

التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة
العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين
من وجهة نظر مساعدي المديرين

**The administrative excellence of the public secondary
schools principals in the Capital Governorate Amman
and its relationship with the job involvement of teachers
from assistants of principals point of view**

إعداد

عبطه خلف ابو احمد

إشراف

الدكتور أسامة عادل حسونة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

تفويض

أنا الباحثة عبطه خلف سالم ابو احمد أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبطه خلف سالم ابو احمد

التاريخ: 2020 / 6 / 22

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي

المديرين" وأجيزت بتاريخ: 2020 / 6 / 22

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أسامة عادل حسونة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د أحمد فتحي أبو كريم	رئيساً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د أحمد محمد بدح	ممتحنًا خارجيًا	جامعة البلقاء التطبيقية	

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في محكم كتابه العزيز: { وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ } سورة النمل

آية رقم [40]، لله الشكر والحمد، من قبل ومن بعد، حمداً غير منقطع أبلغ به رضاه، وأستوجب به المزيد من فضله وعطاياه على ما بلغني إياه من إتمام هذا العمل الذي ما كنت سأبلغه لولاه.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومشرفي الدكتور أسامة حسونة، الذي لم يتوانى يوماً عن تقديم النصح والمساعدة، فكان لي خير مرشد وموجه، إذ ساهم معي في إعداد هذا العمل وإنجازه؛ من خلال إيصالي إلى مصادر المعلومات وتيسير حصولي عليها، جزاك الله عني خير جزاء.

وأقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة المكونة من الاستاذ الدكتور أحمد بدح عضواً من خارج الجامعة، والاستاذ الدكتور أحمد أبو كريم عضواً من داخل الجامعة ورئيساً، والذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل للاستزادة من علمهم في تجويد هذا العمل.

وأقدم بخالص شكري وعظيم امتناني للكادر الإداري لتيسير أمور الدراسة والبحث، وللکادر الأكاديمي من أساتذة كلية العلوم التربوية الذين مهدوا لي الطريق للوصول إلى هدفي.

الباحثة: **ميناة علف**

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آل بيته الكرام الطيبين الصالحين، أول من أهدى له هذا العمل المتواضع؛ سيد البشرية والقائد القدوة والمعلم الأول رسول الله محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

وأهدي هذا الإنجاز إلى من غرس بداخلي حب العلم والتعليم، إلى من كان يردد على مسامعي "أطلب العلم ولو في الصين"، إلى من أشعل نور العلم في قلبي، إلى من تمنيت أن يشهد معي هذه اللحظة، إلى روح والدي الحبيب الحاضر في قلبي والغائب عن عيني رحمه الله.

وأهدي أوراقتي وكلماتي وشهاداتي إلى أمي الحبيبة، التي رافقتني دعواتها في أحلك الليالي، إلى التي لم توفر جهداً ووقتاً في مساندتي والوقوف معي في ذهابي وإيابي، إلى من أشغلت قلبها وعقلها في القلق والتفكير.

وأهدي تميزي هذا إلى فلذة كبدي والنور الذي اهتدي به، إلى ولدي إبراهيم الذي شاركني لحظاتي وتعبي وسهري، والذي يشاركني هذا الحلم الذي حان تحقيقه.

إلى رفقاء صغري وسندي بعد ربي ورائحة أبي، إلى الشمل الذي لا يكتمل إلا بهم وبأولادهم، إلى إخوتي وأخواتي، الذين حملوا اسمي بين دعواتهم، أهدى هذا العمل.

إلى جمال الحياة ومتعتها صديقاتي ومؤسساتي الغاليات، وإلى الصغيرات المدللات طالباتي المميزات اللواتي لازمتني دعواتهن ليلاً نهاراً.

إلى الأستاذ الدكتور رياض سترارك القائد التربوي الإنسان صاحب الأثر الكبير، وإلى كل من كان لهم فضلٌ علي سواء بكلمة داعمة، أو دعوة صادقة أهدى هذا العمل.

قائمة المحتويات

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

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة	1.....
مشكلة الدراسة.....	5.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	8.....
حدود الدراسة.....	9.....
محددات الدراسة.....	9.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري.....	10.....
الدراسات السابقة ذات الصلة.....	33.....
التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	45.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	47.....
مجتمع الدراسة.....	47.....
عينة الدراسة.....	48.....
أداتا الدراسة.....	49.....

50.....	صدق بناء أداة الدراسة الأولى.....
52.....	صدق بناء أداة الدراسة الثانية.....
53.....	الصدق الظاهري لأداتي الدراسة.....
54.....	ثبات أداتي الدراسة.....
55.....	تصحيح أداتي الدراسة.....
55.....	متغيرات الدراسة.....
56.....	إجراءات الدراسة.....
57.....	الأساليب الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

58.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
64.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
66.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
72.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
75.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

77.....	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
82.....	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
85.....	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
88.....	مناقشة نتائج السؤال الرابع.....
90.....	مناقشة نتائج السؤال الخامس.....
91.....	التوصيات.....

المراجع

92.....	المراجع العربية.....
98.....	المراجع الأجنبية.....
101.....	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الجدول رقم الفصل	محتوى الجدول	الصفحة
3- 1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات محافظة العاصمة عمان	48
3- 2	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية	49
3- 3	معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التميز الإداري	51
3- 4	معاملات الارتباط بين مجالات التميز الإداري مع بعضها وبين الأداة الكلية	52
3- 5	معاملات الارتباط بين فقرات الأداة لمستوى الاستغراق الوظيفي	53
3- 6	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للمجالات والدرجة الكلية لفقرات التميز الإداري ومستوى الاستغراق الوظيفي	54
3- 7	معياري تقييم فقرات أداتي الدراسة	55
4- 8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان	58
4- 9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال القيادة مرتبة تنازلياً	59
4- 10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال التعلّم والتعليم مرتبة تنازلياً	60
4- 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً	61
4- 12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	62
4- 13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً	64
4- 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس	67
4- 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة	68

رقم الجدول رقم الفصل	محتوى الجدول	الصفحة
4- 16	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	69
4- 17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير المؤهل العلمي	70
4- 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس	72
4- 19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة	73
4- 20	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	74
4- 21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير المؤهل العلمي	74
4- 22	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التميز الإداري لدى المديرين والاستغراق الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان	75

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
101	أداتا الدراسة بصورتها الأولى	1
106	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
107	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3
114	كتاب تسهيل مهمة	4
115	براءة بحثية	5

التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين

إعداد

عبطه خلف ابو احمد

إشراف

الدكتور أسامة عادل حسونة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، والعلاقة الارتباطية بينهما، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (175) مساعدًا ومساعدة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات محافظة العاصمة عمان، وقامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من جزأين، تضمن الجزء الأول (36) فقرة حول التميز الإداري، موزعة على أربع مجالات وهي: القيادة، والتعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والمجتمع المحلي، وتضمن الجزء الثاني من (20) فقرة حول الاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وفي ضوء تلك النتائج تم الخروج بعدة توصيات من أهمها: اشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من استدامة التميز الإداري في مدارسهم، والمحافظة على المستوى الذي حققوه، وتخصيص مكافآت مالية للمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية، ويعملون لساعات إضافية، ويتعاونون مع الكادر الإداري في تنفيذ بعض المهام الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التميز الإداري، الاستغراق الوظيفي، المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان، المعلمين، مساعدي المديرين

The administrative excellence of the public secondary schools principals in the Capital Governorate Amman and its relationship with the job involvement of teachers from assistants of principals point of view

Prepared by

Abta Kh. Abu Ihmaid

Supervised by

Dr. Osama A. Hasounah

Abstract

This study aimed to identify the level of administrative excellence in public secondary schools principals in the Capital Governorate of Amman, and the level of job involvement teachers from the point of view of the assistants of principals, and the correlation between them, and in order to achieve the aim of the study, the descriptive relational approach has been used, and the study sample consists of (175) assistants who work in public secondary schools in the directorates of the Capital Governorate of Amman. The researcher has developed two questionnaires; the first one includes (36) items about administrative excellence which have distributed on four themes: leadership, education and learning, school environment and local community, and the second includes (20) items about job involvement, the results have showed that the level of administrative excellence among public secondary schools principals, and the level of job involvement among teachers are high, and the results also showed that there are no statistically significant differences in members' estimates of the study sample on the level of administrative excellence which are attributed to the sex and years of service variables, and the presence of statistically significant differences attributable to the variable of the academic qualification and in favor of postgraduate studies, in addition to the absence of statistically significant differences regarding the level of job involvement attributed to gender, years of service and academic qualification variables. There is existence of a positive correlation relationship and statistically significant between the level of administrative excellence of principals and the level of job involvement among teachers. According to these results, several recommendations are produced, the most important of which are: involving the school principals in programs and training courses to enable them to sustain administrative excellence in their schools, and to maintain the level they have achieved and allocate financial rewards for teachers who initiate development activities, work additional hours, and cooperate with the administrative staff in carrying out some administrative tasks.

Keywords: administrative excellence, Job involvement, Public Secondary Schools in the Capital Governorate Amman, teachers, assistants of principals

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

شهدت العملية التربوية في العالم تطورات سريعة وهائلة بسبب التطور التقني والانفجار المعرفي والتكنولوجي، لذا سعت المؤسسات التربوية في الأردن إلى مواكبة هذا التطور ومعالجة المشاكل التي يولدها الحقل التربوي، وعملت على تبني استراتيجيات ووسائل في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، لتحقيق جودة عالية في التعليم وتحسين نوعيته، واستدامة التطوير الشامل في جميع عناصر المؤسسة، من خلال تنفيذ ممارسات ونشاطات متميزة غير مسبوقه تتمثل بإدارة الحوار والنقاش والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية وعناصرها داخل المدرسة، مما يقودها إلى التميز الإداري الذي له الدور الأكبر في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية وتطوير أداء العاملين لتفجير الطاقات واستثمار الموارد المتاحة وتحقيق قيمة الانتماء داخل المدرسة.

وتتبنى المؤسسات التعليمية فكراً إدارياً واضحاً من أجل التميز في العصر الحديث، إذ تمتلك دوافع قوية تجعلها تواكب التغير السريع لتحقيق التميز الإداري، وهذا يعود إلى التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية، وتنامي الشعور بالجودة، وحاجة المجتمع إلى العمل المؤسسي المتميز (يوسف، 2017)

وباعتبار المدرسة أساس النظام التعليمي وواحدة من أهم المؤسسات التربوية فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تعمل على تطوير أداء العاملين باستمرار، وتهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية

التي من شأنها العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (الزائدي، 2014).

ويشكل مدير المدرسة ركيزة النظام التعليمي فيها والعنصر الأساس في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونظرًا للدور الهام الذي يقوم به فلا بد من توافر عدة صفات ومؤهلات تجعل منه شخص مؤهل معرفيًا وسلوكيًا وقياديًا وإنسانيًا لإشغال هذا المركز والقيام بجميع المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، فالقائد التربوي هو الذي تجتمع فيه المؤهلات العلمية والعملية والسمات الشخصية التي تمكنه من القيام بمهامه لتحقيق الأهداف المرسومة، وهو المشرف على تنفيذ العمليات الإدارية جميعها، لذا وجب عليه الإلمام والمعرفة الكاملة بآلية تنفيذ الخطط التربوية والمدرسية، وعلى علم بمبادئ الإدارة العلمية والواجبات والمسؤوليات الواقعة على عاتقه (إسماعيل وحسين، 2015).

وبالتالي لا بد من وجود قيادة فاعلة على قدر كبير من الوعي، وتمتلك قدرات مميزة تجعلها قادرة على حل المشكلات التي تواجه المجتمع المدرسي، وتقوم بتحقيق أهداف المدرسة كما هو مخطط لها لتؤدي دورها على أكمل وجه، وتعمل على إنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية من أجل تحسين عملية التعليم في المدرسة، ومع تعدد وتنوع مهام مدير المدرسة والأهداف الواجب عليه تحقيقها، ومع اختلاف الفئات التي يتفاعل معها داخل المدرسة وخارجها؛ ظهرت سمة التميز الإداري عند بعض مديري المدارس الذين حققوا إبداعًا في إدارة مدارسهم وأحدثوا فنًا في إدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات والمعوقات التي اعترضت تنفيذ العملية التعليمية التعلمية (عطية، 2015).

وهناك عدة دوافع تجعل المدير المتميز يسعى إلى تحقيق التميز الإداري في مؤسسته للحصول على أفضل النتائج، ومن أهم هذه الدوافع؛ معدل التغيير والتطور السريع في البيئة المحيطة والذي يؤثر

بشكل كبير على نشاطات وقرارات المدير، بالإضافة إلى تميز المؤسسات المحيطة الذي يحتم على القائد ضرورة تحقيق ميزة تنافسية مع المؤسسات المحيطة، وأيضاً تنامي شعور القائد بالجودة وتحقيق الأفضل في جميع جوانب المؤسسة (جمال، 2017).

من هنا ظهرت الحاجة إلى البحث عن أساليب حديثة في الإدارة التربوية في الوطن العربي، لمواكبة التطورات العالمية التي زادت من حدة المنافسة، وغيرت من طريقة أداء المعلمين في المدارس بسبب التسارع الهائل في التكنولوجيا وتأثيرها الفعال على الأداء المدرسي وتميزه، لذلك أولى الأردن اهتماماً كبيراً لتحقيق التميز الإداري في المؤسسات التربوية وخصوصاً المدارس لأنه يعتبر عاملاً هاماً في ضمان فاعليتها واستمرارية نجاحها وتطويرها، وإيماناً بدور مدير المدرسة في العملية التربوية ركزت جلالة الملكة رانيا العبد الله على ضرورة تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال وجود مدير متميز، وأطلقت جائزة سنوية للتميز الإداري تشمل كافة العناصر التربوية لتشجيع التطوير والتنمية والتميز في العملية التربوية (جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز، 2009).

إن تطور المدارس ونموها يظهر جلياً في مخرجات العملية التعليمية من حيث إظهار ولائهم لمدارسهم وشعورهم بالرضا عن القيمة المدركة لمستوى التعلّم والتعليم الذي يحصلون عليه، وبما أن هذه القيمة لا تتحقق إلا من خلال المعلمين فيجب أن يتمتع هؤلاء المعلمون بجودة الحياة الوظيفية، فكلما حازت بيئة العمل على القبول والرضا ساعد ذلك في انتمائهم لمدارسهم واندماجهم بعملهم وارتباطهم النفسي به وبالتالي الحصول على أداء أفضل كمّاً ونوعاً، وهذا ما يطلق عليه الاستغراق الوظيفي (المغربي، 2007).

إن معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين أحد أهم الأبعاد اللازمة لفهم سلوكهم داخل المدرسة، لأنه يشمل سلوكيات الأداء والغياب والرضا، ويعد العنصر الرئيس لزيادة دافعية المعلم، وهو المفتاح الرئيس للتحسُّن في الأداء وتحقيق الرضا الشخصي داخل المدرسة، وأساس السلوك الموجه نحو الهدف (عبد العليم، 2012).

ويوصف الاستغراق الوظيفي بأنه "المستوى الذي يظهر فيه اهتمام الموظف بعمله، ومدى حبه له، وانشغاله بالتفكير فيه معظم وقته، وتمسكه بأداء العمل بدقة وإتقان وعلى أكمل وجه مقارنةً بمجالات الحياة الأخرى" (Dahajan, 2015:15).

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يجعل الفرد أكثر التزامًا نحو عمله ومدرسته، كما ويعمل على تحفيز المعلمين وتوجيههم، وتحجيم نسبة الغياب والتأخير، وزيادة العمل التطوعي، ويساعد الاستغراق الوظيفي على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وربطها مع أهداف المؤسسة (الشنطي، 2015).

ويتبين أن الاستغراق الوظيفي له آثار إيجابية كبيرة على المستوى الشخصي؛ إذ أن له دور كبير في تحقيق العامل لذاته، وشعوره بالسعادة في إنجاز عمله، أما على المستوى التنظيمي؛ فيظهر في تحسن أداء المؤسسات، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تتمسك المؤسسة بالعاملين المستغرقين، مما يحقق لهم الاستقرار والأمان الوظيفي (Sakovska, 2012).

ويؤثر القائد الإداري للمدرسة على كافة العاملين من خلال خبرته الداعمة وسلوكه الجيد والتواصل المباشر معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز شعورهم بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، وزرع حب المشاركة الفاعلة ودعم العمل الجماعي، ويقوم أيضًا بمشاركة العاملين

مناسباتهم الاجتماعية مما يدعم العلاقات بينه وبين العاملين، ويقوي أواصر الحب والاحترام، ويعزز قيمة الانتماء للمدرسة، ويبني روابط قوية بعملهم من الصعب كسرها (إسماعيل وحسين، 2015).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة المتميز هو الحجر الأساس في العملية التعليمية التعلّمية، وهو الذي يشجع العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أفضل الإنجازات في عملهم من خلال قيادته المتميزة، وتوفير بيئة مناسبة للعمل وتحقيق الرضا الوظيفي، واستمرارية التحفيز للمعلمين وتشجيعهم على النمو والتطوير المهني وبالتالي الحصول على أداء أفضل، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وتعاقب عدد من الإدارات على المدرسة التي تعمل بها، لاحظت دور مدير المدرسة الذي يتمتع بصفات إدارية متميزة، في ارتباط العامل بعمله، والتزامه في أدائه لمهامه دون الشعور بمرور الوقت أو الملل، ورغبته في تحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى شعور العامل بأن عمله يحقق له ذاته من خلال ارتباط أهدافه الشخصية بالهدف العام للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن وجود مدير تقليدي يمارس سلطة المكتب على العاملين في المدارس يقلل من رغبة العامل في العمل.

من هنا ظهرت الحاجة إلى تعرف مستوى التميز الإداري لدى المديرين ودوره في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، فقد أوصت دراسة المطيري (2016) بضرورة الاهتمام بالإنجازات التي يقوم بها العاملون ودور التميز

الإداري في تحقيق انجازات أكبر، وفاعليته في التأثير على أداء العاملين ومدى ارتباطهم بعملهم، وأوصت دراسة سعد الدين (2019) بتحسين نظام المكافآت بحيث ترتبط بكفاءة وأداء المعلمين، لذا ارتأت الباحثة ربط المفهومين ببعضهما وعمل دراسة تهدف إلى تعرف "مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين".

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

أهمية الدراسة:

تم عرض أهمية الدراسة من خلال تناول الجانبين الآتيين:

أولاً_الأهمية النظرية :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، وإثراء المكتبة العربية، ومكتبة جامعة الشرق الأوسط، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالتميز الإداري والاستغراق الوظيفي والتي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ثانياً_الأهمية التطبيقية:

وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة بأنها قد تفيد مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان في الاهتمام بمفهوم التميز الإداري وتبسيط الضوء على دوره في تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال إظهار العلاقة بين المفهومين، وقد تدفع نتائج هذه الدراسة

الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تبحث في درجة ممارسة مديري المدارس للتميز الإداري في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات، ومن الممكن أن تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي بالأخذ ببعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

التميز الإداري: وهو "قدرة مهمة في إدارة المؤسسة تثير الرغبة لتطبيق منهجية إدارية متفوقة عن طريق الإدارة الاستراتيجية والقياس والتقييم، لتحقيق التوازن في المنافع" (العوامل، 25: 2019).
وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: أسلوب متطور ومتقدم في المؤسسات يترجم على هيئة ممارسات إدارية متطورة وأفكار إبداعية جديدة تجعل مدير المدرسة يتفرد ويتفوق في أدائه لمهامه إذ يتخطى التوقعات المستقبلية لتحقيق الأهداف، ويحدث التوازن بين جميع المجالات التي تتميز فيها المؤسسة مثل القيادة والتعلم والتعليم والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي، وقد تحدد ذلك من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام أداة لجمع البيانات.

الاستغراق الوظيفي: تعرفه أبو سيف (2018:13) على أنه "اتصال عقلي ووجداني بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، مما يؤثر على إدراكاته تجاه الدور الذي يقوم به، ومن ثم يوجه كل طاقاته نحو الانهماك في مهام العمل بقدر من الحيوية والتفاني".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مدى ارتباط العامل بعمله والذي يجعله يندمج مع وظيفته إلى درجة كبيرة بكل حماس وتفانٍ، ويقوم بأداء المهام الموكلة إليه لدرجة الانغماس بما ينعكس عليه بشكل

إيجابي في تحقيق أهداف المدرسة بصورة متقنة وفاعلة، وتم قياس ذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لمقياس الاستغراق الوظيفي الذي أعدته الباحثة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من مساعدي ومساعدات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2020/2019.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

الحدود الموضوعية: تم تناول موضوعي التميز الإداري والاستغراق الوظيفي.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أدوات الدراسة، وبالمجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له، ومدى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك خاصة في ظل جائحة كورونا وقرار الحظر الشامل مما أجبر الباحثة على توزيع أدوات الدراسة إلكترونياً، والإتصال مع أفراد عينة الدراسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

سيتناول هذا الفصل عرض الأدب النظري، من خلال تناول موضوعي التميز الإداري والاستغراق الوظيفي، والدراسات السابقة ذات الصلة، والتعقيب عليها.

أولاً_ الأدب النظري:

يشمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم التميز الإداري وأهميته، وعرض جملة من خصائصه ومجالاته والتعرف على المدير المتميز وصفاته، ويشمل أيضاً عرضاً لمفهوم الاستغراق الوظيفي وأهميته وأبعاده لأخذ نظرة شاملة عن مصطلحات الدراسة وسبب تناولها.

أ_ مفهوم التميز الإداري:

يعد التميز الإداري أحد أهم الأركان الأساسية في العمليات الإدارية، إذ أن تحقيقه في المؤسسات يؤدي إلى تحقيق أهدافها بالصورة المثلى وعلى أكمل وجه، وقد اهتم علماء الإدارة بتحقيق التميز الإداري في المؤسسات باختلاف مجالاتها وتوضيح معايير والأسس التي يقوم عليها.

فالتميز الإداري هو "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة"

(السلمي، 2001:80).

وترى نور (2008:1) أن التميز الإداري هو "فكر إداري والعنصر الحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري فالتميز إذن هو ناتج فكر بشري، والبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث". وقد شرحه العايدي (87: 2009) بأنه مجموعة من الممارسات المتميزة التي يقوم بها مدير المدرسة في إدارته لها، وبالتالي تحقيق نتائج ليست فقط مرضية بل غير مسبوقه.

وعرفه السلمي (109: 2012) بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج".

وهو "التفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمة المقدمة الذي يعد مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة" (البحيري، 21: 2012).

تري الباحثة أن التميز الإداري عبارة عن مجموعة من الممارسات والنشاطات التي ينفذها القائد الإداري، بهدف تحقيق أعلى درجات التقدم والإبداع والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج مبهرة في النهوض بالمدرسة واستمرارية التطور والتحسين فيها، لذا كان لا بد من معرفة من هو القائد الإداري والمدير المتميز الذي ينهض بالمدرسة ويقودها إلى التميز الإداري.

مدير المدرسة المتميز:

لا يتحقق التميز الإداري في المدرسة دون وجود مدير متميز يمتلك مهارات فريدة وسمات شخصية وصفات إدارية متميزة، لذا لا بد من معرفة من هو المدير المتميز، وما هي المهارات والصفات الواجب توافرها فيه.

فالمدير المتميز هو الشخص الذي يملك قدرة التأثير على الآخرين، إذ يعمل على النهوض بالمدرسة، وتطويرها نحو الأفضل، ويطلق رؤية جديدة بينه وبين العاملين لزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة (إلياس، 2019).

ويشير فتحي (2002) أن المدير المتميز هو الشخص الذي يتفوق على أقرانه بمجموعة من السمات التي تميزه وترفع من مقامه، إذ يتميز هذا الشخص في داخل مدرسته وخارجها بتلك الصفات الحسنة من خلق رفيع وسلوك مميز، فنتكون تلك الشخصية المرموقة والمميزة.

ويقوم مدير المدرسة بدور أساسي في تبني سياسة التغيير وتطبيقها على جميع العاملين، ويؤمن بأن نتائج هذا التغيير ستظهر على سلوك الطلبة ومستوى نجاحهم، وهذا يحتاج إلى إعداد مدرء للمدارس قبل خوضهم تجربة الإدارة بشكل رسمي، وذلك من خلال تدريبهم وتنميتهم إدارياً بهدف نزع الخوف والقلق من ممارسة القيادة الإدارية وقدرتهم على مواجهة الصعوبات والعقبات التي قد تواجههم في سير العملية الإدارية (Adem, 2016).

صفات مدير المدرسة المتميز:

ويمتلك المدير المتميز عدة صفات ومهارات أساسية يمارسها في إدارته لمدرسته بحيث تميزه عن غيره من أقرانه، ويمكن تصنيف تلك الصفات إلى ثلاث مجموعات:

أولاً: الصفات الشخصية

وهناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد، والتي تمكنه من التأثير

- المرونة الانفعالية: أن يكون المدير المتميز مرناً بدرجة كبيرة، ويستطيع التعامل مع جميع الحالات التي تواجهه، وقادراً على التحكم بجميع انفعالاته.
- الميل للاستجابة الإيجابية للمواقف: يستجيب للأحداث بشكل إيجابي، ويتحمل مسؤوليتها ويصنع الإيجابية من وسط المواقف الصعبة.
- الخلق والابتكار: يستجيب للمواقف المختلفة بطريقة غير تقليدية وإنما جديدة ومبتكرة.
- سرعة البديهة: يمتلك القدرة على سرعة التصرف في مواجهة المشاكل، والتفكير بعدة حلول فورية.
- القدرة على التعلُّم المستمر: يبحث عن مصادر المعلومات بنفسه، ويحاول الاستمرار في التعلُّم.
- المعلومات الشخصية: يمتلك كم كبير من المعلومات العلمية والثقافية تمكنه من التعامل مع الجميع باحترافية.
- التعامل مع الآخرين: يستطيع التعامل مع الآخرين بمهارة وذكاء، ويمتلك المقدرة على الاتصال الفعال، ويمارس أسلوب التفويض مع العاملين المناسبين لاستمالتهم وتنمية شعورهم بأهمية دورهم في المدرسة، مع الالتزام بتوجيههم بالطريقة المثلى (السيد، 2007).

ثانياً: الصفات والمهارات السلوكية

- وبيّن فتحي (2002) مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يمارسها المدير المتميز في مدرسته، والتي تجعله يشكل القدوة لجميع العاملين، وفيما يلي بعض هذه المهارات:

- المبادرة: إذ أن المدير المتميز يبادر بالعمل الجاد وتنفيذ الأنشطة، وهو أول من يجرب، ليسير الآخرون على خطاه.
- تكوين علاقات ناجحة ومبنية على حب التعاون والعمل الجماعي، لتحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب.
- امتلاك فن إقناع الآخرين، وذلك من خلال كسب الود والألفة، وتحسين العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين، ليتمكن من التأثير فيهم.
- مهارة النقد البناء والإيجابي، ويتم ذلك من خلال التعقيب الإيجابي على أداء العاملين، وتقديم النصح والإرشاد بدلاً من التوبيخ والعقوبة.
- قدرته على شحذ الهمم وتوليد الطاقات الكامنة، من خلال تشجيع العاملين على تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي، وبيان أهمية دورهم في نجاح المدرسة.

ثالثاً: الصفات الإدارية:

- ووضح السيد (2007) الصفات الإدارية للمدير المتميز والتي تعد مؤشراً على تميزه في أداء مهامه وقد فصلها على النحو التالي:
- السعي لتحقيق الهدف: يرسم طريق واضح تجاه الهدف، ويمتلك رغبة قوية في الوصول إلى التميز من خلال الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف.
 - التركيز على النتائج: يهتم بالأنشطة المحققة للنتائج، ويركز اهتمامه على مناطق تحقيق النتائج الأساسية، كمعرفة حاجات العاملين والمستفيدين، وحجم الإنتاجية، والتجديد والابتكار.

- إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين: يمتلك القدرة على إطلاق الطاقة الكامنة من خلال ممارسة التفويض بشكل مستمر ليشجع العاملين على مواجهة الصعوبات وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
- المدير مالك: أي أن يشعر المدير المتميز بأن المدرسة ملكٌ له، وله حق التصرف بملكه من خلال الاهتمام بأوجه الإنفاق وتحمل المخاطر من أجل مؤسسته.

ويتبين أنه من الضروري وجود مدير متميز للمدرسة، يمتلك من السمات الشخصية والمهارات السلوكية والصفات الإدارية ما يجعله يختلف عن غيره من أقرانه، فهو ليس مديراً بالمسمى الوظيفي فقط؛ بل هو القائد الذي يحمل المدرسة على أكتافه ويصل بها إلى التميز الإداري.

أهمية التميز الإداري:

يعد التميز موضوع أساسي في متناول عدد كبير من العلماء والباحثين والإداريين، واعتبروه الحجر الأساس في أي مؤسسة، وسبب رئيسي لنجاح أي عملية إدارية، وقد تناولت هذا الموضوع كتب ودراسات وأبحاث عديدة وضحت أهمية التميز الإداري وضرورة تحقيقه في المؤسسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص لضمان نجاحها، وتحقيق أفضل النتائج.

وقد أصبح التميز الإداري من المتطلبات الضرورية في المؤسسات التربوية وخصوصاً المدارس، وسمة غالبية على جميع العمليات الإدارية فيها، ويظهر ذلك من خلال رغبتها في تحقيق الجودة، وتطبيق أنماط الإدارة الحديثة، واستيعابها لفلسفة التغيير وآليات تنفيذها ومدى انعكاس هذه الاتجاهات الحديثة على ثقافة المدرسة، وعلى العائد الإيجابي لها وللمجتمع، وأثر ذلك كله في التطور والتحسين المستمر من أجل تحقيق التميز المطلوب من خلال التقدم والإبداع الإداري للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة المتميزة (عامر، 2013).

وأولت المدارس المتميزة اهتمامًا كبيرًا للتطورات الداعمة للتميز الإداري وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت والإلكترونيات، إذ ساعدت في تطوير أدائها بوقت وجهد أقل، وتحقيق الميزة التنافسية لاملاكها أحدث التقنيات في تنفيذ أغلب العمليات الإدارية (زايد، 2005).

كما أشارت النسور (2010) إلى مبررات أخرى دعت إلى الاهتمام بالتميز الإداري، من ضمنها الحاجة إلى استمرارية تطوير العاملين ليتمكنوا من تحقيق التميز للمدرسة مقارنةً بالمدارس الأخرى، وأيضًا الحاجة إلى ضرورة امتلاك المدير سمات ومهارات تميزه عن غيره لأهمية الدور الذي يقوم به وحساسيته.

يعد التميز الإداري متطلب أساسي في العمليات الإدارية، وعامل رئيسي لتحقيق التقدم التكنولوجي والمعرفي في المؤسسات، إذ أنّ الاهتمام بهذا الموضوع من الركائز الأساسية التي تحتم على جميع المؤسسات الاهتمام به وخصوصاً المدارس، والعمل على فتح آفاق جديدة لتطبيقه وتفعيله في جميع جوانبها وعناصرها وعملياتها الإدارية عن طريق استحداث برامج ودورات جديدة وعمل ندوات دورية لتوضيح استراتيجيات تحقيق التميز الإداري وكيفية تطبيقه لما له أثر كبير في تحسين الأداء المدرسي.

خصائص التميز الإداري:

إن التميز الإداري الذي يقود المدرسة إلى أعلى مستويات التقدم والتطور وتحقيق الاختلاف الإيجابي بين باقي المدارس له العديد من السمات والخصائص يمكن من خلالها الحكم على هذا التغيير والتطوير بأنه تميز إداري، ونذكر هنا بعض هذه السمات.

يذكر آل مزروع (2010) جملة من خصائص التميز الإداري التي يمارسها المدبرون، إذ ينصب الاهتمام على العاملين تحفيزهم وذلك بالخروج عن نمط الإدارة البيروقراطية، والانتقال إلى التحيز للعمل والعاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية الحميمة مع العاملين من خلال الأخذ باقتراحاتهم، ومنحهم الثقة والمشاركة الفاعلة لزيادة الإنتاجية، والسماح لهم بإنجاز عملهم باستقلالية مما يعزز انتمائهم لعملهم وتنمية قيم المدرسة.

وتضيف النسور (2010) أن ما يميز المؤسسة هو وجود دورات تدريبية تعزز التميز المؤسسي، وامتلاك خبرات وتجارب خارج إطار العمل لتقديم الخدمة للمجتمع المحلي، إضافة إلى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات وتحمل المصاعب ومواجهتها، وهذا يحتاج إلى توفر قيادة فاعلة تعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على التميز لأنها تعد قدوة لهم، ومن أهم خصائص التميز الإداري قبول تنفيذ المهام الصعبة، لأنها تعد فرصة للنمو الوظيفي والتعلم السريع وتحسين تنفيذ العمليات الإدارية.

ويؤكد كل من ناصف وهاشم (2010) على خصائص التميز الإداري، إذ أن من أهمها حرص المدير على الطاقات الإبداعية والديناميكية والاهتمام والتمسك بها، واستقطاب الموارد البشرية المحفزة والمطورة للإبداع، وتوفير المناخ المناسب والداعم للابتكار بما يتناسب وبيئة العمل.

ويتحقق التميز الإداري إذا بذل جميع العاملين باختلاف مراكزهم الوظيفية في المؤسسة أقصى جهودهم في إنجاز العمل وعلى أكمل وجه، ووصول المدرسة إلى درجة التميز لا يعني التوقف عند هذا الحد بل يعني زيادة الأعباء التي تقع على عاتقها، لتحافظ على المستوى الذي وصلت إليه وتتجنب السقوط إلى مستوى أقل في الأداء، إذ أن الأساس في التميز الإداري هو الديمومة والاستمرارية

والشمول، فلا يمكن أن تتميز المؤسسة في مجال دون غيره، فالشمول سمة أساسية للتميز الإداري (السلمي، 2012).

ترى الباحثة أن التميز الإداري يتحقق عندما تتكامل العلاقة بين المدير المتميز والعاملين، فحين يقوم كل منهما بعمله وإنجاز مهامه على أكمل وجه، وتجمعهم علاقات إنسانية ودّية، يصبح أمامهم هدف واحد يأملون تحقيقه في مدرستهم للوصول بها إلى أعلى درجات التميز الإداري.

مجالات التميز الإداري:

يظهر التميز الإداري في المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التربوية كالمدارس عندما يكون الأداء متميزاً في جميع المجالات، فليس من الممكن إطلاق صفة التميز على المدرسة عندما تهتم بتمييزها من جانب ولا تهتم بالجوانب الأخرى، فإذا حققت التميز في جميع عملياتها الإدارية والتنفيذية يمكن القول حينها بأن التميز الإداري أصبح سمة غالبية على تلك المدرسة، ومن غير الممكن تحقيق ذلك إلا إذا كان الإداري على وعي تام بأبعاد التميز الإداري ومجالاته، وفيما يلي توضيح لأهم مجالات التميز الإداري:

1. المجال الأول: القيادة

يوضح (كنعان، 90: 2009) القيادة أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ويعرفها العلق (14: 2010) بأنها "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

والقيادة هي قدرة القائد على توحيد سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق غاية معينة في موقف ما، وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة وهي:

- القائد وهو الشخص الذي يمتلك مهارات وسلوكيات معينة لتحقيق أهداف محددة.
- مجموعة من الأفراد يمتلكون خبرات ومؤهلات لأداء المهام التي تحقق الأهداف.
- موقف معين يقوم فيه العاملون بأداء المهام الموكلة إليهم, (ربيع, 2008).

وتقوم القيادة على عدة مبادئ من شأنها تذكير القائد بأهم الممارسات التي يجب الانتباه لها لتكون قيادته فاعلة ومثمرة في مؤسسته، ومن أهمها أن يعرف القائد نفسه ويقم ذاته ويقومها، وأن يكون على قدر كبير من تحمل المسؤولية ويبادر بالبحث عنها، وأن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب بشكل علني ومسموع، وعلى القائد أن يكون المثل الأعلى لمن حوله من العاملين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق.

إن القائد هو العنصر الأكثر فاعلية وأهمية في عملية القيادة، ولكي يكون مدير المدرسة قائد إداري لا بد من امتلاكه خصائص مهنية تميزه عن غيره، مثل المعرفة الكاملة بأهداف العملية التعليمية، وإلمامه التام بجميع الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف المدرسة، وأن يكون على معرفة بسمات وخصائص النمو لطلبة المدرسة، بالإضافة إلى مواكبته لجميع المستجدات والتطورات في العملية التربوية ككل، ويعمل أيضاً على توفير احتياجات العاملين للنمو المهني المستمر (الحري، 2010).

وذكر السلمي (2012) أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري والتي تعمل على تنمية وصقل شخصيته القيادية، وارتكزت على ثلاث مهارات رئيسية:

- المهارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على تصور العقبات والصعوبات، وتحديد المشكلات التي تواجه سير العمل، والقدرة على التحليل والتوصل إلى العلاقة بين السبب والنتيجة.

- المهارة الإنسانية: وهي قدرة القائد على التعامل مع جميع العاملين باختلاف سلوكياتهم وقيمهم ومعتقداتهم، وقدرته على التأثير فيهم وتقبلهم لقيادته وإقبالهم على التعامل معه برضا واقتناع.
- المهارة الفنية: أي قدرة القائد على فهم طبيعة العمل الذي يقوم به، ومعرفة الأسس العلمية والموارد التقنية اللازمة لقيام العاملين بعملهم، ليتمكن من مساعدة العاملين على حل المشكلات الفنية التي تواجههم، وإدراكه لجوانب العمل كافة ومتطلباته المادية والمالية.

2. المجال الثاني: التعلُّم والتعليم

يعتبر التعلُّم من المبادئ الرئيسية للتميز المؤسسي، ومن أهم المجالات التي يركز عليها، بحيث يشعر المدير بعدم الكمال والعمل على السعي الدؤوب لتحقيق كل ما هو أفضل وأحسن، وأن الهدف لا ينتهي عند تحقيقه بل يتولد منه هدف أسمى وأعلى، لذا فإن المؤسسة التي تريد تحقيق التميز الإداري هي بحاجة مستمرة ودائمة للتعلُّم (السلمي، 2012).

وتكتسب المؤسسة المتعلِّمة طرق جديدة من السلوكيات والممارسات بسبب تعرضها لمواقف معينة تجبرها على التخلي عن السلوكيات والأنشطة القديمة، أو إجراء تعديلات عليها لأنها لم تعد مناسبة للتطورات والمواقف الجديدة، وبذلك تتمكن المؤسسة من الحصول السريع على المعلومات بكم أكبر وجودة أعلى، وخلق مناخ عمل يحفز على الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى استمرار التحسين والتطوير في الأداء (الضلاعين، 2018).

ويعود التداخل بين عمليتي التعلُّم والتعليم إلى أن التعلُّم الجيد يقود إلى تعلُّم جيد، فالتعلُّم عبارة عن اكتساب معارف ومهارات وسلوكيات جديدة عن طريق التواصل المباشر مع مصادر التعلُّم،

أما التعليم فهو الفن الذي يمكن المعلم من تشجيع وتوجيه النمو للمتعلم بما يضمن له سد احتياجاته وتحقيق غاياته (الربيعي، والشمري، والطائي، 2013).

3. المجال الثالث: البيئة المدرسية

ويقصد بالبيئة المدرسية كل ما يتوفر في البناء المدرسي من إمكانيات مادية، وعلى مدير المدرسة المتميز أن يوظف جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المدرسة المرسومة والمتوقع تنفيذها على المدى القريب والبعيد، إذ يقوم بتنفيذ مشاريع هدفها تحسين البيئة المدرسية، وينفق مرافق المدرسة باستمرار، ويساهم في إنشاء الملاعب والحدائق المدرسية والمبادرة في الاهتمام بها، بالإضافة إلى إنشاء المكتبات والمختبرات والمسارح وتفعيلها لتحسين العملية التعليمية (الصالح، 2011).

4. المجال الرابع: المجتمع المحلي

من المهم ترسيخ العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر بشكل كبير، وتقع على عاتق مدير المدرسة المتميز مهمة المبادرة في توطيد العلاقة بين المدرسة والقوى المؤثرة في المجتمع، ويتم ذلك من خلال عمل دراسة لواقع المجتمع المحلي لمعرفة طبيعته وخصائصه والمشكلات المحيطة به لتبادل المنافع بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويتم عمل برنامج منظم لمشاركة المدرسة في الحملات والمناسبات والاحتفالات المجتمعية وللاستفادة من الموارد البشرية والمادية في مؤسسات المجتمع المحلي، ويعمل المدير المتميز على استدامة التواصل مع أولياء أمور الطلبة، ودعوتهم للمشاركة في النشاطات المدرسية (العمارة، 2012).

وحدد السلمي (2002) بعدين أساسيين لتميز الإدارة الحديثة، إذ يوضح البعد الأول أن هدف الإدارة هو السعي نحو تحقيق التميز، أي أنها تنافس مثيلاتها من الإدارات بل وتتفوق عليها وتتفوق على نفسها بالتحسين المستمر والتعلم الدائم، أما البعد الثاني يبين أن كل ما تقوم به الإدارة من عمليات وقرارات وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز وأن يحقق جميع مبادئ الجودة الشاملة التي لا تسمح بالخطأ مطلقاً وتنفذ جميع أعمالها بشكل صحيح من المرة الأولى.

تعد جميع مجالات وأبعاد التميز الإداري مكتملة لبعضها البعض، إذ لا يمكن تحقيقه في المؤسسة إلا إذا تميزت في جميع جوانبها، وأن العنصر الرئيس في تحقيق التميز الإداري هو القائد الإداري المتميز لأنه يعد الحجر الأساس في تميز المؤسسة، إذ أن وجود مدير قيادي متميز سوف يقود المؤسسة إلى التميز المطلوب، وذلك عن طريق الاهتمام ببيئة العمل، والتي لا تتميز إلا بتهيئة جميع الظروف المناسبة لتحقيق التميز الإداري وأهمها؛ الاهتمام الكبير بالعاملين وإنجازاتهم، وتوطيد علاقتهم بعملمهم وزيادة الرغبة لديهم في العمل، وتكوين روابط قوية بين المدير والعاملين والعمل المؤسسي مما يؤدي إلى استغراق العاملين بعملمهم، وتحسين جودة العمل، والحصول على أفضل النتائج التي تقود إلى تميز المؤسسة على مثيلاتها.

ب_ مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعد الاستغراق الوظيفي أحد أهم أبعاد دراسة سلوك الإنسان داخل المؤسسة، والعامل الرئيس لتحقيق أفضل معايير الجودة الشاملة والتي تقود إلى تميز المؤسسات، ويعد أيضاً السلوك المهيمن على وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا أصبح من الضروري تعرّف معنى الاستغراق الوظيفي، وفيما

يلي عرضاً مفصلاً لمفهوم الاستغراق الوظيفي حسب ما عرفه جملة من علماء الإدارة والمهتمين بأداء العاملين.

قبل التطرق إلى توضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي، من المهم معرفة معنى كلمة استغراق في اللغة، حيث يرجع أصل الكلمة إلى الفعل استغرق أي بالغ في الشيء، أو جاوز الحد فيه، أو الاهتمام في شيء معين بطريقة مبالغ فيها (المنطاوي، 2007).

ويقصد بالاستغراق الوظيفي بأنه "الدرجة التي يندمج فيها المعلم مع عمله، ويرتبط به، ويستشعر أهميته، ويظهر ذلك من خلال آثاره الإيجابية على المعلمين مثل مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات" (المغربي، 2007: 348).

وعرفه نجم (1: 2011) بأنه "القيم الداخلية للمرؤوس تجاه جودة العمل وأهميته لتحسين أدائه في المؤسسة التي يعمل بها".

أما العبادي (77: 2012) فعرفه على أنه "مدى حب وانغماس الموظف بحماس، والشعور بأهمية عمله والتكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المشتركة والاتجاه الإيجابي للمرؤوس تجاه تحقيق الأهداف المرجوة".

ويعرفه زهران (352: 2013) بأنه "مدى ارتباط الفرد بوظيفته، وما تمثله له من أهمية في حياته، وانعكاس ذلك على مفهومه لذاته وتقديره لها".

وعرفته أنيتا (16: Anita, 2014) على أنه "مفهوم لا يقتصر على تميز العاملين بأداء أدوارهم الوظيفية، بل يتعدى ذلك إلى الرابطة العاطفية بين العاملين ووظائفهم".

وهو "شعور العاملين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم للمهام الموكلة إليهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي دون مقابل في سبيل إنجاز المهام" (أبو شنب، 2016:60).

ويلاحظ مما سبق أنّ الاستغراق الوظيفي هو شعور العامل بالاندماج والاتحاد مع وظيفته دون الشعور بمرور الوقت، ترافقه الرغبة القوية لإنجاز العمل على أكمل وجه وبأفضل ما لديه من إبداعات، مما يعزز ويقوي ارتباط العامل بوظيفته والتزامه بأداء مهامه على أكمل وجه، وتظهر ميزة الاستغراق الوظيفي بشكل واضح في إدارة العلاقات الإنسانية والتي لها الأثر الكبير على أداء العاملين وارتباطهم القوي بعملهم.

مؤشرات الاستغراق الوظيفي:

يمكن تمييز العامل المستغرق وظيفياً من خلال عدة مؤشرات ودلائل واضحة في سلوكه الوظيفي أثناء أداء عمله.

إذ ذكر المغربي (2004) عدة متغيرات تدل على توفر صفة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين كارتباط معظم أهدافه الشخصية بعمله، وامتلاكه روابط قوية بعمله من الصعب كسرها، وتركيز معظم اهتماماته حول عمله، وانشغال العامل المستغرق وظيفياً بالتفكير في عمله حتى بعد انتهاء وقت الدوام، إذ يتمسك بالدقة الشديدة في أداء عمله، ويفضل أن يأخذ عمله معظم وقته.

وأشار حسنين (2013) إلى المؤشرات الدالة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، إذ يمتلك العامل روابط قوية بعمله من الصعب كسرها، ويحب أن يستوعب عمله معظم وقته، وترتكز أغلب اهتماماته حول عمله، ويقوم بعمله بدرجة كبيرة من الدقة، ويكون شديد التمسك بها، بالإضافة إلى أن

العامل يوجه معظم أهدافه الشخصية نحو عمله، ويشغله التفكير فيه خارج وقت الدوام لأنه يحقق له أكبر إشباع في حياته، إذ يولي عمله الاهتمام الأكبر، ويندمج في أداء مهامه.

وترى الباحثة أنه يمكن تمييز العامل المستغرق وظيفياً عن غيره من العاملين من خلال سلوكه داخل المدرسة، وأدائه لمهامه، وعلاقته بزملائه ورؤسائه في العمل، وانطباعاته التي يعكسها عن عمله للآخرين.

أهمية الاستغراق الوظيفي:

يتطلب نجاح وتميز المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص وجود عاملين يتمتعون بسمة الاستغراق الوظيفي، إذ يمتلكون روابط قوية مع عملهم من الصعب كسرها، ويظهرون تمسكهم الشديد بعملهم، ويتميزون برغبتهم القوية في إنجاز مهامهم مما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية التعلّمية، من هنا تظهر جلياً ضرورة التعرف على أهمية الاستغراق الوظيفي وأثره على المدارس.

يمثل الاستغراق الوظيفي المفتاح الرئيس لنجاح المدارس وتقدمها، فالعامل الذي لديه مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي بعمله يجعل المدرسة تميل إلى الاحتفاظ به، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي له، وتعمل على تحسين الأداء التنظيمي، كما ويمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج بها العامل مع عمله الذي يمارسه ويستشعر أهميته (الحسني، 2013).

يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة المتميزة الاهتمام بها، والعمل على تميمتها وتحسينها لما له أهمية كبيرة في سير عمل المدرسة، والتأثير الفعال على

الأداء المؤسسي، إذ يزيد الاستغراق الوظيفي من فاعلية الأداء الفردي والجماعي، ويساعد على تحقيق الجودة والتحسين المستمر، وله أثر كبير في انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الالتزام بقيم ومبادئ المدرسة، والعمل الجاد على تحقيق أهدافها في التحسين والتطور المستمر في كمية ونوعية مخرجاتها (المنطاوي، 2007).

يدل ما سبق على الأهمية الكبيرة للاستغراق الوظيفي ودوره في تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، إذ لا بد من توفير الظروف المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم لتعزيز هذه القيمة لدى العاملين وتمكينها، وهذا يقود إلى دعم واستثمار جميع الإمكانيات والموارد داخل المؤسسة لتنمية الاستغراق الوظيفي.

تنمية الاستغراق الوظيفي:

بالرجوع إلى عدد كبير من الدراسات التي تبحث في موضوع الاستغراق الوظيفي، تبين أن هناك عوامل كثيرة تعمل على تنميته واستدامته لدى العاملين من خلال استثمار جميع الموارد المتاحة في المدارس.

يتأثر الاستغراق الوظيفي بعدد من العوامل تتمثل في الخصائص الشخصية للعاملين مثل الخبرة والجنس وحاجة العامل للنمو المهني وأخلاقياته في العمل، ويتأثر أيضاً بالخصائص الوظيفية مثل الحوافز المقدمة للعاملين، واستقلاليتهم في عملهم، والتنوع في المهام التي يقومون بها، بالإضافة إلى تأثيره بالخصائص الاجتماعية لهم مثل العمل مع الفئات الوظيفية المختلفة في المدرسة، والمشاركة في اتخاذ القرار (المنطاوي، 2007).

فقد أشارت أبعاد التنمية الدولية بأنه من الواجب على المدير أن يقوم بخمسة أمور رئيسية من شأنها تحقيق درجة عالية من الاستغراق الوظيفي عند العاملين في مؤسسته؛ إذ عليه أن يعزز العمل الجماعي ويشجعه، ويقدم الدعم ويعترف بالجهود المبذولة بالشكل المناسب، ويساعد العاملين على النمو والتطور، ويحفز تكاتف الجهود ضمن إستراتيجية معلنة، ويمكّن العاملين من أداء مهامهم بالصورة المثلى (Markos& Sridevi, 2010).

ويشير باومرك وجورمان (Baumruk& Gorman, 2006) إلى أنه توجد سلوكيات يقوم بها القائد الإداري المتميز قد تزيد من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، فيعمل على تسريع التدريب والدعم الوظيفي لهم بإشراكهم ببرامج تدريبية مصممة تبعاً لحاجاتهم، بحيث تكون أهدافها واضحة ويعرفون المسار المهني المتوقع لمن يجتاز هذه البرامج، ويعترف القائد بإنجازات العاملين وأعمالهم الحيدة ويثني عليها، ويعمل القائد أيضاً على تحميل العاملين مسؤولية نتائج أدائهم ليشعروا بحجم المسؤولية التي تقع على عاتقهم.

لقد اعتمدت الإدارات الحديثة بشكل كامل على دراسة السلوك الإنساني وفهمه، لأن نجاح العمل الإداري مرتبط بشكل أساسي بمعرفة سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم وميولهم، وبعد ظهور إدارة العلاقات الإنسانية أكبر دليل على الاهتمام بسلوك العاملين، ولأن المدير هو أساس العملية الإدارية فهو يعمل على تغيير سلوك موظفيه تزامناً مع وظائفه الفنية، ولن يستطيع إنجاز هذا الأمر إلا إذا كان على دراية كبيرة بسلوك الإنسان وفهم طبيعة هذا السلوك وحقيقته (فيلة و عبد المجيد، 2005).

إذن يمكن القول أنه يمكن استدامة وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال استراتيجيات مدروسة وسلوكيات هادفة يمارسها المدير القائد وتعود إلى تميز المدير في إدارته، والعاملين في أدائهم ومستوى إنجازاتهم.

آثار الاستغراق الوظيفي:

يظهر الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال آثاره الايجابية على أداء المؤسسات ومخرجاتها كمًا ونوعًا، ويؤثر غيابه بشكل سلبي على جميع فئات المؤسسة وعملياتها الإدارية وفي ما يلي عرضًا للآثار الايجابية لوجوده والآثار السلبية لغيابه:

أولاً: الآثار الايجابية للاستغراق الوظيفي

يشير سيجتس وكريم (Seijts & Crim, 2012) أن الاستغراق الوظيفي لدى العاملين يجعلهم أكثر إنتاجية من أولئك الذين لا تتوفر فيهم هذه الميزة، وهناك علاقة قوية تربط بين العاملين المستغرقين وبين جودة الأداء.

ويضيف حسنين (2013) أن العامل المحب لعمله يعمل بكفاءة وجودة مرتفعة، وإنتاجية أكبر من أولئك الذين لا يحبون عملهم، وتظهر أيضًا لديهم مشاعر السعادة والرضا التي تنعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ويشعرون بالتقدير العالي للذات مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وثقة رؤسائهم بهم.

ويدفع الاستغراق الوظيفي العاملين إلى القيام بأعمال أكثر من تلك الموكلة إليهم بسبب رغبتهم الشديدة في العمل، مما يعزز الروح المعنوية والدافعية لديهم أثناء أداء عملهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى التطور والتحسين التنظيمي فيها (Abbas & Ehsan & Ali & Saeed & Abbas, 2016).

ثانياً: الآثار السلبية لغياب الاستغراق الوظيفي

يشير كل من ماكليود وكلارك (MacLeod & Clarke, 2009) أن غياب الاستغراق الوظيفي عن العاملين هو من العوامل التي تؤثر على جودة مخرجات أي مؤسسة، وتؤدي إلى تراجع الإنتاجية بشكل ملحوظ.

إن الموظفين غير المستغرقين في عملهم قد يقومون بأعمال ومهام ليست ذات أهمية، وبالتالي فهم يهدرون الوقت والجهد دون فائدة، بالإضافة إلى أنهم لا يظهرون الرضا التام والالتزام الكامل بالعمل ووقته، وكثيراً ما يكونون ضد التغيير في المؤسسة بسبب شكوكهم وعدم ثقتهم في مكان عملهم، وبالتالي لا تتجسد فيهم قيمة الانتماء (Markos & Sridevi, 2010).

وتصف منظمة غالوب (Gallup) العاملين غير المستغرقين بأنهم أشخاص لا يستثمرون موارد مؤسساتهم بالشكل الأمثل لغايات تحسين الأداء والإنتاجية، وهذا النوع من العاملين من الصعب التعرف عليهم مباشرة، فهم ليسوا ضد أهداف المؤسسة، ولا يمكن أن يكونوا عابثين أو مخربين أو معاديين لتقدم المؤسسة؛ ولكنهم يقومون بما يكفي للوفاء بمتطلبات عملهم مع افتقارهم إلى الدافعية في أداء مهامهم، وعلى الأغلب لا يوجد لديهم قلق على نتائج عملهم وجودته، فهم دائمي التفكير في وقت الاستراحة والطعام (Reilly, 2014).

من خلال ما سبق ومما للاستغراق الوظيفي دور كبير في التأثير الإيجابي على إنتاجية المؤسسات وجودة مخرجاتها؛ كان لا بد من الاهتمام بهذه القيمة لدى العاملين وتمكينها وتنميتها لديهم لتجنب حدوث الآثار السلبية لغياب الاستغراق الوظيفي.

معيقات الاستغراق الوظيفي:

إنَّ العامل في المؤسسة غالباً ما يباشر أداء مهامه بدافعية كبيرة، ورغبة قوية في إنجاز العمل على أبعهى صورته، حيث يظهر استغراقه في عمله منذ اليوم الأول له في المؤسسة، إلا أنه يواجه بعض المعوقات في بيئة عمله، وسلوكيات مثبطة لاستغراقه الوظيفي تجعله يتخلى شيئاً فشيئاً عن هذه القيمة، ويصبح عاملاً تقليدياً يخلو من روح المبادرة والدافعية والارتباط في عمله.

وهناك عدة معيقات للاستغراق الوظيفي تظهر في ممارسات إدارة المؤسسات، إذ أن بعض المدراء غير مدركين لمفهوم الاستغراق الوظيفي، ويعتقدون أنه موضوع لا يستحق الاهتمام فيه، وعدم قدرة الجهات المهمة بهذا الموضوع دعمه وتعزيزه في المؤسسات بسبب عدم إيمان المدراء بمفهوم الاستغراق الوظيفي واعتقادهم به، ووجود اختلاف كبير في وجهات نظر القادة الإداريين المهتمين بالاستغراق الوظيفي، وإمكانية تطبيقه في مؤسساتهم (MacLeod & Clarke, 2009).

من خلال ما سبق يظهر أن الاستغراق الوظيفي مفهوم جديد في المدارس، وعلى المسؤولين الاهتمام به، وبيان أهميته لمدراء المدارس، ودوره في تحقيق أهداف المدرسة المرجوة، والحصول على أفضل النتائج والمخرجات.

دور التميز الإداري في تحقيق الاستغراق الوظيفي

من خلال تناول مفهومي التميز الإداري والاستغراق الوظيفي، ومعرفة جميع جوانب هذين المتغيرين كل على حدا، أصبح من المهم معرفة كيف يحقق التميز الإداري لدى المديرين صفة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وما هي الحالات التي تجعل المعلمون يتأثرون بتميز مديرهم مما ينعكس على أدائهم لمهامهم.

يعد التميز الإداري الطريق نحو التطور الإداري والمؤسسي بهدف رفع مستويات أداء العاملين والإداريين في المدرسة، إذ يتطلب تطوير قدراتهم وصقلها وجود نظام فاعل يسوده الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق الواحد وحب المنافسة الذاتية والمبادأة، إذ يتولد لدى كل فرد الشعور بأن المدرسة ملك له، فهذا الشعور يجعل العاملين يبذلون جل جهودهم وطاقتهم لتقديم كل ما يحقق تميز المدارس ونجاحها (العمارين، 2007).

ويؤكد سيجتس وكريم (Seijts & Crim, 2012) أنه يمكن للقائد الإداري المتميز إتباع استراتيجيات واضحة لدفع قلوب وأيدي العاملين إلى الاستغراق في وظائفهم، من خلال استخدام طرق الاتصال الفعال والمباشر بينه وبين العاملين، إذ يوضح القائد الهدف من العمل، ويوفر وسائل التحدي وفرص النمو المهني مما يجعل العاملين راغبين في فهم رؤية المؤسسة والإدارة العليا، ويقدم القائد تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم، ويوضح لهم توقعاته، ويعزز العاملين بالمدح والثناء على الأداء المتميز ويخبرهم بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة ومساهماتهم الفعالة والمؤثرة في مخرجاتها.

وفي الأردن أصبح توجه مدراء المدارس المتميزين ينصب على الاهتمام بالعاملين ككل وخصوصاً المعلمين، وتوجيه سلوكياتهم وإتباع استراتيجيات محددة لتنمية الاستغراق الوظيفي لديهم،

وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، لأن تميز بيئة العمل يحقق الرضا الوظيفي، وهذا ما يقود إلى تحفيز رغبة العاملين في العمل وانغماسهم فيه وبالتالي أداء أفضل، إذ يعمل مدراء المدارس جاهدين على تعزيز الروح المعنوية بالتحفيز المادي والمعنوي، وتقديم الامتنان والشكر الذي ينتج عنه استمرارية حب العامل لعمله ورغبته القوية في انجاز العمل ببذل وقت وجهد إضافيين دون الشعور بالتعب والملل.

ثانياً_الدراسات السابقة ذات الصلة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري في الميدان التربوي والوقوف عند عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ ارتأت الباحثة عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث بدءاً بالدراسات العربية وانتهاءً بالدراسات الأجنبية، وذلك كما يأتي:

الدراسات العربية المتعلقة بالتميز الإداري:

أجرى خفاجي (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (135) من مشرفات ومديرات مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة، وتمثلت العينة بجميع أفراد مجتمع الدراسة، وتبين في نتائج الدراسة إدراك أفراد مجتمع الدراسة بأهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري ولصالح المشرفة التربوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال.

وقامت النسور (2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب التطبيقي، وقامت ببناء استبانة مكونة من (50) فقرة طبقتها على عينة من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي الوزارة وتكونت العينة من (194) موظفًا

وموظفة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المؤسسة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة كان متوسطاً أيضاً، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

وأجرى الدجني (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وقام ببناء استبانة مكونة من (66) فقرة، وطبقها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم والبالغ عددهم (178) عضواً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت جيدة بنسبة 70%، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معايير "القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى.

وقام الزاندي (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبناء استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ عدده (368) مديراً ومديرة، وهم جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً، وأن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة،

وأيضاً خرجت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المدارس، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين معايير الجائزة ومدى تحسن الأداء الإداري.

أجرى الحية (2015) دراسة هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم بناء استبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، موزعين على (145) مدرسة ثانوية في مديريات التربية والتعليم، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، من أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية تعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري تعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ونتج عن الدراسة أيضاً أنه توجد علاقة طردية موجبة بدرجة كبيرة جداً بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم للتميز الإداري.

وهدف دراسة المطيري (2016) إلى التعرف على مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة وعلاقته بمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة بلغت (468) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز

الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت جاءا بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين.

وقامت العواملة (2019) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من مجتمع الدراسة كاملاً، إذ بلغ عددهم (222) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الإدارة المرئية جاءت مرتفعة، والدرجة الكلية لمستوى التميز الإداري جاءت متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه.

وأجرى السعيد (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلماً، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من العينة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الريادية جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لصالح الدراسات العليا وذوي الخبرة الطويلة، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت

بدرجة مرتفعة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتميز الإداري:

هدفت دراسة سيزابوسكي (Szabocsike, 2008) إلى بحث أثر القيادة في مجال محو الأمية عن طريق استخدام الإشراف الفعال المستند إلى معايير إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (15) مسؤول في ولاية نيو جيرسي واثنين من المعلمين الجدد الذين كانوا يستعدون للقيام بأدوار إدارية، وقد شارك هؤلاء المسؤولون في أربع دورات لمدة ثلاث ساعات في مجال التطوير المهني، وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة قبل المشاركة وبعدها في الدورة التدريبية، وتم الخروج بنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للقيادة الإداريين.

أما اولسن (Olson, 2009) فقد هدفت دراسته إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يضمن عملية التحسين المستمر للعمليات في جميع أنحاء المؤسسة، من أجل تلبية متطلبات المستفيدين في التعليم الابتدائي والثانوي، ومراقبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتعلم في المناطق التعليمية، وتناولت هذه الدراسة المدارس العامة في خمس مقاطعات في ولاية مينيسوتا، من خلال استخدام البحوث المسحية لجمع البيانات من (196) فردا في مجموعات العمل، وتعكس الاستبانة المكونات الأساسية لإدارة الجودة، وتم استخدام البيانات لدراسة تصورات المشاركين عن إدارة الجودة في العمل في مجال القيادة والبيانات والتخطيط والقوى العاملة، وكانت نتائج هذه الدراسة تتفق إلى حد

كبير مع الأبحاث السابقة باستخدام نموذج بالدريج (Baldreg) في ضبط التعليم العالي والرعاية الصحية والصناعة التحويلية.

قام وليامز (Williams, 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير قادة المدارس، من خلال التدريب لتحسين تعامل الطلاب، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة خاصة للتقويم الذاتي طبقت على عينات الدراسة المكونة من (16) مديراً متدرجاً في الدورة التدريبية والتي مدتها سنة كاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن إشراك المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم يمكنهم من إدارة سلوكياتهم المهنية، التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج، وأيضاً توصلت إلى أنه هناك نقص في مصادر البيانات وجمع المعلومات واستراتيجيات تحليل البيانات.

وأجرى كل من إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal, Ahmad & Khan, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على التميز المدرسي من خلال تصورات المدراء وتوقعات الطلبة، حيث قام الباحثون بمناقشة نتائج دراسة بحثية مختلطة الأساليب التي سعت إلى استكشافها وتحديد العوامل التي تعزز التميز في المدارس في باكستان - بيشاور، وتكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص و(4) من المدارس الحكومية على التوالي من (30) مدرسة، تم اختيار عينة من (600) طالب من (6%) من المدارس الحكومية، و (520) طالب من المدارس الخاصة، استخدمت المقابلة لجمع البيانات من مديري المدارس والطلاب وتضمنت الآراء (تصريحات منظمة حول الاستجابات من مديري المدارس والطلاب حول العوامل التي ساهمت في التميز المدرسي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المدراء تتفق مع العوامل التي تعزز التميز في المدرسة، وكانت توقعات الطلاب أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة رعاية تهدف من جميع النواحي إلى التنمية.

وهدفت دراسة بيك (Beck, 2014) إلى التعرف على مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، وتكونت عينة الدراسة من (220) مدير مدرسة، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كانت مرتفعة، وتوصلت إلى وجود فروق في ضوء متغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الأعلى خبرة، ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى كل من دهغان وبورطاهر (Dehaghan and Pourtaher, 2014) دراسة هدفت إلى تعرف تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية في إيران، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (294) موظفًا في الجامعة، حيث تبين من النتائج وجود علاقة مهمة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، إذ أن التزام المدير بمهام العاملين وواجباتهم الوظيفية سيجعله يهتم أكثر بعملهم وبالتالي يتميز العاملين في أدائهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة.

الدراسات العربية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

قام العنقري (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الحكومية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي تم توزيعها على (327) من العاملين في الأجهزة الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الآراء حول إدارة المواهب كانت منخفضة، بينما كانت

مرتفعة في الاستغراق الوظيفي، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير لإدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة نصار (2013) إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في هاتين المؤسساتين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسساتين والبالغ عددهم (1257) موظفًا وموظفة، وتم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات على مدراء المدارس ومساعدتهم حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (406) مدير ومساعد، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل، وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسساتين المعنيين، وتتوفر أبعاد جودة حياة العمل بدرجة متوسطة ومقبولة في كلتا المؤسساتين، ودرجة الاستغراق الوظيفي جيدة جداً في المؤسساتين، إلا أن مستوى جودة حياة العمل في وكالة الغوث، أفضل منه لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي.

وقامت الرواشدة (2016) بدراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك وعددهم (4947) معلمًا ومعلمة، واختيرت عينة عشوائية بواقع (576) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن النمط الديمقراطي جاء مرتفعًا، والنمط الأوتوقراطي جاء متوسط، والنمط المتسيب جاء بمستوى متوسط أيضًا،

وإن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط الأوتوقراطي والاستغراق الوظيفي، وعلاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين النمط المتسيب والاستغراق الوظيفي.

قام القرني (2017) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

وأجرى العبد اللطيف (2018) دراسة هدفت إلى تعرف الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي كما يدركه المعلمون، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (1994) معلماً ومعلمة، وكانت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمدينة بريدة إجمالاً جاء بدرجة متوسطة، كما وجاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية، كما

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

وهدفت دراسة سعد الدين (2019) إلى تعرف مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (553) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الكلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة أن مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية جاءت مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى جودة بيئة العمل تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة) لصالح المدارس الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيري نوع المدرسة وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين جودة بيئة العمل والاستغراق الوظيفي.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

هدفت دراسة آيرز (Ayers, 2010) إلى التعرف على توفر الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والدعم التنظيمي كمؤشر على الالتزام الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة من إحدى الولايات الأمريكية الجنوبية حيث

بلغ عددها (900) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية، والالتزام التنظيمي.

وأجرى تشيريان وفكتور (Cherian & Victor, 2012) دراسة هدفت إلى تعرف الاستغراق الوظيفي للمعلمين وعلاقته بأخلاقيات عملهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدينة بنجالور، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط دال بين الاستغراق الوظيفي للمعلمين وأخلاقيات المهنة.

وأجرى سيو (Seo, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على الاستغراق الوظيفي ومؤشراته المحتملة للدوران الوظيفي، والتغيب عن العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون بدوام جزئي، وركزت الدراسة على إيجاد العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وبين متغيرات أخرى متعلقة بالعمل مثل العدالة التوزيعية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بدوام جزئي في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على (165) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، وأظهرت الدراسة أن الدوام بوقت جزئي لا يؤثر على الاستغراق الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير للعدالة التوزيعية على الاستغراق الوظيفي من حيث التمكين.

وهدف دراسة جوبتا وكومار (Gupta & Kumar, 2015) إلى معرفة الدور الوسيط للثقة في العلاقة بين العدالة واستغراق العاملين في المدارس المهنية الهندية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم استبانة إلكترونية كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من

الأكاديميين العاملين على الأقل لسته أشهر في جميع المدارس المهنية الهندية والتي يبلغ عددها (160) مدرسة، وكان حجم المجتمع (800) أكاديمياً، وتم اختيار عينة الدراسة منهم والتي بلغت (320) أكاديمياً، وأشارت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط كبير بين العدالة الإجرائية والتوزيعية، كما أظهرت أن الثقة العمودية تتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة الإجرائية واستغراق الموظفين، وأن العدالة الإجرائية ترتبط سلبياً بالثقة الرأسية، كما ترتبط العدالة التوزيعية بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بالثقة الرأسية، كما أثبتت النتائج أن العدالة الإجرائية والتوزيعية لها أثر ذو دلالة إحصائية على استغراق العاملين، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية، والثقة الرأسية والاستغراق الوظيفي.

وقام زاركت (Zaraket, 2017) بدراسة هدفت على التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة بلغت (330) موظفاً وموظفة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية.

ثالثاً_التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة تبين لدى الباحثة وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف مع الدراسة الحالية إذ يمكن توضيحها كالتالي:

من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة المطيري (2016)، ودراسة العبد اللطيف (2018) ودراسة تشيريان وفكتور (Cherian & Victor, 2012)، ودراسة السعيد (2019).

واختلفت مع دراسة النسور (2010)، ودراسة الحية (2015)، ودراسة نصّار (2013)، ودراسة وليامز (Williams, 2009)، إذ كان المنهج وصفي تحليلي.

واختلفت أيضاً مع دراسة العنقري (2012)، ودراسة سيو (Seo, 2013)، ودراسة بيك (Beck, 2014)، ودراسة زاراكت (Zaraket, 2017)، إذ كان المنهج في كل منها وصفي.

من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مع دراسة سيو (Seo, 2013)، ودراسة بيك (Beck, 2014)، ودراسة المطيري (2016)، ودراسة العوامل (2019).

واختلفت مع دراسة اقبال واحمد وكاهان (Iqbal, Ahmad& Khan, 2014) إذ تم جمع

البيانات عن طريق المقابلة.

من حيث العينة:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث العينة والتي تمثلت بمساعدي المديرين مع دراسة نصّار (2013) فقط، إذ تكونت عينة هذه الدراسة من شريحتين إحداهما مساعدي المديرين، والأخرى المدراء أنفسهم.

واختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة مع دراسة وليامز (Williams, 2009)، ودراسة الزائدي (2014)، ودراسة الحية (2015)، إذ تكونت عينتها من مدراء المدارس.

واختلفت أيضاً مع دراسة سيزابوسكي (Szabocsike, 2008)، ودراسة آيرز (Ayers, 2010)، ودراسة جويتا وكومار (Gupta & Kumar, 2015)، ودراسة السعيد (2019)، إذ كانت العينة من المعلمين والمعلمات.

وقد استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري واختيار عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة - التي تهدف إلى تعرف مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة البيانات وتحليلها، وإجراءات تنفيذ الدراسة.

منهج الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الأداة المناسبة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي ومساعدات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان الذين يعملون في الفصل الدراسي الثاني 2020/2019، وقد بلغ عددهم (308) مساعدًا ومساعدة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم، وموزعين على مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة العاصمة والتي بلغ عددها تسعة مديريات، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد المجتمع على تلك المديريات.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات محافظة العاصمة عمان

اسم المديرية	عدد المساعدين	عدد المساعدات	المجموع
لواء ماركا	23	31	54
لواء سحاب	4	7	11
لواء الجامعة	14	18	32
لواء قصبه عمان	20	22	42
لواء القويسمة	13	25	38
لواء ناعور	12	16	28
لواء وادي السير	14	17	31
لواء الموقر	13	15	28
لواء الجيزة	22	22	44
المجموع	135	173	308

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من مساعدي ومساعدات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ولتحديد عدد العينة من حجم مجتمع الدراسة تم الرجوع إلى جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وقد بلغ عدد عينة الدراسة (175) مساعداً ومساعدة من مجموع مساعدي ومساعدات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وتم تطبيق أداة الدراسة على العينة، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي).

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المتغيرات	الفئات / المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	35.4%
	أنثى	113	64.6%
المجموع		175	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9	5.1%
	من 5 إلى 10 سنوات	42	24.0%
	أكثر من 10 سنوات	124	70.9%
المجموع		175	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	36	20.6%
	دراسات عليا	139	79.4%
المجموع		175	100%

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة أداتين لجمع البيانات عبارة عن استبانيتين، تكونت الأولى من فقرات موزعة على مجالات التميز الإداري، أما الثانية فتكونت من فقرات حول الاستغراق الوظيفي، وفيما يلي توضيح لهما:

الأداة الأولى_ لقياس مستوى التميز الإداري:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع التميز الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مثل: دراسة الزائدي (2014)، ودراسة

وليامز (Williams, 2009)، ودراسة العوامل (2019)، وتكونت الأداة في صورتها الأولى من (36)

فقرة، والموضحة في الملحق رقم (1) إذ تم توزيعها على المجالات الآتية:

- مجال القيادة وتكون من (13) فقرة.

- مجال التعلّم والتعليم وتكون من (7) فقرات.

- مجال البيئة المدرسية وتكون من (8) فقرات.

_ مجال المجتمع المحلي وتكون من (8) فقرات.

الأداة الثانية: استبانة لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي.

قامت الباحثة بتطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

الاستغراق الوظيفي، مثل دراسة العبد اللطيف (2018)، ودراسة سعد الدين (2019)، ودراسة زاركت

(Zaraket, 2017). وتكونت الأداة في صورتها الأولى من (20) فقرة، والموضحة في الملحق رقم

(1).

صدق بناء أداة الدراسة الأولى:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى (التميز الإداري) جرى حساب

معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للأداة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول (3): معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التميز الإداري

المجال الرابع المجتمع المحلي			المجال الثالث البيئة المدرسية			المجال الثاني التعلم والتعليم			المجال الأول القيادة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.00	0.68**	29	0.00	0.83**	21	0.00	0.78**	14	0.00	0.78**	1
0.00	0.75**	30	0.00	0.77**	22	0.00	0.73**	15	0.00	0.74**	2
0.00	0.70**	31	0.00	0.86**	23	0.00	0.75**	16	0.00	0.83**	3
0.00	0.90**	32	0.00	0.77**	24	0.00	0.75**	17	0.00	0.89**	4
0.00	0.86**	33	0.00	0.78**	25	0.00	0.90**	18	0.00	0.77**	5
0.00	0.89**	34	0.00	0.88**	26	0.00	0.86**	19	0.00	0.87**	6
0.00	0.87**	35	0.00	0.81**	27	0.00	0.88**	20	0.00	0.75**	7
0.00	0.84**	36	0.00	0.80**	28				0.00	0.76**	8
									0.00	0.91**	9
									0.00	0.65**	10
									0.00	0.78**	11
									0.00	0.84**	12
									0.00	0.80**	13

(**) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للفقرات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات مجالات التميز الإداري.

وقد جرى حساب معاملات الارتباط بين مجالات الأداة الأولى كما هو موضح في الجدول

التالي:

جدول (4): معاملات الارتباط بين مجالات التميز الإداري مع بعضها وبين الأداة الكلية

المجال	القيادة	التعلم والتعليم	البيئة المدرسية	المجتمع المحلي	معامل الارتباط الكلي
القيادة	1	0.91**	0.91**	0.80**	0.96**
التعلم والتعليم	0.91**	1	0.94**	0.84**	0.97**
البيئة المدرسية	0.91**	0.94**	1	0.82**	0.97**
المجتمع المحلي	0.80**	0.84**	0.82**	1	0.90**
معامل الارتباط الكلي	0.96**	0.97**	0.97**	0.90**	1

(** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01))

يلاحظ من الجدول السابق أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية كانت

مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لأداة التميز الإداري.

صدق بناء أداة الدراسة الثانية:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الثانية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي تم

حساب معاملات الارتباط بين فقرات الأداة، والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

جدول (5): معاملات الارتباط بين فقرات الأداة لمستوى الاستغراق الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.74**	0.00	8	0.85**	0.00	15	0.88**	0.00
2	0.71**	0.00	9	0.86**	0.00	16	0.84**	0.00
3	0.72**	0.00	10	0.77**	0.00	17	0.87**	0.00
4	0.79**	0.00	11	0.82**	0.00	18	0.86**	0.00
5	0.66**	0.00	12	0.85**	0.00	19	0.82**	0.00
6	0.80**	0.00	13	0.85**	0.00	20	0.82**	0.00
7	0.74**	0.00	14	0.82**	0.00			

يلاحظ من الجدول السابق أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستغراق الوظيفي.

الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

وبهدف التأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الأداتين بصورتها الأولى على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعات الأردنية، ضمن تخصصات القيادة والإدارة التربوية، والأصول التربوية والمناهج، من ذوي الكفاءة والخبرة؛ والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (2)، وذلك للتعرف على صحة الصياغة اللغوية للفقرات، ووضوح معانيها، ومدى انتمائها للمجالات وملائمتها للمقياس، وإجراء أي تعديل أو إضافة مناسبة، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من السادة المحكمين، ثم إجراء التعديلات اللازمة حسب اقتراحاتهم، ومن التعديلات التي أجريت على الفقرات ما يلي:

- في الأداة الأولى (استبانة التميز الإداري): تم إضافة عبارة (يقوم المدير بالآتي) عند كل مجال وإعادة صياغة الفقرات لتلائم هذه الإضافة، وتصحيح بعض الأخطاء الإملائية وتعديل الصياغة اللغوية في فقرات مجالات الدراسة.

- أما في الأداة الثانية (استبانة الاستغراق الوظيفي): تم تعديل الفقرات (8، 12، 15) وإعادة صياغتها بشكل جديد، وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية والإملائية في الفقرات.

- بقي عدد فقرات أداتي الدراسة بصورتها النهائية كما هو دون أي إضافة أو حذف، وعددها (36) فقرة في استبانة التميز الإداري، و(20) فقرة في استبانة الاستغراق الوظيفي، كما هو موضح في الملحق (3).

ثبات أداتي الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداتي الدراسة بإجراء اختبار التجزئة النصفية، بالإضافة إلى قياس الثبات من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ويوضح الجدول رقم (6) قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة.

جدول (6): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للمجالات والدرجة الكلية لفقرات التميز

الإداري ومستوى الاستغراق الوظيفي

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	الأداة/ المجال
0.94	0.95	مجال القيادة
0.94	0.91	مجال التعلم والتعليم
0.93	0.93	مجال البيئة المدرسية
0.83	0.92	مجال المجتمع المحلي
0.96		الأداة الكلية/ التميز الإداري
0.96	0.97	الأداة الكلية/ الاستغراق الوظيفي

يلاحظ من الجدول السابق أنّ جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة أدوات الدراسة ومناسبتها للتطبيق، وتحقيق أهداف الدراسة التي تسعى الباحثة للوصول إليها.

تصحيح أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة من (1-5)، وتم عرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة، لتحديد درجة موافقتهم عليها، وقد استخدمت المعادلة الآتية لتحديد مدى الفئة:

$$\text{قيمة مدى الفئة} = (\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$0.8 = 5/4 = 5 / (1-5) =$$

واعتماداً على المعادلة السابقة تم اعتماد (مدى الفئة = 0.8) لتقييم كل فقرة من فقرات أدوات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (7) معيار تقييم الفقرات.

جدول (7): معيار تقييم فقرات أدوات الدراسة

4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1.80 – 1	مدى الفئة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	التقييم

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة وتكونت مما يلي:

- الجنس: وله فئتان؛ ذكر وأنثى.
- سنوات الخدمة: إذ تكونت من ثلاثة مستويات: أقل من خمس سنوات، ومن خمس إلى عشر سنوات وأكثر من عشر سنوات.

- المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس فما دون ودراسات عليا.

2- المتغير المستقل: وتمثل في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

3- المتغير التابع: وتمثل في الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

_ تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى الجهات المعنية.

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في

محافظة العاصمة عمان لحصر عدد المجتمع والعينة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

- تم تطوير أدوات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتدقيقها

وإعدادها من خلال عرضها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص.

- تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

- تم تطبيق أدواتي الدراسة على أفراد العينة وترك لهم الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من المعلومات التي تم جمعها.

- تم جمع أدواتي الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.

- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.

- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها، قامت الباحثة بإجراء ما يلي:

- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.

- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (T) لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، كما تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة.

- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson

.(Correlation).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يأتي توضيح لها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

مساعدي المديرين ، والجدول رقم (8) يبين نتائج ذلك:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	القيادة	3.80	0.88	1	مرتفع
3	البيئة المدرسية	3.75	0.90	2	مرتفع
2	التعلم والتعليم	3.70	0.91	3	مرتفع
4	المجتمع المحلي	3.66	0.89	4	مرتفع
	التميز الإداري ككل	3.74	0.84		مرتفع

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

الكلّي للأداة (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وجاءت جميع المجالات بالمستوى المرتفع

أيضاً، وجاء مجال "القيادة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.88)

وبمستوى مرتفع، يليه مجال "البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.90)

وبمستوى مرتفع، ويليه في الرتبة الثالثة مجال "التعلم والتعليم" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع أيضاً، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال، فجاءت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال القيادة :

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال "القيادة"، من وجهة نظر مساعدي المديرين، والجدول رقم (9) يُبين نتائج ذلك:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال القيادة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يقوم مدير المدرسة بالآتي:- يمثل القدوة الحسنة في العمل.	4.00	1.09	1	مرتفع
1	يحدد أهدافاً واضحة للعمل.	3.96	0.96	2	مرتفع
4	يشجع الأفكار الإبداعية.	3.95	1.10	3	مرتفع
11	يراقب سير العمل المدرسي بدقة.	3.91	1.06	4	مرتفع
8	يتحمل ضغوط العمل.	3.89	1.16	5	مرتفع
3	يتواضع مع جميع العاملين.	3.87	1.08	6	مرتفع
2	يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين لإيجاد جو تسوده المحبة.	3.87	1.12	7	مرتفع
5	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين.	3.78	1.00	8	مرتفع
7	يطبق طرق الاتصال الفعال لتحسين المناخ المدرسي.	3.76	1.04	9	مرتفع
9	يلبي احتياجات المدرسة المستقبلية.	3.70	1.12	10	مرتفع
6	يضع حلولاً ناجحة لحل المشكلات.	3.65	1.08	11	مرتفع
13	يتبنى سياسة التغيير.	3.55	1.10	12	مرتفع
12	يعتمد مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار.	3.49	1.17	13	مرتفع
	مجال القيادة ككل	3.80	0.88		مرتفع

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال القيادة من وجهة نظر مساعديهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياريّ (0.88)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.49 - 4.00)، وجاءت الفقرة رقم (10) في الرتبة الأولى والتي نصت على "يمثل القدوة الحسنة في العمل"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (12) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يعتمد مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار" وبمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى مرتفع.

2- المجال الثاني: التعلّم والتعليم

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال "التعلّم والتعليم" من وجهة نظر مساعدي المديرين، والجدول رقم (10) يبيّن نتائج ذلك:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال التعلّم والتعليم مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	يقوم مدير المدرسة بالآتي:- يتابع تنفيذ الخطط المدرسية.	3.90	1.07	1	مرتفع
16	يوفر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم.	3.81	1.15	2	مرتفع
14	يُشرك المعلمين في دورات التطوير المهني تبعاً لاحتياجاتهم.	3.80	1.08	3	مرتفع
18	يقدم نصائحه للطلبة باستمرار لتوجيههم.	3.78	1.09	4	مرتفع
19	يشرف على النشاطات التعليمية التعلّمية اللاصفية.	3.69	1.10	5	مرتفع
20	يعمل على تحسين أداء المعلمين بوضع خطط علاجية.	3.49	1.18	6	مرتفع
17	يشجع الطلبة على حل مشكلاتهم بأنفسهم.	3.43	1.14	7	مرتفع
	مجال التعلّم والتعليم ككل	3.70	0.91		مرتفع

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال التعلّم والتعليم من وجهة نظر مساعديهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.91)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43 - 3.90)، وجاءت الفقرة رقم (15) في الرتبة الأولى والتي نصت على "يتابع تنفيذ الخطط المدرسية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (17) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يشجع الطلبة على حل مشكلاتهم بأنفسهم" وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع.

3- المجال الثالث: البيئة المدرسية

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال "البيئة المدرسية" من وجهة نظر مساعدي المديرين، والجدول (11) يبين ذلك:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يتفقد مرافق المدرسة باستمرار.	4.03	1.03	1	مرتفع
24	يتأكد من صلاحية التجهيزات المدرسية.	3.98	0.96	2	مرتفع
23	يستثمر الموارد المادية بالشكل الأمثل.	3.75	1.13	3	مرتفع
25	يقوم بعملية (قبول ونقل) الطلبة بما يتوافق مع سعة الغرف الصفية.	3.75	1.16	4	مرتفع
21	يوفر الجو الدراسي المناسب للعملية التعليمية التعلّمية.	3.72	1.17	5	مرتفع
26	يوفر أكبر قدر من الموارد اللازمة لتحسين أداء العاملين.	3.70	1.04	6	مرتفع
27	ينشر الوعي البيئي من خلال تنفيذ أنشطة تحتوي إرشادات بيئية.	3.58	1.08	7	مرتفع
28	يتأكد من قدرة العاملين على حسن استخدام معدات السلامة العامة.	3.53	1.07	8	مرتفع
مجال البيئة المدرسية ككل		3.75	0.90		مرتفع

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال البيئة المدرسية من وجهة نظر مساعديهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.90)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53 - 4.03)، وجاءت الفقرة رقم (22) في الرتبة الأولى والتي نصت على "يتفقد مرافق المدرسة باستمرار"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (28) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يتأكد من قدرة العاملين على حسن استخدام معدات السلامة العامة" وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع.

4- المجال الرابع: المجتمع المحلي

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال "المجتمع المحلي" من وجهة نظر مساعدي المديرين، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يقوم مدير المدرسة بالآتي:-	4.00	1.06	1	مرتفع
31	يتواصل مع أولياء أمور الطلبة لحل مشكلاتهم.	3.80	1.15	2	مرتفع
29	يشارك أفراد المجتمع المحلي بالاحتفالات الوطنية المدرسية.	3.69	1.09	3	مرتفع
33	يعقد اجتماعات دورية مع مجلس أولياء أمور الطلبة.	3.67	1.17	4	مرتفع
30	يعزز العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المحلي.	3.60	1.14	5	مرتفع
	يقوم بدعوة أولياء أمور الطلبة للمشاركة في الأعمال الخيرية.				

مرتفع	5	1.14	3.60	يحاول جاهدا لحل مشكلات الطلبة المتسربين بالتدخل المباشر مع أفراد المجتمع المحلي.	35
مرتفع	7	1.16	3.48	يشارك أفراد المجتمع المحلي مناسباتهم الرسمية.	36
مرتفع	8	1.12	3.41	يعقد ندوات تثقيفية توعوية لأفراد المجتمع المحلي بالتعاون مع جهات رسمية.	34
مرتفع		0.89	3.66	مجال المجتمع المحلي ككل	

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لمجال المجتمع المحلي من وجهة نظر مساعدتهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.89)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41 – 4.00)، وجاءت الفقرة رقم (32) في الرتبة الأولى والتي نصت على "يتواصل مع أولياء أمور الطلبة لحل مشكلاتهم"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (34) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يعقد ندوات تثقيفية توعوية لأفراد المجتمع المحلي بالتعاون مع جهات رسمية" وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر مساعدي المديرين، كما يوضح الجدول (13):

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
3	يركز اهتماماته في عمله.	3.99	1.06	مرتفع
14	يعطي الانطباع الايجابي عن عمله.	3.97	1.03	مرتفع
6	يتمسك بالدقة في أداء عمله.	3.87	1.01	مرتفع
10	يملك الرغبة القوية في انجاز المهام الموكلة إليه.	3.87	1.03	مرتفع
1	يعطي الأولوية لأداء مهامه في مهنة التدريس.	3.87	1.10	مرتفع
12	يندمج في عمله.	3.85	1.04	مرتفع
4	يملك روابط قوية بعمله من الصعب كسرها.	3.83	1.00	مرتفع
7	يقضي اغلب وقته في إنجاز عمله.	3.83	1.04	مرتفع
17	يتقانى في بذل كل طاقته لأداء مهامه.	3.83	1.13	مرتفع
9	يستثمر معظم قدراته في العمل.	3.82	1.06	مرتفع
8	يتعامل مع مسؤوله بكل ثقة.	3.81	1.08	مرتفع
2	يشغله التفكير في عمله حتى بعد انتهاء وقت الدوام.	3.80	1.06	مرتفع
13	يفتخر بعمله كمعلم.	3.80	1.21	مرتفع

مرتفع	14	1.08	3.79	15	ينعكس شعوره بالسعادة على عمله.
مرتفع	15	1.10	3.79	11	يتحمس لتنفيذ الأفكار الجديدة في عمله.
مرتفع	16	1.18	3.64	19	يشارك في دراسة المشكلات لتقديم الاقتراحات.
مرتفع	17	1.11	3.58	5	ترتبط معظم أهدافه الشخصية بعمله.
مرتفع	18	1.25	3.51	20	يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.
متوسط	19	1.29	3.33	16	يتقبل العمل الإضافي بصدر رحب.
متوسط	20	1.31	3.30	18	يبيد استعداده للعمل لأوقات إضافية حتى لو لم تكن مدفوعة الأجر.
مرتفع		0.92	3.75		الاستغراق الوظيفي ككل

يتبين من نتائج الجدول السابق أنّ مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.92)، وجاءت معظم الفقرات بالمستوى المرتفع باستثناء الفقرتين (16, 18) بالمستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.30 - 3.99)، وجاءت الفقرة رقم (3) في الرتبة الأولى والتي نصت على "يركز اهتماماته في عمله"، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة رقم (14) في الرتبة الثانية والتي نصت على "يعطي الانطباع الإيجابي عن عمله"، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (18) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يبيد استعداده للعمل لأوقات إضافية حتى لو لم تكن مدفوعة الأجر" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى متوسط، كما جاءت الفقرة رقم (16) في الرتبة قبل الأخيرة والتي نصت على "يتقبل العمل الإضافي بصدر رحب"، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T-test) لعينتين مستقلتين لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتم تطبيق اختبار التباين الأحادي (Anova)، one-way، وفيما يلي توضيحاً لذلك:

أولاً متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس، والجدول (14) يبين نتائج ذلك:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	اختبار (t-test)	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	متغير الجنس	المجال
0.392	173	0.858	.10119	0.80	3.87	62	ذكر	القيادة
			.08726	0.93	3.75	113	أنثى	
0.929	173	-0.089	.11602	0.91	3.69	62	ذكر	التعلم والتعليم
			.08640	0.92	3.70	113	أنثى	
0.738	173	0.334	.10840	0.85	3.78	62	ذكر	البيئة المدرسية
			.08691	0.92	3.74	113	أنثى	
0.553	173	-0.594	.11660	0.92	3.60	62	ذكر	المجتمع المحلي
			.08314	0.88	3.69	113	أنثى	
0.806	173	0.246	.10220	0.80	3.76	62	ذكر	التميز الإداري ككل
			.08082	0.86	3.73	113	أنثى	

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة اختبار

(ت) (0.246)، وبمستوى دلالة (0.806).

ثانياً_متغير سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة، والجدول رقم

(15) يبين نتائج ذلك:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة

المتوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخدمة	المجال
.28431	0.85	3.63	9	أقل من 5 سنوات	القيادة
.14072	0.91	3.75	42	من 5 إلى 10 سنوات	
.07906	0.88	3.82	124	أكثر من 10 سنوات	
.06675	0.88	3.80	175	المجموع	
.22080	0.66	3.62	9	أقل من 5 سنوات	التعلم والتعليم
.14136	0.92	3.66	42	من 5 إلى 10 سنوات	
.08387	0.93	3.72	124	أكثر من 10 سنوات	
.06910	0.91	3.70	175	المجموع	
.24385	0.73	3.42	9	أقل من 5 سنوات	البيئة المدرسية
.14774	0.96	3.72	42	من 5 إلى 10 سنوات	
.07977	0.89	3.79	124	أكثر من 10 سنوات	
.06784	0.90	3.75	175	المجموع	
.25516	0.77	3.67	9	أقل من 5 سنوات	المجتمع المحلي
.14721	0.95	3.70	42	من 5 إلى 10 سنوات	
.07978	0.89	3.64	124	أكثر من 10 سنوات	
.06761	0.89	3.66	175	المجموع	
.22933	0.69	3.59	9	أقل من 5 سنوات	التميز الإداري ككل
.13201	0.86	3.71	42	من 5 إلى 10 سنوات	
.07602	0.85	3.76	124	أكثر من 10 سنوات	
.06335	0.84	3.74	175	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخدمة،

ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي

(One-way ANOVA) كما يوضح جدول رقم (16):

جدول (16): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	.407	2	.203	0.259	0.772
	داخل المجموعات	135.260	172	.786		
	الكلية	135.667	174			
التعلم والتعليم	بين المجموعات	.188	2	.094	0.112	0.894
	داخل المجموعات	145.202	172	.844		
	الكلية	145.391	174			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	1.227	2	.613	0.759	0.470
	داخل المجموعات	138.912	172	.808		
	الكلية	140.138	174			
المجتمع المحلي	بين المجموعات	.090	2	.045	0.056	0.946
	داخل المجموعات	139.089	172	.809		
	الكلية	139.179	174			
التميز الإداري ككل	بين المجموعات	.259	2	.130	0.183	0.833
	داخل المجموعات	121.947	172	.709		
	الكلية	122.206	174			

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت قيمة ف (0.183) وبمستوى دلالة (0.833)، وكانت قيم (ف) في جميع المجالات غير دالة إحصائياً إذ بلغت (0.259 - 0.112 - 0.112 - 0.759 - 0.056) على الترتيب، وبدلالة إحصائية بلغت (0.946 - 0.470 - 0.894 - 0.772).

ثالثاً_ متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج ذلك:

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	اختبار (t-test)	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المؤهل العلمي	المجال
0.013	173	-2.523	.15740	0.94	3.47	36	بكالوريوس فما دون	القيادة
			.07207	0.85	3.88	139	دراسات عليا	
0.001	173	-3.283	.15411	0.92	3.27	36	بكالوريوس فما دون	التعلم والتعليم
			.07467	0.88	3.81	139	دراسات عليا	
0.004	173	-2.956	.16636	1.00	3.37	36	بكالوريوس فما دون	البيئة المدرسية
			.07167	0.84	3.85	139	دراسات عليا	
0.049	173	-1.984	.14064	0.84	3.40	36	بكالوريوس فما دون	المجتمع المحلي
			.07613	0.90	3.72	139	دراسات عليا	
0.005	173	-2.833	.14635	0.88	3.39	36	بكالوريوس فما دون	التميز الإداري ككل
			.06842	0.81	3.83	139	دراسات عليا	

يُلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، إذ بلغت قيمة (ت) (-2.833)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.005)، وجاءت قيم (ت) في جميع المجالات ذات دلالة إحصائية لصالح الدراسات العليا، وبقيم بلغت لمجال القيادة (-2.523)، ومجال التعلُّم والتعليم (-3.283)، ومجال البيئة المدرسية (-2.956)، ومجال المجتمع المحلي (-1.984)، وبدلالة إحصائية لمجالات التميز الإداري حسب ترتيبها السابق وقد بلغت (0.013) ، 0.001 ، 0.004 ، 0.049).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وذلك وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T- test) لعينتين مستقلتين، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

أولاً _ متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج ذلك.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	اختبار (t-test)	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	متغير الجنس	مستوى الاستغراق الوظيفي
0.968	173	0.041	.11813	0.93	3.76	62	ذكر	
			.08622	0.92	3.75	113	أنثى	

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة اختبار (ت) (0.041)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.968).

ثانياً_متغير سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة، والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	متغير سنوات الخدمة	مستوى الاستغراق الوظيفي
.34940	1.05	3.77	9	أقل من 5 سنوات	
.15409	1.00	3.64	42	من 5 إلى 10 سنوات	
.07951	0.89	3.79	124	أكثر من 10 سنوات	
.06945	0.92	3.75	175	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو موضحاً في الجدول الآتي رقم (20):

جدول (20): تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى الاستغراق الوظيفي
0.636	0.454	.386	2	.771	بين المجموعات	
		.849	172	146.087	داخل المجموعات	
			174	146.858	الكلية	

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت قيمة ف (0.454)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (0.636).

ثالثاً_ متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج ذلك:

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	اختبار (t-test)	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المؤهل العلمي	مستوى الاستغراق الوظيفي
0.348	173	-0.941	.15990	0.96	3.63	36	بكالوريوس فما دون	
			.07706	0.91	3.79	139	دراسات عليا	

يُلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة (ت) (-0.941)، ودلالة إحصائية بلغت (0.348).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة التميز

الإداري ومجالاتها، والدرجة الكلية لاستبانة الاستغراق الوظيفي، والجدول رقم (22) يوضح ذلك:

جدول (22): قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التميز الإداري لدى المديرين والاستغراق الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

الاستغراق الوظيفي	التميز الإداري	المجتمع المحلي	البيئة المدرسية	التعلم والتعليم	القيادة	الأداة الكلية	
0.71**	0.96**	0.79**	0.88**	0.85**	1	معامل الارتباط	القيادة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-	الدلالة الإحصائية	
175	175	175	175	175	175	عدد العينة	
0.63**	0.94**	0.81**	0.88**	1	0.85**	معامل الارتباط	التعلم والتعليم
0.00	0.00	0.00	0.00	-	0.00	الدلالة الإحصائية	
175	175	175	175	175	175	عدد العينة	
0.72**	0.95**	0.80**	1	0.88**	0.88**	معامل الارتباط	البيئة المدرسية
0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
175	175	175	175	175	175	عدد العينة	
0.71**	0.90**	1	0.80**	0.81**	0.79**	معامل الارتباط	المجتمع المحلي
0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
175	175	175	175	175	175	عدد العينة	
0.74**	1	0.90**	0.95**	0.94**	0.96**	معامل الارتباط	التميز
0.00	-	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	

175	175	175	175	175	175	عدد العينة	الإداري
1	0.74**	0.71**	0.72**	0.63**	0.71**	معامل الارتباط	الاستغراق الوظيفي
-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
175	175	175	175	175	175	عدد العينة	

** دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة

ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مستوى التميز الإداري لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى

المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تكون هذا الفصل من مناقشة نتائج أسئلة الدراسة التي تم التوصل إليها، ومن ثم توصيات الدراسة، وفيما يأتي توضيح لها.

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

تبين من نتائج هذا السؤال ما يلي:

جاء مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.84)، ويعزى هذا إلى وعي مديري المدارس بأهمية التميز الإداري في تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية، ورغبتهم القوية بمواكبة التطورات في الميدان التربوي مما يجعل المدرسة تتميز بين مثيلاتها، بالإضافة إلى إدراك مدير المدرسة بالعوائد المباشرة من مكافئات مالية ومادية للإنجازات التي حققها في مدرسته تتضمن كتب الشكر، والترقية الإدارية، والترشيح لجائزة الملكة رانيا للتميز الإداري، وإدراكه أيضاً للعوائد غير المباشرة على إدارته لمدرسته، من حيث كسب رضا وثناء رؤسائه في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتحقيق السمعة الطيبة للمدرسة ومديريها إذ أنها لم تتميز وتحقق أفضل أداء إلا حين تولى المدير المتميز إدارة تلك المدرسة وقادها إلى التميز.

ويعود ذلك أيضاً إلى امتلاك المدير رؤية واضحة حول الآثار الإيجابية التي يحدثها التميز

الإداري في المؤسسة، لذا يولي مدير المدرسة المتميز اهتماماً كبيراً في تحسين بيئة العمل، والاهتمام

بجودة الأداء الوظيفي وتوضيح أثره على الطلبة والمعلمين والعاملين ككل، وعلى المجتمع المحيط، ويعمل تحفيز جميع العاملين في المدرسة بالوسائل التي تتوافق مع بيئة العمل، والدعم المتواصل لحالات الإبداع والاهتمام بها لتحقيق أفضل نتائج لمخرجات العملية التعليمية التعلّمية.

وقد يعزى أيضاً ارتفاع مستوى التميز الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين إلى اهتمام القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية بهذا المفهوم، وتشجيع مدراء المدارس على رفع مستوى التميز الإداري في إدارتهم لمدارسهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يحققون أفضل أداء، بالإضافة إلى أن هناك اهتمام واضح بمدارس المرحلة الثانوية، من خلال توفير أجود وأفضل الموارد البشرية والمادية التي تساعد في تقدم المدرسة وتميزها.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة السعيد (2019)، ودراسة المطيري (2016)، ودراسة بيك (Beck, 2014)، إذ جاء فيها مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس مرتفعاً، واختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة العوامل (2019)، والتي جاء فيها مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية متوسطاً.

وأظهرت نتائج الدراسة حول مجالات التميز الإداري ما يلي:

1_ المجال الأول: القيادة

حصل مجال القيادة على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع، ويعزى هذا إلى طبيعة عمل مدير المدرسة كقائد تربوي، فهو حجر الأساس في المدرسة، وهو القدوة الحسنة للعاملين، ويمتلك فن التأثير بهم، من خلال دعم العلاقات الإنسانية بين

العاملين، والقدرة على تبني سياسة التغيير ونشرها في المدرسة، وامتلاكه لجميع المهارات الفكرية والإنسانية والفنية، لذا تعد مسؤولية اختيار المدير المناسب للمدارس الثانوية من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وعلى القيادات العليا الاهتمام بمديري المدارس ودعمهم للمحافظة على تميزهم. وحصلت الفقرة رقم (10) على الرتبة الأولى والتي نصت على "يمثل القدوة الحسنة في العمل"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على الرتبة الأولى إلى أن سلوك مدير المدرسة المتميز ينعكس على سلوك العاملين، إذ لا يتحقق التميز الإداري في المدرسة إلا إذا كان المدير قدوة لمرؤوسيه في العمل والتفاني، وتحقيق أعلى درجات التفوق الإداري.

وجاءت الفقرة رقم (12) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يعتمد مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار" وبمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى تطبيق مبدأ الشورى من قبل مدير المدرسة في أغلب الأمور والقضايا الأكاديمية والإدارية وغيرها، وقد يعود سبب حصولها على الرتبة الأخيرة أن مساعدي المديرين يرون أنه من الضروري تطبيق الشورى في جميع القرارات الإدارية.

2_ المجال الثاني: التعلُّم والتعليم:

جاء هذا المجال في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع، ويعزى اهتمام المدير المتميز بمجال التعلُّم والتعليم من وجهة نظر مساعدي المديرين أنه يعد مشرفاً مقيماً، إذ يكون على إطلاع كامل على سير العملية التعليمية، ويقوم أيضاً بتفويض

بعض صلاحياته في الأمور الأكاديمية والمتعلقة بعملية التعلّم والتعليم على وجه الخصوص إلى الكادر الإداري والأكاديمي في المدرسة لأنهم على إمام باحتياجات عملية التعلّم والتعليم.

وحصلت الفقرة رقم (15) على الرتبة الأولى والتي نصت على "يتابع تنفيذ الخطط المدرسية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصول هذه الفقرة على الرتبة الأولى إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان بتسليم الخطط اليومية والفصلية في مواعيدها، تجنباً لمسائلة قسم الإشراف في وزارة التربية والتعليم الأردنية والتي تعرض المدير ومعلميه للاستجواب، وقد يعزى هذا أيضاً إلى وعي مدير المدرسة بأهمية ودور الخطط المدرسية في تفعيل المناهج المدرسية، وتحقيق أعلى مستوى من التعليم.

وجاءت الفقرة رقم (17) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يشجع الطلبة على حل مشكلاتهم بأنفسهم" وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على هذه النتيجة إلى تدخل المدير المباشر في حل مشكلات الطلبة، وقد يواجه الطلبة في مرحلة المراهقة أمور وقضايا تستوجب على المدير التدخل العاجل، إلى جانب وجود المرشدين والمرشحات في المدارس الثانوية الحكومية، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية حل مشكلات الطلبة وتشجيعهم على تجاوزها بأنفسهم، ويعد المدير الحجر الأساس في عملية تقديم النصح والإرشاد وتوجيه الطلبة إلى الاعتماد على أنفسهم في مواجهة تحدياتهم.

3_ المجال الثالث: البيئة المدرسية

حصل مجال البيئة المدرسية على الرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.90)، ويعزى حصول مجال البيئة المدرسية على الرتبة الثانية بعد مجال القيادة وقبل

مجال التعلّم والتعليم إلى وعي مديري المدارس بأولوية الاهتمام بالبيئة المدرسية، وتوفير الجو الملائم لتحقيق أهداف عملية التعلّم والتعليم المنشودة، وإدراك القيادات الإدارية بضرورة تأمين احتياجات المدرسة من الموارد المادية التي تسهل عملية التعليم، وتحقيق الأمان لجميع أفراد المدرسة.

وحصلت الفقرة رقم (22) على الرتبة الأولى، والتي نصت على "يتفقد مرافق المدرسة باستمرار"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على الرتبة الأولى إلى ممارسة المدير المتميز نمط الإدارة بالتحوّل، وتفاعله الإيجابي مع كافة جوانب المدرسة، وعدم انتظار حدوث أي خلل في مرافق المدرسة، فهو بذلك يتجنب الوقوع في المشكلات التي قد تحدث بسبب أي عطل أو تلف في مرافق المدرسة جميعها.

وجاءت الفقرة رقم (28) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "يتأكد من قدرة العاملين على حسن استخدام معدات السلامة العامة" وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على هذا المستوى إلى إلتزام المدير بعملية توجيه العاملين إلى ضرورة معرفتهم بطريقة استخدام معدات السلامة العامة حتى لو لم تكن ضمن مهامهم ومسؤولياتهم في المدرسة.

4_ المجال الرابع: المجتمع المحلي

وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة مجال المجتمع المحلي، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى اعطاء مدير المدرسة أولوية الاهتمام بالبيئة الداخلية ويليها البيئة الخارجية أو المجتمع المحلي، ومنح المدرسة بجميع عناصرها الأولوية القصوى في تحقيق أهداف المدرسة القريبة والبعيدة، وقد يعزى أيضاً إلى وعي المدير بأهمية تفعيل التواصل الاجتماعي بين المدرسة والبيئة المحيطة بجميع عناصرها من موارد بشرية ومادية إذ يرتبط مدى التواصل بوعي المجتمع المحلي في دور المدرسة في حل مشكلات أبنائهم وفهمها.

وحصلت الفقرة رقم (32) على الرتبة الأولى، والتي نصت على "يتواصل مع أولياء أمور الطلبة لحل مشكلاتهم"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على الرتبة الأولى إلى وعي مدير المدرسة بأهمية الاستقرار النفسي لدى الطلبة وأثره الكبير على تحصيلهم الدراسي، وضرورة التدخل المباشر مع أولياء أمورهم لمحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي يمر بها الطلبة، وقد يعزى أيضاً إلى لجوء أولياء الأمور إلى المدير الذي عُرف بقيادته الرشيدة لمدرسته، وقدرته على التأثير في طلبته وتقبل النصح والإرشاد منه.

وجاءت الفقرة رقم (34) في الرتبة الأخيرة إلا أنها بمستوى مرتفع وقد نصت على "يعقد ندوات تثقيفية توعوية لأفراد المجتمع المحلي بالتعاون مع جهات رسمية" وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.12)، ويعزى حصولها على هذه النتيجة إلى وجود قاعات مناسبة وواسعة في المدرسة ليتم عقد الندوات والمحاضرات فيها، بالإضافة إلى مدى ميل أفراد المجتمع المحلي إلى حضور مثل هذه الندوات، ووعيهم بالقيمة المدركة منها، ومعرفتهم بالآثار الإيجابية الكبيرة التي تعود عليهم وعلى أبنائهم.

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.92)، ويعزى هذا حسب وجهة نظر مساعدي المديرين إلى وجود قيادة إدارية داعمة للمعلمين، وتوفر لهم جميع الظروف والسبل لتكوين روابط قوية بعملهم، وتهيئة وتنظيم بيئة العمل بحيث تكون محفزة لزيادة اهتمامهم

بعملهم، من خلال توفير أدوات ووسائل تسهل على المعلمين القيام بعملهم برغبة داخلية دون شعورهم بضرورة تنفيذ المهام خوفاً من العقوبة، وإنما يقومون بأداء مهامهم لتحقيق أهدافهم الشخصية المرتبطة بالأهداف العامة للمدرسة.

ويعزى ذلك أيضاً إلى العلاقات الإنسانية القوية بين مدير المدرسة والمعلمين، إذ يبني مدير المدرسة المتميز علاقات اجتماعية قوية مع معلميه؛ فيشاركهم مناسباتهم، ويستمع لمشاكلهم ويساعدهم على حلها، ويحاورهم في قضايا عامة خارج نطاق العمل المدرسي، بالإضافة إلى ذلك يعزى ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين إلى تأثير المعلمين المستغرقين وظيفياً على زملائهم الذين لا يمتلكون دافع قوي للاستغراق في عملهم، فتنشأ بينهم عدوى الاستغراق لما يروه ويستشعروه من آثار إيجابية للاستغراق الوظيفي على أنفسهم وعلى أدائهم الوظيفي، وعلى مدى رضا مدير المدرسة عن المعلمين المستغرقين وأدائهم في المدرسة.

وكما أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (3) على الرتبة الأولى والتي نصت على "يركز اهتماماته في عمله"، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على الرتبة الأولى بحسب استجابات مساعدي المديرين إلى قدرة المعلمين على الفصل بين حياتهم الشخصية وبين عملهم، إذ لديهم القدرة على التركيز المطلق في العمل، وعدم ترك الظروف الخارجية السلبية تؤثر على سير العمل وجودته، ويعزى أيضاً إلى توفر الاستقرار النفسي داخل بيئة العمل ومنح مدير المدرسة الثقة للمعلمين مما يزيد من تركيز اهتماماتهم في عملهم.

كما حصلت الفقرة رقم (14) على الرتبة الثانية والتي نصت على "يعطي الانطباع الإيجابي عن عمله"، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، ويعزى حصولها على الرتبة الثانية إلى رضا المعلمين عن وظيفتهم لأنها تحقق لهم الإشباع في ممارسة المهنة وتوظيف جميع المهارات التي يمتلكونها في هذه الوظيفة، ويعزى أيضاً إلى المزايا والإيجابيات التي تتميز بها وظيفة المعلم؛ مثل قلة عدد ساعات الدوام مقارنةً مع غيرها من الوظائف، إضافة إلى صغر عمر الفئة التي يتعامل معها المعلمون (الطلبة)، كما أنّ تعامل المعلم مع جنس مماثل له يجعله يعكس انطباع إيجابي عن عمله لعدم وجود حواجز الجنس الآخر.

جاءت الفقرتان (16 & 18) في الرتبتين الأخيرتين، إذ جاءت الفقرة رقم (16) والتي نصت على "يتقبل العمل الإضافي بصدر رحب" على الرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، كما جاءت الفقرة رقم (18) في الرتبة الأخيرة والتي نصت على "بيدي استعداداً للعمل لأوقات إضافية حتى لو لم تكن مدفوعة الأجر" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى متوسط، وحسب وجهة نظر مساعدي المديرين يعزى هذا إلى اهتمام مدير المدرسة بالمعلمين الذين يبذلون وقت وجهد إضافيين لإنجاز بعض المهام وأعمال أخرى ليست منوطة بهم، وإنما يبادرون بالعمل الإضافي بصدر رحب ورضا داخلي، إذ يقدم المدير المتميز الدعم المعنوي والمادي لهذا النوع من العاملين من خلال التحفيز بالمدح والثناء، وتقديم شهادات التقدير والشكر على بذلهم جهد إضافي وزيادة عن أوقات عملهم، وإشراكهم بالعمل الإداري لزيادة ثقتهم بأنفسهم وبمديرهم ولما يبذلونه من تفاني بالعمل الأساسي والإضافي.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال والتي أظهرت أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية جاء مرتفعاً مع كل من دراسة القرني (2017)، ودراسة العنقري (2012)،

ودراسة سعد الدين (2019) التي خرجت بنتيجة انه يوجد علاقة بين جودة بيئة العمل وتميزها وبين الاستغراق الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه الباحثة ولكن بشكل أشمل لأن جودة بيئة العمل أحد عوامل تحقيق التميز الإداري في المدارس.

وقد اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الرواشدة (2016)، إذ جاء فيها مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين متوسطاً، والتي خرجت بنتيجة أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط الإدارة الديمقراطي وبين الاستغراق الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

خرج هذا السؤال بالنتائج التالية:

1_ متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (t-test)، إذ بلغت قيمة الاختبار (0.246)، وبمستوى دلالة (0.806)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين حسب متغير الجنس، ويعزى ذلك إلى أن تحقيق التميز الإداري ليس له علاقة بجنس المدرسة، إذ أن استجابة مساعدي المديرين لم تختلف عن استجابة مساعدات المديرين، ولا تختلف رغبة مدرء المدارس في تطبيق التميز الإداري عن رغبة مديرات المدارس في تطبيقه حسب وجهة نظر المساعدين والمساعدات، بالإضافة إلى أن كل من المديرين والمديرات لديهم خططهم

الخاصة والمرسومة لتحقيق التميز الإداري في مدارسهم، وكل منهم يسعى للوصول بمدرسته نحو الأفضل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعيد (2019) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة بيك (Beck, 2014) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2_ متغير سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين حسب متغير سنوات الخدمة، ويعزى ذلك إلى أن الحكم على مستوى التميز الإداري في المدرسة لا يحتاج إلى سنوات طويلة من الخدمة، ولا يتأثر بمرور السنوات على المساعد ليطلق حكمه على تطبيق المدير للتميز الإداري، وبالتالي عدم وجود اختلاف بين وجهات نظر المساعدين حول تطبيق المديرين للتميز الإداري تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعيد (2019) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة بيك (Beck, 2014) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخبرة الأعلى.

3_ متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (t-test) وبلغت قيمة الاختبار (-2.833)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.005)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ويعزى ذلك إلى امتلاك المساعدين أصحاب المؤهلات العلمية العليا معرفة كافية بمعايير وعناصر التميز الإداري، وقدرتهم على التمييز بين المدير المتميز وغيره من المديرين التقليديين، بالإضافة إلى اطلاعهم على الأساليب الإدارية بحكم عملهم وممارستهم للعمل الإداري، واطلاعهم على عدد كبير من الاستبانات مما يمكنهم من معرفة كثير من القضايا والمسائل الإدارية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعيد (2019) بوجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، واختلفت مع دراسة بيك (Beck, 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

خرج هذا السؤال بالنتائج التالية:

1_ متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (t-test) وبلغت قيمة الاختبار (0.041)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.968)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين حسب متغير الجنس، ويعزى هذا إلى قدرة مساعدي المديرين باختلاف جنسهم على تمييز المعلمين المستغرقين وظيفياً، وليس هناك علاقة لمتغير الجنس في التمكن من الحكم على المعلمين فيما إذا كانوا يمتلكون ميزة الاستغراق الوظيفي أم لا، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سعد الدين (2019)، والتي أظهرت نتائجها أنه يوجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

2_ متغير سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين حسب متغير سنوات الخدمة، ويعزى هذا إلى وضوح أثر الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مدرستهم، إذ

لا تحتاج ملاحظته إلى وجود أصحاب الخدمة الطويلة، فمن السهل معرفة وتمييز المعلم المستغرق وظيفياً من غيره، إذ يظهر جلياً ارتباطه القوي بعمله، واندماجه في أداء مهامه دون الشعور بمرور الوقت أو الاحساس بالملل، وتظهر رغبته القوية في انجاز المهام، ويبدى استعداداه التام للعمل لأوقات إضافية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سعد الدين (2019) بعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

3_ متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (t-test) وبلغت قيمة الاختبار (-0.941)، ودلالة إحصائية (0.348)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين حسب متغير المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى سهولة التعرف على المعلمين الذين يمتلكون صفة الاستغراق الوظيفي، وتظهر نتائج الاستغراق الوظيفي للجميع سواء أمام من يحملون شهادات في الدراسات العليا أم ممن يحملون شهادات البكالوريوس أو ما دونها، وقد يعزى هذا أيضاً إلى وضوح الممارسات والمؤشرات التي تدل على الاستغراق الوظيفي في المدرسة دون ربطها بهذا المسمى ويعود هذا إلى حداثة المسمى لهذه الممارسات في المدارس، وجعله مدخلاً جديداً لتحقيق أعلى درجات الأداء الوظيفي المتميز.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائياً بين متوسطات استجابة المساعدين لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، ويعزى ذلك إلى أن تطبيق التميز الإداري في المدارس يحقق أهداف العاملين ككل والمعلمين على وجه الخصوص، من خلال القيادة الفاعلة التي يمارسها المدير المتميز في مدرسته، إذ يوفر جميع الظروف الملائمة للمعلمين لتتكون روابط قوية بينهم وبين عملهم، ويشعرون بالرضا أثناء أدائهم لمهامهم التي يتم تنفيذها في بيئة مدرسية متميزة تحقق لهم أهدافهم الشخصية والتي ترتبط بعملهم، وبهذا فإن التميز الإداري لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان يؤثر بشكل كبير على استغراق المعلمين في عملهم.

ويعد الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين مؤشراً قوياً على تميز مديري المدارس، إذ أن وجود إدارة مميزة في المدرسة يقوي روابط المعلم بعمله، ويلتزم بأداء مهامه على أكمل وجه لما توفره له إدارته المتميزة من بيئة عمل مناسبة، وتحقيق لذاته وأهدافه لأن أهدافه الشخصية مرتبطة بأهداف المدرسة، فإذا حصلت المدرسة على التميز الإداري المطلوب، وحققت أعلى مستويات جودة العمل، وتمكنت من بلوغ أهدافها بشكل يفوق التوقعات عندها يكون المعلم قد حقق أهدافه، لأنه استثمر معظم قدراته في العمل، وحقق الرغبة التي يمتلكها نحو تنفيذ العمل بدقة وبأبهى صورة.

التوصيات:

واستناداً على ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- اشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من استدامة التميز الإداري في مدارسهم، والمحافظة على المستوى الذي حققوه.
- وضع آلية جديدة ومتطورة تعمل على تسهيل عملية صنع القرار في المدرسة تختصر الوقت والجهد يتم على أثرها اتخاذ القرار وحسمه.
- عقد ندوات ومحاضرات تفاعلية بالتنسيق مع مديريات الدفاع المدني لتدريب المعلمين والعاملين على التعامل مع الكوارث الطبيعية والبشرية، وحسن استخدام معدات السلامة العامة.
- تفعيل التواصل بين المدرسة وأصحاب القرار والمؤثرين في المجتمع المحلي، وتوضيح دورهم الكبير في تحسين عملية التعلم والتعليم.
- تخصيص مكافئات مالية للمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية، ويعملون لساعات إضافية، ويتعاونون مع الكادر الإداري في تنفيذ بعض المهام الإدارية.
- عمل دراسات أخرى تتناول مفهوم التميز الإداري وربطه بمتغيرات أخرى توضح أثره ودوره في جميع العمليات الإدارية.

المراجع العربية:

- آل مزروع، بدر (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجنحة الزمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، السعودية.
- أبو سيف، رشا (2018). العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات الميدانية، 1(1)، ص ص 50-71.
- أبو شنب، محمد (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- إسماعيل، حمدان وحسين، علياء (2015). القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة النظرية والتطبيق، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إلياس، طارق (2019). الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- البحيري، السيد السيد محمود (2012). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر 1(150) ص ص 14-135.
- جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي (2009). طلب ترشيح المدير المتميز 2009، الاردن.
- جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. السعودية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط2، عمان، دار الفكر.
- الحسني، كاظم طاهر (2013). رأي المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، 6(3)، ص ص 107-130.
- حسنين، أحمد جابر (2013). الإحباط الإداري (الأسباب-العلاج). مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الحية، وليد نمر اسماعيل (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

خفاجي، كمال (2009). تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

الدجني، علي (2013). واقع الأداء المؤسسي من مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

ربيع، محمد (2008). القيادة وصنع التاريخ، عمان، دروب للنشر.

الربيعي، محمود والشمري، مازن والطائي، مازن (2013). نظريات التعلم والعمليات العقلية، لبنان، دار الكتب العلمية.

الرواشدة، غرام خلف (2016). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.

زايد، محمد عادل (2005). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزائدي، طارق (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

زهران، محمد حامد (2013). "العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس"، مجلة الإرشاد النفسي، ٧ (٢٦)، ص ص ٣٣٤-٤١٩.

سعد الدين، نسرین (2019). مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

السعيد، عبد اللطيف (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.

السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصر، دار غريب.

السلمي، علي (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، دار غريب.

السلمي، علي (2012). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط2، مصر، دار غريب.

السيد، طارق (2007). أساسيات في علم الاجتماع المدرسي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة.

الشنطي، محمود (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية، 17(2)، ص ص 147-180.

الصالح، نبيل محمود (2011). إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.

الضلاعين، علي فلاح (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، 3(1)، ص ص 409-473.

عامر، سامح (2013). التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العابدي، حاتم (2009). (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي)، دورة تدريبية، غزة: الجامعة الإسلامية.

العبادي، هاشم فوزي دباس (2012). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف/السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(1)، ص 73-91.

عبد العليم، محمد (2012). محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية: آفاق جديدة للدراسات التجارية- مصر، 24(2)، ص ص 9-46.

العبد اللطيف، ثامر بن عبدالله (2018). مستوى الدعم المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة أسيوط، 34(4)، ص ص 334-371.

عطية، محيي الدين محمد (2015). الإدارة المدرسية الناجحة، عمان، أمواج للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية، عمان، دار اليازوري العلمية.

العمارين، مسعود هاني (2007). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.

العمامرة، محمد (2012). مبادئ الإدارة المدرسية، ط4، عمان: دار المسيرة.

العنقري، عبد العزيز (2012). إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، الرياض: المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

العوامل، سارة عبد الحافظ (2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

فتحي، محمد (2002). 100 خطأ إداري: تجنبها نضمن لك النجاح، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

فيله، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، عمان، دار المسيرة.

القرني، سعد محمد(2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحتفظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، ٢٥ (193)، ص 225-294.

كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، السعودية، دار العلوم.

المطيري، مشعل (2016). مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة مؤتة.

المغربي، عبد الحميد (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (2)5

المغربي، عبد الحميد (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المنطاوي، إيمان صلاح (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر: جامعة طنطا.

ناصر، ميرفت وهاشم، نهلة (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية اجتماعية، مصر، 16 (3)، ص ص 20-25.

نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع (2011). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35 (2)، ص ص 1-25.

النسور، أسماء (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

نصّار، إيمان (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

نور، كوكب (2008). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، ندوة (الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة)، مصر، 17-21 فبراير 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

يوسف، شريف محمد (2017). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مصر: مكتبة جزيرة الورد.

المراجع الأجنبية:

- Abbas, Z.& Ehsan, S.& Ali, M.& Saeed, S.& Abbas, S. (2016). Evaluating the Impact of Employee Engagement Drivers on Organizational Citizenship Behavior: A moderating Role of Human Resource Information System, **Journal for Studies in Management and Planning**, 2(2), pp 136-159.
- Adem, B. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. **Universal Journal of Educational Research**, 4(1), pp 192-199.
- Anitha, M. (2014). Productivity of Performance Employee Management Performance, **Journal International**, 63(3), pp 308-323.
- Ayers, J. (2010). **Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment**, PhD, Dissertation, Minneapolis: Walden University.
- Baumruk, R.& Gorman, B. (2006). Why Managers are Crucial to Increasing Engagement, Melcrum Publishing.
- Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, **Journal of Researcher**, 6(2), pp 25-41.
- Cherian, J.& Victor, S. (2012). Job involvement of Degree College Teachers in relation to their Work Ethics, **Golden Research Thoughts**, 1(9), pp1-3.
- Dahajan, K. (2015). An Empirical Study of Job Involvement and Personality Traits International, **Journal of Scientific Research**, 4(1), pp 56-58.
- Dehaghan, Z.& Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj. **WALIA Journal**, val (30) .Issue (2).pp 141-146.
- Gupta, M. & Kumar, Y. (2015). Justice and employee engagement: Examining the mediating role of trust in Indian B-schools, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 7(1), pp 89-103.

- Iqbal, M., Ahmad, S.& Khan, W. (2014). School Excellence: Principals Perceptions and Students Expectations: **FWU Journal of Social Sciences**, 8(2), pp 15-25.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities, **Educational and Psychological Measurement**.
- MacLeod, D.& Clarke, N. (2009). **Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement**, E1, UK: Crown Copyright.
- Markos, S.& Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance, **International Journal of Business and Management**, 5(12), pp 90-94.
- Olson, L. M. (2009). **An examination of quality management in support functions of elementary and secondary education using the Malcolm Baldrige national quality award's criteria for performance excellence**, (Ph.D), university of Minnesota, Retrieved from: <http://www.proquest.com>.
- Reilly, R. (2014). Five Ways to Improve Employee Engagement Now, **Business Journal**, 3(26), pp 20-27, Retrieved from: <http://www.gallup.com>.
- Sakovska, M. (2012). **Importance of employee engagement in business environment: Measuring the engagement level of administrative personal in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement**, Master thesis, Aarhus University.
- Seijts, G.& Crim, D. (2012). What Engages Employees the most or, The Ten C's of Employee Engagement, **Ivey Business Journal Online**, London, University of Western Ontario, 3(12), pp 3-5.
- Seo, J. (2013). **Job involvement of part-time faculty exploring associations with distributive justice, underemployment, work status congruence and empowerment**, PhD, Dissertation, Iowa: University of Iowa.
- Szabocsike, S. (2008). **An examination of administrators' leadership content knowledge in literacy and their self-reported approaches to**

supervision, The State University of New Jersey, Retrieved from:
<http://www.proquest.com>.

Williams, H. (2009). An evaluation of principal interns performance on the interstate School leaders licensure Consortium Standards. **National forum of education administration and supervision journal**, 26(4). Pp 5-20

Zaraket, W. (2017). Impact of job involvement on organizational commitment: a case study of Lebanese public sector, **International Humanities Studies**, 4(3), 1-14.

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأولى



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة.....المحكم/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وتكونت من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (القيادة، التعلم والتعليم، البيئة المدرسية، المجتمع المحلي)، واستبانة ثانية تقيس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتضمنت (20) فقرة، وصُممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولما عُرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يُؤمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، مع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: عبطة خلف ابو احمد

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية للمحكم/ة :

الاسم:

التخصص:

الجامعة:

الرتبة الأكاديمية:

أولاً: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

●الجنس:

أنثى

ذكر

●سنوات الخدمة:

أكثر من 10

من 5 إلى 10 سنوات

5 سنوات فما دون

سنوات

●المؤهل العلمي:

دبلوم عالي فأعلى

بكالوريوس فما دون

ثانياً: استبانة تقيس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
أ_المجال الأول: القيادة							
1.	يحدد المدير أهدافاً واضحة للعمل.						
2.	يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين لخلق جو تسوده المحبة.						
3.	يتعامل بتواضع مع جميع العاملين.						
4.	يشجع الأفكار الإبداعية.						
5.	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين.						
6.	يضع حلولاً ناجحة لحل المشكلات.						
7.	يطبق طرق الاتصال الفعال (داخل المدرسة وخارجها).						
8.	يتحمل ضغوط العمل						
9.	يخطط لسد احتياجات المدرسة المستقبلية.						
10.	يمثل القدوة الحسنة في العمل من حيث (المظهر والسلوك).						
11.	يراقب سير العمل المدرسي بدقة.						
12.	يعتمد مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار.						
13.	يتبنى سياسة التغيير من خلال نشر ثقافة التميز.						
ب_المجال الثاني: التعلم والتعليم							
14.	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في دورات التطوير المهني تبعاً لاحتياجاتهم.						
15.	يهتم بتنفيذ الخطط (اليومية والفصلية).						
16.	يوفر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية (التعلم والتعليم).						
17.	يشجع الطلبة على حل مشكلاتهم بأنفسهم.						
18.	يقدم نصائحه للطلبة باستمرار لتوجيههم.						
19.	يشرف على النشاطات التعليمية التعلمية اللاصفية.						

						يعمل على تحسين أداء المعلمين بوضع خطط علاجية.	20.
ج_المجال الثالث: البيئة المدرسية							
						يوفر مدير المدرسة الجو الدراسي المناسب للعملية التعليمية التعلمية.	21.
						يتفقد مرافق المدرسة باستمرار.	22.
						يستثمر الموارد المادية بالشكل الأمثل.	23.
						يتأكد من صلاحية التجهيزات المدرسية .	24.
						يقوم بعملية) قبول ونقل (الطلبة بما يتوافق مع سعة الغرف الصفية.	25.
						يوفر أكبر قدر من الموارد اللازمة لتحسين أداء المعلمين.	26.
						ينشر الوعي البيئي من خلال تنفيذ أنشطة تحتوي إرشادات بيئية.	27.
						يتأكد من قدرة العاملين على حسن استخدام معدات السلامة العامة.	28.
د_المجال الرابع: المجتمع المحلي							
						يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع مجلس أولياء أمور الطلبة.	29.
						يقوم بدعوة أولياء أمور الطلبة للمشاركة في الأعمال الخيرية.	30.
						يُشرك أفراد المجتمع المحلي بالاحتفالات الوطنية المدرسية.	31.
						يتواصل مع أولياء أمور الطلبة لحل مشكلاتهم	32.
						يعزز العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المحلي.	33.
						يعقد ندوات تثقيفية توعوية لأفراد المجتمع المحلي بالتعاون مع جهات رسمية.	34.
						يحاول جاهدا لحل مشكلات الطلبة المتسربين بالتدخل المباشر مع أفراد المجتمع المحلي.	35.
						يشارك أفراد المجتمع المحلي (أحزانهم وأفراحهم).	36.

ثالثاً: استبانة تقيس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
أرى من خلال عملي كمساعد مدير بأن المعلم :							
1.	يعطي الأولوية لأداء مهامه في مهنة التدريس.						
2.	يشغله التفكير في عمله حتى بعد انتهاء وقت الدوام.						
3.	يركز اهتماماته حول عمله.						
4.	يمتلك روابط قوية بعمله من الصعب كسرها.						
5.	ترتبط معظم أهدافه الشخصية بعمله.						
6.	يتمسك بالدقة في أداء عمله						
7.	يقضي اغلب وقته في إنجاز عمله.						
8.	يشعر بالاستقرار النفسي عندما يتعامل مع مسؤوله.						
9.	يستثمر معظم قدراته في العمل.						
10.	يمتلك الرغبة القوية في انجاز المهام الموكلة إليه.						
11.	يتحمس لتنفيذ الأفكار الجديدة في عمله.						
12.	يتفاعل مع عمله.						
13.	يفتخر بعمله كمعلم.						
14.	يعطي الانطباع الايجابي عن عمله.						
15.	يشعر بالسعادة في عمله						
16.	يقبل العمل الإضافي بصدر رحب.						
17.	يتفانى في بذل كل طاقته لأداء مهامه.						
18.	يبدى استعداده للعمل لأوقات إضافية حتى لو لم تكن مدفوعة الأجر.						
19.	يشارك في دراسة المشكلات لتقديم الاقتراحات.						
20.	يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.						

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
4	الأستاذ الدكتور أحمد بدح	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	الأستاذ الدكتور بشير عريبات	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
6	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
7	الأستاذ الدكتور بسام العمري	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
8	الأستاذ الدكتور محمد القضاة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
9	الأستاذ الدكتور باسم حوامدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
10	الأستاذ الدكتور خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
11	الدكتور أمجد درادكة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
12	الدكتور فواز شحادة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
13	الدكتور خالد الحمادين	الإدارة التربوية	جامعة جرش
14	الدكتور صالح عبابنة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية

الملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة المساعدة/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وتكونت من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (القيادة، التعلم والتعليم، البيئة المدرسية، المجتمع المحلي)، واستبانة ثانية تقيس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتضمنت (20) فقرة، وصُممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: عبطة خلف ابو احمد

القسم الأول:
المعلومات الشخصية:

1_الجنس:

أنثى

ذكر

2_ سنوات الخدمة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

3_المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

القسم الثاني :

استبانة تقيس مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
أ_المجال الأول: القيادة:						
يقوم مدير المدرسة بالآتي :						
1.	يحدد أهدافاً واضحة للعمل.					
2.	يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين لإيجاد جو تسوده المحبة.					
3.	يتواضع مع جميع العاملين.					
4.	يشجع الأفكار الإبداعية.					
5.	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين.					
6.	يضع حلولاً ناجحة لحل المشكلات.					
7.	يطبق طرق الاتصال الفعال لتحسين المناخ المدرسي.					
8.	يتحمل ضغوط العمل.					
9.	يلبي احتياجات المدرسة المستقبلية.					
10.	يمثل القدوة الحسنة في العمل.					
11.	يراقب سير العمل المدرسي بدقة.					
12.	يعتمد مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار.					
13.	يتبنى سياسة التغيير.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
ب_ المجال الثاني: التعلّم والتعليم: -يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
14.	يُشرك المعلمين في دورات التطوير المهني تبعاً لاحتياجاتهم.					
15.	يتابع تنفيذ الخطط المدرسية.					
16.	يوفر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم.					
17.	يشجع الطلبة على حل مشكلاتهم بأنفسهم.					
18.	يقدم نصائح للطلبة باستمرار لتوجيههم.					
19.	يشرف على النشاطات التعليمية التعلّمية اللاصفية.					
20.	يعمل على تحسين أداء المعلمين بوضع خطط علاجية.					
ج_ المجال الثالث: البيئة المدرسية : - يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
21.	يوفر الجو الدراسي المناسب للعملية التعليمية التعلّمية.					
22.	يتفقد مرافق المدرسة باستمرار.					
23.	يستثمر الموارد المادية بالشكل الأمثل.					
24.	يتأكد من صلاحية التجهيزات المدرسية .					
25.	يقوم بعملية (قبول ونقل) الطلبة بما يتوافق مع سعة الغرف الصفية.					
26.	يوفر أكبر قدر من الموارد اللازمة لتحسين أداء العاملين.					
27.	ينشر الوعي البيئي من خلال تنفيذ أنشطة تحتوي إرشادات بيئية.					

					يتأكد من قدرة العاملين على حسن استخدام معدات السلامة العامة.	28.
جـ_ المجال الرابع: المجتمع المحلي : - يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
					يعقد اجتماعات دورية مع مجلس أولياء أمور الطلبة.	29.
					يقوم بدعوة أولياء أمور الطلبة للمشاركة في الأعمال الخيرية.	30.
					يُشرك أفراد المجتمع المحلي بالاحتفالات الوطنية المدرسية.	31.
					يتواصل مع أولياء أمور الطلبة لحل مشكلاتهم.	32.
					يعزز العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المحلي.	33.
					يعقد ندوات تثقيفية توعوية لأفراد المجتمع المحلي بالتعاون مع جهات رسمية.	34.
					يحاول جاهدا حل مشكلات الطلبة المتسربين بالتدخل المباشر مع أفراد المجتمع المحلي.	35.
					يشارك أفراد المجتمع المحلي مناسباتهم الرسمية.	36.

القسم الثالث :

استبانة تقيس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1.	يعطي الأولوية لأداء مهامه في مهنة التدريس.					
2.	يشغله التفكير في عمله حتى بعد انتهاء وقت الدوام.					
3.	يركز اهتماماته في عمله.					
4.	يمتلك روابط قوية بعمله من الصعب كسرها.					
5.	ترتبط معظم أهدافه الشخصية بعمله.					
6.	يتمسك بالدقة في أداء عمله.					
7.	يقضي اغلب وقته في إنجاز عمله.					
8.	يتعامل مع مسؤوله بكل ثقة.					
9.	يستثمر معظم قدراته في العمل.					
10.	يمتلك الرغبة القوية في انجاز المهام الموكلة إليه.					
11.	يتحمس لتنفيذ الأفكار الجديدة في عمله.					

					يندمج في عمله.	12.
					يفتخر بعمله كمعلم.	13.
					يعطي الانطباع الايجابي عن عمله.	14.
					ينعكس شعوره بالسعادة على عمله.	15.
					يتقبل العمل الإضافي بصدر رحب.	16.
					يتفانى في بذل كل طاقته لأداء مهامه.	17.
					يبيد استعداده للعمل لأوقات إضافية حتى لو لم تكن مدفوعة الأجر.	18.
					يشارك في دراسة المشكلات لتقديم الاقتراحات.	19.
					يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.	20.

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1301
التاريخ: 15/03/2020

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحثة عبطة خلف سالم أبو حميد يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالإستغراق الوظيفي لدى المعنمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، وللوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

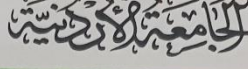
رئيس الجامعة
MEU
أ.د. محمد محمود الخليل
14.3.2020



الملحق (5)

براءة بحثية





THE UNIVERSITY OF JORDAN



الرقم: 178 / 2019/98 / المكتبة
JU Library
التاريخ: 2019/08/ ٤

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة عبطة خلف سالم أبو احمد / جامعة الشرق الأوسط.
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(التميز الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا)


يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ 2019/08/04.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة



د. نشروان طه



ح

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٠٩٩ (٩٦٢-٦) فاكس- ٥٣٥٠٠٨٠٥ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan
E-mail: library@ju.edu.jo