

درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ال فلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين

محمد عابدين *

تاريخ قبوله 2010/8/19

تاريخ تسلم البحث 2009/6/1

Degree of Professional Commitment of Principals and Teachers of Palestinian Government Secondary Schools from a Teachers' and Principals' Viewpoint

Mohmmad Abdeen, (College of Educational Sciences, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine).

Abstract: This study examined how teachers in Palestinian government secondary schools view principals' professional commitment and how principals view teachers' professional commitment. It aimed to identify any differences in their views with regard to gender, years of experience, qualification level. A stratified random sample of 270 principals and 564 teachers from government secondary schools at Palestinian West Bank governorates was selected; a validated and reliable questionnaire was distributed to this sample. Results showed that the degree of professional commitment of principals as perceived by teachers was "high", while the degree of teachers' professional commitment as perceived by principals was "medium". Significant differences between principals' and teachers' views of each other's professional commitment were found. Meanwhile, no significant differences were found in teachers' views of principals' professional commitment due to gender, years of experience, and qualification level, nor in teachers' views of principals' commitment due to qualification level and years of experience, whereas significant differences were found in the latter's views due gender in favor of female teachers.

(Key words: professional commitment, secondary schools, government schools, school administration, West Bank).

عابدين، 2005)، كما يضع تحصيل الطلبة في سلم أولوياته باعتباره قائداً تعليمياً (Langer, 2000; Cotton, 2003; Ross & Gray, 2006). وأما المعلم فيخطط للتدريس وينفذه، ويوجه عملية التعلم والتفاعل بين الطلبة، ويفتح الأفق للعمل التعاوني والابتكاري لدى الطلبة والزلاء على حد سواء (Hess, 2007). ويستوجب ذلك الاهتمام بإحسان اختيار المعلمين والمديرين، ومتابعتهم، وتنميتهم لجعلهم في أفضل حالاتهم، ولتمكينهم قوة، وأمانة، وعلماً، ونزاهة، فإن خير المستأجرين القوي الأمين (أبو العينين، 2002).

إن تربية أجيال المستقبل وإعداد قواه البشرية عمل نبيل يلزمه توجيه سليم ومتابعة منتظمة، وهذا يعني ضرورة وجود جهازين إداري وتعليمي يوجهان سير العمل التربوي داخل المدرسة لتيسير قيامها بمهامها ووظائفها المختلفة وتحقيق أهدافها (حمادات، 2006). والإداري والمعلم في المدرسة مطالبان بأن يبذل كل منهما جهداً واعياً ومسؤولاً لتمحيص معتقداته ومشاعره وقبحه سعياً للوصول إلى الاستقرار والتناغم بين ذاته وعمله

ملخص: هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية بلغت (270) مديراً و(564) معلماً من الجنسين، واستخدمت فيها استبانة تم إعدادها لهذا الغرض وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأشارت النتائج أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون "عالية"، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرين "متوسطة"، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح المعلمات. (الكلمات المفتاحية: الالتزام المهني، المدارس الثانوية، المدارس الحكومية، الإدارة المدرسية، الضفة الغربية).

خلفية الدراسة:

فرضت النظرة المعاصرة للمدير والمعلم بوصفهما أصحاب مهنة أن يمتلك كل منهما مجموعة من الخصائص التي تمكنه من أداء عمله ودوره بكفاءة وفاعلية، وأن يكون على درجة مرموقة من الالتزام المهني والانتماء التنظيمي (سلعوس، 2007؛ الجوارنة، 2006). ولا شك أن لحيوية المدير والمعلم واستعداداتهما وقيمتيهما واتجاهاتهما تأثيرهما على تعلم الطلبة وتحديد ملامح أجيال المستقبل. وإن التمدد (schooling) الجيد البناء لا يتحقق دون معلم ماهر وملتزم، وقيادة مدرسية ماهرة وملتزمة. ويقوم كل من المدير والمعلم بحكم موقع كل منهما بأدوار مهمة متجددة. فالمدير يقود العمل المدرسي وينظمه ويسهله ويطوره، إدارياً وقيماً وتنظيمياً، حيث يوفر الظروف والإمكانات المادية المساعدة على تحقيق أهداف المدرسة، ويرعى تنمية المعلمين مهنيًا، ويشرف على توجيه الطلبة وإرشادهم، وينظم علاقة المدرسة بمجتمعها وعلاقة مجتمع المدرسة ببعضهم بعضاً

* كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين.
© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك 2010، اربد، الأردن.

الأخرين للمعلم أو المدير فيه استكمال لما لا يراه الفرد لنفسه. وحيث إن المعلمين أكثر الأشخاص تعاملًا مع المديرين، وإن المديرين أكثر الأشخاص تأهيلاً للحكم على التزام المعلمين، فإنه من المفيد أن يتم استطلاع آرائهم للحكم على سلوكياتهم وانضباطهم وأخلاقياتهم والتزامهم (الحريري، 2007؛ Torff & Sessions, 2009).

وقد تباينت تعريفات الالتزام بفعل تباين رؤى الباحثين وخلفياتهم. وكثيراً ما يُستخدم مصطلح الانتماء والولاء في الدراسات العربية (الرواشدة، 1995؛ إبراهيم، 1996؛ الجوارنة، 2006؛ مروة، 2006؛ الملاحمة، 2006؛ حمائل، 2008) بمعنى مشابه لمصطلح الالتزام، خصوصاً وأنه يُشار إليها في اللغة الإنجليزية بالكلمة ناتياً، وهي (commitment). وأشار بورتير وزملاؤه (Porter et al, 1974) إلى أن الانتماء يدل على قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وقبوله أهدافها واستعدادها لبذل أقصى جهده لخدمتها والمحافظة على استمرارها. وأشار بيوكتان (Buchanan, 1974) إلى أن الانتماء هو انجذاب الأفراد إلى المؤسسة التي يعملون فيها وتعلقهم بها ورغبتهم بالبقاء فيها بغض النظر عن المكاسب المادية، بل انسجاماً مع المكانة الاجتماعية والحرية المهنية التي يتمتعون بها. ولعل هذا المعنى أكثر ارتباطاً بما يُعرف بالالتزام التنظيمي (organizational commitment) الذي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وإلى بذل لأقصى جهدٍ مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها (Mowday, Porter, & Steers, 1980).

ويُعدُّ الالتزام المهني (professional commitment) من الركائز الهامة لتحقيق المؤسسة أهدافها، وهو من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً في ميدان الإدارة التربوية نظراً لعلاقته بفعالية المؤسسة وإنجازها أعمالها. ونظراً لحداثة هذا المفهوم، يجد الباحثون صعوبة في تحديده وتمييزه عن غيره من المصطلحات. ويشير الالتزام المهني إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوها (O'Rielly & Caldwell, 1980; Coladarci, 1992)، وإلى "السلوكيات التي يقوم بها المدير أو المعلم في المدرسة، وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدّد علاقته بعمله، وعلى الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته، والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها" (الرواشدة، 1995، ص13). وقد أشار فلية وعبد المجيد (2005) إلى أن الالتزام إرادي ينبع عن إرادة المعلم أو المدير ورغبته بوصفه إيماناً بأهداف المدرسة وقيمها، وعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف والقيم.

وتأسيساً على ما سبق، يُمكن القول: إن الالتزام المهني يتسع ليشمل الارتباط النفسي والشعور بالعضوية، واستعداد الفرد للتضحية وبذل الجهد في المؤسسة سعياً لتحقيق المؤسسة أهدافها وإقامتها رسالتها نظراً للتوافق بين أهداف الفرد وقيمها وأهداف المؤسسة وقيمها؛ كما أنه مؤشرٌ على الصدق والإخلاص في العمل،

(الطويل، 1998)، أي أنّهما مُطالبان بالالتزام. ويُعدُّ الالتزام استراتيجية هامة وأساسية في مسيرة التغيير والإصلاح في التعليم والإدارة، واشتدّت الدعوة لها في الثمانينات، حيث برزت الدعوة إلى تفعيل دور المعلم في صناعة القرارات المدرسية واستفادة زملاء من بعضهم بعضاً لتحسين الالتزام (Rowan, 1990).

والالتزام مظهرٌ من مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع حاجاته، وحل مشكلاته؛ وهو سلوكٌ محمودٌ حتّى عليه الله عزّ وجلّ، فقال: "حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوَسْطَى" (البقرة: 238). ويرجع سرّ الاهتمام به في المؤسسات التعليمية إلى أهمية دور المعلمين والمديرين، إذ "إن نجاح المدرسة ووصولها أهدافها مرتبطٌ بشكلٍ مباشرٍ بمدى إيمان الأفراد بأهداف المدرسة، وتفاعلهم بها، وسعيهم للوصول إليها، وشعورهم بتطابقها أعلى الأقلّ قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية" (فلية وعبد المجيد، 2005، ص284).

والدعوة إلى الالتزام ليست عبثاً، بل إنها جزءٌ من منظومة عمليات إدارية، وترتبط بالنظرة الشاملة للتقويم التربوي حيث أضحت المسألة التربوية للمعلم والمدير، بوصفهما المحركين والموجهين لتعلم الطلبة ولعملية التدريس، من المكونات الضرورية لحركة الإصلاح التربوي المنشود وتحقيق الكفاءة والتميز (الحريري، 2007). وتندرج المسألة بدورها ضمن عملية الرقابة التي تعني التحقق فيما إذا كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات والقواعد المقررة؛ وهي عملية منسجمة مع التنبيه الرباني المحذّر في الآية الكريمة: "وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ، وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (التوبة: 105). ولا شك أن المسألة تجعل المعلم والمدير "يسلك السلوك القويم في تنفيذه وأدائه للأعمال، لا سيما أنه يعلم أن عمله متابع من قبل الآخرين لتقييمه، ومن ثم سيجازى، فإن أحسن فسيتأب، وإن أساء فسيعاقب" (أبو العينين، ص261).

ومن الأساليب المستخدمة للتعرف على سلوك المعلمين والمديرين وأدائهم تقويم الرؤساء والزملاء في المهنة وتقديرات الرؤوسين والتقييم الذاتي. ويتضمن ذلك تحديد احترام المعلم والمدير الأنظمة والقوانين المعمول بها، والالتزام بالأخلاقيات المهنية وسلوكياتها، والتفاعل مع الطلبة بالعدالة والإنسانية، والتعاون مع الزملاء، وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور للسؤال والمتابعة فيما يخص أبناءهم، والالتزام بقواعد التدريس والعمل، والسعي للنمو المهني والتحسين المستمر (علام، 2003؛ الحريري، 2007). وإن من أهم واجبات الإدارة المدرسية الاهتمام بالانضباط والالتزام بالواجبات والأدوار الموكلة للأفراد وبأخلاقيات المهنة، مما يتطلب المتابعة والتقويم المستمرين لمعرفة مدى النجاح في تحقيق ذلك (سيد وسالم، 2005).

وتشير أدبيات التقويم أن للتقييم الذاتي مزاياه، لكنه ينطوي على بعض السلبيات، ومنها التحيز وعدم الدقة؛ ولذلك فإن تقويم

الأخذ بأخلاق المهنة. هذا وإن الأخذ يُبعد أخلاقيات المهنة، علاوة على الاهتمام بالمساءلة والمحاسبة، فيه ضمان لعدم التحاق الأفراد غير المناسبين بمهنة التعليم.

والالتزام -بوصفه سلوكاً تنظيمياً- ليس سمة ثابتة، بل "دينامية" تؤثر فيها خصائص الأفراد والجماعات في المدرسة، والثقافة التنظيمية فيها بوصفها قيماً واعتقادات أساسية لما يجب عمله أو عدم عمله، وما هو مهم وما هو غير مهم (فلية وعبد المجيد، 2005). وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في أنها "ليست مجرد أداة مؤسسية تؤثر على الأخلاق، بل هي القوة الرئيسية [التي] تعرف العاملين بالقيم التي تدعمها المؤسسة أو تلك التي لا تسمح بها" (المغربي، 2007، ص511).

وتصنف العوامل التي تؤثر في الالتزام المهني في ثلاثة أنواع، هي: عوامل شخصية، ومنها: القيم والاتجاهات والشخصية والتوقعات، وعوامل تنظيمية، ومنها: نطاق العمل ونمط الإدارة ودرجة وضوح الأهداف والعلاقة بين العاملين والمناخ التنظيمي، وعوامل غير تنظيمية مثل فرص العمل البديلة المتوفرة، والخدمات السكانية والصحية والتعليمية الضرورية للفرد المتوفرة في محيط العمل (Meyer & Allen, 1997). ولا شك أن توفر هذه المتطلبات بالشكل السليم تجعل الالتزام المهني متيناً، وتجعل سلوك المعلمين والمديرين إيجابياً تجاه أنفسهم ومدارسهم (سلامة، 2003).

وللالتزام المهني أهميته وانعكاساته الإيجابية على الفرد والمؤسسة، إذ إنه يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليتيه، وبالتالي إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، كما يعد عاملاً رئيسياً في استمرار المؤسسة (Buchanan, 1974) وفي منع التسرب الوظيفي (Meyer et al, 1979)، وأن له علاقة بالشعور بالفعالية (Coladarc, 1992; Chan et al, 2008)، وبتعزيز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين (Reyes, 1990)، وبزيادة التقدير المهني للذات وانطلاق الإبداع والمبادرة (Yeung & Watkin, 1998)، وبالرضا الوظيفي (عريقات، 2003؛ Reyes & Shin, 2004; Eckman, 1995) وبالداغعية للعمل والإنجاز (Rowan, 1990)، وبسلوك المواطنة التنظيمي (Somech & Bogler, 2002).

كما يقترن الالتزام المهني بالحرص على النمو المستمر (Eckman, 2004; Tak & Lim, 2008)، وبالشعور بالفعالية والارتباط بالمدرسة (Chan et al, 2008). ويلزم لتحققه دعم إداري واضح (وليامز، 2003؛ Henkin & Holliman, 2009) ومناخ مدرسي داعم (مصلح، 2004؛ Riehl & Sipple, 1996; Turan, 2006; Ross & Gray, 1998)، وإشراك للمروسيين في صناعة القرارات (الأشهب، 2001؛ Somech & Bogler, 2002). ويذكر أن صراع الدور وغموضه يُعدان من مُضيعات الالتزام لدى العاملين في حين أن المناخ التشاركي في المدرسة، والعمل ضمن فريق، والرضا عن المهنة، وتوفير فرص الترقية والتقاعد، وسنوات الخبرة الطويلة في المؤسسة من العوامل الداعمة للالتزام مهنيًا وتنظيميًا (العمرى، 2004؛ Welsch & LaVan, 1981). وقد يؤدي تجاهل آراء المعلمين وشعورهم بالفشل في التأثير في القرارات المدرسية

واحترام قيمه وأخلاقته، والوصول إلى "حد الامتياز والوصول إلى المخرجات المطلوبة" (ياسين، 2003، ص2). ويشمل الالتزام مجالات عدة، هي: الالتزام نحو المهمة والعمل، والالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل (الحاج خليل، 2006؛ Ross & Gray, 2006; Riley, 2000). ومن مؤشرات ذلك الالتزام: الإيمان القوي بقيم المؤسسة وأهدافها، والاستعداد لبذل الجهد الكبير لترسيخها وتحقيقها، وإظهار الرغبة للبقاء في المهنة.

وقد أشار آلن ومير (Allen & Meyer, 1990) إلى رؤيتين للالتزام المهني، هما: الرؤية النظرية حيث يعكس الالتزام المهني جودة العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وعليه فالفرد ذو الالتزام المهني المرتفع لديه إيمان عميق بأهداف المؤسسة وقيمتها، واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيلها، ورغبة صادقة في البقاء فيها؛ والأخرى هي الرؤية السلوكية حيث يعكس الالتزام المهني سلوكيات الفرد للحفاظ على المكاسب وكل ما له قيمة نتيجة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها والتي قد يخسرهما في حالة تركها. وأشار ريز (Reyes, 1996) إلى أن للالتزام إطاراً تبادلياً فعلياً حيث يحصل الفرد على مكاسب ومنافع تحته على الالتزام، وإطاراً اجتماعياً وأخلاقياً حيث يشعر الفرد بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وضرورة التفاني والتضحية، وإطاراً نفسياً حيث يدفع الشعور بتماثل القيم والأهداف إلى الالتزام.

وترتبط النظرة النفعية للالتزام بمفهوم القيادة التبادلية حيث تلبي المنافع التي يحصل عليها الفرد حاجاته للأمن والاستقرار وهي حاجات دنيا. وأما التركيز على البعد الأخلاقي فيتأتى من القيادة التحويلية التي تهتم بشعور الفرد بإنجازته وأهميته وتحقيقه ذاته، وهي حاجات عليا. ومن ثمرات القيادة التحويلية في الميدان التربوي إيمان المديرين بقدرة المعلمين على العمل والإتقان بشكل مستقل فيدهم ذلك للالتزام، وظهور ثقافة مدرسية مهنية وتعاونية (أبو شعبان، 2008)، وتحملهم المسؤولية عن التزام المعلمين وتحصيل الطلبة (Roy & Gray, 2006).

إنما يتطلب الالتزام المهني إحساساً من المعلم والمدير بانتمائه لمهنة التعليم واعتزازه وفخره بها، ومشاركة إيجابية في أنشطة المهنة مقترنة برضا نفسي مرموق، واستعداداً للاستمرار في المهنة بغض النظر عن العقبات والمثبطات التي تعترض سبيلها، واحتراماً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وتقديراً واحتراماً لجماعة الدور الذين يتعامل معهم المعلم والمدير. ويشير ماير وزميلاه (Meyer, Allen, & Smith, 1993) إلى ثلاثة أبعاد لهذا الالتزام، هي: الالتزام الوجداني (affective commitment) المتمثل بشعور المعلم أو المدير بالارتباط بالمدرسة ومعرفة بخصائص عمله، والالتزام المستمر (continuance commitment) المتمثل بشعور المعلم أو المدير بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المدرسة مقابل ما قد يفقده في حال تركه العمل فيها، والالتزام الأخلاقي (normative commitment) المتمثل بشعور المعلم أو المدير بالانقياد الذاتي لأهداف المدرسة وحتمية البقاء فيها، وبالزامية

انتفاء المعلمات أكبر من انتفاء المعلمين، فقد أشارت نتيجة دراسة مروة (2006) أن درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين أعلى مما هي عليه لدى المعلمات. وأما متغير الخبرة في التعليم، فلم يكن له أثره في تحديد التزام المعلمين وانتماهم (الكركي، 2008؛ حمائل، 2008؛ سلوس، 2007؛ الملاحمة، 2006؛ الجوارنة، 2005؛ غنام، 2005؛ الأشهب، 2001)، بينما أظهرت نتائج دراسات (مروة، 2006؛ ياسين، 2003؛ Chan et al, 2008) أن ذوي الخبرة الكبيرة أكثر التزاماً وانتفاءً من زملائهم قليلي الخبرة؛ وكانت العلاقة بين الانتماء التنظيمي والخبرة في التعليم سلبية (Henkin & Holliman, 2009). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت نتائج دراسات (الكركي، 2008؛ حمائل، 2008؛ مروة، 2006؛ الأشهب، 2001) أنه لا أثر له في تقدير الانتماء لدى المعلمين، بينما أشارت دراسة سلوس (2007) أن هناك فروقاً في تحديد مستوى الانتماء تعزى له.

وأشارت دراسة جمال (1990) أن المديرين يرون أن التزامهم بأخلاقيات المهنة عالياً، وأن ممارساتهم للقيم الأخلاقية المحددة في الدراسة متقاربة، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظريهم لمدى التزامهم بأخلاقيات المهنة تبعاً للخبرة والمؤهل الإداري، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح الإناث، وتبعاً للمؤهل أكاديمياً لصالح حملة ماجستير التربية.

وفي دراسة للرواشدة (1995)، أشارت النتائج أن متوسط درجات المديرين على مقياس الولاء الوظيفي كان مرتفعاً بشكل عام، وأن مديري المدارس الثانوية أكثر ولاءً لوظائفهم من مديري المدارس الأساسية، وأن العلاقة الشخصية بين المديرين والمعلمين في المدارس الأساسية أفضل من نظيرتها في المدارس الثانوية.

وقد أثرت المتغيرات المختلفة بأشكال شتى في الالتزام المهني للمعلمين والمديرين. ففي دراسة روس وغري (Ross & Gray, 2006) أظهرت النتائج أن المعلمين يؤمنون بأن للقيادة التحويلية للمدرسة أثرها على كفاءتهم وأهليتهم، وأن الكفاءة تقرّر الانتماء المهني للمعلمين، وبالتالي يكون أثر القيادة التحويلية على الانتماء المهني غير مباشر. وأشارت دراسة وير وكنتانتس (Ware & Kitsantas, 2007) أن الاعتقادات بالفعالية الجماعية (collective efficacy) لدى المعلمين تعزز الالتزام المهني لديهم. كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية للانتماء والالتزام الوظيفي للمعلمين بالكفاءة الإدارية للمديرين وأداء المديرين بشكل عام كما يراها المعلمون (مروة، 2006؛ سلامة، 2003؛ Koustelios, 2001)، وبالمناخ التنظيمي المدرسي الداعم (مصلح، 2004؛ Reihl & Sipple, 1996؛ Turan, 1998)، وبالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (الأشهب، 2001؛ إبراهيم، 1996)، وبالرضا الوظيفي (الملاحمة، 2006؛ سلامة، 2003؛ Shann, 1998؛ Koustelios, 2001).

ودلت دراسة الكاساني (2000) على أن الضغوط الوظيفية تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة بشكل عام، وأن هناك

إلى تدني الالتزام لديهم (Joffers & Haughey, 2001). ويمكن الاستنتاج أن لتدني الالتزام عواقب غير محمودية تظهر في أنماط سلوكية مكلفة وخدمة سيئة للطالب، حيث يستشري التحول الوظيفي، والغياب والتغيب، والتوتر والتسخط، وتدني الشعور بالإنجاز، وتدني التحصيل.

ويحمل مدير المدرسة مسؤولية واضحة في تعزيز الانتماء المهني لدى معلميه تتلخص في أربعة أنواع من السلوك، هي: سلوك الدعم من خلال إثارة دافعية المعلمين وإظهار القدوة في العمل والالتزام، وسلوك التوجيه من خلال مراقبة المعلمين وتوجيههم وتفويض المهام لهم، وسلوك مراعاة المشاعر والحقوق من خلال الانفتاح على المعلمين وإقامة علاقات زمالة، وسلوك عدم السيطرة من خلال السماح للمعلمين بتحمل المسؤولية وإيجاد الظروف التي تمكنهم أن يكونوا أكثر فعالية (Tarter & Toy, 1989).

ويمكن دراسة التزام المعلمين والمديرين بإحدى طريقتين، الأولى: أن تتم دراسة تحصيل الطلبة وتحليل علاماتهم؛ والأخرى: أن يتم تعرف تقييم المديرين والرؤساء والزملاء للمعلمين والمديرين. وعلى الرغم من أهمية الطريقة الثانية، فإن من محاذير الأخر بها أنها قد تكون ذاتية ومتحيزة، (Torff & Sessions, 2009)، الأمر الذي يعني محدودية التسليم بنتائجها وتعميمها.

وقد نال موضوع الالتزام المهني للمديرين والمعلمين في المدارس اهتمام الباحثين والدارسين، وتمت دراسة علاقته بغيره من المتغيرات على مستوى الفرد والمؤسسة. فقد أشارت نتائج دراسات (الكركي، 2008؛ حمائل، 2008؛ سلوس، 2007؛ الجوارنة، 2006؛ غنام، 2005؛ سلامة، 2003؛ ياسين، 2003) أن المعلمين والعاملين يرون أن الالتزام والانتماء المهني لديهم مرتفع، بينما أشارت نتائج دراسات (الملاحمة، 2006؛ مروة، 2006؛ إبراهيم، 1996) أن تقدير المعلمين للانتماء لديهم متوسط.

وأظهرت نتائج دراسة ياسين (2003) أن درجة التزام المعلمين نحو المدرسة والمهنة من وجهات نظرهم مرتفعة، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية فيها بين الذكور والإناث، بينما كانت فروق ذات دلالة تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة التي تزيد على عشر سنوات، وللمرحلة لصالح المرحلة الأساسية الدنيا. كما بينت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والحوافز المعنوية والشعور بالفعالية وبين الالتزام المهني، بينما لم تظهر النتيجة علاقة بين الحوافز المادية والالتزام المهني. وقد أظهرت دراسة حمادات (2006) أن تقييم المديرين لدرجة الالتزام بقيم العمل وأخلاقيات المهنة كان عالياً وأفضل من تقييم المعلمين لذلك حيث جاء متوسطاً. وأما دراسة الأشهب (2001) فبينت أن درجة الانتماء لمهنة التعليم عالية من وجهة نظر المعلمين، ومتوسطة من وجهة نظر المديرين.

وقد كان هناك شيء من الاختلاف في بعض نتائج الدراسات، ولعل ذلك ناتج عن اختلاف ظروف الدراسات ومنهجياتها وإجراءاتها وعيناتها. ففي حين أظهرت دراسة الكركي (2008) أن

كفاءة المدرسة ونجاحها وتميزها، ومن تلك العوامل الالتزام المهني لدى العاملين فيها. ونظراً لأن الالتزام سلوك منظمي يتأثر به ويدركه الآخرون، فإنه يمكنهم تقديره؛ ولذلك فقد اتجه الرأي لتعرف درجته في المدارس الفلسطينية الحكومية من خلال ما يراه بعض الأفراد المتأثرين به. وعليه، فقد تحدت مشكلة الدراسة الحالية بالكشف عن درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها كما يراها المعلمون والمديرون، وإلى تعرف الاختلاف في وجهات نظرهم تبعاً لبعض خصائصهم الشخصية. وتأتي دراسة الالتزام المهني ضمن جهود المراقبة والمساءلة على أداء المعلمين والمديرين، واهتمام مؤسسات المجتمع الرسمية وغير الرسمية للكشف عن المظاهر السلبيّة في أداء المديرين والمعلمين من أجل تجنب عوامل الهدر المادي والمعنوي، وتجنب عوامل ضعف التحصيل، الأمر الذي يسهم في تعزيز سلامة النظام التعليمي وتمتعه بصحة تنظيمية جيدة.

أسئلة الدراسة:

وانبثقت عن مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية:

- (1) ما درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟
- (2) ما درجة الالتزام المهني لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟
- (3) هل تختلف وجهات نظر المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية في تحديد درجة الالتزام المهني لدى أحدهما الآخر؟
- (4) هل تختلف وجهات نظر المعلمين حول درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية تبعاً لكل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي؟
- (5) هل تختلف وجهات نظر المديرين حول درجة الالتزام المهني لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية تبعاً لكل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

- أولاً:** تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين من جهة، وإلى تقديرات مديري تلك المدارس لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين من جهة أخرى.

ثانياً: وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات كل من المعلمين والمديرين لدرجة الالتزام المهني لدى كل منهما.

فوقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثيرها في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، ولكن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرها تبعاً للمؤهل العلمي.

ولما كان الالتزام المهني يزيد وينقص، فقد ألمح الباحثون (Tak & Lim, 2008) إلى أن المهنية أو الاحترافية (professionalism) لدى العاملين يمكن أن تزيد درجته، وخصوصاً لدى العاملين الذين يعملون بعمود مؤقتة. هذا وقد حذر سميث ورولي (Smith & Rowley, 2005) أن اتساع الأخذ باستراتيجية المساءلة في الإصلاح المدرسي جعل الانتماء المهني لدى المعلم ضحية هذه السياسة الإصلاحية. ومن ناحية أخرى، أشار الباحثون أن المدرسة الفاعلة الناجحة تتنازل بوجود هيئة تدريس لديها شعور بالانتماء للمدرسة والمهنة (Langer, 2000; Duke, 1990)، وبوجود إدارة قوية تقدر معلمها وطلبتها، ولا تتبالم في توقعاتها منهم (Butterworth, 1992).

وخلاصة الأمر أن الدراسات السابقة درّست الالتزام المهني لدى المعلمين، من خلال مسميات الانتماء المهني والولاء التنظيمي، في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، ودرّست علاقته بمتغيرات مختلفة: الرضا الوظيفي، والشعور بالفعالية، والكفاءة الإدارية، والنمط القيادي للمديرين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والروح المعنوية للمعلمين، وأن تركيزها كان بشكل أساسي على الانتماء المهني والتنظيمي للمعلمين دون المديرين، الأمر الذي يستوجب استكمال الدرس في درجة الانتماء والالتزام لدى المديرين. ويلاحظ في الدراسات المحلية الفلسطينية أن مجتمعاتها اقتصرت على محافظة محدّدة، ولم تشمل أي منها محافظات الوطن كافة. وقد استخدمت الاستبانة في معظم الدراسات السابقة، وكان مقياس بورتير (Porter) هو الأكثر استخداماً لقياس الانتماء أو الالتزام. وأظهرت النتائج أن درجة التزام المعلمين متأرجحة بين درجتين: عالية وأخرى متوسطة، وأنه غالباً ما يكون هناك اختلاف بين المعلمين والمديرين في تقدير درجة الالتزام لدى المعلمين. ويلاحظ أنه ما يزال هناك خلط بين مصطلحات الالتزام والولاء أو الانتماء مهنيًا وتنظيميًا، وأن موضوع الالتزام المهني للعاملين في الحقل التربوي بحاجة إلى مزيد من البحث والدرس، خصوصاً وأنه يُعتبر أحد الأبعاد التنظيمية لتقييم أداء العاملين وقوتهم. ولا شك أن دراسة الالتزام المهني لدى المعلمين والمعلمين الفلسطينيين أمر هام نظراً لارتباطه بالاتجاهات نحو التجديد والتغيير الذي هو نقطة الارتكاز والمحور الأساسي في فلسفة الإصلاح التربوي.

مشكلة الدراسة:

إن المدرسة هي وحدة صناعة أجيال المستقبل، والميدان لكل العمليات التربوية والتعليمية، حيث يتولى المدير فيها قيادة العمل التربوي، ويسانده في ذلك العاملون في المدرسة. وعليه، فإن وجود إدارة مدرسية نشطة وفاعلة ضرورة عملية لنجاح المدرسة. وقد اتجه الباحثون لدراسة العوامل التي يمكن أن يكون لها أثرها في

- محافظات الضفة الغربية: المحافظات الفلسطينية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويطلق عليها "المحافظات الشمالية" لتمييزها عن محافظات قطاع غزة التي يطلق عليها "المحافظات الجنوبية"؛ ويبلغ عدد محافظات الضفة الغربية (11) محافظة تضم (14) مديرية للتربية والتعليم.

حدود الدراسة:

- حدود مفاهيمية: تتحدد دلالات الدراسة بالمفاهيم الواردة والمعرفة في مصطلحات الدراسة.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية؛ وتم استثناء جهات نظر الأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل المديرين والمعلمين، أي الطلبة وأولياء الأمور والرؤساء.
- حدود مكانية وزمانية: اقتصرَت الدراسة على محافظات الضفة الغربية فقط، وأجريت خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2008/2007.
- حدود إجرائية: تتحدد نتائج الدراسة بطبيعة الأداة المستخدمة ومدى شموليتها، وطبيعة الاستجابات والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- منهج الدراسة: استخدم في الدراسة المنهج الوصفي.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية ومعلميها من الجنسين للعام الدراسي 2008/2007 يتبعون أربع عشرة مديرية للتربية والتعليم. ويبلغ عدد المديرين (595) مديراً، بينما بلغ عدد المعلمين (27289) معلماً من الجنسين (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).
- عينة الدراسة: اختيرت عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين من كافة مديريات التربية والتعليم بلغت (297) مديراً بواقع (50%) من مجتمع المديرين استجاب منهم (270) مديراً فقط، و(614) معلماً بواقع (2.25%) من مجتمع المعلمين، استجاب منهم (564) معلماً فقط. ويبيّن الجدول (1) توزيع أفراد العينة الذين وزعت عليهم الاستبانة وعددهم (911) فرداً، وأولئك الذين تم تحليل استجاباتهم وعددهم الإجمالي (834) فرداً. وتشكل نسبة الاستبانة التي تم تحليلها (91.5%) مما تم توزيعه.

ثالثاً: وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين، وفي تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تبعاً لكل متغير من متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها

- (1) جهد علمي لتشخيص الواقع كونه مطلباً لعملية الإصلاح التربوي المنشود لتنمية المجتمع الفلسطيني. ويؤمل أن تعطي نتائج الدراسة دلالات عن مستوى الأداء في المدارس الحكومية، وعن الصعوبات والمشكلات التي تواجه المعلمين والمديرين لعله يتم البحث عن حلول لها.
- (2) تدرس الالتزام المهني لدى كل من المديرين والمعلمين من جهات نظر الطرف الآخر، حيث إن غالبية الدراسات تدرس الانتماء التنظيمي لدى الأفراد من وجهة نظر الأفراد أنفسهم.
- (3) تدرس الالتزام المهني على مستوى جميع محافظات الضفة الغربية الفلسطينية، حيث إن معظم الدراسات المحلية تناولت دراسة الانتماء أو الولاء في محافظة معينة فقط.
- (4) تتناول مهنة التعليم وإدارته، وهما من أهم العناصر المؤثرة في مخرجات التعليم المدرسي نوعاً وكماً، أي أن الدراسة ترتبط برأس المال البشري الفلسطيني المستقبلي.
- (5) تفتح المجال أمام المديرين والمعلمين للتعبير عن شعورهم تجاه أداء بعضهم بعضاً، وهذا نوع من التقييم غير المباشر للأداء.
- (6) توفر بيانات ومعلومات لذوي القرار في مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم العالي عن الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية ومعلميها، لعلها أن تكون ذات نفع في عمليات المساءلة والمحاسبة، والإصلاح والتغيير التربوي.

مصطلحات الدراسة:

- تتحدد دلالات المصطلحات المفتاحية الواردة في الدراسة على النحو الآتي:
- الالتزام المهني: حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته نحوها، وشعوره بتماثل قيمه وأهدافه مع قيم المؤسسة وأهدافها. ويتحدد إجرائياً في هذه الدراسة بأنه المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على الاستبانة التي تحدد درجة قيام كل من المديرين والمعلمين بمهامهم وواجباتهم الوظيفية والأدوار المنوطة بهم من وجهة نظر الطرف الآخر.
- المدارس الثانوية الحكومية: المدارس التي تضم ضمن تشكيلاتها الصف الأول الثانوي (الحادي عشر) و/أو الصف الثاني الثانوي (الثاني عشر) من الفروع الأكاديمية والتجارية، التي تمولها وتشرف عليها إدارياً ومالياً وفنياً وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

الجدول رقم (1): أعداد أفراد العينة الذين تم توزيع الأداة عليهم والذين تم تحليل استجاباتهم حسب المديرية

المديرية	أفراد العينة الذين وُزعت عليهم الأداة (ن = 911)		أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم (ن = 834)	
	لمديرون	لمعلمون	لمديرون	لمعلمون
جنين	26	57	25	52
طولكرم	23	47	22	45
نابلس	46	84	42	73
قباطية	24	47	22	44
سلفيت	17	25	16	24
قلقيلية	20	32	17	30
رام الله	49	86	43	68
ضواحي القدس	15	24	15	23
القدس الشريف	06	20	06	20
بيت لحم	20	41	17	38
أريحا	07	10	07	10
شمال الخليل	08	28	07	25
الخليل	16	47	14	44
جنوب الخليل	20	66	17	58
المجموع	297	614	270	564

• أداة الدراسة:

بَعْدَ الإطْلَاعِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ وَمَرَاجَعَةِ الأَدَبِ الإِدَارِيِّ وَالتَّرْبَوِيِّ المَتَعَلِّقِ بِالِاتِّزَامِ المِهْنِيِّ وَالتَّنْظِيمِيِّ، تمَّ إِعْدَادُ اسْتَبْأَنَةٍ خَاصَّةٍ لَتَنْفِيزِ الدَّرَاسَةِ.

وصف الأداة:

تكوّنت مسودة الاستبانة من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات تحدد مسؤولية المدير أو المعلم نحو المهنة، ونحو الطلبة، ونحو الزملاء (مجموعة العمل)، ونحو أولياء الأمور والمجتمع. ونظراً لاختلاف مهمات ومسؤوليات المدير والمعلم، فقد تمَّ إعداد صورتين: الأولى موجهة للمديرين لتقدير درجة الالتزام المهني لدى المعلمين (مروسيهم)، والأخرى موجهة للمعلمين لتقدير درجة الالتزام المهني لدى المديرين (رؤسائهم)؛ وتتم استجابة المبحوثين وتقدير درجة التزام الطرف الآخر وفق تدرج خماسي يُحدّد درجة الالتزام المهني: عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً حيث أُعطيت الدرجات القيم الرقمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب والتوالي.

صدق الأداة:

تمَّ عرض صورتي مسودة الاستبانة على ستة من المتخصصين وذوي الخبرة والدراية في الإدارة المدرسية والبحث العلمي لمراجعتها والتأكد من ملاءمتها لقياس الالتزام المهني لدى المديرين والمعلمين. وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين حيث تمَّ اعتماد الفقرات التي نالت موافقة أربعة أشخاص (75% من المحكمين) على الأقل، وبالتالي أصبح عدد الفقرات (35) فقرة موزعة على المجالات الأربعة المحددة. وتقيس الفقرات 1-12 الالتزام نحو المهنة، والفقرات 13-20 الالتزام نحو الطلبة، والفقرات 21-28 الالتزام نحو الزملاء، والفقرات 29-35 الالتزام نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي. من ناحية أخرى، تمَّ تطبيق الأداة على

عينة استطلاعية من خارج العينة بلغت (50) فرداً من المديرين والمعلمين لتقدير الصدق البنائي للأداة، واحتساب ارتباط فقرات الاستبانة بالمجالات والدرجة الكلية. ويبيّن الجدول (2) معاملات ارتباط (بيرسون) لكل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (2): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بمجالاتها

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.75	10	0.82	19	0.79	28	0.77
02	0.82	11	0.77	20	0.74	29	0.71
03	0.71	12	0.71	21	0.78	30	0.83
04	0.80	13	0.74	22	0.76	31	0.77
05	0.72	14	0.80	23	0.80	32	0.74
06	0.80	15	0.80	24	0.74	33	0.76
07	0.67	16	0.74	25	0.82	34	0.76
08	0.75	17	0.84	26	0.78	35	0.82
09	0.74	18	0.74	27	0.73	==	==

ثبات الأداة:

بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية، جرى احتساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار وبحساب معامل (كرونباخ ألفا) كما يبيّنه الجدول (3)، حيث كانت معاملات الثبات ملائمة.

الجدول رقم (3):

المجال	إعادة الاختبار	كرونباخ ألفا
المسؤولية نحو المهنة	0.89	0.80
المسؤولية نحو الطلبة	0.87	0.80
المسؤولية نحو الزملاء	0.88	0.92
المسؤولية نحو أولياء الأمور والمجتمع	0.80	0.79
الأداة بشكل عام	0.91	0.93

• مفتاح تصحيح الاستجابات:

تمَّ اعتماد المفتاح المبيّن أدناه في تصحيح استجابات المبحوثين وتحديد درجة الالتزام المهني لدى كل طرف منهم، وذلك عملاً بالمعادلة الآتية:

$$\text{أعلى حد للاستجابة} - \text{أدنى حد للاستجابة} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

عدد مستويات درجة الالتزام

(عابدين، 2008).

وعليه، تُعدّ درجة الالتزام المهني:

(1) منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي 2.33 فأدنى (أي الحد الأدنى + 1.33).

(2) متوسطة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين 2.34 - 3.67.

(3) عالية إذا كان المتوسط الحسابي 3.68 فأعلى.

• المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تمَّ تحويل الاستجابات اللفظية إلى استجابات رقمية، وتمَّ تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، واستخدم اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن الأسئلة الثالث والرابع والخامس.

• متغيرات الدراسة:

"المسؤولية نحو الطلبة" على المرتبة الثانية بأنه تعبير عن إدراك المعلمين لاهتمام المديرين بمساعدة المعلمين وتوجيههم لإنجاح العملية التعليمية التعلمية، وتوجيه الطلبة الذين هم محور العملية التعليمية التعلمية، وتحفيزهم، ودعمهم لتحقيق تحصيل عالٍ وتوازن معرفي ووجداني، حيث إن ذلك يؤدي إلى نجاح المدرسة وتميزها، وهو ما تشجّع عليه وتدعمه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وأما حصول مجال "المسؤولية نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي" على المرتبة الأخيرة الدالة على درجة التزام متوسطة فيمكن عزوه إلى كثرة المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة التي تدفعه إلى وضعها في سلم أولوياته قبل العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والتفاعل معهم. ويضاف إلى ذلك أن المركزية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وتحملها المسؤولية كاملة عن الإشراف على المدارس الحكومية وتمويلها تغري المديرين بخفض مستوى الاهتمام بهذا المجال مقابل المجالات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (مروة، 2006؛ عودة، 2004؛ سلامة، 2003؛ Cevat & Buket, 2005؛ Koustelios, 2001) حيث كان تقييم المعلمين والمديرين لقيام المديرين بمهامهم عالياً، ومع نتائج دراسات (الجوارنة، 2006؛ الرواشدة، 1995؛ جمال، 1990) حيث كان تقييم المديرين والمعلمين للولاء المهني للمديرين مرتفعاً، كما أنها تتسجم مع ما أشارت إليه دراسة جمال (1990) من التزام عالٍ للمديرين بأخلاقيات مهنة التعليم، ودراسة رزق الله (2003) من أن المعلمين يعطون تقييماً عالياً لسلوكيات الاتصال الإداري للمديرين، بينما تختلف عن نتيجة دراسة الأشهب (2001).

ثانياً: نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة الالتزام المهني لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟". وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين كما يوضحها الجدول (5).

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين للمجالات مرتبة تنازلياً وعلى الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام
المسؤولية نحو الزملاء	3.84	0.58	عالية
المسؤولية نحو أولياء الأمور والمجتمع	3.61	0.66	متوسطة
المسؤولية نحو الطلبة	3.52	0.53	متوسطة
المسؤولية نحو المهنة	3.21	0.66	متوسطة
الأداة بشكل عام (الدرجة الكلية)	3.51	0.51	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة الالتزام المهني لدى المعلمين كما يراها المديرين بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51). أما في المجالات الفرعية فتراوحت المتوسطات الحسابية

المتغير التابع: وجهات نظر المعلمين والمديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين والمعلمين. المتغيرات المستقلة: الجنس؛ عدد سنوات الخبرة [1 - 5، أكثر من 5 - 10، أكثر من 10]؛ نوع المؤهل العلمي [بكالوريوس فحسب، بكالوريوس مع دبلوم عالٍ، ماجستير فأعلى].

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟". تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين كما يبينه الجدول (4).

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً وعلى الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام
المسؤولية نحو الزملاء	3.86	0.73	عالية
المسؤولية نحو المهنة	3.75	0.65	عالية
المسؤولية نحو الطلبة	3.70	0.71	عالية
المسؤولية نحو أولياء الأمور والمجتمع	3.59	0.76	متوسطة
الأداة بشكل عام (الدرجة الكلية)	3.73	0.65	عالية

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين درجة الالتزام المهني لدى المديرين تراوحت بين (3.86 - 3.59)، وهي تشير إلى درجة التزام عالية، ما عدا في مجال المسؤولية نحو أولياء الأمور والمجتمع إذ يشير المتوسط الحسابي إلى أن درجة الالتزام نحوه متوسطة. وكانت أعلى درجة للالتزام المهني لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين مرتبطة بمجال المسؤولية نحو الزملاء، ثم مجال المسؤولية نحو المهنة، فمجال المسؤولية نحو الطلبة. هذا وكانت درجة الالتزام المهني لدى المديرين بشكل عام عالية أيضاً، وبلغ متوسطها الحسابي (3.73). ويدل هذا المتوسط الحسابي على أن الالتزام المهني لدى المديرين كما يراه المعلمون جيداً، وعلى مستوى ناضج من المسؤولية والكفاءة في العمل لدى المديرين، وهذا أمر تدعّمه نتائج دراستي مروة (2006) وسلامة (2003)، كما تدعّمه نتيجة دراسة قاسم (2009) التي دلت على أن الممارسات الإدارية للمديرين من وجهة نظر المعلمين مرتفعة. ولعل ذلك ناتج عن المتابعة والتعليمات الدقيقة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية حيث تقوم الأقسام المتخصصة فيها بمتابعة العمل المدرسي والالتزام المهني لدى المديرين.

ويمكن أن يفسر حصول مجال "المسؤولية نحو الزملاء" على المرتبة الأولى وعلى أعلى المتوسطات الحسابية، وحصول مجال

إن انخفاض درجة الالتزام المهني لدى المعلمين نذير خطر، ولكنه لا يُلقي باللائمة على المعلمين أنفسهم، فقد يكون للظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة في الضفة الغربية أثرها في سلوك المعلمين، كما قد تكون طبيعة العبء التدريسي والمناخ المدرسي على وجه العموم السبب وراء ذلك، الأمر الذي يتطلب اهتماماً أكبر بالمعلم ومناخ عمله باعتباره مصدراً من مصادر النمو الاقتصادي والتنمية في المجتمع، ودرءاً للمخاطر التي قد تنتج إذا ما آل انخفاض الالتزام المهني إلى تكرار سلوك التغيب عن العمل، أو التسرب من المهنة. وتجدر الإشارة إلى أن التسرب الوظيفي الذي هو نقيض الالتزام المهني يتسبب في ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، وفقدان الكفاءة في الأداء وعدم استقراره.

وأما حصول مجال المسؤولية نحو الزملاء على المرتبة الأولى في ترتيب المتوسطات الحسابية ودرجة التزام عالية فهو مؤشر على اقتناع المديرين بطبيعة علاقات المعلمين مع بعضهم بعضاً وتقديرهم لها، وبأن المعلمين يهتمون بالعمل معاً ومساعدة بعضهم لتيسير العمل ومواجهة العقبات وحل المشكلات، وهذا ينسجم مع ما تنادي به الإدارة المدرسية الحديثة من اهتمام بالعمل الجماعي والعمل مع الزملاء والتكيف معهم.

وتتفق نتيجة هذا السؤال بشكل عام مع نتيجة دراسة الأشهب (2001)، بينما تختلف عما أظهرته دراسة حمادات (2006).

ثالثاً: نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "هل تختلف وجهات نظر المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية في تحديد درجة الالتزام المهني لدى أحدهما الآخر؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الإحصاء التحليلي من خلال اختبار (ت) كما يبيئه الجدول (6).

الجدول رقم (6): نتيجة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين واستجابات المعلمين

المسمى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مديرون	270	3.51	0.51	1.645	0.048
معلمون	564	3.73	0.65		

تبيّن النتيجة في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المعلمين والمديرين لدرجة الالتزام المهني لدى كل منهم لصالح المعلمين، أي أن تقدير المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين أعلى من تقدير المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين. ويُسْتَدَلُّ من ذلك أن اقتناع المعلمين بأداء رؤسائهم المديرين أفضل من اقتناع المديرين بأداء مرفوسيههم المعلمين؛ وقد يعزى ذلك إلى حدود مسؤولية كل طرف في الإدارة المدرسية. فتقديرات المعلمين، بوصفهم مرفوسين، قد تكون مبنية على خبراتهم وعلاقاتهم مع المديرين، وأنهم لا يرون أنفسهم موضع مساءلة كبيرة عن التزام المديرين، فأثروا عدم التشدد فيها؛ وأما المديرون فهم المسؤولون الأوائل في المدرسة، وهم أكثر إماماً بأعمال مرفوسيههم؛ وإن متطلبات قيادتهم

بين (3.84 - 3.21)؛ وكانت أعلى درجة للالتزام المهني لدى المعلمين من وجهات نظر المديرين في مجال المسؤولية نحو الزملاء حيث يُعَبَّرُ المتوسط الحسابي عن درجة التزام عالية، بينما كانت درجة الالتزام المهني لدى المعلمين في مجال المسؤولية نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومجال المسؤولية نحو الطلبة، ومجال المسؤولية نحو المهنة متوسطة.

ويستدل من المتوسط الحسابي لتقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين أن الالتزام المهني لدى المعلمين ليس في المستوى المطلوب، وهذا يُعَبَّرُ عن أن مستوى الاقتناع لدى المديرين عن قيام المعلمين بواجباتهم والمهام الملقاة عليهم في تعليم الطلبة وإحداث التغيير المرغوب فيه في سلوكهم وخبراتهم المعرفية والوجدانية والاجتماعية وفي مهاراتهم غير كاف، أو أنه دون مستوى الاحترافية والمهنية المطلوبة، وهذا أمر لا يبعث كثيراً على الإرتياح. فالمعلوم أن المعلمين بحاجة إلى اعتراف المديرين وتقديرهم، فذلك يسهم في تعزيز انتمائهم والتزامهم واغتنام الفرص لتنمية ذاتهم. وقد يعزى التقدير المتوسط للالتزام المعلمين إلى أن توقعات المديرين نحو المعلمين في الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم عالية جداً، وإلى ميل المديرين لإلقاء المسؤولية عن الانتقادات الموجهة إلى المدرسة بخصوص ضعف مخرجات التلاميذ تحصيلاً وإبداعاً وانتماءً على المعلمين أنفسهم من خلال التقديرات غير العالية للالتزام المهني. ولا شك أن التوقعات العالية مبالغ فيها ولا تؤدي إلى وجود مدرسة فاعلة (Butterworth, 1992). وإن تقدير التزام المعلمين بدرجة متوسطة يستدعي أن يبحث المديرين عن أسباب ذلك ومعالجتها، فلعله أن يكون مرتبطاً بأمور تنظيمية وغير تنظيمية في المدرسة، وليس بأمور شخصية للمعلمين.

من ناحية أخرى، فإن تقدير المديرين لدرجة التزام المعلمين نحو المهنة بأنها متوسطة وأنه جاء في المرتبة الأخيرة لأمر يتعارض مع نظرة المعلمين لعملهم وانتمائهم للمهنة، ويختلف عما أظهرته نتائج دراسات (جمال، 1990؛ الأشهب، 2001؛ ياسين، 2003؛ Koustelios, 2001). ومن الممكن أن يكون هذا التقدير المتوسط للالتزام المهني لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين متأثراً بالسلوكيات القيادية للمديرين أنفسهم، فقد لا تكون تلك السلوكيات داعمة بشكل كافٍ لسلوكيات المعلمين فيؤول الأمر إلى انخفاض اقتناع المديرين بكفاءة المعلمين والتزامهم (Remondin, 2001)، أو قد تكون ناتجة عن بعض المشكلات التي تعترض علاقة المدير بالمعلمين، وهذا ما ذهب إليه دراسة (Kersaint et al, 2007)، أو إلى عدم وضوح سياسة المدرسة للمعلمين فيكون أداؤهم على غير الوجه الذي يطلبه المدير، إذ دلت دراسة (Chan et al, 2008) أن هناك علاقة بين إدراك المعلمين لسياسات المدرسة والالتزام المهني لديهم. ولا بد من الإشارة في هذا المقام أن العلاقة بين المدير والمعلمين لها أهميتها في استمرارية المعلم وعدم تسربه من المهنة، وفي حبه لها، وتطوره الذاتي، وتطويره عمله مع طلبته وزملائه، وهي أمور مرتبطة بالالتزام المهني.

عما أشارت إليه دراسات (الركبي، 2008؛ سلعوس، 2007؛ مروة، 2006؛ مصلح، 2004) من اختلاف التقديرات بحسب الجنس. ويبيّن الجدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي الخاص بالفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المعلمين حول الالتزام المهني للمديرين بحسب عدد سنوات الخبرة للمعلم.

الجدول رقم (8): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات

استجابات المعلمين حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	000.196	002	0.098	0.320	0.734
داخل المجموعات	171.694	561	0.303		
المجموع	172.790	563			

ويتبين من الجدول (8) أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى لعدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) 0.320 وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). ويدل ذلك على أنه لم يكن لسنوات الخبرة لدى المعلمين تأثير على تقديراتهم لدرجة الالتزام المهني للمديرين، أي أن جميع المعلمين والمعلمات، بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في التعليم يرون أن درجة الالتزام المهني لدى مديرهم عالية. ويمكن عزو ذلك إلى أن المعلمين بوجه عام ينظرون إلى الواقع التعليمي والإداري بمنظار واحد، وأنهم يحكمون على الآخرين بناء على ثقافتهم التنظيمية والاجتماعية المشتركة، أكثر من اعتمادهم على تجاربهم وخبراتهم المباشرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسات (الركبي، 2008؛ سلعوس، 2007؛ الجوارنة، 2006؛ غنام، 2005؛ عريقات، 2003؛ والأشهب، 2001) من عدم وجود أثر لمتغير الخبرة في تحديد مستوى أو درجة الانتماء للمهنة أو المدرسة لدى المعلمين.

وفي الجدول (9) ثمة عرض لنتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المعلمين حول الالتزام المهني للمديرين حسب المؤهل العلمي للمعلم.

الجدول رقم (9): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات

استجابات المعلمين حسب نوع المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	000.174	002	0.087	0.283	0.759
داخل المجموعات	172.616	561	0.307		
المجموع	172.790	263			

وتبين النتائج في الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) 0.283 وهي غير دالة إحصائية، أي أنه لا أثر ذا معنى للمؤهل العلمي للمعلمين في تقدير درجة التزام مديرهم مهنيًا. ويمكن تفسير ذلك

المدرسية تستوجب مساءلتهم ومحاسبتهم، ولذلك فلعلهم أثروا التشدد قليلًا في تقدير التزام معلمهم إشعارًا منهم بأنهم مطلعون على سلوك المعلمين، وسعيًا للتخفيف من تبعات الانتقادات الرسمية وغير الرسمية مستقبلًا، أو لأن هناك نوعًا من اللامبالاة وعدم الجدية لدى بعض المعلمين.

ومن ناحية أخرى، فقد يستدل من هذه النتيجة أيضًا أن استراتيجيات تطوير مهنة التعليم وتوجيه المعلمين وإرشادهم من المديرين غير ملائمة، وأن المعلمين لا يحظون بالدعم الإداري الكافي على النحو الذي ينبغي أن يقدمه المدير القائد (Blasé and Blasé, 2000)، وأن لدى المديرين فهمًا غير دقيق أو غير عميق لمتطلبات القيادة التحولية لديهم، مما قد يتسبب بظهور اتجاهات سلبية نحو التغيير وعرقلة عملية الإصلاح التربوي المنشود.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات حمادات (2006) والأشهب (201)، ومع دراسة عريقات (2003) حيث كان الفرق في تقدير المناخ التنظيمي لصالح المديرين. وتختلف النتيجة عن نتيجة دراسة مصلح (2004) حيث لم تكن هناك فروق في تحديد دور المدير بين المديرين والمعلمين.

رابعاً: نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "هل تختلف وجهات نظر المعلمين حول درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية تبعاً لكل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الإحصاء التحليلي من خلال اختبار (ت) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي لمتغيري عدد سنوات الخبرة ومستوى المؤهل العلمي كما تبيته الجداول (7 و8 و9). أما الجدول (7) فيبين نتيجة اختبار (ت) الخاص بالفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المعلمين حول درجة الالتزام المهني لدى المديرين حسب جنس المعلم.

الجدول رقم (7): نتيجة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات

استجابات المعلمين حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	263	3.70	0.71	3.67	0.623
إناث	301	3.77	0.62		

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (3.70) وللاستجابات المعلمات (3.77). وتبين قيمة (ت) البالغة (3.67) أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). ويستدل من ذلك أن جنس المعلم لم يكن له أثر في تكوين قناعاته الخاصة وحالته النفسية حول التزام المدير أو المديرية وقيامه بمهامه وأدواره الوظيفية المنوطة به أو بها بأمانة واقتدار. وبناء على هذه النتيجة فإن المديرين ذكورا وإناثا يكادوا يكونون سواء في التزامهم بعملهم، ذلك أن المسؤوليات والصلاحيات المقررة لكلا الجنسين متطابقة، وأنه تحكمهم ذات الأنظمة والقوانين. وتختلف هذه النتيجة

وتشير النتائج في الجدول (11) أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المديرين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) 0.736 وهي ليست بذات دلالة. ويمكن عزو سبب ذلك إلى أن توقعات المديرين من المعلمين تستند إلى لوائح وأنظمة وتعليمات محددة تلزم وزارة التربية والتعليم العالي جميع المعلمين والمديرين بها، وبالتالي فلا تشكل سنوات الخبرة لدى المديرين مقياساً لتقييم أداء المعلمين والتزامهم. ويمكن الاستدلال من هذه النتيجة أن المهارات التعليمية والقيادية للمعلمين لم تتطور عبر السنوات الطويلة. وأن المعلمين يقومون بأعمالهم بشكل روتيني باعتباره تكليفاً إجبارياً دون إبداع وتجديد، الأمر الذي يدفع المديرين ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة والكثيرة إلى الاتفاق في تقديراتهم للالتزام المعلمين مهنيًا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الركبي، 2008؛ حمائل، 2008؛ سلعوس، 2007؛ الملاحمة، 2006؛ الجوارنة، 2005؛ غنام، 2005؛ الأشهب، 2001) التي أشارت إلى أنه لم يكن لمتغير الخبرة أثر في تقدير الالتزام والانتماء لدى المعلمين.

وبيّن الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المديرين حول الالتزام المهني لدى المعلمين حسب المؤهل العلمي للمدير.

الجدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المديرين حسب نوع المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	00.617	002	0.308	1.311	0.277
داخل المجموعات	62.824	267	0.235		
المجموع	63.441	269			

وبيّن الجدول (12) أن الفروق بين متوسطات استجابات المديرين ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ إذ بلغت قيمة (ف) 1.311 وهي غير دالة إحصائياً. وقد يكون السبب في ذلك أيضاً أن المديرين مقيّدون بمعايير ولوائح محددة توضح ما ينبغي على المعلمين الالتزام والقيام به، وأن المؤهلات العلمية العالية للمديرين لا تعطيهام امتيازاً للتجديد والتغيير في أدوار المعلمين ومهام عملهم، فجاءت إدراكاتهم لما ينبغي على المعلمين القيام به متماثلة، وكانت تقديراتهم لدرجة التزامهم متقاربة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الركبي، 2008؛ حمائل، 2008؛ الجوارنة، 2006؛ مروة، 2006؛ عودة، 2004) من عدم وجود أثر للمؤهل العلمي في تقديرات المبحوثين، بينما تختلف عما أشارت إليه نتائج دراستي (سلعوس، 2007؛ وياسين، 2003).

بأن المعلمين لم يستثمروا الخبرات المعرفية والوجدانية التي يُظن أنهم طوّروها من خلال المؤهلات العلمية المتقدمة في إصدار أحكامهم وتقديراتهم لما يقوم به مديرهم، ولم يكن للدرجات الجامعية ما بعد البكالوريوس أثرها في تكوين رؤية خاصة أو توقعات عالية نحو المديرين لدى المعلمين.

خامساً: نتيجة الإجابة عن السؤال الخامس: "هل تختلف وجهات نظر المديرين حول درجة الالتزام المهني لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية تبعاً لكل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي؟". وللإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام الإحصاء التحليلي أيضاً من خلال اختبار (ت) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي لمتغيري عدد سنوات الخبرة ومستوى المؤهل العلمي كما تبينه الجداول (10 و 11 و 12). وأما الجدول (10) فيبين نتيجة اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المديرين حول الالتزام المهني للمعلمين حسب جنس المدير.

الجدول رقم (10): نتيجة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	138	3.72	0.56	*4.134	0.000
إناث	132	4.05	0.61		

* قيمة (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.050)$

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين بلغ (3.72)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (4.05)، وأن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (ت) 4.134 عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وأنه فرق لصالح الإناث، أي أن المديرات أكثر رضا عن عمل المعلمين من زملائهن الذكور. ويمكن عزو ذلك إلى أن المديرات يتعاملن -غالباً- مع المعلمات الإناث اللواتي يحرصن على البقاء في المهنة أكثر من الذكور، ولا يتطلعن للانتقال إلى مهنة أخرى، مما يعني إظهار التزام واضح بالمهنة يدفع المديرات إلى تقدير ذلك بشكل أفضل مما يفعله المديرون الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسات (سلعوس، 2007؛ مروة، 2006؛ مصلح، 2004) من اختلاف تقدير الانتماء المهني والمناخ المدرسي تبعاً للجنس.

وأما الجدول (11) فيبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المديرين حول الالتزام المهني لدى المعلمين حسب عدد سنوات الخبرة للمدير.

الجدول رقم (11): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات المديرين حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	00.348	002	0.174	0.736	0.480
داخل المجموعات	63.092	267	0.236		
المجموع	63.440	269			

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فإن الباحث يُوصي بما يأتي:

1. أن يحرصَ المديرُونَ بشكلٍ دائمٍ على تحديدٍ واضحٍ لتوقعاتهم من المعلمين، وتوفيرٍ تغذيةٍ راجعةٍ دوريةٍ لهم عن أدائهم، وينشر ثقافةً منظميةً قويةً في المدارس، حيث إن ذلك سيعززُ التزامهم المهني.
2. أن يعززَ المديرُونَ الانفتاحَ على المعلمين وإقامةَ علاقةٍ زمالةٍ معهم، والانفتاحَ على أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإقامةَ علاقةٍ تعاونٍ وشراكةٍ معهم.
3. أن يركزَ المديرُونَ على دعمِ النموِّ والتطورِ المهنيِّ والإداريِّ للمعلمين من خلال الأخذِ باللامركزيةِ والتفويضِ في العمل، وتسهيلِ المشاركةِ في المناقشاتِ وصناعةِ القراراتِ المدرسيةِ، وتشجيعِ الالتحاقِ بمساقاتٍ علميةٍ ودراسيةٍ تفتحُ آفاقَ المسؤوليةِ نحوَ المهنةِ.
4. أن يتمَّ تطويرُ معاييرٍ مهنيةٍ لاختيارِ المعلمين بحيثُ يكونُ البعدُ الأخلاقيُّ الاجتماعيُّ معياراً أساسياً في الاختيارِ للمهنةِ.
5. أن يراعيَ المعلمونُ إظهارَ اهتمامٍ أكبرٍ بالطلبةِ والتزامٍ بمسؤوليتهم عن تعلمهم، ويمكنُ للإدارةِ المسؤولةِ تعزيزُ ذلك بالأخذِ بمبدأِ إثابةِ المعلمين الذين يُحققُ طلبتهم تحصيلاً عالياً وتميزاً ملموساً، وإنذارِ المعلمين الذين يتدنّى تحصيلُ طلبتهم.
6. أن يُصارَ إلى إعدادِ ميثاقٍ أخلاقيٍّ للمعلمين (والمديرين) يحددُ واجباتهم ومسؤولياتهم المختلفةَ نحوَ المهنةِ والطلبةِ والمجتمعِ والزملاءِ وحقوقهم المترتبةَ على ذلك، بحيثُ يُعدُّ الالتزامُ بالميثاقِ جزءاً من التقويمِ الدوريِّ الشاملِ للمعلمين والمديرين، ويتمُّ بموجبهِ استبقاءُ الأفرادِ في المهنةِ أو التخلُّصُ منهم.
7. أن يُصارَ إلى إجراءِ دراسةٍ نوعيةٍ للكشفِ عن الأسبابِ الحقيقيةِ وراءَ انخفاضِ تقديرِ المديرينِ للالتزامِ المهنيِّ لدى المعلمين.
8. أن يُصارَ إلى إجراءِ دراسةٍ لتحديدِ التزامِ المديرينِ والمعلمينِ من وجهاتِ نظرِ الأطرافِ المختلفةِ، وهم الطلبةُ وأولياءُ الأمور، إضافةً إلى المعلمينِ والمديرين.

المصادر والمراجع:

- إبراهيم، وفاء. (1996). "تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم-أريحا". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو العينين، جميل. (2002). أصول الإدارة في القرآن والسنة، ط1 بيروت: دار مكتبة الهلال.

أبو شعبان، قمر. (2008). "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الأشهب، عائدة. (2001). "درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء لمهنة التعليم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

جمال، عمر. (1990). "أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية بها". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

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

الحاج خليل، محمد. (2006). دليل المعلم الجديد والمعلم المتجدد (الجزء الثاني)، ط1. عمان: دار مدلاوي للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة. (2007). التقويم التربوي الشامل للمؤسسة التربوية، ط1. عمان: دار الفكر.

حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمديرين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمائل، حسين. (2008). "المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

رزق الله، مريم. (2003). "سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

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

سلامة، رتيبة. (2003). "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سلعوس، رنا. (2007). العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. مجلة

- جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 10، 220-260.
- سيد، علي وسالم، أحمد. (2005). *التقويم في المنظومة التربوية*. الرياض: مكتبة الرشد.
- شقيب، يسرى. (2005). *العوامل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية والسياسية ودورها في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة في فلسطين*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الطويل، هاني. (1998). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد. (2008). *واقع استخدام العقاب الجسمي في المدارس العربية في القدس واتجاهات المعلمين نحوه*. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 4 (4)، 358-339.
- عابدين، محمد. (2005). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط1 [الإصدار الثاني]. عمان: دار الشروق.
- عريقات، سميرة. (2003). *"العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- علام، صلاح الدين. (2003). *التقويم التربوي المؤسسي*. القاهرة: دار الفكر العربية.
- العمرى، عبيد. (2004). *بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية*. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 16 (1)، 169-115.
- عودة، سعاد. (2004). *"درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- غنام، ختام. (2005). *"السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية*. ط1. عمان: دار المسيرة.
- قاسم، جميلة. (2009). *"الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الكاساني، مراد. (2000). *"أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الكركي، كرم. (2008). *"تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- مروة، سامي. (2006). *"العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- مصلح، رلى. (2003). *"دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- المغربي، كامل. (2007). *الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين*. ط1. عمان: دار الفكر.
- الملاحمة، منى. (2006). *"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2008). *إحصائيات التعليم العام في فلسطين للعام الدراسي 2008/2007*. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين. www.mohe.gov.ps
- ياسين، إيمان. (2003). *"الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- Allen, N.& Meyer, J.(1990).The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.*Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Blase', J.& Blase', J.(2000).Effective instructional leadership.Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools.*Journal of Educational Administration*, 32 (2),130-141.
- Buchanan, B.(1974).Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.*Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Butterworth, D.(1992).Ten common dominators of effective schools.*Principal*, 72 (1), 40-42.
- Cevat, C.& Buket, C.(2005).Teacher perception about the behaviors of school leaders with regard to knowledge management.*The International Journal of Educational Management*, 19 (2), 102-117.

- Mowday, R.; Porter, L.; & Steers, R.(1980).**Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**.San Diego, CA: Academic Press.
- O'Rielly, C.& Caldwell, D.(1980).The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification.**Administrative Science Quarterly**, **22**, (3), 597-616.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; & Boulian, P.(1974).Organizational commitment, job satisfaction, and turnover psychiatric technicians.**Journal of Applied Psychology**, **59** (5), 603-609.
- Remondin, B.(2001).Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in southern New Mexico.**Dissertation Abstracts International**, **62** (3), 869A.
- Reyes, P.(1990).**Teachers and their workplace**.Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Riehl, C.& Sipple, J.(1996).Making the most of time and talent: Secondary school organizational climates, teaching task environments, and teacher commitment.**American Educational Research Journal**, **33** (4), 873-901.
- Riley, M.(2000).**Managing people**, (2nd ed.).Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ross, J.& Gray, P.(2006).Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy.**School Effectiveness and School Improvement**, **17** (2), 179-199.
- Rowan, B.(1990).Commitment and control: Alternative strategies for the organizational design of schools.**Review of Research in Education**, **16** (2), 353-389.
- Shann.M.(1998).Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools.**The Journal of Educational Research**, **91**(4), 67-74.
- Shum, L.& Cheng, Y.(1997).Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes.**Journal of Educational Administration**, **35** (2), 165-184.
- Smith, T.& Rowley, K.(2005).Enhancing commitment or tightening control: The function of teacher professional development in an era of accountability.**Educational Policy**, **19** (1), 126-154.
- Somech, A.& Bogler, R.(2002).Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment.**Educational Administration Quarterly**, **38** (4), 555-577.
- Tak, J.& Lim, B.(2008).The differences in career-related variables between temporary and permanent employees in information technology companies in Korea.**Journal of Career Development**, **34** (4), 423-437.
- Chan, W.; Lau, S.; Nie, Y.; Lim, S.; & Hogan, D.(2008).Organizational and personal predictors of teacher commitment: The mediating role of teacher efficacy and identification with school.**American Educational Research Journal**, **45** (3), 597-630.
- Coladarci, T.(1992).Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching.**Journal of Experimental Education**, **60** (4), 323-337.
- Cotton, K.(2003).**Principals and student achievement**.Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Duke, D.(1990).A matter of time and vision.**Principal**, **70** (2), 22-27.
- Eckman, E.(2004).Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals.**Educational Administration Quarterly**, **40** (3), 366-387.
- Henkin, A.& Holliman, S.(2009).Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflict, support for innovation, and participation.**Urban Education**, **44** (2), 160-180.
- Hess, R.(2007).**Follow the teacher: Making a difference for school improvement**.Devon, MD: Rowman and Littlefield.
- Joffers, L.& Haughey, M.(2001).Elementary teachers' commitment declines: Antecedents, processes, and outcomes.**The Qualitative Report**, **6** (1), 1-17.
- Kersaint, G; Lewis, J.; Potter, R.; & Meisels, G.(2007).Why teachers leave: Factors that influence retention and resignation.**Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research Studies**, **23** (6), 775-794.
- Koustelios, A.(2001).Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers.**International Journal of Educational Management**, **15** (7), 354-358.
- Langer, J.(2000).Excellence in English in middle and high school: How teachers' professional lives support student achievement.**American Educational Research Journal**, **37** (2), 397-439.
- Mrayyan, M.& Al-Faouri, I.(2008).Nurses' career commitment and job performance: Differences between intensive care units and wards.**Journal of Research in Nursing**, **13** (1), 38-51.
- Meyer, J.& Allen, N.(1997).**Commitment in the workplace: Theory, research, and application**.Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Meyer, J.; Allen, N.; & Smith, C.(1993).Commitment to organization and occupation: Extension and test of three-component conceptualization on social behavior.**Journal of Applied Psychology**, **78** (4), 538-551.
- Meyer, J.; Paunonen, S.; Gelatty, I.; Goffin, R.; & Jackson, D.(1979).Organizational commitment and job performance: It is the nature of commitment that counts.**Journal of Applied Psychology**, **74** (1), 152-156.

- Tarter, C.& Hoy, W.(1989).Principal leadership and organizational commitment: The principal must deliver.**Planning and Changing**, **1** (3), 130-139.
- Torff, B.& Sessions.D.(2009).Principals' perceptions of the causes of teacher ineffectiveness in different secondary subjects.**Teacher Education Quarterly**, **36** (3), 127-148.
- Turan, S.(1998).A study of organizational climate and organizational commitment in human organizations.**Dissertation Abstracts International**, **59** (4), 1038A.
- Ware, H, & Kitsantas, A.(2007).Teachers and collective efficacy beliefs as professional commitment.**Journal of Educational Research**, **100** (5), 303- 310.
- Welsch, H.& LaVan, H.(1981).Inter-Relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate.**Human Relations**, **34** (12), 1079-1089.
- Yeung, K.& Watkin, D.(1998).The impact of teaching practice on professional self-esteem.(**ERIC document ED349680**).