

واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس

ميرفت إبراهيم شاور Mirvatshawar20112011@hotmail.com

مديرية التربية والتعليم - الخليل

د. منال ماجد أبو منشار manalm@hebron.edu

جامعة الخليل - فلسطين

الكلمات المفتاحية: التضمين الوظيفي، الملاءمة، التضحية، الروابط

Keywords: job embeddedness, Fitness , sacrifice, links

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٢/٩/٤

DOI:10.23813/FA/27/3

FA/202309/27C/7/479

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٤) مديراً ومديرة من مدراء المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل، وذلك خلال الفصل الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢١)، وقد بلغ حجم عينة الدراسة من (٦٠) مديراً ومديرة جرى اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، أي بنسبة (٥١%) من مجتمع الدراسة، وُزعت عليهم استبانة لقياس مستوى التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر مدراء المدارس، مكونة من (٢٦) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي (البعد الأول الروابط، والبعد الثاني التضحية، والبعد الثالث الملاءمة)، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى التضمين الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس جاءت متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (2.88)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تُعزى للمتغيرات المستقلة؛ (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ومن اهم التوصيات العمل على تعزيز العلاقة بين

المعلمين وأولياء الأمور، من خلال تكثيف الاجتماعات الدورية بين المعلمين وأولياء الأمور.

The level of Occupation Embeddedness of lower Elementary Stage Teachers in the Educational Directorate of Hebron From the school principals' point of view

Mirvat Ibrahim Shawar

Dr. Manal Majed Abu Minshar

Abstract

This study aimed to identify the level of career involvement of the teachers of the lower basic stage in the Hebron Education Directorate from the point of view of school principals, and the effect of gender variables, educational qualification, and the number of years of experience in this. The study relied on the descriptive approach, and the study community consisted of (104) principals. And one of the principals of the lower primary stage in the Hebron Education Directorate, during the academic semester (2022-2021), The sample size of the study consisted of (50) principals who were chosen by the stratified random sampling method, i.e. (51%) of the study population, and a questionnaire was distributed to them to measure the level of career involvement of the teachers of the lower basic stage from the point of view of the school principals, consisting of (26). A paragraph divided into three dimensions (the first dimension is connections, the second dimension is sacrifice, and the third dimension is convenience). With an arithmetic average of (2.88)Also, there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the study sample members of the level of job dedication of the teachers of the lower basic stage in the Hebron Education Directorate from the point of view of school principals due to independent variables; (gender, educational qualification, and years of experience).

المقدمة

يولد الفرد ولديه طاقات ومواهب يمتلكها، وتتطور لديه أهداف وحاجات فتحقيقها يكون من خلال عمل، فتجد البعض يتجه للعمل في التعليم في المدرسة، لقناعته أنها المكان المناسب لتحقيق أهدافه وطموحاته المستقبلية، لأنها تشعره بالرضى بعمله(خشان، ٢٠١٢)، وظهور التحديات العلمية على الصعيد التعليمي التربوي، أدت إلى ظهور مفاهيم حديثة عصرية الأثر في وضع المعلم داخل المدرسة، باعتبارها مرتكز جوهرى يحقق بقاءه وتمركزه في الوظيفة ولعل ما يعرف بالتضمين الوظيفي هو أحد هذه المفاهيم الإدارية التي تعزز البقاء في الوظيفة وتحافظ عليه بشرياً واجتماعياً، فضلا عن تأثيره في

تعزير مناخ الثقة والتعاون والمحبة، ويشتمل على أبعاد ثلاثة هي: التضحية والروابط والملاءمة.

واستناداً لما سبق فقد عرّف ميتشل وآخرون (Mitchell et al., 2011) التّضمين الوظيفي "أنّه شبكة تربط الموظف بغيره، وتحدث تأثيرات واسعة عند انتقاله"، وعرّف العطوي (٢٠١٣) التّضمين الوظيفي أنّه مجموعة من التأثيرات الماليّة والنفسية وفكرته تقوم على أنّه شبكة تربط الموظفين ببعض، وأنّ عملية انتقاله تحدث بسبب تأثيرات خارجية.

و ترى الباحثتان أنّه يتوجب على المؤسسة التعليميّة تقديم ما هو مناسب للمعلمين وخلق جو لبائهم لتحقيق أهدافها مراعية التطوير والتطور لما حولها، ويمكن القول: إنّ درجة تضمين المعلمين داخل المدرسة وسيلة للمحافظة على بقائهم في وظائفهم، لذلك أرادت الباحثتان ان هناك ضرورة للكشف عن درجة التّضمين الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس.

مشكلة الدراسة:

إنّ نجاح العمل داخل المنظّمة مرهونٌ باستثمار أقصى ما يمكن من قدرات وطاقات للموظفين لضمان تحقيق أهدافها المتوخاة، ولعلّ تحقيق ما يسمى بالتّضمين الوظيفي يكمن في رضا الموظفين عن العمل ويُعزّز بروابط الانتماء والملاءمة والتضحية للمضيّ قدماً برفع جودة أدائهم التعليمي (الفتلاوي، ٢٠١٤)، والوقوف على نقاط القوة لتدعيمها بتغذية راجعة، ومحاولة إصلاح نقاط الضعف الوظيفي لديهم. من أجل ذلك يُحتم على القيادات الإداريّة التحليّ بمزيد من مهارات القيادة الفاعلة للحفاظ على درجة التّضمين الوظيفي للمعلمين بتعزيز السلوك الإيجابي للبقاء في وظيفة المعلم، وتواجه معظم المؤسسات تحديات جمة في الوصول لدرجة عالية من التّضمين الوظيفي للعاملين بها ولهذه الغاية تستخدم وسائل وطرق حديثة ونتائج أبحاث شتى وتنفق الكثير من الأموال لتدريب وتأهيل العاملين لديها وتقديم لهم العديد من المزايا والعروض، وتطبق العديد من الاستراتيجيات الفعّالة، للسعي دائماً للوصول لمستوى عالٍ من رضا الموظفين، لتحقيق بقائهم في مدارسهم.

واتساقاً بما سبق وانطلاقاً من أهمية التّضمين الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا، فلا بدّ من البحث للتعرف إلى درجة التّضمين الوظيفي عند المعلم، ولقلة الدراسات المتعلقة بطبيعة التّضمين الوظيفي وأهميته لدى المعلمين في المدارس، فقد ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة للكشف عن درجة تضمين معلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس ومن خلال اطلاع الباحثين على وضع المدارس الأساسيّة في مديرية تربية وتعليم الخليل، فقد تولد لديهم دافع قوي للكشف عن درجة التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، حيث تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما واقع التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسيّة الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟

أسئلة الدراسة :

انبثق عن مشكلة الدراسة التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما واقع التّضمين الوظيفي الكلي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس لمستوى التّضمين الوظيفي تعزى للمتغيرات المستقلة؟

أهمية الدّراسة:

١. تناولت أحد أهمّ الموضوعات الحديثة بالنسبة للمدارس التي تُعنى بموضوع التّضمين الوظيفي للمعلم من أجل الحصول على أقصى ما لديه من أداء.
٢. تُعدّ هذه الدّراسة الأولى من نوعها على حد -علم الباحثين- في البيئة الفلسطينية والتي تناولت درجة التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المدراء.
٣. تكمن أهميّة الدّراسة في كونها تناولت أحد المفاهيم الإداريّة الحديثة والمهمة ألا وهو درجة التّضمين الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية الدّنيا.
٤. يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدّراسة وزارة التّربية والتّعليم في تطوير وسائل مادية ومعنوية تزيد من درجة التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا.
٦. تُحفز هذه الدّراسة الباحثين على إجراء دراساتٍ مشابهة في مجال التّضمين الوظيفي.

أهداف الدّراسة:

سعت هذه الدّراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى واقع التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس ومعرفة أثر متغيرات الدّراسة (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة) من خلال الاستبانة والمقابلة.
٢. التعرف على مجالات التّضمين الوظيفي .

فرضيات الدّراسة:

سعت الدّراسة إلى فحص فرضياتها المنبثقة عن السؤال الثاني:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس.
الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدّنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حدود الدّراسة:

الحدّ الزماني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١).
الحدّ المكاني: أجريت هذه الدراسة في المدارس الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدّ البشري: أجريت هذه الدراسة على مدرّاء مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدّ الموضوعي: تناول موضوع التّضمين الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الروابط، والتضحية، والملاءمة) لمعلّمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدرّاء المدارس.

كما أنّ تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق وثبات المقاييس المستخدمة، وهي: استبانة التّضمين الوظيفي والمقابلة كمقاييس لدرجة التّضمين الوظيفي، و المعالجات الإحصائية المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه المقاييس من جهة، وعلى مجتمعاتٍ مشابهةٍ لمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

التّضمين الوظيفي Occupation Embeddedness :

عرفه (جبار، ٢٠٢١) بأنه: "علاقة حول مدى تكيف الفرد مع منظمته التي يعمل بها ومجتمعه الذي يعيش بمجموعة روابط وعلاقات تشجع الموظّفين على البقاء في وظائفهم" (جبار، ٢٠٢١، ٧٦).

كما أشار مينشل وآخرون (Mitchell et al, ٢٠٠١) تعريفاً للتّضمين الوظيفي "أنّه شبكة تربط الموظّف بغيره، وحدث مجموعة من التّأثيرات عند انتقاله"، وأيضاً تشير عبد الستار (٢٠١٢: ١٢) إلى التّضمين الوظيفي " مجموعة كبيرة من القوى التي تؤثر على ارتباط العاملين بمنظمتهم. وقد قدّم العطوي (٢٠١٣: ١٤٧-١٤٨) تعريفاً للتّضمين الوظيفي وهو "الاحتفاظ بالموظّف من خلال مشاركته في قرارات المنظمة الداخلية والخارجية، وعُرفه أيضاً بأنه "مجموعة متكاملة من الرّؤى التي تؤثر في قرار بقاء الموظّف في المنظمة، وتشكل هذه الرّؤى نسيجاً كنسج العنكبوت يقع فيه الفرد، فيلتصق أو يثبت في المنظمة، وتعرف أبو ليفة (٢٠٢١، ص ١٤٢) التّضمين أنه "بمثابة حائط صدّ مالي واجتماعي للموظّفين، وهو أحد المفاهيم التربوية الحديثة حيث يقلل من نوايا ترك العمل، ويُشجع على البقاء في المنظمة.

الملاءمة Fitness:

عرفه (Yildiz, ٢٠١٨) بأنها توافق القيم والأهداف والخطط الفردية مع الأهداف والقيم والثقافة المدرسية، و تقوية رابطة الشّعور مع المدرسة (Yildiz, ٢٠١٨)

التضحية sacrifice :

عرفتها (رنا، ٢٠١٨) "إنّها تصوّر مدركٌ للتكاليف الماليّة والنفسية والاجتماعية التي يتكبدها الموظّف حال ترك العمل بوظيفته المدرسية كخسائر ماليّة ونفسية واجتماعية، وحرمان من مزايا جاذبة ومثيرة ودعم إداري تنظيمي وروابط واتصالات والعديد من المحفّزات" (رنا، ٢٠١٨، ص ٧٥).

الرّوابط Links:

عرفه (العطوي، ٢٠١٣) :إنها نسيج مالي واجتماعي ونفسي من علاقات (زملاء العمل، الأصدقاء، والمجتمع) تلتصق بالموظف وأسرته ومنظّمته، وتوصف بأنها قابلة للإدراك والتّمييز (العطوي، ٢٠١٣).

أولاً: الإطار النظري:

استعراض الأدب النظري المتعلّق بالتّضمين الوظيفي، وكذلك الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة المتعلّقة بموضوع الدّراسة.

بما أنّنا نعيش عصرًا علمياً متطوراً ومتجدداً بسرعة كبيرة، فيحتّم علينا التّعرف إلى موضوعاتٍ حديثةٍ تهتمّ الإدارة التّعليميّة؛ لما لها من أثرٍ واضحٍ في تحقيق أهدافها، ولعلّ من أهمّ تلك الموضوعات ما يُعرف بالتّضمين الوظيفي؛ لأنه يندرج ضمن العلوم الإداريّة والسلوكيّة، ولكونه أحد القضايا الرّئيسيّة اللّازمة لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسّسة التّعليميّة، ويُعدّ مفهوم التّضمين الوظيفي العمود الفقري الذي يرتكز عليه الموظف داخل العمل في مؤسّسته التّعليميّة لانعكاسه لأهدافٍ خاصّةٍ وعمامةٍ في شتى مجالات حياته المهنيّة.

مفهوم التّضمين الوظيفي Occupation Embeddedness :

تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم التّضمين الوظيفي، واجتهدوا في تعريفهم له، حيث يُعد من النظريات التي تحاول تقليل دوران العمل (إنهاء عضوية الموظف داخل المؤسّسة) وزيادة ترسيخه، وللوقوف على ذلك تعرض الباحثان مجموعةً من التّعريفات للتّضمين الوظيفي".

أهميّة التّضمين الوظيفي:

عند تحقيق هدفٍ استراتيجيٍّ لا بدّ من فهم المتغيّر الخاصّ به، فموضوع التّضمين الوظيفي يدفعنا إلى فهم السلوك التّعليمي داخل المدرسة للموظفين، ويجعلنا نحقق قدرةً تنبؤيّةً بمعدل دوران العمل، "انقطاع عضوية شخص ما في مؤسّسة تعليميّة ما وتسلمه تعويضاً نقدياً من تلك المنظمة" (الفتلاوي، ٢٠١٨: ١٨٦)، ونلاحظ أنّ العامل المادي ليس السبب الرّئيسي في بقاء المعلم داخل المدرسة بل هناك عوامل أخرى مرتبطة ببعض المتغيّرات السلوكيّة، حيث جاءت فكرة التّضمين لتحقق فوائد عدّة وتتلخّص أهميّتها في ما يلي :

١. أنه يساهم في ظهور سلوك المواطنة التّنظيميّة، ويحقق الالتزام التّنظيمي والرضا الوظيفي.

٢. أنه مؤشّر مهم في الأداء الوظيفي، أي زيادة جودة ونوعية الحياة داخل المنظمة.

٣. تقليل نية دوران العمل والغيابات عند الدوام، زيادة الطّلب على العمل التّطوعي.

٤. تقليل الفجوة بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المنظمة (العابدي وآخرون، ٢٠١٩: ٥٣).

و أهميّة التّضمين تظهر بأنه كلّما ارتفع مستوى التّضمين الوظيفي قلّت الرّغبة في نية دوران العمل، وترك الموظف عمله (جبار، ٢٠٢١)، وذلك يشير إلى وجود علاقة إيجابيّة مع الأداء الوظيفي وتطويره (Ratnawati et al., ٢٠٢٠).

وترى الباحثة أنّ أهميّة التّضمين الوظيفي تكمن في تثبيت الموظف، وتحقيق رضی والتزام وظيفي، وأداء عالٍ من الانتاجية، وخلق نوعية جيدة للحياة المدرسية، وابتكار وإبداع، وتعزيز الصحة العقلية والنفسية، وظهور سلوك المواطنة التّنظيمية، والقيام بالأعمال التطوعية.

أبعاد التّضمين الوظيفي:

يُعد التّضمين الوظيفي مزيجاً مركباً من ثلاثة أبعاد، حيث وصف الفتلاوي (٢٠١٤) التّضمين الوظيفي ببناء مركّب من أبعاد، وهي تضمين تنظيمي (أثناء العمل)، وتضمين مجتمعي (خارج إطار العمل)، ويتفرّع كلُّ منهما إلى جوانب تتمثل بالملاءمة والتّضحية والرّوابط. وتؤكد أبو ليفة (٢٠٢١) على أن الأبعاد تتمثل حائط صدي ماليّ ونفسيّ واجتماعيّ للمعلّمين، وهناك ثلاثة أبعاد للانغراز الوظيفي داخل المدرسة كما وضحتها (العطوي ٢٠١٣، Cheng، ٢٠١٦، الفتلاوي، ٢٠٢١، Mitchell, et al، ٢٠١١، وعبد الستار، ٢٠١٨، Watson، ٢٠١٨، Yildiz، ٢٠١٨، Sun & Huang، ٢٠٢٠، وأبو ليفة، ٢٠٢١، والعبادي وآخرون، ٢٠٢١، وجبار، ٢٠٢١، Ampoule & et al، ٢٠١٧) وهي:

أولاً: الملاءمة **Fitness**: استهل العطوي (٢٠١٣) بتقديم تعريف للملاءمة: "أنها احتمالية الشعور بارتباط مهنيّ وشخصي مع المنظمة، ناتجة عن حالة توافق وراحة مدركة، حيث يتم حصولها بتماثل قيم وأهداف وطموحات مهنية ومهارات ومعارف مع ثقافة البيئة التنظيمية للمدرسة ومع متطلبات الوظيفة، حيث يدرك الموظف من خلال تقييم تكيفي متناسق وتناسب عمله مع ثقافة بيئة المنظمة"، وأيضاً ذكر يلدز (Yildiz، ٢٠١٨) إن عملية الملاءمة تؤدي إلى توافق القيم والأهداف والخطط الفردية مع الأهداف والقيم وثقافة المنظمة، وكذلك تقوية رابطة الشعور مع المنظمة، وقدمت أبو ليفة (٢٠٢١) تعريفاً يتمثل بوجود ارتباط نفسي بين الموظف وبيئة المنظمة.

وترى الباحثان أن بُعد الملاءمة هو حالة جذرية تنشأ من توافق بين أهداف وطموحات ومعارف وقيم المعلم وبين ثقافة البيئة المدرسية التي يوجد فيها.

ويوجد نوعين للملاءمة هما:

أ. الملاءمة التنظيمية **Organizational Fitness On-the-job** حالة تطابق بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة وقوة التّضمين تكون قوية وإيجابية بتوافق القيم والأهداف (الفتلاوي، ٢٠١٨: ١٨٩).

٢. الملاءمة مع المجتمع **Community Fitness Off-the-job**: هي بروز حالة توافق بين الفرد والبيئة الاجتماعية والثقافية (وسائل الراحة والاستمتاع بالمكان الذي يوجد فيه الموظف)، وازديادها يكون بدعم الأنشطة الترفيهية للاستمتاع بها مثل: (المناخ والطقس، والمطر،...).

ثانياً: التّضحية **sacrifice**: حيث أشار العطوي (٢٠١٣)، وتشينغ (Cheng، ٢٠١٦)، وأمبوفو وآخرون (Amp Of & et al، ٢٠١٧)، عن ميتشل وآخرون (Mitchell et al، 2011a) إلى مفهوم التّضحية بأنه تكاليف مالية ونفسية واجتماعية مرتبطة بعملية مغادرة المنظمة، وتمثل بمقدار خسائر كبيرة ناجمة عن التخلي عن زملاء العمل، التخلي عن الألقاب، والتأثير، والمكافآت، فضلاً عن تضحيات مجتمعية كالانتقال من مكان السكن، وتعريفها عبد الستار (٢٠١٨: ٧٥) بأنها "مجموعة تكاليف مادية منها: الرواتب والرعاية الصحية والتقاعد وخطط المستقبلية، والنفسية، والرتبة، والحالة الاجتماعية، والشعور بالكفاءة الذاتية" أيضاً هي "مقدار الخسائر المالية والنفسية والاجتماعية التي تترتب لترك الموظف العمل ومغادرته" (الفتلاوي، ٢٠٢١: ١٩١).

أنواع التّضحية على النحو الآتي:

أ. التّضحية المرتبطة بالمنظمة **One-the-job Organizational Sacrifice**: الفتلاوي (٢٠٢١) فقدان المكتب والأنشطة والمزايا الجاذبة.

ب. التّضحية المرتبطة بالمجتمع **One-the-job Community Sacrifice** وهي "تضحيات المجتمع بخسائر متعدّدة منها ما هو متعلّق بالأنشطة والأصدقاء ومنها ما يشتمل على تغيير مدارس الأبناء، ومنها ما هو متعلّق بالمجتمع نفسه" (عبد الستار، ٢٠١٨: ١٤).

وترى الباحثتان أن التّضحية تتمثل بالخسائر المالية والنفسية والاجتماعية والخسارة لامتيازات كانت تتوافر للموظف في وظيفته.

ثالثاً: الرّوابط **Links**: يعرفها العطوي (٢٠١٣: ٢٤٩) بأنها "عددٌ من العلاقات بين الموظف، وزملاء العمل، والأصدقاء، وأفراد المجتمع، تمثل نسيجاً مالياً واجتماعياً ونفسياً تلتصق بالموظف وأسرته، ويعرّفها كلٌّ من جبار (٢٠٢١: ٨)، وأبو ليفة (٢٠٢١: ١١)، وعبد الستار (٢٠١٨: ١٣)، وأمبوفو وآخرون (Ampofo & et al, ٢٠١٧)، وتشينغ (Cheng, ٢٠١٦) أنّها "الصّلات والوصلات الرّسميّة وغير الرّسميّة بين الموظف وبينته التنظيمية".

وباستعراض الباحثين لعدد الرّوابط فإن الرّوابط والعلاقات كفيلاً بتحقيق التّضمين الوظيفي للموظف لما لها من أهميّة فرديّة ومجتمعيّة، حيث تمثّل نسيجاً من شبكات العلاقات الاجتماعية تساعد الموظف على البقاء بالمؤسسة والانتماء لها.

خصائص يتصف بها المعلّمون الأكثر عرضةً لترك وظيفة معلم مدرسة:
ركّز الباحثون على الخصائص الديمغرافية للمعلّمين؛ لأنّها أكثر عرضةً للتنبؤ بخروجهم من البيئة المدرسيّة، ولأهميّة التّضمين الوظيفي للمعلّم فقد أورد واتسون وبوكاتان (Watson & Buchanan, 2016) عدداً من خصائص المعلّمين الذين يتركون وظيفتهم:

١. المعلّمون الأقلّ خبرة، والمعلّمون الأكثر قدرة أكاديمياً يتركون المهنة بمعدّلاتٍ أعلى.
٢. فئة الشّباب، والإناث، ومدرسو المرحلة الثانوية غير حملة الشهادات العليا، ومدرسو التربية الخاصّة، أو الرياضيات أو العلوم.
٣. الرّغبة الجامحة للدخول في مجال التّعليم لأحداثٍ فرقي أو تغييرٍ وإذا لم يحدث ذلك يصاب المعلم بالإحباط.
٤. مخاوف سابقة من معلّمين عانوا في سنواتهم الأولى من التّعليم.

طرق زيادة التّضمين الوظيفي:

- ولتحقيق التّضمين الوظيفي أورد واتسون وبوكاتان (Watson & Buchanan, 2016) شروطاً تتمثّل في الآتي:
١. رأس ماليّ بشريّ وشبكة علاقات اجتماعيّة (زملاء مرغوبين).
 ٢. الناحية الاقتصادية: لتقليل مغادرة المعلّمين، وزيادة الرّواتب.
 ٣. تأهيل المعلّمين تأهيلاً يضمن اكتسابهم جودةً عالية من التّعليم من خلال زيادة تطويرهم المهنيّ.

الدراسات السابقة:

١- أجرت جبار (٢٠٢١) دراسة بعنوان (تأثير الإبداع التّقني في براعة إدارة الموارد البشرية من خلال التّضمين الوظيفي)، هدفت إلى التحقق من تأثير الإبداع التّقني في براعة إدارة الموارد البشرية من خلال التّضمين الوظيفي، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (٢٥٥) موظفاً، وتم اختيار عينة عدد أفرادها (١٠٧) فرداً من المديرين والموظّفين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أنّ شركة

الاتحاد للصناعات الغذائية أبدت قدرتها على توجيه براعة إدارة مواردها البشرية في تحسين مستوى ابداعها التقني بالاستعانة بالتّضمين الوظيفي بشكل مباشر.

وأجرت أبو ليفة (٢٠٢١) دراسة بعنوان (دور التّوازن التّنظيمي والسّعادة الوظيفية في تعزيز التّضمين الوظيفي)، هدفت للتعرف إلى أبعاد السّعادة الوظيفية في العلاقة بين أبعاد التّوازن التّنظيمي، وأبعاد التّضمين الوظيفي، لدى العاملين في إحدى شركات قطاع الأعمال العام في مصر والبالغ عددهم (٨٧١٨)، وطُبقت على عيّنة مكونة من (٣٦٨) عاملاً، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وخرجت الدّراسة بنتائج منها: وجود علاقة موجبة بين أبعاد السّعادة الوظيفية وأبعاد التّضمين الوظيفي.

٢- وقدم العابدي وآخرون (٢٠١٩) دراسة بعنوان (استقلالية العمل كمتغيّر تفاعلي في العلاقة بين التّضمين في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية)، حيث هدفت الدّراسة للتعرف إلى دور استقلالية العمل كمتغيّر تفاعلي في العلاقة بين التّضمين في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية لدى موظّفين مديريّة محافظة النجف الاشرف والبالغ عددهم (٨٠) موظّفاً، وطُبقت على عيّنة مكونة من (٦٨) موظّفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي، و استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخرجت بنتائج منها: أن استقلالية العمل تعزّز التّضمين في مكان العمل مما يؤدي للحد من استنزاف الموارد البشرية.

٣- وقدمت عبد الستار (٢٠١٨) دراسة بعنوان (تأثير إدارة الانطباع في تعزيز التّضمين الوظيفي) هدفت للتعرف إلى تأثير إدارة الانطباع في تعزيز التّضمين الوظيفي في شركة إحدى شركات محافظة ذي قار، والبالغ عددهم (٢٤٠) مديراً قائداً في الشركة، وطُبقت على عيّنة مكونة من (١٣٥) مديراً إدارياً قائداً، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدّراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الانطباع والتّضمين في مكان العمل.

٤- وأجرى الفتلاوي (٢٠١٤) دراسة بعنوان (دور التّضمين الوظيفي في تقليل سلوك التّهمك التّنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية - بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء)، وهدفت للتعرف إلى دور التّضمين الوظيفي في تقليل مستويات التّهمك التّنظيمي لدى موظّفي دائرة الصّحة في كربلاء البالغ عددهم (٢٧٧)، وطُبقت الدّراسة على عيّنة تكوّنت من (١٠٦) موظّفاً، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخرجت بنتائج كان من أهمها تعزيز التّضمين يساعد في تقليل التّهمك الوظيفي لوجود علاقة بينهما، وإدراك الأفراد وشعورهم بوجود أبعاد التّضمين الوظيفي (الرّوابط والتّضحية والملاءمة).

٥- وقدم العطوي (٢٠١٣) دراسة بعنوان العلاقة بين التّضمين الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية، وهدفت للتعرف إلى العلاقة بين التّضمين الوظيفي ونوايا دوران العمل، وتكوّن مجتمع الدّراسة من مدرسين كئيّة الاقتصاد في جامعة القادسية، وقد بلغت عيّنة الدّراسة (٧٧) مدرسا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة أداة للدراسة، وخرجت الدّراسة بنتائج منها: أنّ الموظّون لديهم تضمين وظيفي عالي، وكان من أهم التّوصيات: زيادة مستوى التّضمين الوظيفي للمعلّمين من خلال تحسين مستوى الملاءمة.

٦- أجرى برديندس وآخرون (Kristina, et al, ٢٠٢١) دراسة بعنوان (ما الذي يجعل الموظّين يبقون؟ مناخ الإلتقان، وإشباع الحاجة النفسية والتّضمين في الوظيفة)، هدفت لتنبأ جو الإلتقان في العمل بمستوى بالتّضمين الوظيفي: (الرّوابط والملاءمة والتّضحية)، في داخل المجتمع النرويجي ضمن ستة منظمات في أيسلندا وواحدة في النرويج البالغ عددهم

(١٤٩٤) موظفاً، وطُبِّقت على عيّنة مكوّنة من (٤٣٠) موظفاً، وخرجت بنتائج منها وجود علاقة متوسطة بين جو الإتقان وأبعاد التّضمين الوظيفي أثناء العمل.

٧- وقدم راتناواتي، وآخرون (Ratnawati et al., ٢٠٢٠) دراسة بعنوان (التّضمين الوظيفي: استراتيجية للحد من نية ترك الوظيفة)، هدفت لبحث العلاقة بين التّضمين الوظيفي وانعدام الأمن الوظيفي فيما يتعلق بنية ترك الوظيفة طواعية، وتكون مجتمع الدّراسة من الموظّفين المسؤولين والمتعاقدين في وسط مدينة جاوا في اندونيسيا والبالغ عددهم (٢٥٠) موظفاً تم اختيارهم بالعينة القصدية، وطُبِّقت على عيّنة مكوّنة من (٢٠٩) موظفاً، وخرجت الدّراسة بنتائج منها: لا يمكن معرفة نتيجة التنبؤ بنوايا ترك الوظيفة طواعية بسبب انعدام الأمن الوظيفي، وكانت أهم التوصيات: أيّ تمييز بين الموظّفين (أعلى أو متوسط أو أدنى) لا تأثير له على التّضمين الوظيفي.

٨- وقدم نوروزينك وآخرون (Norouzinik, et al., ٢٠٢١)، دراسة بعنوان (القيادة النرجسية والسلوك المبتكر للموظّفين)، هدفت للتعرف إلى تأثير القيادة النرجسية على السلوك المبتكر للموظّفين من خلال إبعاد التّضمين الوظيفي للموظّفين والمشاركة الوظيفية كمتغيرات وسيطة)، وتكوّن مجتمع الدّراسة من مديري وموظّفي مؤسسات القطاع العام الإيرانية، وطُبِّقت على عينة عشوائية مكوّنة من (٤٥٥) مديراً وموظفاً، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدّراسة، وكانت من أهم النّائج: وجود علاقة سلبية بين النرجسية وأبعاد التّضمين الوظيفي والمشاركة الوظيفية.

٩- وقدم صن وهوانغ (Huang, & Sun, ٢٠٢٠) دراسة بعنوان (تطوير مقياس التّضمين الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية الصينية)، وهدفت لتطوير مقياس التّضمين الوظيفي الجيد لمعلمي المدارس الابتدائية الصينية في وظائفهم، وتكوّن مجتمع الدّراسة من معلمي المدارس الابتدائية من سبع مقاطعات في شرق الصين، وطُبِّقت على عيّنة من (٥٣٤) معلماً ابتدائياً، واستخدمت الاستبانة المفتوحة أداة للدّراسة، وكانت من أهم نتائج الدّراسة: أنه تم تطوير وتصميم مقياس قادر على قياس التّضمين الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الصينية في مدارسهم.

١٠- وأجرى يان وآخرون (Yan et al., 2009) دراسة بعنوان (ما الذي يجعل الموظّفين أكثر تضميناً؟ أدوار التّضمين الوظيفي والقوة المتصورة لنظام إدارة الموارد البشرية والقيادة التمكينية)، هدفت للتعرف إلى آثار التّضمين الوظيفي للموظّفين والقوة المتصورة لنظام إدارة الموارد البشرية على سلوكيات العمل، واستخدمت الاستبانة أداة للدّراسة، وطُبِّقت على عيّنة من (٢٠٦) موظفاً صيني في (١١) شركة صينية، وأظهرت نتائج الدّراسة: العلاقة الإيجابية لكل من التّضمين الوظيفي والقوة المتصورة لنظام إدارة الموارد البشرية على سلوكيات العمل.

١١- وقدم رشبييتي وآخرون (R Shibiti, et al, 2018) دراسة بعنوان (التّضمين الوظيفي المتصور فيما يتعلق بالمشاركة في العمل في المدارس العامة التابعة لبلدية تشواني)، هدفت لتحديد إذا كان التّضمين الوظيفي يمكنه التنبؤ بمستوى العمل في المدارس العامة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من موظّفي جنوب إفريقيا وخاصةً مدارس بلدية تشوان والبالغ عددهم (٧٠٨) مدرساً، واستخدم المنهج الكمي، وطُبِّقت على عيّنة الدّراسة من (٢٧٨) معلماً، وقد استخدمت الاستبانة أداة جمع بيانات الدّراسة، وخرجت الدّراسة بنتائج أهمها: أنّ التّضمين الوظيفي يمكنه التنبؤ بمستوى العمل بشكل كبير وإيجابي.

١٢- وقدم أمبوفو وآخرون (Ambofo, et al , ٢٠١٨)، دراسة بعنوان (علاقة بالتّضمين الوظيفي بنوايا ترك الوظيفة)، هدفت للتعرف إلى علاقة التّضمين الوظيفي بعلاقة نوايا ترك

الوظيفة، وطُبِّقت الدِّراسة على عيّنة مكوّنة من (١٨١) موظفاً في مؤسسات تقع في مقاطعتين من تايلاند (تشاوشوا، و تشونبورى)، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخرجت الدِّراسة بنتائج أهمها أنّ الأبعاد الفرعية للتّضمين الوظيفي: الروابط والملاءمة والتضحية كانت مرتبطة بشكل كبير وسلبى بنوايا ترك الوظيفة.

وقدم يلدر (Yildiz, ٢٠١٨) دراسة بعنوان (العلاقة بين التّضمين الوظيفي للمعلمين وتصورات الانتماء المهني)، وهدفت للتعرف إلى العلاقة بين التّضمين الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية وتصورات الانتماء المهني، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من معلّمي المدارس الابتدائية الواقعة في مدينة بولو- تركيا في العام الدِّراسي (٢٠١٧-٢٠١٨)، وتم استخدام المنهج الارتباطي، ووزعت استبانة على عيّنة مكوّنة من (٢٥٨) معلماً ابتدائياً، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين التّضمين الوظيفي للمعلّمين وتصورات الانتماء المهني.

١٣- وقدم تشينغ (Ching, ٢٠١٦)، دراسة بعنوان (دور التّضمين الوظيفي: كوسيط لسلوك العدالة والمواطنة في مكان العمل)، هدفت للتعرف إلى دور التّضمين الوظيفي كوسيط لشرح تجارب الموظّفين في العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من (٣٦٠) موظفاً في شركة تايوان للطاقة، وطُبِّقت الدِّراسة على عيّنة مكوّنة من (١٢٠) موظفاً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم النتائج وجود علاقة معتدلة بين التّضمين الوظيفي والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

١٤- وقدم كاراتيبي (Karatepe, ٢٠١٦)، دراسة بعنوان (هل التّضمين الوظيفي يتوسط تأثيرات دعم زميل العمل والأسرة على الأداء الإبداعي؟)، هدفت للتعرف إذا ما كان التّضمين الوظيفي يتوسط تأثيرات دعم زميل العمل والأسرة على الأداء الإبداعي لموظفي الفنادق في الكامبيرون، وتكوّنت عينة الدِّراسة من (٣٣٨) موظفاً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدِّراسة: وجود علاقة إيجابية بين التّضمين الوظيفي ودعم الأسرة وزميل العمل تعزز الأداء الإبداعي للموظّفين.

١٥- وأجرى واتسون وبوكاتان (Watson & Buchanan, ٢٠١٦)، دراسة بعنوان (استخدام التّضمين الوظيفي لشرح الإبقاء على المدرسين الجدد في وظائفهم)، وهدفت إلى بحث العلاقة بين ترك المعلّمين لوظائفهم، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من معلّمي في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في ثلاث مناطق تعليمية وسط كاليفورنيا، وطُبِّقت على عيّنة الدِّراسة من (١٤٣) معلماً مبتدئاً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدِّراسة أنّ هناك ارتباط بين التّضمين الوظيفي والإبقاء على الموظّفين.

١٦- وأجرى أكف ويندوز وسين (Akgunduz & Cin, ٢٠١٥)، دراسة بعنوان (التّضمين الوظيفي كوسيط لتأثير ثقة المدير والعدالة التوزيعية على نوايا دوران الموظّفين)، هدفت للتعرف إلى الدور الوسيط للتّضمين الوظيفي للعدالة التوزيعية وثقة المدير في نوايا دوران الموظّفين)، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من (٣٨٨) موظفاً فندقياً من فئة فنادق الخمس في تركيا، وطُبِّقت على عينة عشوائية من (١١) فندقاً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج: وجود علاقة سلبية بين التّضمين الوظيفي وثقة المدير للعدالة التوزيعية دوران الموظّفين.

١٧- وقدم واتسون (Watson, ٢٠١٤) دراسة بعنوان (هل يحتوي التّضمين الوظيفي على مفتاح للإبقاء على المواهب المبتدئة في المدارس)، هدفت للتعرف ما إذا كان التّضمين الوظيفي للمعلّمين مرتبطاً بترك الموظّفين لوظائفهم، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من معلّمي ثلاث مناطق تعليمية وسط كاليفورنيا نقل خبرتهم عن خمس سنوات، و طُبِّقت على عيّنة

مكوّنة من (١٤٣) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط التّضمين الوظيفيّ بالإبقاء على المعلّمين المبتدئين في وظائفهم. ١٨- وأجرى بيلتو كوربي (٢٠١٢, Peltokorpi,) دراسة بعنوان (التّضمين الوظيفي في المنظمات اليابانية)، هدفت للتعرف التّضمين الوظيفي: سبب اختيار الأفراد البقاء في مؤسساتهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديريين وموظفين ومستشارين في المنظمات اليابانية، وطبقت الدراسة على عينة مكوّنة من (١١٠) مديراً وموظفاً ومستشاراً، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وكان من أهمّ النتائج: أنّ العوامل الثقافيّة والمؤسسية أثرت وبشكل إيجابي على التّضمين بالوظيفة في المنظمات اليابانية، والتّضمين الوظيفي يقلل من معدل الدوران الطّوعي.

منهج الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها استخدمت الباحثان الدراسة الكمية والنوعية، متمثلة بالمنهج الوصفي التحليلي، للتعرف إلى درجة التّضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، وملاءمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بكيفية حدوث الظاهرة، ويمكن اتخاذ هذا المنهج لكل من البحوث الاجتماعية التي تهتم بالحاضر والماضي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الأساسية في تربية وتعليم الخليل، ويبلغ عددهم (١٠٤) مديراً ومديرة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١)، وقد استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة للدراسة، حيث تمّ اختيار (٦٠) مديراً ومديرة، أي بنسبة (٥١%) من مجتمع الدراسة للإجابة عن الاستبانة كما تم اختيار عينة عشوائية قوامها ١٠ مدراء للمقابلة والجدول رقم (١) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة المستقلة (الدخيلة):

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	50%
	أنثى	30	50%
2	المؤهل العلمي	دبلوم	-
		بكالوريوس	46
		دراسات عليا	14
3	عدد سنوات الخبرة	دون ٥ سنوات	6.7%
		من ٥-١٠ سنوات	19
		أكثر من ١٠ سنوات	37

أدوات الدراسة:

تم استخدام اداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة :
 اولاً : الاستبانة :

تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن الشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .
القسم الثاني: ويقيس واقع التّضمين الوظيفي لمعلّمي المرحلة الأساسيّة الدّنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، ويتكون من (٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي :

- البعد الأول: الروابط، ويتكون من (٧) فقرات.

- البعد الثاني: التوضيحية، ويتكون من (٩) فقرات.

- البعد الثالث: الملائمة، ويتكون من (١٠) فقرات.

وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين، وقد تناولت الإستبانة أسئلة الدراسة وإجاباتها وتم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (١-بدرجة غير موافق بشدة، ٢-بدرجة غير موافق، ٣-بدرجة محايد، ٤-بدرجة موافق، ٥-بدرجة موافق بشدة). وتم تصميم أداة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تؤكد صدق الأداة المستخدمة

ثانيا : المقابلة : والمقابلة من الأدوات الهامة لأنها تتيح فرصة التفاعل المباشر مع المبحوثين. وقد تم تحديد (٦) اسئلة للمقابلة وهي على النحو التالي :

١- هل فكر المعلم/ة يوماً بتقديم استقالته من التدريس ؟ أم أن هناك روابط قوية مع عمله ما أسباب ذلك من وجهة نظرك كمدير؟

٢- لماذا قد يقدم المعلمون التوضيحات تجاه عملهم أو قد يفكرون في التقاعد المبكر من الوظيفة ؟ (يُرجى ذكر الأسباب).

٣-كيف تتلاءم وظيفة المعلم مع تحقيق أهدافه و تنمية علاقاته الاجتماعية داخل المدرسة و مع المجتمع المحيط.

٤-هل ترى أنّ وظيفة المعلم هي الخيار الأفضل لتلبية طموحاته و اهدافه المستقبلية ؟

٥-: لماذا قد يفضل المعلم/ة الانتقال لوظيفة أخرى مثل: سكرتير، مدير، مشرف تربوي، أو أي وظيفة غير وظيفته؟

صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثتان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في ميدان علم الإدارة وعلم الاجتماع والإحصاء ومناهج البحث العلمي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة .

صدق محتوى الأداة:

جدول (٢): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة مع كل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	رقم الفقرة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	البعد	رقم الفقرة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الروابط	1	0.602**	00.00	الملائمة	17	0.456**	00.00
	2	0.388*	00.00		18	0.291*	00.00
	3	0.402*	00.00		19	0.348**	00.00
	4	0.465**	00.00		20	0.212*	00.00
	5	0.505**	00.00		21	0.322*	00.00
	6	0.240*	00.00		22	0.349**	00.00
	7	0.520**	00.00		23	0.375**	00.00
التضحية	8	0.333**	00.00	24	0.309**	00.00	
	9	0.132*	00.00	25	0.421**	00.00	
	10	0.278*	00.00	26	0.445**	00.00	
	11	0.274*	00.00				
	12	0.260*	00.00				
	13	0.124*	00.00				
	14	0.316*	00.00				
	15	0.367**	00.00				
	16	0.382**	00.00				

($0.01 \geq \alpha$) دالة عند مستوى **.

بالنظر الى جدول (٢) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل فقرات التضمين الوظيفي وكل بعد من أبعاد الاستبانة ومجالاتها عند مستوى الدلالة (٠.٠١) و(٠.٠٥)، مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

جدول (٣): مصفوفة معاملات الارتباط أبعاد الاستبانة مع درجتها الكلية

المجال	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الروابط	0.548**	00.00
التضحية	0.732**	00.00
الملائمة	0.670**	00.00

($0.01 \geq \alpha$) دالة عند مستوى **.

بالنظر الى جدول (٣) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل بعد من أبعاد التضمين الوظيفي والدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص حساب معامل كرونباخ ألفا ((Cronbach' alpha))، وذلك وفق الجدول (٤).

الجدول (٤): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الروابط	7	0.343
التوضيحية	9	0.465
الملائمة	10	0.810
الدرجة الكلية	26	0.837

من خلال النظر إلى جدول (٤) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (٠.٣٤٣) و(٠.٨١٠)، وقد حصل بعد الملائمة على أعلى معامل ثبات في حين حصل بعد الروابط على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (٠.٨٣٧)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجات الإحصائية:

أولاً : الاستبانة :

تم تفرغ اجابات العينة وترميزها وادخال البيانات على الحاسوب واستخدام برنامج ال Spss وحساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة .

ثانياً المقابلة :

تم تفرغ استجابات العينة على شكل بيانات مرتبة لكل شخص على حدى باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي لتوضح نتائج المقابلة رأي المدرء في واقع التضمين الوظيفي للمعلمين بلغتهم الخاصة وبناء على تجاربهم وآرائهم حول هذا الواقع.

نتائج الدراسة:

نتائج الاستبانة :

تناولت الباحثة عرضاً للنتائج التي توصلت إليها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدرء المدارس ، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي المرجع للعبارات في أداة الدراسة كما يلي:

جدول (٥): دلالة المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الدلالة	الدلالة حسب الاستبانة
1.00<1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
1.80<2.60	منخفض	غير موافق
2.60<3.40	متوسط	محايد
3.40<4.20	مرتفع	موافق
4.20-5.00	مرتفع جدا	موافق بشدة

أولاً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما واقع التّضمين الوظيفي الكلي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديريّة تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، ويوضح ذلك الجدول (٦):

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التضمين الوظيفي حسب الدرجة

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الروابط	2.98	0.455	متوسط
الملائمة	2.85	0.565	متوسط
التضحية	2.81	0.481	متوسط
واقع التضمين الوظيفي	2.88	0.418	متوسط

بالنظر إلى جدول (٦) يتضح أن واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل جاء متوسطاً على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (٠.٤١٨). وجاءت أعلى أبعاد التضمين الوظيفي وبدرجة متوسطة بعد الروابط بمتوسط حسابي (٢.٩٨) وانحراف معياري (٠.٤٥٥)، تلاه بعد الملائمة بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري (٠.٥٦٥)، وأخيراً بعد التضحية بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠.٤٨١). وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات التضمين الوظيفي:

الروابط:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بعد الروابط، ويوضح ذلك جدول (٧):

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد الروابط حسب الدرجة

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	يجد المعلم أن علاقاته بأولياء أمور الطلبة تؤثر إيجاباً في تحصيل طلبته	3.36	0.843	متوسط
1	2	يُعد المعلم السبب الرئيس لنجاح مدرسته	3.23	1.24	متوسط
5	3	أرى ان وظيفة المعلم في المدرسة تزيد ارتباطه بالمجتمع عموماً	3.11	0.903	متوسط
3	4	يرتبط المعلم بعلاقات صداقة مع المجتمع الذي يحيط بالمدرسة	3.01	1.08	متوسط
4	5	يرى المعلمون العلاقات الاجتماعية في المدرسة تجعل وظيفة المعلم أكثر سهولة	2.86	0.796	متوسط
2	6	تعزز المدرسة علاقات الصداقة بين المعلم وزملائه	2.73	0.799	متوسط
7	7	يرى المعلم في المدرسة ان وظيفته تؤثر إيجاباً في علاقاته الأسرية	2.56	1.30	منخفض

بالنظر إلى الجدول (٧) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يتبين أن أعلى فقرات الروابط وبدرجة متوسطة تمثل في الفقرة التي تنص على (يجد المعلم أن علاقاته بأولياء أمور الطلبة تؤثر إيجاباً في تحصيل طلبته) بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري

(٠.٨٤٣). في حين تبين أن أدنى فقرات الروابط وبدرجة منخفضة تمثل في الفقرة التي تنص على (يرى المعلم في المدرسة ان وظيفته تؤثر إيجابا في علاقاته الأسرية) بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وانحراف معياري (١.٣٠).
 التوضيحية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بعد التوضيحية، ويوضح ذلك جدول (٨):

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد التوضيحية حسب الدرجة

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	يصعب الحصول على وظيفة أخرى غير وظيفة معلم	3.61	0.691	مرتفع
2	2	يتمتع المعلم بسمعة حسنة لانتمائه لوظيفة معلم مدرسة	3.33	0.773	متوسط
3	3	يجد المعلم صعوبة في التخلي عن زملائه في المدرسة	2.93	0.918	متوسط
4	4	يحصل المعلم على مكافآت مالية مقابل الأداء الوظيفي المتميز	2.88	0.993	متوسط
9	5	يتوفر في المدرسة بيئة عمل مريحة للمعلم	2.88	1.15	متوسط
8	6	يتمتع معلم المدرسة بنظام إجازات مناسب	2.78	0.975	متوسط
5	7	أرى أن ترك المعلم لوظيفته يُعد توضيحية كبيرة.	2.68	1.37	متوسط
7	8	توفر وظيفة المعلم له خدمات الرعاية الصحية المناسبة	2.65	0.971	متوسط
1	9	يحظى المعلمون بحقوق وظيفيه متميزة	2.03	0.862	منخفض

بالنظر إلى الجدول (٨) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يتبين أن أعلى فقرات التوضيحية وبدرجة مرتفعة تمثل في الفقرة التي تنص على (يصعب الحصول على وظيفة أخرى غير وظيفة معلم) بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٦٩١). في حين تبين أن أدنى فقرات الروابط وبدرجة منخفضة تمثل في الفقرة التي تنص على (يحظى المعلمون بحقوق وظيفيه متميزة) بمتوسط حسابي (٢.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٦٢).
 الملائمة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات بعد الملائمة، ويوضح ذلك جدول (٩):

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد الملائمة حسب الدرجة

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يعتقد المعلم بأن تحقيق أهداف المدرسة تحقيقاً لأهدافه الذاتية	3.26	0.918	متوسط
2	2	تتطابق قيم المعلم مع قيم المدرسة التي يعمل فيها	3.21	0.993	متوسط
4	3	أرى أن متطلبات وظيفة المعلم مناسبة لصفاته الشخصية	3.13	1.08	متوسط
10	4	تمتاز المدرسة بتقارب في وجهات النظر بين أعضائها	3.08	0.849	متوسط
8	5	يمتلك المعلم المهارات المناسبة لأداء وظيفته	2.95	0.909	متوسط
6	6	تشجع المدرسة المعلمين لتنفيذ أنشطة مدرسية مجتمعية	2.91	0.979	متوسط
9	7	يرى المعلم أن عمله المدرسي وسيلة لتحقيق طموحه الشخصي	2.91	0.996	متوسط
7	8	تُعد ثقافة المدرسة جزءاً من ثقافة المجتمع	2.80	1.03	متوسط
3	9	المناهج التي يدرّسها المعلم تناسب تخصصه الذي درسه في الجامعة	2.70	0.944	متوسط
5	10	تتمسك إدارة المدرسة بالمعلم ذي الأداء المتميز	2.51	1.22	منخفض

بالنظر إلى الجدول (٩) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، يتبين أن أعلى فقرات الملائمة وبدرجة متوسطة تمثل في الفقرة التي تنص على (يعتقد المعلم بأن تحقيق أهداف المدرسة تحقيقاً لأهدافه الذاتية) بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٩١٨). في حين تبين أن أدنى فقرات الروابط وبدرجة منخفضة تمثل في الفقرة التي تنص على (تتمسك إدارة المدرسة بالمعلم ذي الأداء المتميز) بمتوسط حسابي (٢.٥١) وانحراف معياري (١.٢٢).

وتشير المعطيات في الجداول السابقة أن مجالات التضمين الوظيفي جاءت على الترتيب الآتي: (الروابط، الملاءمة، التوضيح)، وأن معظم فقرات التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل جاءت متوسطة بالنسبة لمعلمي المرحلة الأساسية. وتعزو الباحثتان ذلك إلى الإجراءات المتبعة بحق المعلم و قوانين العمل والراتب والذي يقلل من التضمين الوظيفي عند المعلمين. واتفقت مع دراسة نوروزينك وآخرون (Norouzinik, et, 2001)، ودراسة أمبوفو وآخرون (٢٠١٨)، (Ambofo, et al) التي درست العلاقة بين التضمين الوظيفي وترك العمل، ودراسة أكفوندوز وسين (Akgunduz & Cin, 2015).

واختلفت مع دراسة جبار (٢٠٢١)، ودراسة بردينس وآخرون (Berdendes, ٢٠٢١)، (et al, .)، ودراسة يان وآخرون (Yan, et al, ٢٠١٩)، ودراسة يلديز (Yildiz, ٢٠١٨)، ودراسة عبد الستار (٢٠١٨)، ودراسة رشيبتي وآخرون (R Shibiti et al, ٢٠١٨)، ودراسة كاراتيبي (Karatepe, ٢٠١٦)، ودراسة واتسون وبوكاتان (2016)، (Watson et al)، ودراسة واتسون (Watson, ٢٠١٤)، الفتلاوي (٢٠١٤)، ودراسة بيلتوكوربي (Peltokorpi, ٢٠١٢).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس لمستوى التضمين الوظيفي تُعزى للمتغيرات المستقلة؟ وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار فرضيات الدراسة، كما يلي:

نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس.

جدول (١٠): نتائج اختبار "ت" للفروق في واقع التضمين الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	30	2.87	0.423	58	0.175-	0.862
أنثى	30	2.89	0.420			

بالنظر إلى جدول (١٠) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة (-٠.١٧٥) أقل من قيمة "ت" الجدولية (٢.٠٠)، وكانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع التضمين الوظيفي تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي

واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	الدرجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دبلوم	بكالوريوس	46	2.85	0.461	بين المجموعات	0.308	1	0.308	1.783	0.187
	دراسات عليا	14	3.01	0.175	داخل المجموعات	10.004	58	0.172		
	المجموع	60	2.88	0.418		10.312	59			

بالنظر إلى جدول (١١) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة

الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة "ف" المحسوبة (١.٧٨٣) أقل من قيمة "ف" الجدولية (٤.٠٠)، وكانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً. تشير النتائج في الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (< 0.05) ، وهي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن المدراء على اختلاف شهاداتهم لديهم القناعة بأهمية وظيفة معلم لكونها تلبي الطموحات وملاءمة للتخصص الجامعي كما ان المشكلات التي يواجهها المدراء هي نفسها على اختلاف التخصص الجامعي لهم.

وانتقلت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي مع دراسة يان وآخرون (Yan, et al., ٢٠١٩)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة ر شيبتي وآخرون (Shibiti, et al., 2018) التي أشارت إلى وجود فروق.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع التضمين الوظيفي تبعا لمتغير: عدد سنوات الخبرة

الواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين مصدر	مجموع المربعات	الدرجة الحرية	المرتبات متوسط	المحسوبة قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5 سنوات	4	2.93	0.102	بين المجموعات	0.168	2	0.084		
	من ٥-١٠ سنوات	19	2.80	0.345		10.143	57	0.178		
	أكثر من ١٠ سنوات	37	2.91	0.470		داخل المجموعات	10.312			
	المجموع	60	2.88	0.418						

بالنظر إلى جدول (١٢) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث

كانت قيمة "ف" المحسوبة (٠.٤٧٣) أقل من قيمة "ف" الجدولية (٣.١٥)، وكانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. تشير النتائج في الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى كون وظيفة المدير لها قواعدها وانظمتها وقوانينها الثابتة التي لا بد على المدير من اتباعها كما ان علاقة المدير بالمعلمين تتعلق بالروابط الاجتماعية و مدى التواصل بينهم بغض النظر عن سنوات الخبرة .

ثانياً: نتائج المقابلة:

السؤال الاول :

١- هل فكر المعلم/ة يوماً بتقديم استقالته من التدريس ؟ أم أن هناك روابط قوية مع عمله ما أسباب ذلك من وجهة نظرك كمدير؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخراج نتائج إجابات المدراء والمديرات بعد إجراء المقابلة معهم ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٣)

الجنس		سنوات الخبرة
المديرات	المدراء	
<ul style="list-style-type: none"> لا يفكر وذلك بسبب ان الراتب ضمان للعيش (والوصول التقاعد)، ووجود الأمان، فالوظيفة ثابتة. نعم، لكثرة الأعباء الملقاة على المعلم، ولحصوله على عمل آخر نعم قد يكون ذلك لكبر سنه، ولشعوره بالملل من الوظيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> نعم يفكر بالاستقالة ، وروابطه مع عمله قليلة وذلك قد يعود لخبرة المعلمين القليلة (في الأسلوب، ونقل المحتوى)، وقد يكون لارتباطه بوظيفة أخرى، او لقلّة الراتب نعم يفكر بالاستقالة بسبب صعوبة التعامل مع الطلاب (الجيل الجديد). نعم لقلّة الراتب، و وجود بديل للوظيفة 	٥ - ١٠ سنوات
<ul style="list-style-type: none"> لا، لوجود الأمان، ولا يوجد بديل للوظيفة (مناسبة لتخصصه)، ولأنها مصدر رزق، ولأنها فرصة مناسبة لبناء العلاقات الاجتماعية. نعم، لعدم التقدير، لطرق التعامل مع المعلمين، ولحصوله على عمل آخر. نعم، لكثرة الالتزامات، وللشعور بالملل. 	<ul style="list-style-type: none"> لا. لقلّة الوظائف، و لعدم توفر فرص دخل أخرى، ولحب العمل بالشهادة. نعم، لتدني الراتب، ولوجود لقوانين موضوعة لصالح الطلاب، ولضغط العمل. لا فالوظيفة فيها نوع من الامان. نعم، لضيق وسائل العيش، ولوجود ظروف اجتماعية، وعدم اطمئنانه للوجود داخل المدرسة، ولقلّة الخبرة (غير متمكن من التخصص). 	أكثر من ١٠ سنوات

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع المدراء و بنسبة ١٠٠% والذين خبرتهم تراوحت بين ٥ - ١٠ سنوات أفادوا بأن المعلمين فكروا بالاستقالة وكان أبرز الأسباب بنسبة ٨٠% قلة الراتب، والارتباط بوظيفة أخرى، و ٦٥% من الاجابات كانت تدور حول صعوبة التعامل مع الطلبة، في حين انقسمت اتجاهات مديرات المدارس والذين كانت خبرتهن تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، فقد أفادت بعض المديرات بنسبة ٦٠% بأن المعلمات لا يفكرون بالاستقالة وذلك لان الراتب ضمان للعيش ووجود الأمان مع الوظيفية الثابتة، أما بقية المديرات وبنسبة ٤٠% افادوا بأن المعلمات يفكرون بالاستقالة وذلك قد يعزى إلى كثرة الأعباء وحصولهم على عمل آخر، وكبر السن والشعور بالملل. أما المدراء والذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، فقد أشار ٤٠% منهم بتفكير المعلمين بالاستقالة وذلك لتدني الراتب أيضاً، وضغط العمل، وضيق وسائل العيش، وعدم الاطمئنان داخل المدرسة مع وجود القوانين لصالح الطالب، وقلة الخبرة، ونجد أن ٦٠% من المدراء أفادوا بعدم تفكير المعلمين بالاستقالة، فقد أعزوا ذلك إلى قلة الوظائف وعدم توفر فرص دخل أخرى وحب العمل بالشهادة الجامعية، أما المديرات واللواتي كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات فقد اتفق ٦٠% منهن في عدم تفكير المعلمين بالاستقالة لوجود الأمان في الوظيفة وعدم وجود بديل لها، ولأنها مصدر رزق كما تعد وظيفة المعلم فرصة لبناء علاقات اجتماعية، في حين أشارت ٤٠% منهن بأن المعلمين يفكرون في الاستقالة نتيجة لعدم التقدير و طريقة التعامل مع المعلمين وحصولهم على عمل آخر، و نتيجة لكثرة الالتزامات والشعور بالملل.

السؤال الثاني :

٢- لماذا قد يقدم المعلمون التضحيات تجاه عملهم أو قد يفكرون في التقاعد المبكر من الوظيفة؟ (يُرجى ذكر الأسباب).

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخراج نتائج إجابات المدراء والمديرات بعد إجراء المقابلة معهم ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٤)

الجنس		سنوات الخبرة
المديرات	المدراء	
<ul style="list-style-type: none"> • نعم، اذا كان لديه مشاكل صحية تمنعه أو تعيق عملية التدريس • نعم يفكر بالتقاعد لعدم قدرته على تحمل الضغوطات في العمل، ووجود ملل ويأس. • نعم لوجود قوانين جامدة وصارمة • لا يفكر بالتقاعد ، لأن وقت الدوام مناسب، والدخل ثابت. • لا يفكر بالتقاعد ويقدم التضحيات لوجود ضمان اجتماعي ومعيشي حتى بعد التقاعد 	<ul style="list-style-type: none"> • يفكر المعلم بالتقاعد المبكر وذلك للحصول على عمل آخر (جامعات) • يفكر بالتقاعد لتوفر فرص عيش أخرى، والتخلص من ضغط العمل. • نعم يفكر بالتقاعد لقلّة الراتب، وشعوره بأنه غير معطاء، وقلّة الخبرة. 	٥ - ١٠ سنوات

<ul style="list-style-type: none"> • لا، لأنها أمان، ولأنه يحب عمله. • نعم، لحصول على عمل آخر، وكثرة الالتزامات عليه. • نعم، لتعب وإرهاقه الشديد في العمل، ولعلاقته بالإدارة، وأسباب عائلية، ولعدم تقدير المعلم من المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • نعم، لتدني الأجور، وملل من القوانين المفروضة على المعلم، وعدم تجاوب الطلاب مع المعلم. • نعم، لتطوير النفس بمجال آخر، وللهرب من الواقع، وللحصول على رزق ثاني. • نعم، لتأخر بالصحة، ولزيادة الدخل، والانشغال مع الأهل 	<p>أكثر من ١٠ سنوات</p>
---	---	---------------------------------

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن المدراء وبنسبة ١٠٠% والذين خبرتهم تراوحت بين ٥ - ١٠ سنوات أشاروا إلى أن تفكير المعلمين بالتقاعد المبكر جاء بسبب حصولهم على عمل آخر وتوفر فرص عيش أخرى، كذلك قلة الراتب وقد تكون قلة الخبرة كما ان ضغوطات العمل كبيرة لذلك فان تقديم التضحيات قليل في هذه الحالة.

في حين انقسمت اتجاهات مديرات المدارس والذين كانت خبرتهن تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، فقد أفادت ٦٠% من المديرات بأن المعلمات لا يرغبون بتقديم التضحيات كما انهم فكروا بالتقاعد المبكر بسبب المشاكل الصحية التي يعانون منها، وعدم قدرتهم على تحمل ضغوطات العمل، ووجود الملل مع وجود قوانين صارمة، أما ٤٠% من المديرات فد افادوا بعدم تفكير المعلمات بالتقاعد المبكر نتيجة لمناسبة وقت الدوام لهم، وثبات الدخل ووجود الضمان الاجتماعي. وهم على استعداد لتقديم التضحيات للعمل .

أما المدراء والذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات وبنسبة ١٠٠% أشاروا إلى تفكير المعلمين بالتقاعد المبكر، و عزوا ذلك إلى تدني الأجور والملل من القوانين المفروضة على المعلم، وعدم تجاوب الطلاب مع المعلم، وتطوير الذات في نفس المجال والهروب من الواقع للحصول على مصدر رزق ثاني، مع تأخر الصحة والانشغال مع الأهل، أما المديرات واللواتي كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات فقد اتفق ٦٠% منهم على عدم تفكير المعلمين بالتقاعد المبكر بسبب الأمان الوظيفي، وحبهم لعملهم، ل نجد أن ٤٠% افادوا بأن المعلمات يفكرون بالتقاعد المبكر وعدم استمرار التضحية للعمل بسبب حصولهم على عمل آخر، وكثرة الالتزامات، و نتيجة للتعب والإرهاق في العمل، وعلاقتهم بالزملاء، او لأسباب عائلية وعدم تقدير المعلم من المجتمع.

السؤال الثالث :

٣- هل تتلاءم وظيفة المعلم مع تحقيق أهدافه و تنمية علاقاته الاجتماعية داخل المدرسة و مع المجتمع المحيط. وكيف يكون ذلك.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم استخراج نتائج إجابات المدراء والمديرات بعد إجراء المقابلة معهم وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٥)

الجنس		سنوات الخبرة
المديرات	المدرء	
<ul style="list-style-type: none"> • نعم من خلال علاقاته مع المجتمع المحلي والمؤسسات والطلاب والزملاء وأولياء الأمور • نعم بالتواصل مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، والمحبة والتعامل الحسن بين الزملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • نعم بالتواصل مع أولياء الأمور، ومشاركة الإدارة علاقتها بالمؤسسات الخارجية الأخرى، ومن خلال العمل التطوعي، ومن خلال المبادرات المجتمعية. • نعم ببناء صداقات مع الزملاء، وأولياء الأمور (نصح وارشاد)، وصداقات مع مؤسسات المجتمع المحلي 	١٠ – ٥ سنوات
<ul style="list-style-type: none"> • بالتعامل مع الزملاء والإدارة والمجتمع المحيط، وأولياء الأمور. • نعم من خلال بناء علاقات مع المجتمع المحلي، وتبادل الاحترام بين الزملاء، والتأثير على الطلاب. • نعم بعلاقة طيبة مع أولياء الأمور، علاقات اجتماعية بين المعلمين (تبادل الزيارات)، تواصل اجتماعي مع المجتمع المدرسي الخارجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • نعم من خلال الحصول على تقدير في المجتمع (المسمى الوظيفي) خارج المدرسة، بناء صداقات داخل المدرسة. • نعم التعامل مع الزملاء، علاقتهم بالطلاب (محبوب)، والمجتمع المحلي. وعلاقات مع أولياء الأمور. • نعم بتكوين علاقات صداقة مع الزملاء والإدارة، والتواصل مع أولياء الأمور (مخزون اجتماعي)، التعامل مع المؤسسات الخارجية (مجتمعية). 	أكثر من ١٠ سنوات

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن المدرء وبنسبة ١٠٠% و الذين خبرتهم تراوحت بين ١٠ – ٥ سنوات أن وظيفة المعلم مهمة لتحقيق اهدافه و بناء علاقات اجتماعية ناجحة، وذلك يأتي من التواصل مع أولياء الأمور ومشاركة الإدارة وعلاقتها بالمؤسسات الخارجية، ومن خلال العمل التطوعي والمبادرات المجتمعية، وكذلك بناء الصداقات مع الزملاء، أما المديرات وبنسبة ١٠٠% فقد أوضحت أن وظيفة المعلم مهمة لتحقيق اهدافه وذلك من خلال بناء علاقات اجتماعية ناجحة تأتي من خلال العلاقة بالمجتمع المحلي والمؤسسات والطلاب والزملاء وأولياء الأمور، والمحبة والتعامل الحسن مع الآخرين.

أما المدرء والذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات وبنسبة ١٠٠%، فقد دعوا أن أهمية وظيفة المعلم في بناء علاقات اجتماعية ناجحة تأتي بالحصول على الاعتبار في المجتمع الخارجي للمدرسة وبناء صداقات داخل المدرسة، وحسن التعامل بين الزملاء والطلاب والعلاقات مع أولياء الأمور، والتواصل معهم ومع المؤسسات الخارجية، أما المديرات واللواتي كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات وبنسبة ١٠٠% وجدن أن وظيفة المعلم مهمة لتحقيق الأهداف و في بناء العلاقات الاجتماعية الناجحة وذلك يأتي من التعامل مع الزملاء والإدارة المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحيط، وبناء

العلاقات مع المجتمع المحلي، وتبادل الاحترام بين الزملاء ونقل ذلك للطلاب، وأن العلاقات الطبية مع أولياء الأمور والعلاقات الاجتماعية بين الطلاب والتواصل الاجتماعي مع المجتمع المدرسي الخارجي هي مسألة أساسية في وظيفة المعلم.
 السؤال الرابع :

٤- هل ترى أن وظيفة المعلم هي الخيار الأفضل لتلبية طموحاته و أهدافه المستقبلية ؟
 للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، تم استخراج نتائج إجابات المدراء والمديرين بعد إجراء المقابلة ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٦)

الجنس		سنوات الخبرة
المديرين	المدراء	
<ul style="list-style-type: none"> لا، تقتل الطموح الآخر لديه، ودخوله لها مجرد أمان وتحصره بمجال معين، وتخلق لديه روتين وملل. لا، فالقوانين مجحفة بحق المعلم، عدم قدرته على اتخاذ القرار، ودخوله بصدمة من خلال التسلسل بالتعامل الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> نعم، لأنها رسالة الأنبياء، فهي تعطي الأمان والصدق والتعاون وحب العمل بروح الفريق. نعم في مهنة لخدمة أبناء شعبه وتمتاز بالعطاء لا. لوجود عوائق لا يستطيع الوصول إلى الدراسات العليا، ولا تليي الوظيفة احتياجاته الاسرية وطموحاته العقلية، والوظيفة يبقي الإنسان تابع للمرؤوس (تنفيذ أوامر وقوانين، ينشر أفكار المناهج وليس أفكاره) 	١٠ - ٥ سنوات
<ul style="list-style-type: none"> نعم، رفع مكانة الشخص، وإظهار احترام الآخرين. نعم، ساعات دوام مناسبة للمعلمة، وإمكانية تطوير المهارات، وتساعد على زيادة المعارف والثقافة. نعم، تساهم بالشهرة للتنوع بالأساليب، وتمكنه من الاشتراك في المسابقات العالمية (أفضل معلم)، وتتمتع المعلم بنظام إجازات مناسب 	<ul style="list-style-type: none"> نعم، وجود تفاوت بين المعلمين بوظيفة المعلم، ولتوصيل رسالته، والتسلسل بالوظائف. لا، الاصطدام بالواقع (طلاب، معلمين، الواقع المادي،)، المحاسبة من قبل القانون، وعدم الحصول على إجازات أو تأخر عن الدوام. عدم قناعاته بالوظيفة. لا، عدم قدرته على إكمال الدراسة أو الزواج (الدخل محدود)، عدم قدرته على مساعدة أبناءه 	أكثر من ١٠ سنوات

يظهر الجدول السابق إلى أن المدراء والذين خبرتهم تراوحت بين ١٠ - ٥ سنوات انقسمت اتجاهاتهم ف ٥٠% منهم اظهروا أن وظيفة المعلم هي الخيار الأفضل لتلبية طموحاته، فقد أشار بعضهم إلى أن وظيفية المعلم هي الخيار الأفضل له لأنها رسالة الأنبياء، كما أنها تعطي الأمان و هي مهنة تمتاز بالصدق والتعاون وحب العمل بروح الفريق كما انها تعد خدمة لأبناء شعبه، أما ٥٠% من المدراء فقد أشاروا إلى أنها لا تليي احتياجاته وطموحاته بسبب وجود معيقات مثل عدم استطاعته الوصول إلى الدراسات

العليا، ولا تلبي احتياجاته الأسرية وطموحاته العقلية، والوظيفة تبقى الإنسان تابعا للمرؤوس في تنفيذ الأوامر والقوانين، وتنشر أفكار المناهج وليس أفكاره، في حين جاءت آراء مديرات المدارس والذين كانت خبرتهم تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات وبنسبة ١٠٠% إلى أن وظيفة المعلم ليست الخيار الأفضل له، وذلك لأنها تقتل الطموح لديه، وحصوله عليها لمجرد الأمان وظيفي، كما ان الوظيفة تحصره في مجال معين وتخلق لديه روتين وملل، كما أن القوانين مجحفة بحق المعلم تقيد قدرته على اتخاذ القرار.

أما المدراء والذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، فقد أشار ٦٠% منهم إلى أن وظيفة المعلم هي الخيار الأفضل له، أما ٤٠% منهم قد أفادوا بأن وظيفة المعلم ليست الخيار الأفضل له، نتيجة الاصطدام بالواقع، والمحاسبة من قبل القانون، وعدم الحصول على إجازات أو تأخر وقت الدوام ، وعدم قدرته على إكمال الدراسة أو الزواج، أو مساعدة أبناءه، أما المديرات واللواتي كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات فقد اتفقن جميعها في آرائهم وبنسبة ١٠٠% نحو أن وظيفة المعلم هي الخيار الأفضل له، وجاء ذلك بسبب رفع مكان المعلم، وإظهار الاحترام له، ومناسبة ساعات الدوام للمعلمة، وإمكانية تطوير المهارات، وزيادة المعارف والثقافة، ، وتمكنهم من الاشتراك في المسابقات العالمية كمسابقة أفضل معلم، وتمتعهم بنظام إجازات مناسب.

السؤال الخامس :

٥-: لماذا قد يفضل المعلم/ة الانتقال لوظيفة أخرى مثل: سكرتير، مدير، مشرف تربوي، أو أي وظيفة غير وظيفته؟

نتائج السؤال السادس: لماذا يفضل المعلم/ة الانتقال لوظيفة أخرى مثل: مدير، مشرف تربوي، أو أي وظيفة غير وظيفته؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس، تم استخراج نتائج إجابات المدراء والمديرات بعد إجراء المقابلة معهم وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٦)

الجنس		سنوات الخبرة
المديرات	المدراء	
<ul style="list-style-type: none"> • لتخفيف العبء عليه وللراحة، ولتغيير العمل، ولقتل الروتين، ولطبيعة البشرية في السعي للتطور. • لتحسن مركزه للأفضل، ولزيادة راتبه، وحصوله على قيمة مجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> • للترقية، وللحصول على مردود مالي، وللمركز الاجتماعي، ولتوسيع العلاقات الاجتماعية. • لرفع القدرات الانتاجية، ولتقديم خططه القيادية والتربوية، وللمشاركة بشكل أكبر في النهضة المجتمعية، وليكون أكثر قدره على نشر أفكاره العلمية، وأكثر تواصلًا مع مؤسسات المجتمع المحلي، وليكون من صناع القرار 	٥ - ١٠ سنوات

<p>للتغيير والتطوير، والتعرف على طبيعة هذه الوظائف، وللراحة، ولعدم تعامله مع الطلاب. لزيادة الأعباء على المعلم، وللزيادة في الراتب، وللحصول على التقدير والاحترام. للراحة وللحصول على العلاوات، وللمركز العالي في المجتمع، ولتوسيع دائرة العلاقات الاجتماعية</p>	<p>لوجود طلاب لا يريدون التعليم، ولأن المجتمع لا يحفظ كرامة المعلم، وللتعامل مع أشخاص آخرين. لعدم حصوله على التقدير في المجتمع، وللحصول على الاحترام، وللتغيير والتطور، والبعد عن الطلاب والمادة الدراسية. للبعد عن التعامل مع مشكلات الطلاب وللحصول على وظائف تناعية تسلسلية، وتلبية طموحاته، وللرغبة بالحصول على منصب والاختلاط مع المجتمع</p>	<p>أكثر من ١٠ سنوات</p>
---	--	-------------------------

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن المدراء والذين خبرتهم تراوحت بين ٥ – ١٠ سنوات يرون جميعهم وبنسبة ١٠٠% أن رغبة المعلمين موجودة في الانتقال إلى وظيفة أخرى وذلك لأنها تعتبر للترقية والحصول على مردود مالي أفضل ، ولتحقيق مركز اجتماعي وتوسيع علاقاته الاجتماعية، ورفع قدراته الانتاجية، و تحقيق خطته القيادية والتربوية، ولتحقيق مشاركة أكبر في النهضة المجتمعية، وليكون أكثر قدرة على نشر أفكاره العلمية، وأكثر تواصلًا مع مؤسسات المجتمع المحلي وليكون من صناع القرار، أما المديرات فقد أوضحت أيضا وبنسبة ١٠٠% ان هناك رغبة لدى المعلمات في الانتقال إلى وظيفة أخرى وذلك لتخفيف اعباء العمل وتحقيق الراحة، ولقتل الروتين، وكذلك لتحقيق طبيعة البشرية في الرعية بالتطور، بالإضافة إلى الحصول على مركز افضل وزيادة الراتب ، والحصول على قيمة مجتمعية أعلى.

أما المدراء والذين كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، وبنسبة ١٠٠% يرون ان هناك رغبة لدى المعلم للانتقال إلى وظيفة أخرى وذلك لعد التعرض لمشكلات الطلاب ، ولأن بعض افراد المجتمع لا يحترمون كرامة المعلم، كما ان التغيير يوفر فرصة للتعامل مع أشخاص آخرين، وبالتالي تحقيق التغيير والتطوير وكذلك تلبية الطموحات والحصول على المنصب والاختلاط اكثر مع المجتمع، أما المديرات واللواتي كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات وجدن وبنسبة ١٠٠% أن هناك رغبة لدى المعلم في الانتقال إلى وظيفة أخرى، وذلك من أجل التغيير والتطوير والتعرف على طبيعة هذه الوظائف، وللراحة ولعدم تعامله مع الطلاب، ونتيجة لزيادة الاعباء على المعلم، وللزيادة في الراتب، والحصول على التقدير والاحترام، والعلاوات والمركز الاجتماعي، وتوسيع العلاقات.

نتائج الدراسة:

- واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل متوسط، وجاءت أبعاد التضمين الوظيفي حسب الأهمية: (الروابط، الملائمة، التضحية).
- يرى المعلم ان وظيفته تؤثر سلباً في علاقاته الأسرية.
- يجد المعلمون صعوبة في الحصول على وظيفة أخرى غير وظيفة معلم.
- لا يحظى المعلمون بحقوق وظيفيه متميزة.
- لا تتمسك جميع الادارات المدرسية بالمعلم ذي الأداء المتميز.

-أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها توصي الباحثة بما يلي:

١. العمل على تعزيز العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور، من خلال تكثيف الاجتماعات الدورية بين المعلمين وأولياء الأمور.
٢. تحسين الأوضاع المعيشية والوظيفية للمعلمين، بما يضمن توفير حقوق وظيفية متميزة لهم.
٣. منح المعلمين مكافآت مالية مقابل الأداء الوظيفي المتميز.
٤. العمل على إيجاد نظام إجازات مناسب للمعلمين.
٥. توفير الخدمات الصحية المناسبة للمعلمين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

١. -أبو الفضل، محمد وابن منظور، جمال الدين (١٩٥٥). لسان العرب، ط(٣)، بيروت: دار صادر.
٢. البرعي، محمد، والتويجري، محمد. (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية، ط(١)، الرياض: مكتبة العبيكان.
٣. -خشان، محمد. (٢٠١٢). توسيط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
٤. العابدي، علي ودوش، إنعام والخاقاني، ضرغام. (٢٠١٩). استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين التضمين في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م(٢٧)، ع(٤)، ص ٦٧-٤٦.
٥. العطوي، عامر (٢٠١٣). العلاقة بين التضمين الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في
٦. سياق بعض العوامل الموقفية دراسة تحليلية لآراء اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م (٩)، ع(٣٧)، ص. ٢٥١-٢٤٧
٧. الفتلاوي، ميثاق. (٢٠١٤). دور التضمين الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية- بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، م(١٠)، ع (٣٩)، ص. ١٣٣-١٣٠
٨. الفتلاوي، ميثاق. (٢٠١٨). إضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة"، ط (١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٩. أنيس، ابراهيم ومنتصر، عبد الحليم والصوالحي، عطية وخلف الله أحمد، محمد. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط ، ط(٤)، ع(١)، مصر: مجمع اللغة العربية- مكتبة الشروق.

١٠. المنيزل, تمام.(٢٠٢٠).الوظيفية عند هاليداي: دراسة تحليلية, المجلة الدولية للدراسات اللغوية والأدبية العربية, المملكة العربية السعودية, ص ٢٤.
١١. حناوي, مجدي ونجم, روان.(٢٠١٩). جاهزية معلمي المرحلة الأساسية الأولى في المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس لتوظيف التعلم الإلكتروني الكفايات والاتجاهات والمعوقات, مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث, م(٥), ع (٢), ص١٠٧.
١٢. دعاء, جبار.(٢٠٢١). تأثير الابداع التقني في براعة الموارد البشرية من خلال التضمين الوظيفي, مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, م(٢٧), ص (٢٥٦-٢٩٣), <http://jeasiq.uobagBaghdad.edu.iq>, 18/10/2020
١٣. رنا, عبد الستار.(٢٠١٨). تأثير دائرة الانطباع في تعزيز التضمين الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في شركة أور العامة في محافظة ذي قار, مجلة الإدارة والاقتصاد, م (٧), ع(٢٧), ص٧٦-٧٤.
١٤. سناء, ابو ليفه.(٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة ميدانية ١, مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية, م(٥٨), ع(١), ص١٤٢.
١٥. عمر, أحمد.(٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر, ط (١), مصر: عالم الكتاب.
١٦. مسعود, جبران. (١٩٩٢), كتاب معجم الرائد, ط (٧), مجلد(١), بيروت: دار العلم للملايين.
١٧. جيمس, سير.(١٨٣٧). قاموس, oxford جامعة أكسفورد.
١٨. زيدان, باسل و غوادره, محمد وغانم, زياد والأخرس, عزمي وكايد, شحادة.(٢٠٠١). معجم المعاني الجامع, ط(١), نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
١٩. ثانياً: المراجع الأجنبية
20. -Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562.
21. Ampofo, E. T., Coetzer, A., & Poisat, P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee Relations*.
22. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
23. Cheng, K. T. (2019). The role of job embeddedness: a moderator for justice and citizenship behaviour in the workplace. *European Journal of*
24. *International Management*, 13(3), 287-306.
25. -Watson, J. M. (2018). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 26-43.

26. Karatepe, O. (2016). *Does job embeddedness mediate the*
27. *effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, (15)2, 119-132,
28. -Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of managerial issues*, 435-452.
29. Peltokorpi, V. (2012). *Job embeddedness in Japanese organizations*, The International Journal of Human Resource Management, (24) 8, 1551-1569.
30. Mitchell, T.H, B. L. T,C, J.& Miriam, Erez. (2011). *why people stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover*, Academy of Management Journal, (44) 6, 1102-1121.
31. -Norouzinik, Y. (2021). *Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement*, *Innovation Organization & Management*, Management Department, Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Mashhad, Iran
32. Lev, S., & Koslowsky, M. (2012). On-the-job embeddedness as a mediator between conscientiousness and school teachers' contextual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 57-83.
33. -Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, M., & Mubarak, M. H. (2020). Job Embeddedness: a Strategy to Reduce Voluntary Turnover Intention. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 271-282.
34. -Shibiti, R., Mitonga-Monga, J., & Lerotholi, M. Y. (2018). Perceived job embeddedness in relation to work engagement in Tshwane Municipality
35. public schools. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 78-99.
36. Steindórsdóttir, B, D. C, N. & Katrín P. M. (2021), *What makes employees stay? Mastery climate ,psychological need satisfaction and on-the- job embeddedness*, embeddedness Nordic Psychology, (73)1, 115-91.
37. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
38. Sun, X. & Ailing, H. (2020)., *Development of a scale of Chinese primary school teachers' job embeddedness*, Article,(6)38,
39. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0413-8>.

40. Watson, J. M., & Olson-Buchanan, J. (2016). Using Job Embeddedness to Explain New Teacher Retention. *Education Leadership Review*, 17(1), 1-16.
41. Watson, J. M., & Olson-Buchanan, J. (2016). Using Job Embeddedness to Explain New Teacher Retention. *Education Leadership Review*, 17(1), 1-16.
42. -Watson, J. M., & Olson-Buchanan, J. (2016). Using Job Embeddedness to Explain New Teacher Retention. *Education Leadership Review*, 17(1), 1-16.
43. Yan, J. J, A. L, W. & Bhattacharjee, A.(2019). *What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership*, Article in Asia Pacific
44. *Journal of Human Resources*(17)1, p6-8,
45. <https://www.researchgate.net/publication/337009610>
46. -Yildiz, K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 6(7), 1454-1466.