



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم

إعداد

د/ عيسى محمد عبد الله حلايقة

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

جامعة القدس - فلسطين

تاريخ استلام البحث : ٤ فبراير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٢٩ مارس ٢٠٢٥ م

"المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة، إذ يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين خلال العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

وقد تكوّنت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً، ومعلمة من المدارس الحكومية في فلسطين، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّرت أداة الاستبانة، وبلغ عدد فقراتها (٢٤) فقرة، توزعت على الاستقرار الوظيفي الطوعي، يتضمن (٢٤) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات: المعلم في فريق (١٠ فقرات)، المشاركة في صنع القرار (٦ فقرات)، التحفيز الذاتي (٤ فقرات)، بيئة العمل (٤ فقرات)، والتي جرى التحقق من صحتها، وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٣.٣٤ _ ٤.٠٠)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، إذ جاء بالمرتبة الأولى مجال " المشاركة في صنع القرار " بقيمة (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وجاء في المرتبة الثانية مجال: " المعلم في فريق " بقيمة (٣.٩٢)، وانحراف معياري (٠.٨٢). وجاء في المرتبة الثالثة مجال: " بيئة العمل " بقيمة (٣.٨١)، وانحراف معياري (٠.٨٧). وجاء في المرتبة الرابعة مجال: " التحفيز الذاتي " بقيمة (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.١٥).

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه النتائج؛ يوصي الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال أخلاقيات الإدارة المدرسية؛ لتعزيز هذه القيم لدى مديري المدارس، والمعلمين أيضاً، في مختلف المراحل التعليمية، لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم تجاه وظائفهم، وتجاه جميع الأطراف التي يتعاملون معها؛ من رؤساء، ومعلمين، وتلاميذ، وأولياء أمور، وأفراد المجتمع المحلي. الكلمات المفتاحية؛ الإدارة المدرسية، الاستقرار الوظيفي الطوعي، مديري المدارس.

The Degree Of Commitment Of School Principals In Palestine To The Voluntary Job Stability Of The Teachers Working With Them.

"Abstract"

This study aimed to identify the degree to which school principals in Palestine adhere to the voluntary job stability of the teachers working with them. The descriptive approach was used due to its suitability for the study's purposes. The study population consisted of all public school teachers in the northern provinces of Palestine during the academic year (2023/2024).

The study sample comprised (380) male and female teachers from public schools in Palestine, selected through stratified random sampling. To achieve the study's objectives, a questionnaire was developed, consisting of (24) items distributed across voluntary job stability, including four domains: Teacher in a Team (10 items), Participation in Decision-Making (6 items), Self-Motivation (4 items), and Work Environment (4 items). The validity and reliability of the tool were verified.

The results of the study showed that the degree of adherence of public school principals in Palestine to voluntary job stability, from the teachers' perspective, was high, with an arithmetic mean of (3.76). The arithmetic means for the domains ranged between (3.34 - 4.00), all of which were at a high level. The domain of "Participation in Decision-Making" ranked first with a value of (4.00) and a standard deviation of (0.71). The domain of "Teacher in a Team" ranked second with a value of (3.92) and a standard deviation of (0.82). The domain of "Work Environment" ranked third with a value of (3.81) and a standard deviation of (0.87). The domain of "Self-Motivation" ranked fourth with a value of (3.34) and a standard deviation of (1.15).

The study results also indicated that there were no statistically significant differences in the estimates of the study sample members regarding the voluntary job stability of public school principals in Palestine, attributed to variables such as (gender, academic qualification, and years of experience).

In light of these results, the researcher recommends the necessity of organizing specialized training courses in the field of school management ethics to enhance these values among school principals and teachers across various educational stages. This would help them understand their rights and responsibilities toward their jobs and all parties they interact with, including superiors, teachers, students, parents, and local community members.

Keywords: School Management, Voluntary Job Stability, School Principals.

المحور الأول

الإطار العام للبحث

١,١ مقدمة البحث:

تُعد الإدارة التربوية ضرورة اجتماعية، وعصرية، وعلمية؛ لما يشهده العالم من تطور معرفي، وتقدم سريع، فهي أساس أي تطوير، أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تحقق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية، والمادية فيما يتعلق بالكفاية، والفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية.

وتهدف الإدارة المدرسية الفاعلة إلى تحسين العملية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، عن طريق توعية الموظفين في المدرسة بمسؤولياتهم، واجباتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، (الهالي، ٢٠٠٨).

ويشير العازمي (٢٠١٧) بأن مدير المدرسة الناجح هو قائد للصرح التربوي، والتعليمي، وهو مخطط، ومنفذ، ومشرف تربوي مقيم في المدرسة.

ويُعد الاستقرار الوظيفي الطوعي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المؤسسات على البقاء والاستمرار؛ لذا نال عناية الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الاستقرار الوظيفي إلى عدد من النتائج الإيجابية ومنها الإبداع الإداري بالنسبة للمؤسسة والأفراد، علي (٢٠٢٣).

إذ يُعد الاستقرار الوظيفي من الأهداف الأساسية التي يسعى كل موظف لتحقيقها، لأنه يضمن له تحقيق الاستقرار المالي والحفاظ على ثبات المسار الوظيفي وبلوغ التقدم المهني المرجو والحصول على العديد من المزايا على المستوى المهني والشخصي، فريق صبار (٢٠٢٤).

وفي ضوء ما سبق، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الاستقرار الوظيفي الطوعي، مما سوغ للباحث إجراء هذا البحث للتعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين.

١,٢ مشكلة البحث:

يُعدُّ المدير، والمعلم حجراً الزاوية في العملية التعليمية التربوية، وخاصة في الوقت الراهن الذي يتراجع فيه التعليم بشكل مستمر؛ مما يتطلب الاهتمام بشكل أفضل بالعملية التعليمية بكل مكوناتها من خلال تحفيزها، وتعزيز تمسكها بالأخلاق في العمل، وغرس قيم التعاون، والولاء، والانتماء، والالتزام التنظيمي، والعمل الطوعي... وغيرها، وفي ظل تسارع الأحداث في العالم، والتغير المستمر كل يوم، تظهر التحديات بشكل مستمر، وأصبح التكيف مع العالم والاستجابة للتغيرات التي تحصل، ضرورة من ضرورات البقاء والاستمرار. وتواجه المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، الكثير من الصعوبات، والتحديات التي ترهق التربويين أثناء محاولة مواجهتها والتصدي لها، ومع ما يمر به التعليم في فلسطين من استهداف مقصود لعدم تميزه، وإعاقته عن تقديم دوره المنشود في العملية التعليمية، والاستمرارية؛ إذ ظهر ذلك جلياً في استهداف الاحتلال للمدارس بهدمها، والكادر التعليمي والطلاب بقتلهم، وأسْرهم، هذا كله يلقي بظلاله على العملية التعليمية في التأثير على الاستقرار الوظيفي الطوعي، مما يتطلب من القائمين على العملية التعليمية مديرين ومعلمين، جهداً أكبر في ترسيخ مفهوم الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى العاملين في المدارس.

ومن خلال متابعات الباحث، ومشاهداته، وقراءاته، وعمله في الميدان التربوي لاحظ بعض الثغرات في الجانب السلوكي الوظيفي لدى بعض المديرين، وتقصيراً في أداء واجباتهم الوظيفية؛ مما يؤثر بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم.

أسئلة البحث:

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
السؤال الأول: ما درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما العوامل الرئيسية التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي الطوعي في المنظمات الإدارية؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

السؤال الرابع: ما أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول دور الاستقرار الوظيفي الطوعي؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

١,٣ أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، وتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي الطوعي في المنظمات الإدارية، بالإضافة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. كما تسعى الدراسة إلى استعراض أبرز النتائج التي

توصلت إليها الدراسات السابقة حول دور الاستقرار الوظيفي الطوعي، وذلك بهدف تقديم رؤية شاملة تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية.

منهج البحث:

تم في هذا البحث استخدام الباحث المنهج الوصفي للتعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي.

أهمية البحث:

يؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة في جانبين: نظري، وتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو الكشف عن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم، ويرى الباحث أننا في هذا الوقت بأمر الحاجة إلى بالاستقرار الوظيفي الطوعي، في زمن تحف العملية التعليمية الكثير من المخاطر، والتحديات، وعلى رأسها الراتب الذي يشغل فكر الموظف طوال الشهر، والذي كذلك طغت فيه المادة، والمصالح على العلاقات، والمعاملات بين الناس، كما تتجلى أهميتها في تعزيز الاستقرار الوظيفي الطوعي، التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية التدريس، وفي العلاقات التربوية. كما يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية لإفادة الباحثين والمهتمين في مجالها.

الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الجهات الآتية:
- وزارة التربية والتعليم في فلسطين؛ حيث توفر هذه الدراسة معلومات مهمة عن درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم.
 - وقد تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي على وضع الاستقرار الوظيفي الطوعي على رأس أولويات الإدارة المدرسية في فلسطين.
 - قد تسهم هذه الدراسة في تقوية الاستقرار الوظيفي الطوعي للمديرين، وللمعلمين في مدارسهم.

١,٤ حدود البحث:

تتحد الدراسة بالحدود، والمحددات الآتية:

الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة معلمي **المدارس** بالمحافظات الشمالية للتربية والتعليم الفلسطينية.

الحدود الزمانية: طبق البحث في العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالمحافظات الشمالية.

الحدود الاصطلاحية: اقتصر البحث على الحدود المفاهيمية، والمصطلحات الواردة في البحث وهي: الإدارة التربوية، الاستقرار الوظيفي الطوعي، مدير المدرسة.

الحدود الإجرائية: استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة لقياس درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهي بالتالي تقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

الحد الموضوعي: التعرف على الأداة المستخدمة في التعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

محددات البحث:

إن أية دراسة، أو بحث علمي سوف يلقي العديد من التحديات، أو الصعوبات التي تقلل من نسبة النجاح، أو استكمال العمل، فكيف بنا ونحن في فلسطين نعيش حرباً ضروساً بدأت من (٢٠٢٣/١٠/٧) معركة طوفان الأقصى، التي ألقت بظلالها على جميع مناحي الحياة، التي بدورها أثرت على حياة الناس عامة، والمدارس خاصة؛ إذ صعبت من عملية الانتظام في العملية التعليمية، وسبق هذا العام عامين من جائحة (كورونا)، وانحسار الراتب، وتقليصه حتى قارب على النصف، والكثير من الأسباب الأخرى؛ مما صعب على الباحث أن يأتي بدراسة أكثر واقعية ومنطقية، والله المستعان.

١,٥ مصطلحات البحث:

الاستقرار الوظيفي الطوعي: (Voluntary Job Stability)

" هي تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف، والتي من خلالها نستدل بمؤشرات واقعية_ على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف، ومؤسسته " (المداني، ٢٠٢١: ٦٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً: " القدر الكافي من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل، والثبات، والأمان للمعلمين بما يضمن سلامة سير العمل في المدرسة، وتفاني المعلمين في أداء رسالتهم، عبر قيامهم بواجبهم، وحسن سلوكهم مع من يتعاملون معه لتحقيق أهداف العملية التعليمية. ويقاس الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدائها.

المحور الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا المحور عرضاً للأدبيات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي الطوعي، والدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي بحثت في موضوع الدراسة.

الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء الأدب النظري المرتبط بعنوان الدراسة، وفق الاستقرار الوظيفي الطوعي، والذي يتضمن أربعة مجالات: المعلم في فريق، المشاركة في صنع القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل.

دراسات تناولت الاستقرار الوظيفي الطوعي:

لاحظ الباحث قلة الدراسات التي بحثت بمفهوم الاستقرار الوظيفي الطوعي (Voluntary Job Stability) للأفراد العاملين في المنظمات الإدارية، ذلك أنّ الكثير من الدراسات كانت تركز على الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم، على كون أنّها مؤشرات قوية للاستقرار، والبقاء الوظيفي، دون النظر إلى البحث في كامل العناصر، والمكونات الأساسية للاستقرار الوظيفي الطوعي، والمؤشرات الدالة عليه.

ومن هنا يتضح من الدراسات السابقة أهمية الاستقرار الوظيفي الطوعي، كمفهوم يتناوله الفكر الإداري، والتربوي، مع الحرص على تطبيقه في المؤسسات التعليمية الفاعلة التي تهدف إلى التطور، والنماء، وتحقيق الأهداف، والبرامج، والخطط الموضوعية، والاستمرار في تطويرها لمواكبة العصر، كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية العنصر البشري في

خدمة المنظمات الإدارية، والنهوض بها، ودور هذه المنظمات في الاحتفاظ بكوادرها البشرية العاملة لفترات طويلة، بعد أن أنفقت عليهم، وقامت بتدريبهم، وتزويدهم بالخبرات الإدارية، والوظيفية.

هدفت دراسة الذهلي (٢٠٢٤) إلى التعرف إلى دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء، هي: البيانات الديمغرافية، والاستقرار الوظيفي، والكفاءة الذاتية، كما تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (٥٥٠) من العاملين.

وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان كان مرتفعاً، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بنظام الحوافز، والمكافآت للمعلمين، وإعطائه الأهمية القصوى من أجل كفاءتهم.

وتناولت دراسة أبو ارميلة (٢٠٢٣) أثر الرضا الوظيفي على الانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البلدية في القدس الشرقية، وتحديد الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات المعلمين حول مستوى الانغماس الوظيفي بمدارسهم؛ تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق هدف الدراسة، وجاءت أداة الدراسة متمثلة في استبانة لجمع البيانات، والمعلومات، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البلدية في مدينة القدس الشرقية، حيث بلغ عدد مفرداته (٧٨٠) معلماً، ومعلمة، موزعين على (٢٧) مدرسة ثانوية في القدس الشرقية، طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٥٥) معلماً، ومعلمة منهم (٩٩) معلماً و (١٥٦) معلمة من مدارس البلدية في مدينة القدس الشرقية. توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي، ومستوى الانغماس الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي؛ تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتبعاً لذلك أوصت الباحثة بضرورة زيادة الدعم المادي،

والمعنوي للمعلمين من خلال زيادة المكافآت، والعلاوات السنوية بما يلبي احتياجات وطموحات المعلمين للتّحسين من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتعزيز الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية.

هدفت دراسة الشيخ (٢٠٢٢) للكشف عن مستوى إدارة التوقعات لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد، وأثره على الرضا الوظيفي لديهم؛ حيث تكمن مشكلة الدراسة بوجود ضعف لدى معلمي المدارس فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإنّهُ من الأهمية دراسة هذا المتغير والكشف عن العوامل المؤثرة عليه، لذلك تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لإدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات شملت (٣٦) عبارة موزعة على متغيرين هما، بعد إدارة التوقعات والرضا الوظيفي، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٢٤) معلماً من معلمي مديرية تربية وتعليم قصبة إربد، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك معلمي المدارس لإدارة التوقعات جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة للرضا الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة إربد. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى إدارة التوقعات لدى معلمي مديرية تربية، وتعليم قصبة إربد وذلك من خلال، عقد دورات تدريبية، وورش عمل لتدريبهم على مهارة إدارة التوقع في ضوء الواقعية، والتواصل بشفافية، وتحديد الأهداف، والنتائج المرجوة بدقة وانتقاء الوسائل والأساليب بوضوح.

وأجرى دياك (٢٠٢٢) دراسة هدفت الى التعرف على علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبلغ حجم عينة الدراسة من (٣٣٠) معلماً، ومعلمة. مكونة من (٤٢) فقرة موزعة على (٥) مجالات على النحو التالي: مجال الانضباط الوظيفي، ويتكون من (٧) فقرات، ومجال العمل، والإنجاز ويتكون من (٧) فقرة،

ومجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (٧) فقرات، ومجال أخلاقيات الوظيفة ويتكون من (٦) فقرات، ومجال الرضا الوظيفي (١٥) فقرة. توصلت الدراسة الى أنّ كل من درجة ممارسة المساءلة الإدارية، ودرجة الرضا الوظيفي في مدارس مديرية التربية، والتعليم في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة، وأنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية، وأبعادها، والرضا الوظيفي لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للدرجة الكلية للمساءلة الإدارية، وأبعادها وكذلك درجة الرضا الوظيفي لصالح البكالوريوس.

كما هدفت دراسة الناظر (٢٠٢١) إلى التعرف إلى علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، واختارت الباحثة عينة الدارسة وفقاً لطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٢٠) معلماً، ومعلمة من مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل. وأعدت استبانة لقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (٢٣) فقرة، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على المحاور الآتية : (الإدارة المدرسية، وبيئة العمل، والعلاقات الاجتماعية، والإشراف التربوي)، وتحققت الباحثة من صدقها، وثباتها بالطرق العلمية، وتوصلت إلى ما يأتي: أظهرت النتائج أنّ مستوى تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص). وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنّ تعمل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها على منح المديرين صلاحيات أكثر من أجل تحفيز المعلمين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم،

وكذلك العمل على تفعيل أنظمة الحوافز بناءً على الأداء من أجل تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى المعلمين.

بينما قام آل جمعان، بن سلمان (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والتعرف على أبرز المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وقد تكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٣٣٣) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أنَّ أفراد الدراسة موافقون على عبارات واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠)، وأنَّ أفراد الدراسة موافقون على عبارات معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، وأنَّ أفراد الدراسة موافقون بشدة على المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٠)، وكانت أبرز توصيات الدراسة تحسين بيئة العمل في المدارس، ويشمل ذلك كافة الإجراءات المتعلقة بالنظافة والتهوية والإضاءة وتجهيز الفصول والمعامل الدراسية؛ للموافق مع متطلبات المعلمات.

وأجرى عبيد (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة ودرجة تحقق الرضا الوظيفي لمدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله، والبيرة، وباختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدرّس، وعدد طلاب المدرسة. والتعرف على العلاقة بين درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة ودرجة تحقق الرضا الوظيفي لمدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله، والبيرة. وصمّم الباحث استبانة، تكونت من (٣٢) فقرة موزعة على قسمين: الأول: محاور اكتساب المعرفة مشاركتها، وتوليدها، وتدوينها، والاحتفاظ بها، والثاني: محور الرضا الوظيفي، وتألفت العينة من (٣٥١) مدرّساً، ومدرّسة، اختيروا بطريقة عشوائية. وقد أظهرت النتائج أنَّ استجابات مدرّسي المدارس على درجة عمليات إدارة المعرفة ودرجة

الرضا الوظيفي كانتا بدرجة عالية على جميع المحاور. وأوصت الدراسة ضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم تنظم عمليات إدارة المعرفة في المدارس.

هدفت دراسة شما (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، وأثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وقد تم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، وتم توزيعها على عينة مكونة (٢٠٠) معلماً، ومعلمة. ولتحليل النتائج فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة، وفقراتها، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة كبيرة في الرضا الوظيفي كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي؛ تعزى لمتغير الجنس. وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج على ضرورة تشجيع المعلمين، وتمكينهم مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويعود بالفائدة على المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها :

إنّ بعض الدراسات السابقة تناولت متغير الاستقرار الوظيفي الطوعي، والتي تناولته في المؤسسات التعليمية بمراحله المختلفة، مثل كل من (الذهلي، ٢٠٢٤)، و(أبو ارميلة، ٢٠٢٣)، و(الشيخ، ٢٠٢٢)، و(دياك، ٢٠٢٢)، و(الناظر، ٢٠٢١)، و(عبيد، ٢٠٢٠)، و(شما، ٢٠١٩). بينما تناولت دراسة آل جمعان (٢٠٢٠) من الاستقرار الوظيفي الطوعي في مرحلة التعليم الابتدائي.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول متغير الاستقرار الوظيفي في مؤسسات التعليم، واتفقت مع بعض الدراسات في تناولها لدى المعلمين، مثل دراسة كل من (الذهلي، ٢٠٢٤)، و(دياك، ٢٠٢٢)، و(عبيد، ٢٠٢٠)، و(شما، ٢٠١٩)، بينما اختلفت مع دراسة كل من (أبو ارميلة، ٢٠٢٣)، و(الشيخ، ٢٠٢٢)، و(الناظر، ٢٠٢١)، آل جمعان (٢٠٢٠).

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي تحديد منهجية البحث، وإعداد البحث الميداني، وتفسير النتائج.

لذا جاء هذا البحث لتلقي بظلالها من خلال مجالات الاستقرار الوظيفي الطوعي، الذي يُعدُّ من أبرز ممارسات العمل الإداري، ونتائجه، فهي تحاول بالإضافة إلى تحديد واقع الاستقرار الوظيفي الطوعي في المؤسسات التعليمية، ودراسة الاستقرار الوظيفي الطوعي (كمتغير مستقل)، وهو ما لم تفعله أية دراسة في فلسطين في حدود معرفة الباحث.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

الطريقة والاجراءات

تناول الباحث في هذا البحث منهجية الدراسة وإجراءاتها والتي تعتبر محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها. مجتمع البحث:

- تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المحافظات الشمالية بالضفة الغربية من المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، البالغ عددهم (٣٨٨٣٣) حسب آخر إحصائية من العام (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤)، فكانت عينة الدراسة المستهدفة (٣٨١) من معلمي المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. عينة البحث:

- قام الباحث بوصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التنظيمية كالتالي:

جدول (١):

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	229	60.1
ذكر	152	39.9
المجموع	381	100.0

من خلال نتائج الجدول (١) تبين أن (٦٠.١٪) من العينة اناث، وكان (٣٩.٩٪) من العينة ذكور.

جدول (٢)
توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
٧٩,٣	٣٠٢	بكالوريوس
٢٠,٧	٧٩	ماجستير فأعلى
100.0	٣٨١	المجموع

- من خلال نتائج الجدول (٢) تبين أن (٧٩.٣%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكان (٢٠.٧%) من العينة مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

جدول (٣)
توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
١٩,٢	٧٣	أقل من ٥ سنوات
٢٤,١	٩٢	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات
٥٦,٧	٢١٦	أكثر من ١٠ سنوات
100.0	٣٨١	المجموع

"وفقاً لنتائج الجدول (٣)، يُظهر أن (٥٦.٧%) من العينة لديهم سنوات خدمة تزيد عن ١٠ سنوات، في حين أن (٢٤.١%) من العينة لديهم سنوات خدمة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات، وكانت نسبة (١٩.٢%) لديهم سنوات خدمة أقل من ٥ سنوات".

جدول (٤):
توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة

النسبة المئوية	التكرار	
١٢,٥	٤٨	مديرية الخليل
١٢,٥	٤٨	مديرية جنوب الخليل
٩,٧	٣٧	مديرية بيت لحم
١١,٢	٤٣	مديرية سلفيت
١١,٢	٤٣	مديرية نابلس
١١,٢	٤٣	مديرية جنين
١١,٢	٤٣	مديرية قلقيلية
٧,٣	٢٨	مديرية رام الله
٧,٣	٢٨	مديرية القدس
٥,٢	٢٠	مديرية اريحا
100.0	٣٨١	المجموع

بناءً على نتائج الجدول (٤) تبين أن (12.5%) من العينة يتبعون لكلاً من مديرية الخليل ومديرية جنوب الخليل، وتبين أن (11.2%) من العينة يتبعون لكلاً من مديرية سلفيت ومديرية نابلس ومديرية جنين ومديرية قلقيلية، وتبين أن (9.7%) من العينة

يتبعون لمديرية بيت لحم، وتبين أن (7.3%) من العينة يتبعون لكلاً من لمديرية رام الله ولمديرية القدس، وتبين أن (5.2%) من العينة يتبعون لمديرية أريحا.

أداة الدراسة:

إعداد استبانة حول "درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر المعلمين". تتألف الاستبانة من أربعة مجالات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، وفقاً للجدول رقم (١).

١. الاستقرار الوظيفي الطوعي، يتضمن (٢٤) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات:

○ المعلم في فريق (١٠ فقرات).

○ المشاركة في صنع القرار (٦ فقرات).

○ التحفيز الذاتي (٤ فقرات).

○ بيئة العمل (٤ فقرات).

استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، وفقاً للجدول رقم (١.٣).

جدول (٥)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	درجة الموافقة			
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	١	٢	٣	٤
				موافق بشدة

المحور الرابع

نتائج البحث: تناول هذا المحور عرضاً للنتائج التي توصلت إليها البحث من خلال

الإجابة عن أسئلة البحث.

الاستقرار الوظيفي الطوعي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي

المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

لإجابة على السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث، حول درجة الاستقرار الوظيفي

الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم،
والجدول رقم (١.٤) يوضح النتائج

جدول (١.٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات عينة الدراسة، للمحور الثالث "الاستقرار الوظيفي الطوعي"

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	المستوى
١ المشاركة في صنع القرار	4.00	0.71	١	80	مرتفعة
٢ المعلم في فريق	3.92	0.82	٢	78.4	مرتفعة
٣ بيئة العمل	3.81	0.87	٣	76.2	مرتفعة
٤ التحفيز الذاتي	3.34	1.15	٤	66.8	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.76	0.89	-	75.2	مرتفعة

من خلال النتائج في الجدول السابق (١.٤) تبين أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، ووزن نسبي قدره (٧٥.٢٪)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٣.٣٤ _ ٤.٠٠)، وجاءت جميعها في بدرجة مرتفعة، إذ جاء بالمرتبة الأولى مجال " المشاركة في صنع القرار" بقيمة (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وجاء في المرتبة الثانية مجال: " المعلم في فريق" بقيمة (٣.٩٢)، وانحراف معياري (٠.٨٢). وجاء في المرتبة الثالثة مجال: " بيئة العمل" بقيمة (٣.٨١)، وانحراف معياري (٠.٨٧). وجاء في المرتبة الرابعة مجال: " التحفيز الذاتي" بقيمة (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.١٥). مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

تبين من خلال النتائج في الجدول (١.٤) أن درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، ووزن نسبي قدره (٧٥.٢٪)، ويعزو الباحث ذلك أن العمل يتحقق ضمن فريق فعال عندما يتم توزيع الأدوار بكفاءة بين المعلمين، مما يعزز من تفاعلهم مع الإدارة بشكل متوازن، ويؤدي إلى زيادة الرضا، والاستقرار في بيئة العمل. كما تسعى إدارة المدرسة إلى الاستماع لآراء المعلمين، مما يوفر لهم بيئة مناسبة للحوار، والنقاش، ويشجع على مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بأهمية دورهم. علاوة على ذلك، تعزز إدارة المدرسة تقدير جهود المعلمين، وتشجعهم على العمل بروح الفريق، مما يساهم في تحفيزهم وإلهامهم نحو الإبداع، والتميز في أدائهم التعليمي. وفي ظل التحديات التعليمية، تظهر القدرة على التعاون الفعال روح الفريق، مما يحسن من

الأداء العام للمدرسة، ويسهم في تحقيق أهدافها. ورغم أن التحفيز الذاتي قد يكون في المرتبة الأخيرة، إلا أن التحفيز الخارجي مثل التقدير، والمكافآت يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء، والرضا الوظيفي للمعلمين.

تلك العوامل تسهم في فهم أسباب الاستقرار الوظيفي الطوعي العالي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين، وتعزز من تحقيق أداء تعليمي متميز، وفقال داخل المؤسسات التعليمية.

يتضح من نتائج المحور الثالث، المتمثل في "الاستقرار الوظيفي الطوعي"، أن المجال الثاني، أي: "المشاركة في صنع القرار"، حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٠)، ووزن نسبي قدره (٨٠.٠٠٪)، في حين حصل المجال الثالث، "التحفيز الذاتي"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٤)، ووزن نسبي قدره (٦٦.٨٪).

يعزو الباحث وجود المجال: "المشاركة في صنع القرار"، في المرتبة الأولى إلى اهتمام المديرين بمشاركة المعلمين في صنع القرارات بشكل فعال. أما فقرة "التحفيز الذاتي"، فوجودها بالمرتبة الأخيرة يعكس طبيعة الأمور، حيث إن التحفيز الخارجي يُعد أكثر تأثيراً، وأهمية من التحفيز الذاتي.

كما تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الحكومية في فلسطين يلتزمون بدرجة كبيرة بمعايير الاستقرار الوظيفي الطوعي، خاصة في مجالات المشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي، وبيئة العمل. ومع ذلك، هناك حاجة لتعزيز التحفيز الذاتي للمعلمين لتحقيق استقرار وظيفي طوعي أكثر فعالية.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة، والجدول (٢.٤) يوضح ذلك.

المجال الأول: المعلم في فريق:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (٢.٤) يوضح ذلك.

جدول (٢،٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعلم في فريق

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
	المجال الأول: المعلم في فريق					
١	يتم العمل في المدرسة ضمن فريق حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة	4.00	0.76	١	80	.
٦	تتميز مدرستي بالتنسيق والتعاون بين المعلمين جميعاً	3.99	0.80	٢	79.8	مرتفعة
١٠	يملك مدير/ة المدرسة رؤية واضحة لسياسة المدرسة	3.97	0.81	٣	79.4	مرتفعة
٧	يتميز أدائي بالفاعلية عند المشاركة في عملية صنع القرار	3.96	0.78	٤	79.2	مرتفعة
٢	يكون المدير/ة مع الجميع على مسافة واحدة مما يشعرني بالفخر، والانتماء للمدرسة	3.94	0.83	٥	78.8	مرتفعة
٤	تؤكد إدارة المدرسة على الاستماع لآراء المعلمين	3.93	0.86	٦	78.6	مرتفعة
٨	تكلف إدارة المدرسة كل معلم بمهام وأنشطة تناسب مؤهلاته	3.90	0.72	٧	78	مرتفعة
٥	توفر المدرسة للجميع جواً ملائماً للحوار والنقاش	3.88	0.87	٨	77.6	مرتفعة
٩	يعامل مدير/ة المدرسة كل معلم بما يستحق.	3.80	0.92	٩	76	مرتفعة
٣	يحرص الجميع بدرجة عالية من الرضى لعملهم	3.79	0.84	١٠	75.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.92	0.82	-	78.4	مرتفعة

يتضح من الجدول (٢،٤) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٣،٩٢)، وانحراف معياري (٠،٨٢)، وتراوحت المتوسطات بين (٣،٧٩ - ٤،٠٠)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١): " يتم العمل في المدرسة ضمن فريق حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة، " بمتوسط حسابي (٤،٠٠)، يليها الفقرة رقم (٦): " تتميز مدرستي بالتنسيق والتعاون بين المعلمين جميعاً، " بمتوسط حسابي (٣،٩٩)، بينما حصلت الفقرة: " يحرص الجميع بدرجة عالية من الرضى لعملهم، " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣،٧٩).

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: المعلم في فريق:

يتضح من نتائج المجال الأول، المتمثل في: "المعلم في فريق"، أن الفقرة التي تصف: "العمل في المدرسة ضمن فريق، حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٠)، ووزن نسبي قدره (٨٠٪)، بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يحرص الجميع بدرجة عالية على الرضى عن عملهم"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩)، ووزن نسبي قدره (٧٥.٨٪). يعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها:

أن المعلمين يشعرون بشكل إيجابي تجاه فعالية توزيع الأدوار داخل المدرسة، مما يعزز شعورهم بالاستقرار، والرضا الوظيفي. فالتعاون بين المعلمين، والتنسيق الجيد بين الزملاء، يقللان من التوتر، ويعززان الروح الجماعية؛ مما يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي. كما يلعب التنسيق والتعاون بين المعلمين دوراً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تقليل التوتر، وتعزيز الروح الجماعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن رؤية المدير لسياسة المدرسة واضحة، وتساهم في زيادة الأمان والانسجام بين الموظفين، في حين أن المشاركة في صنع القرار تُعزز من فعالية الأداء، ورضا المعلمين.

علاوة على ذلك، فإن التعامل العادل، من قبل المدير مع جميع المعلمين، يعزز شعور الفخر، والانتماء، ويؤدي إلى تحسين الاستقرار الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالمساواة، والعدالة. كما أن الاستماع لآراء المعلمين، وتوظيفهم في مهام تتناسب مع مؤهلاتهم، يعزز من رضاهم، واستقرارهم الوظيفي. في هذا السياق، يُعدّ جو الحوار، والنقاش الفعال بين المعلمين والإدارة مهماً لحل المشكلات، وتعزيز الاستقرار. بالرغم من ذلك، يشير رضا المعلمين العام عن عملهم إلى أن بيئة العمل تساهم في استقرارهم، حتى وإن كانت هذه الفقرة قد حصلت على أقل درجة مقارنة بالفقرات الأخرى.

إنّ العمل في إطار فريق، يُعتبر عنصراً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى المعلمين. فالمجالات التي تم تحليلها تعكس أن التعاون، وتوزيع الأدوار بكفاءة، والتعامل العادل من قبل الإدارة، كلها عوامل تساهم في تعزيز شعور الاستقرار والرضا بين المعلمين. فالالتزام بالعمل الجماعي، وتوفير بيئة داعمة، والتأكد من أن كل معلم يتمتع بفرص عادلة للتعبير عن آرائه، تساهم جميعها في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتحسين تجربة العمل داخل المدرسة.

كما تشير النتائج إلى أنّ مديري المدارس الحكومية في فلسطين يلتزمون بدرجة كبيرة بمعايير الاستقرار الوظيفي الطوعي، خاصة في مجالات العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار بكفاءة، والتعاون بين المعلمين. ومع ذلك، هناك حاجة لتعزيز الرضا الوظيفي بشكل أكبر لتحقيق استقرار وظيفي طوعي أكثر فعالية. هذه النتائج تعكس بيئة عمل إيجابية بشكل عام، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين لضمان أعلى مستويات الرضا والاستقرار الوظيفي.

المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (٣.٤) يوضح ذلك

جدول (٣.٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمجال المشاركة في صنع القرار

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار					
٤	يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة	4.12	0.62	١	82.4 مرتفعة
٢	يسعى المعلم/ة بدور إيجابي إلى تحسين العمل داخل المدرسة	4.07	0.57	٢	81.4 مرتفعة
١	يشارك المعلم/ة في حل بعض المشكلات داخل المدرسة في ضوء صلاحياتهم	4.05	0.72	٣	81 مرتفعة
٣	يمارس المعلم/ة بعض الصلاحيات في المدرسة لتحقيق أهدافها	4.03	0.64	٤	80.6 مرتفعة
٥	يسمح للمعلم/ة داخل المدرسة بالمشاركة في عملية صنع القرارات	3.88	0.83	٥	77.6 مرتفعة
٦	يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات	3.84	0.86	٦	76.8 مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.00	0.71	-	80 مرتفعة

يتضح من الجدول (٣.٤) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وتراوح المتوسطات بين (٣.٨٤ - ٤.١٢)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤): "يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة"، بمتوسط حسابي (٤.١٢)، يليها الفقرة رقم (٢): "يسعى

المعلم/ة بدور إيجابي إلى تحسين العمل داخل المدرسة، " بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، بينما حصلت الفقرة: "يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات، " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٨٤).

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: المشاركة في صنع القرار:

ويتضح أيضاً من نتائج المجال الثاني، المتمثل في "المشاركة في صنع القرار"، أن الفقرة التي تصف: "يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٢)، ووزن نسبي قدره (٨٢.٤٪)، وذلك بأن المعلمين يشعرون بأن مشاركتهم في صنع القرار، تعزز من دافعيتهم، وجهدهم في العمل.

بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات،" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤)، ووزن نسبي قدره (٧٦.٨٪)، وذلك أن نظام العمل في المدرسة، يعزز من قدرة المعلمين على المشاركة في صنع القرار، ولكن هناك بعض القيود، التي قد تؤثر على مدى فعالية هذه المشاركة.

وجود الفقرة التي تصف: "يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة" في المرتبة الأولى إلى أن المعلم يحرص على إظهار شخصيته، وتأثيره في المجتمع، إذ هو صاحب رسالة سامية. أما الفقرة التي تصف: "يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات"، فحصلت على المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك لخوف بعض المديرين من مشاركة بعض المعلمين في صنع القرارات، حيث يمكن أن يؤثر ذلك على شخصيتهم كمديرين، ويقلل من سلطتهم في المدرسة، كما أنه قد يؤثر على سير العملية التعليمية، أو يؤدي إلى قلة الثقة بين بعض المديرين، وبعض المعلمين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة - إضافة لما سبق - إذ يُعد تحفيز الأداء من العوامل الأساسية التي تدفع المعلمين للعمل بجدية، حيث يشعرون بأن لهم دوراً فعالاً في صنع القرار، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية، والملكية تجاه مهامهم. عندما تُتاح الفرصة للمعلمين للمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، يُسهم ذلك بشكل كبير في تحسين البيئة التعليمية، مما يزيد من فعالية العمل، ويساعد في تقديم نتائج إيجابية.

علاوة على ذلك، تعزز المشاركة في صنع القرار شعور الانتماء والتقدير لدى المعلمين، مما يزيد من رضاهم واستقرارهم الوظيفي. ومع ذلك، قد تواجه هذه العملية تحديات، حيث يمكن أن تؤثر القيود أو الأنظمة القائمة على فعالية المشاركة. لذلك، يُعتبر تحسين أنظمة العمل لتمكين مشاركة المعلمين خطوة أساسية لتحقيق تأثير إيجابي أكبر في بيئة العمل.

وتشير النتائج إلى أنّ مديري المدارس الحكومية في فلسطين يلتزمون بدرجة كبيرة بمعايير الاستقرار الوظيفي الطوعي، خاصة في مجالات تعزيز دور المعلمين كعناصر فاعلة، وتشجيعهم على تحسين العمل. ومع ذلك، هناك حاجة لتعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرارات بشكل أكبر لتحقيق استقرار وظيفي طوعي أكثر فاعلية. هذه النتائج تعكس بيئة عمل إيجابية بشكل عام، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين لضمان أعلى مستويات المشاركة، والاستقرار الوظيفي.

المجال الثالث: التحفيز الذاتي:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (٤.٤) يوضح ذلك.

جدول (٤.٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمجال التحفيز الذاتي:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
	المجال الثالث: التحفيز الذاتي					
١	تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل	3.85	0.92	١	77	مرتفعة
٤	تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقّيات	3.37	1.24	٢	67.4	مرتفعة
٣	يعمل نظام الترقّيات الوظيفية المعمول به للإدارة التعليمية بشفافية، وعدالة	3.22	1.19	٣	64.4	مرتفعة
٢	يتناسب راتب الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله	2.92	1.25	٤	58.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.34	1.15	-	66.8	مرتفعة

يتضح من الجدول (٤.٤) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، جاء مرتفعاً، بمتوسط

حسابي بلغ (٣.٣٤)، وانحراف معياري (١.١٥)، وتراوح المتوسطات بين (٢.٩٢) - (٣.٨٥)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١): "تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل، "بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، يليها الفقرة رقم (٤): "تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقيات، "بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، بينما حصلت الفقرة، "يتناسب راتبه الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله، "على أقل متوسط حسابي بلغ (٢.٩٢).

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: التحفيز الذاتي:

ويتضح أيضاً من نتائج المجال الثالث، المتمثل في "التحفيز الذاتي"، أنّ الفقرة التي تصف: "تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٥)، ووزن نسبي قدره (٧٧٪)، وذلك أنّ تقدير جهود المعلمين من قبل إدارة المدرسة يُعدّ عاملاً هاماً في التحفيز الذاتي. على الرغم من أنّ التقدير له تأثير إيجابي، إلا أنّ الانحراف المعياري العالي يشير إلى وجود تفاوت في مدى رضا المعلمين عن تقدير جهودهم، مما يعني أنّ بعض المعلمين قد يشعرون بعدم كفاية التقدير المقدم.

بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يتناسب راتبه الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٢)، ووزن نسبي قدره (٥٨.٤٪). وذلك أنّ كفاءة الموظف تُعدّ معياراً هاماً في نظام الترقيات، والمعلمون يقدرّون أهمية الكفاءة، لكن قد يشعرون أنّ هذا المعيار لا يُطبق دائماً بشكل عادل، أو كافٍ. إلا أنّ المديرين يشعرون بمعلميهم، ويقدرّون جهودهم، وقيمتهم العلمية. أما الفقرة التي تصف: "يتناسب راتبه الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله"، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، وذلك لأنّ الراتب الذي يحصل عليه المعلم لا يتناسب مع مكانته العلمية والاجتماعية، ويعكس ذلك نظام الدرجات في وزارة التربية والتعليم، والسلم الوظيفي للمعلمين الذي لا يعدل لتقدير الجهود، والخبرات كما في وزارات أخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقدير جهود المعلمين من الإدارة أمراً بالغ الأهمية لتحفيزهم، إلا أنّ هناك تفاوتاً في كيفية تطبيق هذا التقدير، مما يؤثر على مستوى التحفيز العام. كما أنّ وجود قلق بشأن عدالة نظام الترقيات وشفافيته يُظهر الحاجة إلى تحسين

معايير الترقية، مع ضرورة إشراك المعلمين في تطوير هذه الأنظمة لضمان تحقيق العدالة في هذا المجال.

علاوة على ذلك، يُعدّ عدم التناسب بين الراتب والجهد المبذول قضية حاسمة تؤثر على التحفيز الذاتي للمعلمين. إذا شعر المعلمون بأنّ تعويضاتهم لا تعكس جهودهم، فقد يتراجع مستوى تحفيزهم، مما يؤثر على رضاهم، واستقرارهم الوظيفي. وبالتالي، فإنّ تقدير الجهود والمساهمات بشكل عادل هو عنصر أساسي لتحفيز المعلمين، وزيادة مستوياتهم من التحفيز الذاتي.

إنّ التحفيز الذاتي هو عامل مهم في الاستقرار الوظيفي للمعلمين، ولكنّ النتائج توضح وجود فجوات ملحوظة في تقدير الجهود، نظام الترقيات، والتناسب بين الرواتب والجهود المبذولة. لتحسين التحفيز الذاتي، يجب على الإدارات التعليمية معالجة هذه القضايا من خلال تعزيز تقدير الجهود، وتحسين الشفافية في الترقيات، وضمان أنّ الرواتب تتناسب بشكل عادل مع الجهود المبذولة. فتحسين هذه المجالات يمكن أن يساعد في تعزيز تحفيز المعلمين، واستقرارهم الوظيفي.

المجال الرابع: بيئة العمل:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث، عن فقرات هذا المجال، والجدول (٥.٤) يوضح ذلك.

جدول (٥.٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمجال بيئة العمل:

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
المجال الرابع: بيئة العمل					
٤ تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية	3.94	0.85	١	78.8	مرتفعة
٢ تفسح الإدارة المدرسية للمعلم/ة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل	3.83	0.83	٢	76.6	مرتفعة
٣ توفر الإدارة المدرسية للمعلم/ة دورات تدريب وتطوير لصقل مهارات العمل لدي	3.74	0.91	٣	74.8	مرتفعة
١ يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على انجاز عمله بإتقان	3.72	0.90	٤	74.4	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.81	0.87	-	76.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (٥.٤) أنّ درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، وتراوحت المتوسطات بين (٣.٧٢ _ ٣.٩٤)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤): "تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية، " بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، يليها الفقرة رقم (٢): "تفصح الإدارة المدرسية للمعلم/ة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل، " بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، بينما حصلت الفقرة: "يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على انجاز عمله بإتقان، " على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٧٢).

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: بيئة العمل:

ويتضح أيضاً من نتائج المجال الرابع، المتمثل في: "بيئة العمل"، أنّ الفقرة التي تصف: "تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٤)، ووزن نسبي قدره (٧٨.٨٪)، وذلك أنّ الإدارة المدرسية تدعم العمل الجماعي بين المعلمين في مواجهة التحديات التعليمية، مما يعزز من روح الفريق ويخلق بيئة عمل متعاونة. الانحراف المعياري المنخفض يدل على توافق كبير بين المعلمين في تقييم تشجيع الإدارة للعمل الجماعي.

بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على انجاز عمله بإتقان"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢)، ووزن نسبي قدره (٧٤.٤٪). إنّ مناخ العمل يساعد المعلمين في إنجاز عملهم بفعالية. ولكن بما أنّ هذه الفقرة حصلت على أدنى درجة بين الفقرات الأخرى، فقد يشير ذلك إلى وجود بعض القضايا، أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز بيئة العمل بشكل أفضل.

كما أنّ الإدارة الجيدة تعمل على تشجيع العمل الجماعي، وروح الفريق بين المعلمين لمواجهة التحديات التعليمية؛ مما يساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. أما الفقرة التي تصف: "يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على إنجاز عمله بإتقان"، فحصلت على المرتبة الأخيرة، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود عدة تحديات، وعقبات، بما في ذلك استمرارية سياسات تقييد صلاحيات الإدارة، والمعلمين في تحسين العملية التعليمية، وكذلك التحديات الناجمة عن الظروف السياسية، والاقتصادية في البلاد.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشجيع الإدارة للعمل الجماعي من العوامل الأساسية التي تعزز التعاون بين المعلمين إذ تخلق بيئة إيجابية. وتسهم روح الفريق في مواجهة التحديات في تعزيز شعور الانتماء والتماسك بين الأعضاء. كما أنّ فتح المجال للمعلمين لتقديم أفكار جديدة يُعزز من الابتكار ويساعد في تحسين بيئة العمل، حيث يشعر المعلمون بالتقدير عندما يُسمح لهم بالاسهام في تطوير أساليب العمل. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الدورات التدريبية جانباً مهماً في تطوير مهارات المعلمين، إلا أنّه قد توجد بعض القضايا المتعلقة بتوافر أو جودة هذه الدورات، مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا العام. من ناحية أخرى، يُعدّ مناخ العمل التنظيمي الذي يدعم الإنجاز الجيد أساساً للنجاح، ولكن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب لضمان شعور جميع المعلمين بالراحة والقدرة على أداء مهامهم بكفاءة.

إنّ نتائج "بيئة العمل" تشير إلى أنّ الإدارة المدرسية تقوم بعدد من الممارسات التي تدعم بيئة العمل الإيجابية، مثل تشجيع العمل الجماعي وتوفير الفرص لتقديم الأفكار الجديدة والتدريب، والتطوير. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب، مثل تعزيز مناخ العمل التنظيمي وتوفير دورات تدريبية ذات جودة عالية. تحسين هذه المجالات يمكن أن يسهم في رفع مستوى رضا المعلمين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي بشكل أكبر.

وافقت هذه النتائج مع دراسة الذهلي (٢٠٢٤)، ودراسة دياك (٢٠٢٢)، ودراسة آل جمعان، بن سلمان (٢٠٢٠)، ودراسة عبيد (٢٠٢٠)، بينما اختلفت مع دراسة أبو ارميلة (٢٠٢٣)، ودراسة الشيخ (٢٠٢٢)، ودراسة الناظر (٢٠٢١).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما العوامل الرئيسة التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي الطوعي في المنظمات الإدارية؟

يمكن تحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي الطوعي في المنظمات الإدارية من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة المذكورة على النحو الآتي: المشاركة في صنع القرار: يُعدّ إشراك الموظفين في عملية صنع القرار عاملاً مهماً في تعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة. عندما يشعر الموظفون بأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار، فإن ذلك يعزز استقرارهم الوظيفي الطوعي.

التحفيز الذاتي: التحفيز الذاتي يلعب دوراً كبيراً في استقرار الموظفين. عندما يكون الموظفون مدفوعين ذاتياً لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، فإنهم يميلون إلى البقاء في المنظمة لفترات أطول.

بيئة العمل: بيئة العمل الإيجابية التي توفر الراحة والدعم للموظفين تعزز استقرارهم الوظيفي. يشمل ذلك عوامل مثل النظافة، التهوية، الإضاءة، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة.

نظام الحوافز والمكافآت: توضح الدراسات أن نظام الحوافز والمكافآت يلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدّر وتُكافأ، فإن ذلك يعزز رضاهم واستقرارهم في العمل.

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو عامل رئيسي يؤثر على الاستقرار الوظيفي الطوعي. عندما يكون الموظفون راضين عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى البقاء في المنظمة. فالرضا الوظيفي يتأثر بعوامل مثل العلاقات الإنسانية، الإشراف التربوي، والإدارة المدرسية.

إدارة التوقعات: إدارة توقعات الموظفين بشكل واقعي، وشفاف يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي الاستقرار الوظيفي الطوعي. عندما تكون التوقعات واضحة ومتوافقة مع الواقع، فإن ذلك يقلل من الإحباط ويزيد من الرضا.

المساءلة الإدارية: وجود نظام مساءلة إدارية عادل، وشفاف يعزز ثقة الموظفين في المنظمة ويدفعهم إلى البقاء فيها. فالمساءلة الإدارية تشمل الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الإنسانية.

الدعم المادي والمعنوي: توفير الدعم المادي (مثل المكافآت والعلاوات) والمعنوي (مثل التدريب والتطوير) للموظفين يعزز استقرارهم الوظيفي. الدراسات أشارت إلى أن زيادة الدعم المادي والمعنوي يساهم في تحسين الرضا الوظيفي والانغماس في العمل.

التدريب والتطوير: توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين يساعد في تعزيز مهاراتهم وكفاءتهم، مما يعزز شعورهم بالاستقرار والرضا عن وظائفهم.

العلاقات الإنسانية: العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة، وكذلك بين الزملاء، تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الاستقرار الوظيفي. بيئة العمل التي تسودها الاحترام، والتعاون تعزز الرضا والاستقرار.

الأمان الوظيفي: شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الفصل المفاجئ، أو التغييرات غير المتوقعة يعزز استقرارهم في المنظمة.

فالعوامل الرئيسية التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي الطوعي في المنظمات الإدارية تشمل: المشاركة في صنع القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، نظام الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي، إدارة التوقعات، المساءلة الإدارية، الدعم المادي والمعنوي، التدريب والتطوير، العلاقات الإنسانية، والأمان الوظيفي. هذه العوامل مجتمعة تساهم في تعزيز استقرار الموظفين وولائهم للمنظمة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) الإحصائي، واستخدام تحليل التباين الأحادي.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين فئات الجنس والجدول (٦.٤) يوضح ذلك.

جدول (٦.٤)

معامل (Independent Sample T Test) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير الجنس:

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي الطوعي	ذكر	١٥٢	٣,٧٥	٠,٨٥٤	2.215	.116	غير دالة إحصائياً
	أنثى	٢٢٩	٣,٧٧	٠,٨١٢			

يتبين من الجدول (٦.٤) أن قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الذكور والإناث في تقدير الاستقرار الوظيفي الطوعي، وأن قيمة الدلالة (٠.١١٦) أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني أن الاختلافات في متوسطات استجابات الذكور، والإناث لا تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن التوزيع الفعال للأدوار في فرق العمل من الإدارة، والرضا عن العمل، وتوفر بيئة ملائمة للحوار، وكذلك المشاركة الفعالة في صنع القرار، يؤثر على الاستقرار الوظيفي بشكل متساوٍ بين الجنسين.

ويتضح من النتائج أيضاً أن درجة التحفيز الذاتي، والشفافية في نظام الترقيات، وتقدير جهود المعلمين من المديرين، وكذلك توفير بيئة عمل داعمة، ومناسبة، تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي بشكل متوازن بين الذكور والإناث. فالتوازن في المعاملة من قبل الإدارة، وضمان توافر فرص التدريب، والتطوير، يساهم في تحقيق بيئة عمل تدعم الاستقرار الوظيفي لجميع المعلمين بغض النظر عن جنسهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الذهلي (٢٠٢٤)، ودراسة أبو ارميلة (٢٠٢٣)، واختلفت مع دراسة دياك (٢٠٢٢)، ودراسة الناظر (٢٠٢١)، ودراسة عبيد (٢٠٢٠).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات الخبرة، والجدول (٧.٤) يوضح ذلك.

جدول (٧.٤)

معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (سنوات الخبرة):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات الحرة	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	255	٢	0.085	.288	.834
	داخل المجموعات	23.048	٣٧٨	0.295		
	المجموع	23.303	٣٨٠			
غير دالة إحصائياً						

يتبين من الجدول (٧.٤) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي؛ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تقديرات الاستقرار الوظيفي الطوعي بين معلمي المدارس الحكومية في فلسطين بناءً على سنوات الخبرة. سواء كان المعلمون مبتدئين، أو ذوي خبرة طويلة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ جميع المعلمين يشهدون التوزيع الفعّال للأدوار، والرضا عن العمل، والمشاركة في صنع القرار، وتقدير جهودهم بنفس الدرجة تقريباً. كذلك، تشير النتائج إلى أنّ جميع المعلمين، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، يقدرّون البيئة الداعمة، والتدريب، والتطوير المستمر، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي.

وتظل المعاملة العادلة من المديرين من جهة أخرى، والتنسيق بين المعلمين، وتوفير جوٍّ ملائمٍ للحوار، بنفس الأهمية لكافة مستويات الخبرة. كما تُعدّ الفروقات في سنوات الخبرة غير مؤثرة بشكل كبير، على كيفية تعامل المعلمين مع بيئة العمل، أو مشاركتهم في تحسين الأداء المدرسي. وبالتالي، تظل العوامل الأخرى مثل التحفيز الذاتي، والشفافية في الترقّيات، وتقدير الجهود هي المؤثرات الرئيسة في تعزيز الاستقرار الوظيفي، بغض النظر عن سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبيد (٢٠٢٠)، ودراسة شما (٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة أبو ارميلة (٢٠٢٣)، ودراسة الناظر (٢٠٢١).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات المؤهل العلمي، والجدول (٨.٤٤٣) يوضح ذلك.

جدول (٨،٤)

معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (المؤهل العلمي):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	1.574	٢	.525	1.625	.190	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25.171	٣٧٨	.323			
	المجموع	26.744	٣٨٠				

يتبين من الجدول (٨.٤) أن قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بناءً على المؤهل العلمي، في تقديرات الاستقرار الوظيفي الطوعي بين معلمي المدارس الحكومية في فلسطين. والمعلمون الحاصلون على مؤهلات علمية مختلفة، يميلون إلى الشعور باستقرار وظيفي أكبر، حيث يُظهرون رضا عن توزيع الأدوار داخل الفريق، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وتقدير جهودهم. إذ توفر البيئة الداعمة، والمشاركة في تحسين العمل، كما تُعدّ من العوامل التي تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي بشكل ملحوظ لدى هؤلاء المعلمين.

ويُعزز المؤهل العلمي من جهة أخرى من قدرة المعلم على التفاعل الإيجابي مع جميع جوانب العمل المدرسي، بما في ذلك التحفيز الذاتي، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، والمهنية. يُظهر المعلمون ذوو المؤهلات العلمية المختلفة، قدرة أكبر على الاستفادة من فرص التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي. تساهم هذه العوامل في خلق بيئة عمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز استقرار المعلمين.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبيد (٢٠٢٠)، ودراسة دياك (٢٠١٧)، في حصولها على نتيجة بتقدير مرتفع، واختلفت مع دراسة كل من دياك (٢٠٢٢)، ودراسة الناظر (٢٠٢١).

السؤال الرابع: ما أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول دور الاستقرار الوظيفي الطوعي؟

أظهرت دراسة الذهلي (٢٠٢٤) ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام الحوافز والمكافآت لتحسين كفاءة المعلمين واستقرارهم الوظيفي. كما توصلت دراسة أبو ارميلة (٢٠٢٣) إلى أن الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في القدس الشرقية كانا بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بزيادة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين لتعزيز الرضا الوظيفي.

أظهرت دراسة الشيخ (٢٠٢٢) تأثير إدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في إربد. وأوصت الدراسة بتعزيز إدارة التوقعات من خلال التدريب وورش العمل. وكذلك دراسة دياك (٢٠٢٢) أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي لواء الشونة الجنوبية. وأوصت الدراسة بتعزيز نظام المساءلة الإدارية لتحسين الرضا الوظيفي.

إن دراسة الناظر (٢٠٢١) أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي الخليل. وأوصت الدراسة بمنح المديرين صلاحيات أكبر لتحفيز المعلمين. كما أن دراسة آل جمعان، بن سلمان (٢٠٢٠) أظهرت الدراسة موافقة معلمات المرحلة الابتدائية في الرياض على واقع الرضا الوظيفي، مع تأكيد أهمية تحسين بيئة العمل. وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل لتتوافق مع متطلبات المعلمات.

أظهرت دراسة عبيد (٢٠٢٠) ارتفاع مستوى إدارة المعرفة والرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة رام الله والبيرة. وأوصت الدراسة بإنشاء دائرة خاصة بإدارة المعرفة في وزارة التربية. كما أن دراسة شما (٢٠١٩) أظهرت ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر. وأوصت الدراسة بتشجيع المعلمين وتمكينهم لزيادة الرضا الوظيفي.

الخلاصة العامة للنتائج:

١. الاستقرار الوظيفي الطوعي يرتبط بشكل وثيق بالرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي.
 ٢. نظام الحوافز والمكافآت يلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
 ٣. إدارة التوقعات والمساءلة الإدارية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.
 ٤. بيئة العمل الجيدة والعلاقات الإنسانية تعزز الاستقرار الوظيفي.
- التدريب والتطوير وتحسين بيئة العمل من العوامل الرئيسة لتعزيز الاستقرار الوظيفي الطوعي.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة، يقترح الباحث ما يأتي:
- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال أخلاقيات الإدارة المدرسية لمديري المدارس في جميع المراحل التعليمية؛ لتعزيز توعيتهم بحقوقهم، وواجباتهم تجاه وظائفهم، وكذلك تجاه جميع الأطراف التي يتعاملون معها، من رؤساء، ومعلمين، وتلاميذ، وأولياء أمور، وأفراد المجتمع المحلي.
 - ربط العلاوات الاستثنائية، والمكافآت التشجيعية المادية بدرجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة؛ لتعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل، وتعزيز الحوافز المعنوية التي تؤثر إيجاباً.
 - إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لشرح كيفية التعامل مع المعلمين وفقاً للميثاق الأخلاقي المعتمد في وزارة التربية والتعليم.
 - تنظيم دورات، ومحاضرات للمعلمين؛ لزيادة توعيتهم بأهمية الدراسات التربوية، ودقة الاستجابة لاحتياجات المدارس، والخدمات التربوية، بهدف تحسين مستويات التعليم، وتوفير بيئة تعليمية أفضل للطلاب.
 - تبني مبدأ العدالة في توزيع الوظائف، والحوافز المادية، والمعنوية من قبل الجهات المسؤولة في البلاد، مع تشديد الرقابة، والمحاسبة الشفافة للمقصرين في أدائهم، وفقاً لمبدأ الثواب، والعقاب دون تحيز، أو محاباة.
 - ضرورة إجراء دراسات لاحقة لتغطية الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

مقترحات عامة لتنفيذ التوصيات:

١. التخطيط الاستراتيجي:

- وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل لتحسين الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح هذه الخطط.

٢. التقييم والمتابعة:

- إنشاء نظام تقييم دوري لقياس مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.
- إجراء استبيانات دورية لجمع آراء المعلمين وتقييم مدى فعالية الإجراءات المتخذة.

٣. التواصل الفعال:

- تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين لضمان مشاركتهم في صنع القرار.
- تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات واقتراح الحلول.

٤. التدريب والتطوير:

- توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات المعلمين والإداريين.
- التركيز على مهارات إدارة التوقعات، التحفيز، والمساءلة الإدارية.

٥. الموازنة والتمويل:

- تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ التوصيات، خاصة فيما يتعلق بالحوافز المالية وتحسين البنية التحتية.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية (مثل الشراكة مع القطاع الخاص أو المنظمات الدولية).

الخلاصة:

تنفيذ هذه المقترحات يتطلب تعاوناً بين الإدارات التعليمية والمعلمين، مع توفير الموارد اللازمة وضمان المتابعة المستمرة لتحقيق النتائج المرجوة. هذه الإجراءات ستساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي الطوعي والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو ارميلة، ميساء (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية، إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، جامعة أسيوط، مجلد (٣٧)، عدد (٢)، مصر.
- شما، فتحي (٢٠١٩). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٧)، عدد (٥)، غزة، فلسطين.
- الشيخ، نوال (٢٠٢٢). أثر إدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٦)، عدد (٤٤)، ص (٣٨_٦٢)، غزة، فلسطين.
- آل جمعان، شادن وبين سلمان، شروق (٢٠٢٠). واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية لمدينة الرياض، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد (٩)، عدد (٩)، ص ٣٨٩_٤٣٧.
- دياك، منى (٢٠٢٢). المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الذهلي، ربيع (٢٠٢٤) دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٢١، عدد ١.
- العازمي، مزنة سعد خالد (٢٠١٧). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري، وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٢، عدد ١، ص ٣٦٩-٤٠٩.
- عبيد، عاصم (٢٠٢٠). درجة الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بإدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٢٨)، عدد (٤)، غزة، فلسطين.
- علي، علي وآخرون (٢٠٢٣). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين اختصاص التربية الرياضية في مديرية تربية السليمانية. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية،

مجلد (٢٣)، عدد (٢)، استرجع من

<https://spojou.qu.edu.iq/index.php/qjpes/article/view/44>

- فريق صبار (٢٠٢٤)، الاستقرار الوظيفي وأنواعه ومؤثراته والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تحقيقه

<https://sabbar.com/blog/job-stability>

- المداني، حجاج (٢٠٢١). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط، مجلة دراسات اجتماعية، مجلد (٥)، عدد (١)، ص ٦٧-٩٢.

- الناظر، نيفين (٢٠٢١). تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- الهمالي، علي (٢٠١٨). أهمية الإدارة المدرسية في دفع العملية التربوية، منتدى علي الهمالي للتربية والتعليم، قسم التربية والتعليم، المصدر:

<http://alhammali.mam9.com/montada-Fl/topic-t130.htm>.