسهم الالتزام التنظيمي في المساعدة على تفسير وتحليل كيفية امكانية العاملين على ايجاد رؤية لهم في الحياة (الكاديكي، 2021).

كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، ومشجع قوي نحو العمل واجراء تغييرات تدعم من رضا الموظفين وولائهم، إذ يعد التزام الموظف لمنظمتة من العوامل الأساسية للتعَبُّر بمدى فاعليتها ونجاحها (Radosavljevic, Cilerdzic & Dragic, 2017).

وأكد بوقندورة وابريعم (2019) بأن للالتزام التنظيمي دورٌ بارزٌ في تحقيق الرقي والنمو في المنظمة وتحسينها وضمان استمراريتها وتنافسيتها، إذ تظهر أهميته في القدرة على اكتشاف العديد من الميادين السلوكية، وخاصة المعدل الدوري للعمل في المنظمة، فالعاملون الذين يتمتعون بالالتزام تنظيمي يستمرون في عملهم، ولديهم وعيٌ ومسؤولية أعلى نحو المنظمة، ويعد دليلاً أقوى من الرضا الوظيفي للدلالة على استمرارية الأفراد في المنظمة، ومؤشراً على فاعلية المنظمة.

يرتكز الالتزام التنظيمي كما يشير الغضوري (2020) على شعور العاملين بالانتماء وتعبيرهم عن الفخر بمنظماتهم وقناعتهم التامة بقيمتها وأهدافها، والمشاركة الفعالة في العمل التي تنبثق من الرضا النفسي لديهم بأهمية أنشطة المنظمة والرضا والولاء عن العمل.

خصائص الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي يُمثل أحد المؤشرات الأساسية لأجل التنبؤ بالمظاهر السلوكية كمعدل دوران العمل، والتغيب عن العمل، وعدم الرضا والولاء للمؤسسة، لذا فإن للالتزام التنظيمي عدد من الخصائص ومنها: يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى تجهيز الموظف من أجل بذل جهد كبير لتحقيق مصالح المؤسسة، ورغبته في البقاء، وإيمانه برسالتها، ويدل على رغبة الموظفين بالعمل بالمؤسسة وتزويدها بالنشاط وتقديم الولاء والانتماء لها، وحرص الموظف على السير على قيم ومبادئ وأهداف المؤسسة، ويوضح الشعور الداخلي الذي يضغط على الموظف من أجل الارتباط والعمل بالمؤسسة بالأسلوب الذي يمكن عن طريقه تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة. (Radosavljevic, Cilerdzic & Dragic, 2017).

أشار Janoniene & Endriulaitiene (2015) إلى أنّ الالتزام التنظيمي حالة نفسية وعاطفية تعكس العلاقة ما بين المنظمة والعاملين فيها، ويحدد بقاء العاملين فيها أو تركهم لها، ويتم وصف الأفراد الذين يتسمون بالالتزام تنظيمي بأن لديهم حس بالمسؤولية تجاه منظماتهم والسعي لتحقيق أهدافها المرسومة، وزيادة الثقة بها.

أضاف المخاريز والسعودي (2017) خصائص أخرى يتميز بها الالتزام التنظيمي لعل أبرزها مدى تمسك العاملين بالعمل والحرص على تحقيق غايات المنظمة وتطويرها، ورغبتهم في بذل الجهود الضرورية بالنيابة عن المنظمة، وحرصهم على السير على قيم ومبادئ المنظمة، والتمسك بها على الأجل البعيد.

ومما سبق؛ يمكن القول بأنّ من خصائص الالتزام التنظيمي تهيئة العاملون لبذل جهودهم القصوى لما يخدم المؤسسة، ولضمان البقاء فيها، ورغبتهم في التفاعل الاجتماعي لمنح المؤسسة

المزيد من النشاط والحيوية والولاء، ووجود مستوى مرتفع لدى العاملين للانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، وتقييمها تقييماً ايجابياً.

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

يوجد للالتزام التنظيمي داخل المؤسسات عدة عوامل تؤدي إلى رفع مستوى عملية الالتزام لدى الأفراد، ووجود عوامل تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ومنها ما يرتبط بخصائص الفرد وبالوظيفة، والعمر، والخبرة، وإدراك الفرد لظروف العمل وبيئته، والعوامل التنظيمية، وتوضح فيما يلي:

1. العوامل الذاتية المرتبطة بخصائص الفرد: وهي العوامل التي تمثل عمر الموظف وجنسه، حيث أن العمر يرتبط بشكل ايجابي بالالتزام التنظيمي ويُعتقد أن العوامل المرتبطة بالعمر، على سبيل المثال طول مدة العمل في الوظيفة ترتبط بشكل ايجابي مع الالتزام التنظيمي، وتفسر مكاسبه المتعلقة بالعمل أثناء دورة الحياة بدلاً من العمر في حد ذاته، كما يُعتبر اكتساب الفرد العامل الخبرة القليلة في مجال عمله أحد العوامل في رفع مستوى التزامه التنظيمي عندما يتم تشجيعه على استخدام مواهبه ومهاراته الفردية، فكلما قلت خبرته ازدادت احتمالية رغبته في الالتحاق بالبيئة التنظيمية، والحرص على الالتزام بأعماله لضمان الاستمرارية، بالإضافة إلى الحالة الوظيفية؛ إذ من الممكن تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل من خلال تحفيز مشاركته في المهام الاجتماعية، وتيسير المساهمات في تطوير العمل في المنظمة، كما وتعد الرواتب أحد العوامل التي تؤثر في شعور العاملين بالالتزام التنظيمي، وحافز قوي يدفعهم نحو العمل (Schulz, Martin, & Meyer, 2017).

2. العوامل المرتبطة بالوظيفية: إن خصائص الوظيفة من حيث ميدانها ومستوى التوتر والصراع فيها تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي، فالعوامل المتمثلة في الاعتبار الوظيفي، وبيان الدور، وصراع الدور، والتخصص في العمل، وخطورة العمل، تتأثر بشكل كبير في الالتزام التنظيمي، إذ أن صراع الدور قد يؤثر بشكل عكسي مع الالتزام التنظيمي (بن معتوق، 2022).

3. العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية: والتي تتمثل في ظروف وأحوال سوق العمل، وفرص الاختيار والتي تؤثر على اتجاهات العاملين، وبالتالي على مستوى الالتزام التنظيمية لديهم في بداية العمل، وذلك لأن العمل يشكل أمثل الفرص للاختيار لدى الفرد، مما أدى ذلك لزيادة درجة الالتزام التنظيمي عند بدء العمل (بن معتوق، 2022).

4. العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية: وهي العوامل التنظيمية التي تتصل بشكل ايجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين، كالسياسات التنظيمية في المؤسسة، والأهداف، والأدوار، وأنماط القيادة، والمناخ التنظيمي، ونظام الرواتب والحوافز، والترقية، وأسلوب الإشراف، والعدالة، والثقافة التنظيمية، وتؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الوجداني والاستمراري والمعياري، مما يؤدي الى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وزيادة ولائهم وانتمائهم ورضاهم عن المؤسسة وأهدافها (Sangperm, 2017).

بينما (Sangperm (2017) أشار إلى عدد من العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومنها: ثقافة الموظف وقيمه الاجتماعية: إذ تسهم في تعزيز نقاط بارزة في شخصيته واتجاهاته نحو عمله وأمانته وانتماءه والتزام، كما أن وضوح أهداف المؤسسة له دور في زيادة الالتزام التنظيمي ومستواه، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما ساعدت في دعم الالتزام التنظيمي، إضافة

لذلك علاقة الإدارة مع العاملين؛ فالعلاقة الايجابية والناجحة بينهما تؤكد على وجود ثقة تنظيمية تدعم من نظرة الفرد العامل الايجابية نحو المؤسسة وتزيد من مستوى التزامه واستمراريته في العمل، وأيضًا ارتكاز الوظيفة على أساسيات استقلالية وجدية في العمل، تعمل على تشكيل دافع قوي للعاملين لبذل جهد أكبر، حيث ترفع من شعورهم بمسؤولية أكبر نحو الالتزام بالعمل.

واستقرًا لما سبق؛ فإنّ من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، ما يتجسد في الاهتمام المستمر بتطوير المناخ التنظيمي وتحسينه داخل بيئة المؤسسة، مما يسهم في زيادة معنويات العاملين، وبيان الأهداف والغايات والتطلعات ووضوحها ووضوح الأدوار مما يسهم في مساعدة العاملين على الإدراك والاستيعاب والاستقرار والابتعاد عن الصراعات، مما يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي

البعد الأول: الالتزام الاستمراري (Commitment Continuous):

يعد هذا البعد من أكثر أنواع الالتزام الذي يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بغايات المؤسسة وقيمها وعدم القدرة على التضحية بها من أجل ارتفاع التكاليف الناجمة عليها، وذلك لاعتقاده بأن ترك العمل سوف يكلفه العديد من فقدان فرص العمل وتوقف دخله (العفيف، 2018).

يشير الالتزام الاستمراري لمدى رغبة العاملين القوية للاستمرار بالعمل في المنظمة؛ وذلك لاعتقادهم بأن تركهم للعمل سوف يكلفهم كثيرًا، فكلما زادت فرصة خدمتهم بالمنظمة فإن تركهم لها سوف يُفقدتهم الكثير مما قُدم لها، بمعنى أن يكون التعلق بالمنظمة فقط لأجل الابتعاد عن التكاليف الناجمة عن ترك العمل، ولا تعتبر تعلقًا عاطفيًا أو متوافقًا مع قيم المنظمة ورؤيتها (Al Zefeiti & Mohamad, 2017).

إذاً يشمل الالتزام الاستمراري ما يتم تحقيقه من قبل الأفراد العاملين في المنظمة من قيمة استثمارية إذا استمروا في العمل داخل المنظمة مقابلةً مع ما سيخسرونه في حال التزامهم مع جهات غيرها، ويعتبر الأفراد العاملين الذين يتمتعون بدرجةٍ كبيرة من الالتزام يستمرون في العمل وذلك لاحتياجهم للعمل وليس بدافعٍ منهم (بن معتوق وحميدي، 2020).

إذاً يتضح مما سبق بأن الالتزام الاستمراري يشكل مستوى القناعة التامة لدى العاملين في المؤسسات نحو القيم والسمات التي يحصل عليها، بسبب استمرارية تأييده للمؤسسة وبقاءه فيها، مقارنة بافتقاده لتلك السمات عند تركه للعمل.

البعد الثاني: الالتزام المعياري (Commitment Normative)

إن هذا البعد يمثل نوعاً مختلفاً من الالتزام الأدبي والذاتي والذي يعبر عن مدى تمسك الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، والذي يكون ناتجاً عن مدى تأثيره بالقيم الاجتماعية والثقافية، وقد ينجم عن مدى محافظة الموظف لعضويته في المؤسسة، وذلك لأجل الخروج بالإحساس بالالتزام الأخلاقي، إذ يعمل الموظف على المحافظة على صفاته الأخلاقية نحو الإدارة العليا، مع إبراز الشعور بالمسؤولية تجاه الإدارة والمنظمة معاً (الليحاني، 2021).

وقد ينجم الالتزام المعياري على مدى محافظة العامل لعضويته في المنظمة، لأجل الخروج بالإحساس بالالتزام الأخلاقي نحوها، حيث يحافظ الفرد العامل على صفاته الأخلاقية نحو الإدارة العليا، مع إظهار الشعور بالمسؤولية تجاه الإدارة والمنظمة معاً (Janoniene & Endriulaitiene, 2015).

يشير بن معتوق وحميدي (2020) إلى أن الالتزام المعياري شعور الفرد العامل بالالتزام بالديمومة بالمؤسسة، وفي معظم الأحيان ما يدعم هذا الإحساس المؤسسة بشكلٍ جيد للعاملين فيها،

ويتيح لهم المشاركة الإيجابية في إجراءات التنفيذ للعمل، والإسهام في تحديد الغايات والتخطيط وتسطير سياسات المؤسسة العامة.

أضاف القراله (2018) بأن الالتزام المعياري يبين مدى شعور الفرد العامل واحساسه بأنه ملتزم بالبقاء بعمله، جراء ضغوطات المحيطين به، فالأفراد الذي يكون لديهم التزام معياري قوي يأخذون بالحسبان ما سيقولونه الآخرون عنهم لو تركوا عملهم، لذا فهو التزاماً أدبياً حتى وإن كان على حساب العامل نفسه.

واستنتاجاً لما سبق فإن إدراك العاملين في المؤسسة حول الالتزام والبقاء فيها، والذي يتم دعمه من خلال ما تقدمه المؤسسة لهم، وفسح الميدان لهم في تثبيت الأهداف ووضع السياسات العامة وتنفيذ الإجراءات الضرورية، ويعبر باعتقاد العاملين أن الديمومة في العمل لدى المؤسسة ما هو إلا عملاً أخلاقياً صائباً يستوجب عليهم تطبيقه.

البعد الثالث: الالتزام العاطفي (Affective commitment)

يعبر الالتزام العاطفي عن مدى تأثيره على غايات المنظمة وقيمها، إذ يكون ناتج عن الشعور والتأثير الذاتي للمنظمة، وقد يكون هذا البعد مؤقتاً ولفترة محدودة جداً، ويقصد به معرفة الموظف للسمات التي تميز العمل في المؤسسة، ومدى السماح للموظف بالانخراط في أخذ القرارات المتعلقة به أو بالمؤسسة نفسها، إضافةً إلى التغذية الراجعة التي يتلقاها من المسؤولين عنه (شما والشрман، 2019).

يتحدد الالتزام العاطفي في معرفة العاملين بالمؤسسة للسمات التي تميز العمل، ومدى السماح لديهم بأخذ القرارات المرتبطة بها أو بالمنظمة، مع التغذية الراجعة التي يتلقاها من المسؤولين عنه (الكاديكي، 2021).

كما ويعبر الالتزام العاطفي عن طبيعة الخبرات العملية في المؤسسة، والتي تؤثر بشكلٍ ايجابي على مدى علاقة العاملين وتعلقهم بها، ومدى قوة هذه العلاقة، والتحدث عنها مع الآخرين بشكلٍ محبب، من خلال الاندماج بعملياتها التنظيمية بفعالية (Janoniene & Endriulaitiene, 2015).

يتضمن الالتزام العاطفي عند العاملين من خلال معرفتهم للخصائص والمميزات التي تميز عملهم ومستوى استقلاليتهم ونزاهتهم، وأهمية المهارات المرجوة ومدى توجيه المشرفين لعمالهم، بالإضافة إلى ذلك قد يتأثر العاملين بمستوى الشعور بأن البيئة التنظيمية التي يعملون ضمنها تفسح لهم بالمشاركة بشكلٍ فعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وغيره، واعتبار مشاكل المؤسسة مشاكلهم الشخصية (Danish, et,al, 2015).

أكد على ذلك بن معتوق وحميدي (2020) بأن العاملين يتأثرون بمستوى إدراكهم للسمات التي تميز عملهم من استقلالية ومهارات مرجو تطبيقها، ومدى توجيهات المشرفين لهم، وأن ذلك منبثق من احساسهم العاطفي نحو المؤسسة.

ومما سبق يتبين بأن العاملين في المؤسسات التعليمية، والذين يتمتعون بالالتزام العاطفي العالي يستمرون بالعمل؛ لأنهم يرغبون بذلك، بينما الذين لديهم التزام استمراري عالٍ يستمرون بعملهم لأنها أكثر حاجة للعمل، أما الذين يتمتعون بالالتزام المعياري العالي فيستمرون بعملهم لأن لديهم احساس قوي بضرورة فعل ذلك.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يلي تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي، واشتملت على دراسات عربية وأجنبية ومحلية، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

أجرى خليل وشي وإياس (Khalil & Ch & Ilyas, 2017) دراسة هدفت للتعرف على مدى الرضا لدى المعلمين الفنيين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: ممارسات " الاختيار، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، والمكافآت"، تكونت عينة الدراسة من (208) معلماً تقنياً من المؤسسات الفنية الخاصة والعامة في ولاية لاهور، اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى رضا المعلمين الفنيين أفضل في المؤسسات العامة وليس الخاصة، ولم توجد فروق بين رضا المعلمين التقنيين فيما يرتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفنية.

هدفت دراسة سكاواتي وآخرون (Sukawati., et.al, 2020) إلى تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية في مدارس التربية الأساسية ومدى تأثيرها على أداء المدرسة ككل، أجريت الدراسة في نيجيريا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي، من خلال مراجعة البحوث والأدبيات السابقة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموارد البشرية في المدارس الأساسية هم أساس عملياتها، ومن أبرز الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس لتعزيز كفاءة الموارد البشرية هي: (تحليل الوظائف، اختيار العاملين، تدريب العاملين، منح الحوافز والمكافآت).

وهدفت دراسة الشهري وبن شحبل (2020) تعرف واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة مكونة من (201) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، وجاءت المعوقات بدرجة متوسطة وأبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم.

وهدفت دراسة النعال (2021) تعرف درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مدينة زوارة، وتحديد أثرها على أداء المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (156) مستجيب، واستخدمت الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية المبحوثة ومستوى أداء المعلمين وجاء بدرجة متوسطة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية.

وأجرى بطارسة (2021) دراسة هدفت تعرف دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان/ لواء الجامعة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (98) مديراً ومديرة، ومساعداً ومساعدة، ومعلم ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي اشتملت على (60) فقرة وموزعة على أربع مجالات (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة/ لواء الجامعة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهي على التوالي (المدير، المعلم، المساعد)، والخبرة، وهي على التوالي (10 سنوات فأكثر، 6-10 سنة، خمس سنوات فأقل). ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

دراسة الحارثي وآخرون (2023) هدفت تعرف واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، والمعوقات التي تحد من وجودها، طبقت الدراسة على عينة اختيروا بالطريقة العشوائية، وتكونت من (70) مديرة من مدارس التعليم العام في مكة المكرمة، اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متوسط درجات التوافر لكافة مجالات مهام ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) جاءت مرتفعة، كما أنّ أعلى مجالاتها توافراً هو مجال تقييم الأداء بوسط حسابي عالي جدا (3.95)، وجاء مجال تحليل وتوصيف الوظائف في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالي (3.90)، ومجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالي (3.77)، ومجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي متساو وعالي (3.67)، وتوصلت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية ومعوقات وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة.

الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

هدفت دراسة عبد الحي ومطر (2018) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي تم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة تكونت من (2250) معلمًا من معلمي التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بمحافظة الدقهلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة، وتظهر بصورة أكبر في بُعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام المعياري ثم الالتزام الاستمراري، وتوجد علاقة طردية جيدة ومهمة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بالمدارس فكلما زاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي كلما زاد الإبداع المؤسسي بمدارسهم.

ودراسة الدرادكة والدجاني وداود (2020) التي هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان؛ الأولى القيادة الأخلاقية مكونة من (36) فقرة موزعة على (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، والثانية الالتزام التنظيمي مكونة من (23) فقرة موزعة على (الالتزام الاتجاهي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاه المدرسة)، تكونت عينة الدراسة من (370) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط كلي (3.24 من 5) فيما حصلت ممارسة الالتزام التنظيمي على متوسط كلي (3.27 من 5) جاءت وكلاهما بدرجة (متوسطة)، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

أما دراسة الحسن والحسا (Alhassan & Alhassa, 2022) هدفت تعرف العلاقة بين أسلوب القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين وتمكينهم في المدارس الابتدائية الخاصة الواقعة في المنطقة الشمالية من جمهورية (غانا)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (22) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين وتمكينهم، وأن ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية الخاصة في غانا سوف يعزز من التزامهم في العمل ورضاهم.

هدفت دراسة بن معنوق (2022) إلى معرفة أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي داخل المدرسة لدى عينة من المعلمين بمدينة المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغ حجم العينة الأساسية (414) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2018/2017 بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، وأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية، وتأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد، وتأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، وأبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هي العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة وبالهيكل التنظيمي.

وإلى ذلك، هدفت دراسة الشهراني (2023) تعرف درجة تحقيق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة ببشة في بعد الولاء التنظيمي، والرغبة في الاستمرار في العمل، والمسؤولية تجاه جهة العمل، تكونت عينة الدراسة من (295) معلماً ومدير مدرسة اختيروا بالطريقة العشوائية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت

نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقيق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في محافظة بيشة في الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية جاءت مرتفعة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، الرغبة في الاستمرار في العمل، المسؤولية تجاه جهة العمل)، ودرجته الكلية تعود لمتغيري الوظيفة وسنوات الخبرة.

الدراسات التي جمعت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

هدفت دراسة القراله (2018) تعرف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت) في التمكن من تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الوجداني، الاستمراري، المعياري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وضم مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، البالغ عددها (11) مديرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور بدرجة متوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. ووجود اهتمام بدرجة مرتفعة لهذه المديريات لتحقيق الالتزام التنظيمي، وهناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الوجداني، الاستمراري، المعياري.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مواضيع تتعلق بالمفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة، وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة سكاواتي وآخرون (Sukawati., et.al, 2020)، ودراسة الشهري وبن شحبل (2020)، ودراسة النعال (2021)، ودراسة بطارسة (2021).

ومنها تناول الالتزام التنظيمي كدراسة عبد الحي ومطر (2018)، ودراسة الدرادكة وآخرون (2020)، ودراسة الحسن والحسا (Alhassan & Alhassa, 2022)، دراسة بن معتوق (2022). ومنها جمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للمعلمين كدراسة القراله (2018). تناولت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي واتفقت مع العديد من الدراسات السابقة في هذه الدراسة منها دراسة الدرادكة وآخرون (2020)، واختلفت مع دراسة سكاواتي وآخرون (Sukawati., et.al, 2020)، ودراسة النعال (2021)، ودراسة الحسن والحسا (Alhassan & Alhassa, 2022)، ودراسة بن معتوق (2022).

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين فكرة أعمق وأشمل عن موضوعات الدراسة، والتعرف على الأدب النظري، والاطلاع على أدوات الدراسات وإجراءاتها وأساليبها الإحصائية الملائمة لها، والاطلاع والاستفادة من المصادر والمراجع ذات العلاقة، وفي تطوير أداة الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول ربط العلاقة بين متغيرين لم يسبق أن تم دراستهما -على حد علم الباحثة- وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي لملائمته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم في العاصمة عمّان والبالغ عددهم (2626) مدير ومساعد مدير وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (346) مدير ومساعد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشكلوا ما نسبته (13%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث

تم تقسيم الأداة إلى جزأين: الأول يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تم تطويره بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: النعال (2021)، الشهري وبن شحبل، (2020)، وتم توزيع هذا الجزء على خمسة مجالات هي: التخطيط، الاختيار والتوظيف، الرواتب والحوافز، التدريب والتطوير تقييم الأداء، أما الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: عبدالحى ومطر (2018) الدرادكة وآخرون (2020)، بن معتوق (2022) وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات هي: الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي.

تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (53) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية من (39) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي من (14) فقرة والملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم التأكد من محتوى صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (16) محكماً موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية إلى (35) فقرة بعد حذف (4) فقرات من الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه إلى (15) فقرة بعد إضافة فقرة إلى فقرات الأداة بصورتها الأولية وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (50) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية.

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) مديراً ومساعداً مدير وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (1) و(2) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول (1)

قيم معاملات ارتباط فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.039	**0.36	19	**0.83	**0.051
2	**0.054	**0.045	20	**0.072	**0.71
3	**0.073	**0.36	21	**0.72	**0.46
4	**0.066	**0.38	22	**0.89	**0.81
5	**0.061	**0.56	23	**0.82	**0.70
6	**0.054	**0.50	24	**0.80	**0.58
7	**0.65	**0.54	25	**0.96	**0.79
8	**0.052	**0.042	26	**0.087	**0.066
9	**0.082	**0.072	27	**0.085	**0.074
10	**0.50	**0.45	28	**0.87	**0.76
11	**0.67	**0.050	29	**0.081	**0.071
12	**0.72	**0.58	30	**0.80	**0.074
13	**0.040	**0.039	31	**0.081	**0.070
14	**0.063	**0.56	32	**0.64	**0.040
15	**0.61	**0.60	33	**0.72	**0.57
16	**0.70	**0.49	34	**0.67	**0.55
17	**0.088	**0.066	35	**0.078	**0.063
18	**0.076	**0.061			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (1) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.39-0.96) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.36-0.81) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة عودة (2014).

الجدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات الالتزام التنظيمي مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.048	**0.042	9	**0.64	**0.62
2	**0.049	**0.045	10	**0.54	**0.50
3	**0.071	**0.060	11	**0.060	**0.44
4	**0.057	**0.053	12	**0.73	**0.70
5	**0.076	**0.068	13	**0.74	**0.55
6	**0.059	**0.41	14	**0.79	**0.67
7	**0.49	**0.37	15	**0.76	**0.61
8	**0.065	**0.056			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.48-0.79) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.37-0.70) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة. عودة (2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) مديراً ومساعداً ويبين الجدول (3) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3)
قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط	5	0.80
	الاختيار والتوظيف	10	0.83
	الرواتب والحوافز	5	0.83
	التدريب والتطوير	10	0.85
	تقييم الأداء	5	0.79
	إدارة الموارد البشرية ككل	35	0.94
الالتزام التنظيمي	الالتزام الاستمراري	5	0.78
	الالتزام المعياري	5	0.79
	الالتزام العاطفي	5	0.78
	الالتزام التنظيمي ككل	15	0.81

يبين الجدول (3) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.79-0.85) لأداة ممارسات إدارة الموارد البشرية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.94)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.78-0.79) لمجالات الالتزام التنظيمي وبلغ معامل الثبات الكلي (0.81).

المعياري الإحصائي

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة

الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) وبيّن الجدول (4) هذه المعايير.

الجدول (4)

معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1	القيمة
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة التقدير

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
- تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة للباحثة، ومخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديريات التربية والتي بدورها خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
- توزيع أداة الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة.
- تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
- تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل

استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: المتغيرات التابعة

استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي.

المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان على فقرات أداة ممارسات إدارة الموارد البشرية ويوضح الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الترتيب	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	1	التخطيط	4.92	0.27	مرتفع
5	2	تقييم الأداء	4.90	0.33	مرتفع
4	3	التدريب والتطوير	4.89	0.30	مرتفع
3	4	الرواتب والحوافز	4.86	0.34	مرتفع
2	5	الاختيار والتوظيف	4.79	0.32	مرتفع
		ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	4.86	0.32	مرتفع

يبين الجدول (5) أنّ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر

المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمّان بشكلٍ عام جاء بمستوى ممارسة (مرتفع) بمتوسط حسابي

(4.86) وانحراف معياري (0.32) وبشكل تفصيلي كان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في

المدارس الخاصة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (التخطيط) بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي(4.92) وانحراف معياري (0.27) وبمستوى ممارسة مرتفع في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.33) وبمستوى ممارسة مرتفع وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (التدريب والتطوير) بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.30) وبمستوى ممارسة مرتفع، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الرواتب والحوافز) بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.34) وبمستوى ممارسة مرتفع وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (الاختيار والتوظيف) بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (0.32) وبمستوى ممارسة مرتفع.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم على كل فقرة من فقرات أداة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التخطيط) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	1	تحدد استراتيجية للمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية.	4.96	0.290	مرتفع
2	2	تشكل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين متطلبات الموارد البشرية.	4.95	0.35	مرتفع
4	3	تهتم بتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أداء أفضل.	4.93	0.39	مرتفع
5	4	تراعي تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.	4.90	0.510	مرتفع
3	5	تشكل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين الفائض من الموارد البشرية.	4.89	0.490	مرتفع
		التخطيط (الكلي)	4.92	0.27	مرتفع

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التخطيط) جاء بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.27) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.89-4.96)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تحدد استراتيجية للمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.96) وانحراف معياري (0.29) وبمستوى ممارسة مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تشكل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين الفائض من الموارد البشرية. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.49) وبمستوى ممارسة مرتفع.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاختيار والتوظيف) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
11	1	تهتم بالاستقطاب الداخلي للارتقاء بمهارات المعلمين.	4.93	0.420	مرتفع
10	2	تستخدم المقابلات عند التعيين.	4.92	0.400	مرتفع
14	3	إجراء اختبارات الكفاءة عند توظيف الموظفين الجدد	4.91	0.420	مرتفع
7	4	تشرك مدير الموارد البشرية في التعيين.	4.90	0.530	مرتفع
9	5	تعتمد على تحليل الوظيفة عند الاختيار للوظائف الشاغرة.	4.89	0.540	مرتفع
8	6	تجمع المعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض الاستخدام في الاختيار.	4.88	0.560	مرتفع
6	7	تشرك مدير الموارد البشرية في الاختيار.	4.86	0.570	مرتفع
12	8	تهتم بالاستقطاب الخارجي للارتقاء بمعارف المعلمين.	4.85	0.54	مرتفع
15	9	تستقطب المعلمين من أصحاب الخبرة لشغل الوظائف	4.73	0.780	مرتفع
13	10	توظف موارد جديدة دون استيفاء الشروط المرجوة للوظيفة.	4.03	1.52	مرتفع
		الاختيار والتوظيف (الكلي)	4.79	0.32	مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الاختيار والتوظيف) جاء بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (0.32) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.03-4.93)، وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على " تهتم بالاستقطاب الداخلي للارتقاء بمهارات المعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.93) وانحراف معياري (0.42) وبمستوى ممارسة مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " توظف موارد جديدة دون استيفاء الشروط المرجوة للوظيفة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.52) وبمستوى ممارسة مرتفع.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرواتب والحوافز) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
17	1	منح مكافأة نهاية الخدمة للمعلمين استناداً إلى كفاءتهم.	4.92	0.44	مرتفع
16	2	تتابع بانتظام برامج المكافآت والحوافز في المدارس الخاصة الأخرى.	4.90	0.460	مرتفع
20	3	تقدم التأمينات الصحية الملائمة للمعلمين.	4.88	0.530	مرتفع
18	4	تهتم بتحفيز المعلمين ذوي الكفاءة معنوياً من خلال لوحة الإعلانات بالمدرسة.	4.84	0.570	مرتفع
19	5	تعقد الاجتماعات والاحتفالات لتحفيز المعلمين من ذوي الكفاءة.	4.81	0.650	مرتفع
		الحوافز والرتب (الكلي)	4.86	0.34	مرتفع

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرواتب والحوافز) جاء بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.34) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.81-4.92)، وجاءت الفقرة رقم (17) التي

تنص على " منح مكافأة نهاية الخدمة للمعلمين استنادًا إلى كفاءتهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.92) وبانحراف معياري (0.44) وبمستوى ممارسة مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " تعقد الاجتماعات والاحتفالات لتحفيز المعلمين من ذوي الكفاءة. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى ممارسة مرتفع.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لقرات مجال (التدريب والتطوير) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	والترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
25	1	يواكب التدريب في المدرسة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة.	4.93	0.390	مرتفع
26	2	تلمي متطلبات تدريب المعلمين، لتلبية متطلبات الطلاب من الأداء التدريسي.	4.92	0.450	مرتفع
24	3	تعزز البرامج التدريبية المقدمة من معدل الإنتاجية للموارد البشرية.	4.91	0.440	مرتفع
29	4	تشرك كافة المعلمين في دورات تدريبية؛ لاستخدام الحاسوب في وظائفهم.	4.90	0.480	مرتفع
22	5	تعتمد برامج منتظمة لتدريب المعلمين الجدد.	4.89	0.520	مرتفع
21	6	تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة عبر خطة مرسومة.	4.88	0.490	مرتفع
28	7	توفر مكتبة مجهزة، لتيسير البحث الذي يساعد المعلمين على التطوير المهني	4.87	0.510	مرتفع
23	8	تقيم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.	4.86	0.540	مرتفع
30	9	توفر فرص التطوير المهني للمعلمين.	4.84	0.540	مرتفع
27	10	ترشح المعلمين للدورات التدريبية وفق تقييم الأداء.	4.82	0.530	مرتفع
		التدريب والتطوير (الكلي)	4.89	0.30	مرتفع

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (التدريب والتطوير) جاء بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.30) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.82-4.93)، وجاءت الفقرة رقم (25) التي تنص على " يواكب التدريب في المدرسة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.93) وانحراف معياري (0.39) وبمستوى ممارسة مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " ترشح المعلمين للدورات التدريبية وفق تقييم الأداء " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى ممارسة مرتفع.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (تقييم الأداء) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
32	1	توفير معلومات كافية تساعدها في تطبيق نظام تقييم أداء المعلمين بفاعلية.	4.94	0.360	مرتفع
35	2	تعتمد عدة أساليب لتقييم أداء المعلمين	4.91	0.500	مرتفع
33	3	توثيق جميع ما يرتبط بالأفكار الخلاقة المتعلقة بالمعلمين.	4.88	0.540	مرتفع
34	4	تحت على العمل الإبداعي لإتمام الأعمال	4.87	0.540	مرتفع
31	5	تعتمد تقارير أداء المعلمين لاتخاذ القرار المرتبط بشؤون الموارد البشرية.	4.86	0.550	مرتفع
		تقييم الأداء (الكلي)	4.90	0.33	مرتفع

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (تقييم الأداء) جاء بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.33) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.86-4.94)، وجاءت الفقرة رقم (32) التي تنص على

توفير معلومات كافية تساعد في تطبيق نظام تقييم أداء المعلمين بفاعلية. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.94) وبانحراف معياري (0.36) وبمستوى ممارسة مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على " تعتمد تقارير أداء المعلمين لاتخاذ القرار المرتبط بشؤون الموارد البشرية. بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى ممارسة مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم على فقرات أداة الالتزام التنظيمي ويوضح الجدول (11) هذه النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المديرين ومساعدتهم لمستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الترتيب	التسلسل في الأداة
مرتفع	0.48	4.68	الالتزام المعياري	1	2
مرتفع	0.57	4.59	الالتزام الاستمراري	2	1
مرتفع	0.70	4.23	الالتزام العاطفي	3	3
مرتفع	0.47	4.50	الالتزام التنظيمي ككل		

يبين الجدول (11) أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.47) وبشكل تفصيلي كان مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (الالتزام المعياري) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.48) وبمستوى مرتفع في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الالتزام الاستمراري) بمتوسط

حسابي(4.59) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى مرتفع وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (الالتزام العاطفي) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المديرين ومساعدتهم على كل فقرة من فقرات أداة الالتزام التنظيمي وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (12، 13، 14) هذه النتائج.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يُعد المعلمون عملهم استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لهم.	4.90	0.500	مرتفع
2	2	يعزز المعلمون استمرار العلاقة التي قامت بينهم وبين زملائهم في المدرسة.	4.85	0.560	مرتفع
5	3	يُشارك المعلمون باللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.	4.78	0.740	مرتفع
4	4	يفكر المعلمون بالعمل بمكان آخر حتى لو كانت ظروف العمل فيه أفضل.	4.29	1.23	مرتفع
3	5	يتقبل المعلمون أي عمل يكفون بها مقابل استمرارهم بالعمل.	4.12	1.48	مرتفع
		الالتزام الاستمراري (الكلي)	4.59	0.57	مرتفع

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.57) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (4.12-4.90)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يُعد المعلمون عملهم استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.90) وبانحراف

معياري (0.50) وبمستوى مرتفع في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتقبل المعلمون أي عمل يكلفون بها مقابل استمرارهم بالعمل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (1.48) وبمستوى مرتفع.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام المعياري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	يؤمن المعلمون بالولاء للعمل يعد قيمة أخلاقية	4.91	0.440	مرتفع
9	2	يبذل المعلمون الجهد الكبير من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	4.86	0.590	مرتفع
6	3	تترك إدارة المدرسة صعوبة ترك المعلمين المدرسة	4.82	0.710	مرتفع
7	4	يستثمر المعلمون الوقت أثناء العمل بشكل مناسب	4.72	0.760	مرتفع
8	5	يؤدي المعلمون واجباتهم ذاتياً دون الحاجة إلى الإشراف	4.08	1.46	مرتفع
الالتزام المعياري (الكلي)			4.68	0.48	مرتفع

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام المعياري) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.48) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.08-4.91)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على " يؤمن المعلمون بالولاء للعمل يعد قيمة أخلاقية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.91) وبانحراف معياري (0.44) وبمستوى مرتفع في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يؤدي المعلمون واجباتهم ذاتياً دون الحاجة إلى الإشراف " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (1.46) وبمستوى مرتفع.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة
لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	تعتقد إدارة المدرسة بأن المعلمين مقتنعون أن المدرسة تستحق منهم الالتزام.	4.93	0.430	مرتفع
12	2	يفتخر المعلمين أنهم أحد أعضاء الهيئة التدريسية.	4.89	0.51	مرتفع
14	3	يعتقد المعلمون أن لعملم في المدارس الخاصة مميزات أفضل.	4.77	0.730	مرتفع
13	4	يُعد المعلمون مشاكل المدرسة مشاكلهم الخاصة.	3.41	1.58	متوسط
15	5	يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات في المدرسة	3.14	1.75	متوسط
		الالتزام العاطفي (الكلي)	4.23	0.70	مرتفع

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.70) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.93-3.14)، وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على "تعتقد إدارة المدرسة بأن المعلمين مقتنعون أن المدرسة تستحق منهم الالتزام." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.93) وبانحراف معياري (0.43) وبمستوى مرتفع في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات في المدرسة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.75) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي في العاصمة عمان والجدول (15) يبين هذه النتائج.

الجدول (15)

معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

الدرجة الكلية	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	الرواتب والحوافز	الاختيار والتوظيف	التخطيط	إدارة الموارد البشرية الالتزام التنظيمي
**0.40	**0.28	**0.26	**0.26	**0.51	**0.25	الالتزام الاستمراري
**0.49	**0.35	**0.38	**0.29	**0.53	**0.36	الالتزام المعياري
**0.32	**0.47	**0.51	**0.29	**0.25	**0.38	الالتزام العاطفي
**0.42	**0.28	**0.28	**0.24	**0.51	**0.27	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يُبين الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسات إدارة

الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة على الدرجة الكلية وعلى جميع

المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.24-0.53).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان جاء بمستوى مرتفع) بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.32) على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة، مما يسهم ذلك إلى تطلع مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان ومساعدتهم بأهمية إعداد برامج تدريبية للعاملين فيها، وذلك لأهميتها في تدريب المعلمين وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي يتطلبها عملهم، كما يحرص مديري المدارس ومساعدتهم على اختيار وتوظيف الكوادر ذات الكفاءات العالية والمؤهلة للعمل، وذلك من خلال تكوين صورة شاملة عن المتقدمين للوظيفية؛ بهدف استخدامها في الاختيار والتوظيف. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي وآخرون (2023) التي أظهرت أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس جاء بمستوى مرتفع، واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة النعال (2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس جاء بمستوى متوسط. أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: التخطيط

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال التخطيط جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.27)، وأظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " تحدد استراتيجية للمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية " حصلت على

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.96) وانحراف معياري (0.29) وقد تُعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة ومساعدتهم يهتمون في تحليل متطلباتها المستقبلية وفقاً لمتطلبات العمل، إذ أن الاهتمام بتحديد متطلبات الموارد البشرية المستقبلية يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، ويساعدهم في تحليل قوة العمل في المدرسة ومعرفة مدى رضاهم عن العمل.

وأظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على "تشكل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين الفائض من الموارد البشرية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.49) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم بتفعيل نظام تخطيط الموارد البشرية ضمن هيكل إدارة المدرسة، والاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب للتحليل الداخلي والخارجي لبيئة المدرسة، ومتابعتها المستمرة للخطط وتقويمها.

المجال الثاني: الاختيار والتوظيف

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال الاختيار والتوظيف جاء بالمرتبة الخامسة وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (0.32)، وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (11) التي تنص على "تهتم بالاستقطاب الداخلي للارتقاء بمهارات المعلمين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.42)، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم بأهمية توظيف الاستقطاب الداخلي والخارجي معاً، وذلك لأهميته للارتقاء بمهارات ومعارف العاملين؛ وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة، والاعتماد على معايير الاختيار والتوظيف للعاملين والعمل ضمن فريق واحد، وتحقيق أهداف وغايات وقيم المدرسة، وتجنباً لحدوث أي خلافات بين العاملين.

كما أظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (13) التي تنص على "توظف موارد جديدة دون استيفاء الشروط المرجوة للوظيفة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.52)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المتقدمين للوظيفة في المدارس الخاصة قد يواجهون صعوبات فيما يخص عملية التوظيف، وذلك بسبب الظروف الطارئة التي تحدث للمدرسة وتؤدي إلى توظيف معلمين لسد حالات النقص .

المجال الثالث: الرواتب والحوافز

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال الرواتب والحوافز جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.34)، وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على "منح مكافأة نهاية الخدمة للمعلمين استناداً إلى كفاءتهم" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.44)، وقد تعزى الباحثة ذلك إلى ايمان مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم بتقديم الرواتب والحوافز للعاملين المتميزين وذو الكفاءات، مما سينعكس بشكلٍ ايجابي على إنتاجيتهم، وتقوية انتمائهم للمدرسة وإدارتها وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

كما أظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (19) التي تنص على "تعقد الاجتماعات والاحتفالات لتحفيز المعلمين من ذوي الكفاءة." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.65)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إمكانيات المدارس الخاصة ومواردها المادية التي يمكنها من عقد الاحتفالات والاجتماعات لتقديم الدعم المناسب للعاملين والمعلمين فيها، وبالتالي تلجأ المدرسة للحوافز المعنوية لتنمية روح الإبداع والتجديد للمعلمين والثناء والمدح وتقدير جهودهم.

المجال الرابع: التدريب والتطوير

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال التدريب والتطوير جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.89) وانحراف معياري (0.30)، وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (25) التي تنص على " يواكب التدريب في المدرسة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.39)، وقد تعزى الباحثة ذلك إلى إدراك مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم لأهمية توظيف التطور التكنولوجي والذكاء الاصطناعي في أساليب عملها الحديثة، وتدريب المعلمين وفق برامج تدريبية متنوعة تتلائم مع تحولات البيئة العالمية، فهذه البرامج لازمة لاكتساب المهارات الضرورية لهم، ولتأهيلهم بشكل صحيح فيما يتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتها في ظل التحول المعاصر والذكاء الاصطناعي؛ وبالتالي يساعد في تحقيق التنمية والتطوير والنجاح للمدرسة.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (27) التي تنص على " ترشح المعلمين للدورات التدريبية وفق تقييم الأداء " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.53)، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة لاهتمام مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم في منح الفرص التدريبية للعاملين في المدرسة والمعلمين بناءً على أساليب تقييم الأداء، وخاصة في ميدان أساليب التدريس، بالإضافة إلى العقود السنوية، وخشية المدارس من عدم الاستفادة من المعلمين الذين يأخذون الدورات وعدم الاستمرارية في العمل.

المجال الخامس: تقييم الأداء

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مجال تقييم الأداء جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.33) ، وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (32) التي تنص على " توفير معلومات كافية تساعد في تطبيق نظام تقييم أداء المعلمين بفاعلية " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.94) وانحراف معياري (0.36)، وقد تعزى

الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم على الاهتمام بتقييم الأداء للاحتياجات التدريبية للمعلمين، حيث يركز مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم على وضع معايير لتقييم الأداء لمقارنتها بالأداء الفعلي، مما يمنحهم صورة أوضح لمسار عمل العاملين، وبالتالي تحديد البرامج التدريبية اللازمة لهم.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (31) التي تنص على "تُعتمد تقارير أداء المعلمين لاتخاذ القرار المرتبط بشؤون الموارد البشرية." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.55)، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم بالاهتمام بعملية التقييم في الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين والمعلمين، مما يؤثر على أداء المدرسة بشكل كامل، ومناقشة نتائج التقييم مع العامل والمعلم نفسه ليبيد رأيه في التقييم الخاص به لاتخاذ القرار المناسب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.47)، على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن تمسك المعلمين في قيم وأهداف المدارس الخاصة، جاء نتيجة رغبتهم القوية في الاستمرارية بالعمل فيها وعدم مغادرتها، وحرص مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم على تدريبهم وتأهيلهم بما يناسب متطلباتها، وتقديم الحوافز والمكافآت بشكلٍ عادلٍ ومُرضٍ، مما يحقق لهم الولاء والانتماء للمدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة عبد الحي ومطر (2018)، ودراسة الشهراني (2023)

التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع فيما اختلفت نتيجة

هذا السؤال مع دراسة الدرادكة والدجاني وداود (2020)، ودراسة بن معتوق (2022) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمدارس الخاصة جاء بمستوى متوسط.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي:

المجال الأول: الالتزام الاستمراري

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال الالتزام الاستمراري جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.57)، وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يُعد المعلمون عملهم استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لهم " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.50)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم على التعامل مع المعلمين دون تحيز فيما يتعلق بتلبية جميع رغباتهم المختلفة، واهتمامهم على تدريبهم وتأهيلهم، والحرص على تقديم الرواتب والحوافز المناسبة، مما يزيد ذلك من ولائهم وانتمائهم للمدرسة .

وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على " يتقبل المعلمون أي عمل يكلفون بها مقابل استمرارهم بالعمل." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.48)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ارتباط المعلمين مادياً ومعنوياً بمدارسهم وحرصهم على تحقيق غاياتها، ونتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة التي يمرون بها.

المجال الثاني: الالتزام المعياري

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال الالتزام المعياري جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.48)، وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على " يؤمن المعلمون بالولاء للعمل يعد قيمة أخلاقية " حصلت

على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.44)، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم بتدريب العاملين والمعلمين وتأهيلهم بما يوافق متطلبات المدرسة، وتقديم الرواتب والحوافز الملائمة بشكلٍ موضوعي، لكسب القيم الأخلاقية وزيادة مستوى الانتماء للعمل، وغرس ثقافة الولاء للمدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (8) التي تنص على " يُوَدِّي المعلمون واجباتهم ذاتياً دون الحاجة إلى الإشراف " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.46)، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الخاصة على كسب التزام المعلمين المستمر لأجل تحقيق غايات المدرسة دون وجود إشراف عليه لاستشعارهم بالمسؤولية تجاه عملهم.

المجال الثالث: الالتزام العاطفي

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال الالتزام العاطفي جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت معظم فقراته بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.70)، وقد أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (11) التي نصّت على " تعتقد إدارة المدرسة بأن المعلمين مقتنعون أن المدرسة تستحق منهم الالتزام. " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.43)، وقد تعزى الباحثة ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، تقديم الرواتب والحوافز الملائمة، واشعارهم يشعرون الاعتراف لكونهم أحد أفرادها، مما يزيد ذلك من ولائهم وانتمائهم للعمل في المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (15) التي نصّت على " يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات في المدرسة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري

(1.75)، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم على توفير الفرصة للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار والتغيير والوصول بالمدرسة للرقى، وتحفيزهم على العمل الجماعي، مما يجعلهم فخورين بالانتماء للمدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لها علاقة في تحقيق الالتزام التنظيمي والانتماء والولاء التنظيمي، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك ممارسة لإدارة الموارد البشرية ارتفع الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة، وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن حرص مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم في إدارة الموارد البشرية على التخطيط لاستقطاب العاملين ذوي المهارة والكفاءة العالية بصورة أكثر حيادية وموضوعية، والاهتمام بعقد البرامج التدريبية المختلفة لتنمية قدرات العاملين والمعلمين فيها، والحرص على تقييم أدائهم بشكلٍ دوري ومستمر، وضمان وجود نظام رواتب وحوافز عادل ومرضي يعزز من مستوى أدائهم، ويؤثر عليه بشكلٍ إيجابي، وبالتالي يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ككل لها علاقة بتحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة القراله (2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

1. تدريب مديري المدارس الخاصة ومساعدتهم على تخطيط الموارد البشرية، وبرامج الاختيار والتوظيف، وتقديم الرواتب والحوافز الملائمة، وتقييم الأداء للمعلمين والعاملين فيها بشكلٍ أكثر شفافية وعدالة لدى العاملين فيها من أجل الوصول لمخرجات ايجابية، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
2. تعزيز الالتزام العاطفي للمعلمين من خلال تطبيق الوسائل المتوفرة ودعم منظومة القيم التي تُسهم في ربط المعلمين بالمدرسة وقبولهم لأهدافها.
3. دعم الالتزام الاستمراري والمعياري في المدارس الخاصة، من خلال تطوير مهارات المعلمين وخبراتهم، وبالتالي يولّد لديهم التزاماً إيجابياً نحو المدرسة.
4. منح الثقة للمعلمين في المدارس الخاصة، من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار للإسهام في تحويل أولوياتهم نحو التنمية والإبداع والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عساف، مؤيد موسى، والمرعي، هيثم عبدالله (2019). *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الأقرع، عبده، وعاشور، علاء (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، *المجلة العربية للعلوم والنشر - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(17)، 69-98.

بطارسة، رانية (2021). *نور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

بعزيز، آمنة (2021). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

بن سعد، مختار، وامشير، حليلة (2018). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة (دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012)"، *المؤتمر الأكاديمي الثاني لدراسات الاقتصاد والأعمال*، 22-ديسمبر.

بن عنتر، عبد الرحمن (2020). *إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجيات*، ط(1)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

بن معتوق، حمزة (2022). "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين - دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16(1)، 679-720.

بن معتوق، حمزة، وحميدي، سامية (2020). "النمط القيادي الفوضوي كمنبئ بالالتزام التنظيمي للمعلمين - دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة-"، *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 13(3)، 272-291.

بوقدورة، يمينة، وابريعم، سامية (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1)، 85-104.

التميمي، محمد (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الجابري، هلال، وابراهيم، حسام الدين (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 461-499.

جميل، عبد الكريم (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. ط1، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع. جهاد، عدي (2017). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية - بحث تطبيقي على عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 1(3)، 1-36.

الحارثي، مها، والعنزي، لمياء، والصائغ، نجاة، وباداود، عمر (2023). "إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(31)، 409-456.

حامد، بوبواولا، وبيبر، نور (2021). تصور مقترح لضمان تطوير الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية وصفية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(27)، 292-307.

الحريري، رافدة (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

حامد، محمد محمود (2021). أثر تطبيقات البيانات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 1(12)، 150-190.

حمادي، أحمد (2016). "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 301-324.

الدرادكة، أمجد، والدجاني، ياسمين، وداود، هناء (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (الأردن)، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(14)، 1-24.

الدوسري، غزيل (2018). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتمية المستدامة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الرحيمي، بشاير (2020). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 5(5)، 1172-1217.

الرشيدي، بدر (2020). "واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت"، *مجلة العلوم التربوية*، 3(3)، 288-323.

الزهراني، علي (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة القراءة والمعرفة*، 20(1)، 189-214.

سليم، نجوى (2020). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة"، *مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية*، 2(6)، 205-237.

شما، فتحي، والشрман، منيرة (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(1)، 695-729.

الشمري، عبير، والحسناوي، منتظر (2022). *إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الشمري، وضحه، واسماعيل، عمار (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 584-611.

الشهراني، هادي (2023). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة بيشة "دراسة ميدانية". *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (29)، 483-511.

الشهري، فاطمة، وبن شحبل، سلوى (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية"، *المجلة التربوية*، ع(73)، 1244-1273.

الشهومي، سعيد، والحدابي، داود، والدباء، عبد المجيد (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان، *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، ع(22)، 1-41.

الطاهر، سناء جاد الله، وأبو سن، أحمد، وحامد، عبد السلام (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1 (9)، 3-38.

عبد الحي، أسماء، ومطر، محمد (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 102 (1)، 291-365.

العتي، راشد، والختلان، منصور (2018). " تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(19)، 361-386.

عطية، صفاء (2020). *النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العفيف، أمجد (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، 38 (4)، 73-102.

العقبى، خليل، وعليمات، صالح (2019). إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27 (2)، 573-603.

عودة، أحمد (2014). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*، ط1، اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

الغضوري، حنان (2020). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين -دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(28)، 1-20.

القحطاني، محمد (2015). إدارة الموارد البشرية-نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع الرياض.

القراله، علاء (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(5)، 1-23.

القهوي، ابتسام (2020). الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الكاديكي، فتحية (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، (9)، 21-60.

الكلادة، طاهر (2018). تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الأسرة للإعلام.

لبسيس، عماد، وربيعه، خطاش (2018). واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة-تغلات-الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (34)، 135-152.

الليحاني، سلطان (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 37(12)، 267-288.

المحمدي، سعد (2019). إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المخاريز، لافي، والسعودي، موسى (2017). إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم، مجلة دراسات العلوم التربوية، 44(4)، 282-237.

مرار، علاء (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النعال، كميلة أبو زيد (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المعلمين - دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في زوارة، مجلة جامعة صبراتة العلمية، 5(2)، 152-128.

الوكيل، منال (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة- دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(2)، 848-797.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al Zefeiti, S., & Mohamad, N. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.

Alfandi, A., & Alkawsaneh, M. (2014). The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 326-341.

Alhassan, N., & Alhassa, N., (2022). "Distributed Leadership, Teacher Organizational Commitment and Teacher Empowerment Among Private Elementary School Teachers in Northern Ghan" *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation (AJMRI)*, 1(2), 86-95.

Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). "Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda", *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 78-119.

Danish, R., Humayon, A., Shahid, A., Nawaz, M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behavior and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yasar University*, 10(1), 56-67.

- Didem, P. (2016). Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Social and Behavioral Sciences*, (207), 315-324.
- Dijk, D., & Schodl, M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(17), 716–721.
- Hazra, K., Ghosh, P., & Sengupta, P. (2017). Importance of Training and Development and its Impact on Employees' of Hotels in Kolkata, India: An empirical study. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 23-33.
- Janoniene, G., & Endriulaitiene, A. (2015). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Social and Behavioral Sciences*, 140(20), 558 – 564.
- Keenan, T. (2015). *Human Resource Management. course text*, Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS United Kingdom .
- Kenny, V. (2019). Employee Productivity and Organizational Performance: A *Theoretical Perspective*. An Article Available At: Hyperlink "https://www.researchgate.net/publication/332260116"
- Khalil, A., Ch, A., & Ilyas, M. (2017). “Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore”. *Bulletin of Education and Research*, 39(2),95-105.
- Khan, A., Taher, M., & Islam, M. (2022). *Human Resource Management*. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Md-Islam-394/publication/356759446_Human_Resource_Management/links/61aa5adeade5b1bf5ffe6ef/Human-Resource-Management.pdf?origin=publication_detail
- Mathis, R., & Jackson, J. (2015). *Human Resource Management (Ed 12)*. Mason, OH 45040 USA: Thomson Learning Academic Resource Center.
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., & Dragic, M. (2017). “Employee Organizational Commitment”. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, 1(2), 18-26.

- Sangperm, N. (2017). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 6(1), 58-66.
- Schulz, S., & Martin, T., Meyer, H. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303.
- Skripak, S. (2016). Managing Human Resources. Fundamentals of Business, Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries, Available At: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Sukawati, N., Gunawan, I., Ubaidilla, E., Maulina, S., & Santoso, F., (2020). "Human Resources Management in Basic Education Schools", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (487), 292-299.
- Tanjung, B., (2020). "Human Resources (HR) In Education Management", *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(2), 1240- 1249.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



Amman - Jordan

الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة تهدف التعرف إلى: "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول: تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي خمسة أبعاد: (التدريب والتطوير، والتوظيف والاختيار، والرواتب والحوافز، والتخطيط، وتقييم الأداء)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتناول ثلاث أبعاد وهي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي). صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
5	4	3	1

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية تأمل الباحثة تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

الباحثة: هبه شاهين

الاسم	التخصص
الرتبة الأكاديمية	جهة العمل

الجزء الأول: البيانات الأولية (البيانات الديمغرافية):

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي

بكالوريوس دراسات عليا.

3- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر.

الجزء الثاني: الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان								
البعد الأول: التدريب والتطوير								
1	تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة عن طريق خطة مرسومة.							
2	تعتمد إدارة المدرسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير المعلمين الجدد.							
3	يساعد التدريب في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي فيها.							
4	تقوم إدارة المدرسة بتقييم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.							
5	تعزز البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة المدرسة من معدل الإنتاجية للموارد البشرية.							
6	يساعد التدريب على مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة.							
7	تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين لتلبية متطلبات الطلاب من الأداء التدريسي.							
8	تعمل إدارة المدرسة على ترشيح المعلمين للدورات التدريبية وفق تقييم الأداء.							
9	تتيح إدارة المدرسة مكتبة مجهزة لتيسير البحث الذي يساعد المعلمين على التطوير المهني.							
10	تعمل إدارة المدرسة على إشراك كافة المعلمين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في وظائفهم.							
11	تتيح إدارة المدرسة للمعلمين فرص التطوير المهني.							
البعد الثاني: التوظيف والاختيار								
12	تشارك إدارة المدرسة مدير الموارد البشرية في الاختيار والتعيين.							

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
13	تهتم إدارة المدرسة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض الاستخدام في الاختيار.							
14	تعتمد إدارة المدرسة على تحليل الوظيفة عند الاختيار للوظائف الشاغرة.							
15	تستخدم إدارة المدرسة المقابلات والاختبارات عند التعيين.							
16	توظف إدارة المدرسة الاستقطاب الداخلي للارتقاء بمهارات ومعارف المعلمين.							
17	توظف إدارة المدرسة الاستقطاب الخارجي للارتقاء بمهارات ومعارف المعلمين.							
18	تقوم إدارة المدرسة باختصار الموارد البشرية المقدمة للتوظيف من أصحاب الكفاءة.							
19	توظف إدارة المدرسة موارد جديدة دون استيفاء الشروط المرجوة للوظيفة.							
20	تقوم إدارة المدرسة بإجراء اختبارات الكفاءة عند توظيف الموظفين الجدد.							
21	تُعول إدارة المدرسة على المعلمين من أصحاب الخبرة لشغل الوظائف المهمة.							
البعد الثالث: الرواتب والحوافز								
22	تتابع إدارة المدرسة بانتظام برامج المكافآت والحوافز في المدارس الخاصة الأخرى.							
23	تقوم إدارة المدرسة بمنح مكافأة نهاية الخدمة للمعلمين المتميزين استنادًا إلى كفاءتهم.							
24	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المعلمين ذوي الكفاءة معنويًا من خلال لوحة الإعلانات بالمدرسة وفي الاجتماعات والاحتفالات.							
25	يتناسب نظام الرواتب والحوافز في المدرسة مع متطلبات المعيشة.							
26	تقدم إدارة المدرسة التأمينات الصحية الملائمة للمعلمين.							

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
البعد الرابع: التخطيط:								
27	تقوم إدارة المدرسة بتعيين الاحتياجات عبر تحليل الطلب والعرض من الموارد البشرية.							
28	تحدد إدارة المدرسة خطة سنوية للمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية.							
29	تشكل إدارة المدرسة لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين متطلبات الموارد البشرية.							
30	تشكل إدارة المدرسة لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين الفائض من الموارد البشرية.							
31	تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات من الموارد البشرية كمًا ونوعًا.							
32	تعمل إدارة المدرسة على التوظيف الجيد للإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أداء أفضل.							
33	تراعي إدارة المدرسة تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.							
البعد الخامس: تقييم الأداء								
34	تعتمد إدارة المدرسة على تقارير أداء المعلمين لاتخاذ القرار المرتبط بشؤون الموارد البشرية.							
35	المعلومات التي تمتلكها إدارة المدرسة حول أداء المعلمين غير كافية للتعيين.							
36	تتطلب إدارة المدرسة لمعلومات كافية لتطبيق نظام تقييم أداء المعلمين بفاعلية.							
37	تهتم إدارة المدرسة بتوثيق جميع ما يرتبط بالأفكار الخلاقة المتعلقة بالمعلمين.							
38	تحفز إدارة المدرسة على الإبداع في إتمام الأعمال.							
39	تعتمد إدارة المدرسة على عدة أساليب لتقييم أداء المعلمين.							

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان								
البعد الأول: الالتزام الاستمراري								
1	يعتبر المعلمون عملهم استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لهم.							
2	المعلمون يرغبون في استمرار العلاقة التي قامت بينهم وبين زملائهم في المدرسة.							
3	يقبل المعلمون أي وظيفة يكلفون بها مقابل استمرارهم بالعمل.							
4	لا يفكر المعلمون بالعمل بمكان آخر حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.							
5	يُشارك المعلمون باللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.							
البعد الثاني: الالتزام المعياري								
6	ترى ادارة المدرسة بأن من الصعب على المعلمين ترك المدرسة.							
7	يقوم المعلمون باستثمار الوقت أثناء العمل بشكلٍ مناسب.							
8	يؤدّي المعلمون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين.							
9	يبذل المعلمون الجهد الكبير من أجل تحقيق غايات وأهداف المدرسة.							
10	يؤمن المعلمون بأن الولاء للعمل يعتبر قيمة أخلاقية.							
البعد الثالث: الالتزام العاطفي								
11	تعتقد ادارة المدرسة بأن المعلمين لديهم فناعة بأن المدرسة تستحق منهم الالتزام.							
12	يفتخر المعلمين ويعتزون لكونهم أحد أعضاء هذه المدرسة.							

التعديل المقترح	الصلاحية للقياس		السلامة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
							يعتبر المعلمون مشاكل المدرسة مشاكلهم الخاصة.	13
							يعتبر المعلمون عملهم في المدارس الخاصة له معانٍ شخصية متميزة.	14

شكراً لحسن تعاونكم

الملحق (2)
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة عمان العربية	أستاذ	إدارة وأصول تربية	أ. خالد محمد أبو شعيره	1
الجامعة الأردنية	أستاذ	الإدارة التربوية	أ. اخليف يوسف الطراونة	2
جامعة اليرموك	أستاذ	إدارة تربوية	أ. خليفة أبو عاشور	3
الجامعة الأردنية	أستاذ	الإدارة التربوية	أ. د أنمار الكيلاني	4
الجامعة الأردنية	أستاذ	سياسات وقيادة تربوية	أ. راتب السعود	5
الجامعة الأردنية	أستاذ	الإدارة التربوية	أ. د صالح أحمد عبابنة	6
جامعة اليرموك	أستاذ	الإدارة التربوية	أ. د منيرة الشрман	7
جامعة عمان العربية	أستاذ	الإدارة التربوية	أ. د رامي ابراهيم الشقران	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	د. كاظم الغول	9
جامعة اليرموك	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	أ. د. علي محمد جبران	10
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	أ. د نكريات جبريل القرالة	11
جامعة اليرموك	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	أ. م آمنة الرواشدة	12
جامعة اليرموك	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. عمر الخصاونة	13
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	أ. د دانا أخوارشيدة	14
جامعة عمان العربية	أستاذ مساعد	أصول التربية	أ. بسام عمر غانم	15
جامعة عمان العربية	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	د. دينا سعيد بزادوغ	16

الملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة تهدف تعرف: "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين ومساعديهم في العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول: تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي خمسة أبعاد: (التخطيط، الاختيار والتوظيف، الرواتب والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتناول ثلاثة أبعاد وهي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي).

ونظراً لكونكم عينة الدراسة التي سأقوم بها أشرف بطلب الإجابة على الاستبانة من قبل حضرتكم عبر النموذج المرفق بوضع إشارة في الخانة التي تمثل رأيكم شاكرة لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحثة: هبة شاهين

الجزء الأول: البيانات الأولية (البيانات الديمغرافية):

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الوظيفة

مدير مساعد مدير

3- المؤهل العلمي

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

أكثر من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات.

الجزء الثاني: الاستبانة:

المحور الأول: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التخطيط: إدارة المدرسة تقوم بالآتي:						
1	تحدد استراتيجية للمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية.					
2	تشكل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين متطلبات الموارد البشرية.					
3	تشكل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتعيين الفائض من الموارد البشرية.					
4	تهتم بتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أداء أفضل.					
5	تتراعي تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.					
البعد الثاني: الاختيار والتوظيف: إدارة المدرسة تقوم بالآتي:						
6	تشرك مدير الموارد البشرية في الاختيار.					
7	تشرك مدير الموارد البشرية في التعيين.					
8	تجمع المعلومات عن المتقدمين للتعين لغرض الاستخدام في الاختيار.					
9	تعتمد على تحليل الوظيفة عند الاختيار للوظائف الشاغرة.					
10	تستخدم المقابلات عند التعيين.					
11	تهتم بالاستقطاب الداخلي للارتقاء بمهارات المعلمين.					
12	تهتم بالاستقطاب الخارجي للارتقاء بمعارف المعلمين.					
13	توظف موارد جديدة دون استيفاء الشروط المرجوة للوظيفة.					
14	إجراء اختبارات الكفاءة عند توظيف الموظفين الجدد.					
15	تستقطب المعلمين من أصحاب الخبرة لشغل الوظائف.					
البعد الثالث: الرواتب والحوافز: إدارة المدرسة تقوم بالآتي:						
16	تتابع بانتظام برامج المكافآت والحوافز في المدارس الخاصة الأخرى.					
17	منح مكافأة نهاية الخدمة للمعلمين استنادًا إلى كفاءتهم.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدِّ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تهتم بتحفيز المعلمين ذوي الكفاءة معنويًا من خلال لوحة الإعلانات بالمدرسة.					
19	تعقد الاجتماعات والاحتفالات لتحفيز المعلمين من ذوي الكفاءة.					
20	تقدم التأمينات الصحية الملائمة للمعلمين.					
البعد الرابع: التدريب والتطوير: إدارة المدرسة تقوم بالآتي:						
21	تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة عبر خطة مرسومة.					
22	تعتمد برامج منتظمة لتدريب المعلمين الجدد.					
23	تُقيم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.					
24	تعزز البرامج التدريبية المقدمة من معدل الإنتاجية للموارد البشرية.					
25	يواكب التدريب في المدرسة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة.					
26	تُلبي متطلبات تدريب المعلمين، لتلبية متطلبات الطلاب من الأداء التدريسي.					
27	ترشح المعلمين للدورات التدريبية وفق تقييم الأداء.					
28	توفر مكتبة مجهزة، لتيسير البحث الذي يساعد المعلمين على التطوير المهني.					
29	تشرك كافة المعلمين في دورات تدريبية؛ لاستخدام الحاسوب في وظائفهم.					
30	توفر فرص التطوير المهني للمعلمين.					
البعد الخامس: تقييم الأداء: إدارة المدرسة تقوم بالآتي:						
31	تعتمد تقارير أداء المعلمين لاتخاذ القرار المرتبط بشؤون الموارد البشرية.					
32	توفير معلومات كافية تساعدها في تطبيق نظام تقييم أداء المعلمين بفاعلية.					
33	توثيق جميع ما يرتبط بالأفكار الخلاقة المتعلقة بالمعلمين.					
34	تحث على العمل الإبداعي لإتمام الأعمال.					
35	تعتمد عدة أساليب لتقييم أداء المعلمين.					

المحور الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الالتزام الاستمراري						
1	يُعد المعلمون عملهم استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لهم.					
2	يعزز المعلمون استمرار العلاقة التي قامت بينهم وبين زملائهم في المدرسة.					
3	يتقبل المعلمون أي عمل يكلفون بها مقابل استمرارهم بالعمل.					
4	يفكر المعلمون بالعمل بمكان آخر حتى لو كانت ظروف العمل فيه أفضل.					
5	يُشارك المعلمون باللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.					
البعد الثاني: الالتزام المعياري						
6	تدرك إدارة المدرسة صعوبة ترك المعلمين المدرسة.					
7	يستثمر المعلمون الوقت أثناء العمل بشكلٍ مناسب.					
8	يؤدّي المعلمون واجباتهم ذاتياً دون الحاجة إلى الإشراف.					
9	يبذل المعلمون الجهد الكبير من أجل تحقيق أهداف المدرسة.					
10	يؤمن المعلمون بالولاء للعمل يعد قيمة أخلاقية.					
البعد الثالث: الالتزام العاطفي						
11	تعتقد إدارة المدرسة بأن المعلمين مقتنعون أن المدرسة تستحق منهم الالتزام.					
12	يفتخر المعلمين أنهم أحد أعضاء الهيئة التدريسية.					
13	يُعد المعلمون مشاكل المدرسة مشاكلهم الخاصة.					
14	يعتقد المعلمون أن لعملهم في المدارس الخاصة مميزات أفضل.					
15	يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات في المدرسة.					

شكراً لحسن تعاونكم

الملحق (4) كتب تسهيل مهمة الباحثة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/286
التاريخ، 2023/10/29

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يساهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة هبة عيد الرزاق أحمد شاهين ورقمها الجامعي (402120132) المسجلة في برنامج ماجستير مناهج وطرق تدريس/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي تتولى القيام بتوزيع استبيانات لدى المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر المديرين و مساعديهم في العاصمة عمان"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

سلام خالد المحادين





الرقم ٥٢٧٧٠١١٠/٣
التاريخ ١٥ ربيع الثاني ١٤٤٥
الموافق ٢٠٢٣/١٠/٣٠

السيد مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيدة مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
فأرجو العلم بأن الطالبة هبة عبد الرزاق أحمد شاهين تقوم بإجراء دراسة عنونها "ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ومساعدتي المدارس التابعة لادارتكم .
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف 10/3
المرفقات: (5) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتق: ٥٦٠٧١٨١ ٦٩٦٢ + فاكس: ٥٦٦٦٦٠١٩ ٦٩٦٢ + ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo