

دور الأمن الوظيفي في سلوك
معلمات الروضة في عصر الإدارة
الرقمية في الأردن

The role of job security in
the behavior of kindergarten
teachers in the era of digital
management in Jordan

إعداد

ضحى إياد عبيد - Duha Iyad Obeid
مساعد إداري بالتعليم الخاص الأردني



ملخص:

هدف البحث التعرف الى أهمية الأمن الوظيفي كونه من المرتكزات الأساسية التي تؤثر في السلوك المهني للعاملين في المؤسسات التربوية، لما له من دور في تعزيز الاستقرار النفسي والمهني، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الأداء. وتزداد أهمية هذا المفهوم في مرحلة رياض الأطفال، نظرًا لحساسية هذه المرحلة العمرية ودور معلمات الروضة المحوري في تنمية الجوانب المعرفية والانفعالية والاجتماعية للطفل. وفي ظل التوجه المتسارع نحو تبني الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية الأردنية، ظهرت تحولات جوهرية في أنماط العمل، وأساليب الإدارة، ومتطلبات الأداء المهني، الأمر الذي فرض على معلمات الروضة تحديات جديدة تتعلق باستخدام التقنيات الرقمية، والتكيف مع النظم الإلكترونية، ومواكبة التغييرات الإدارية المتسارعة. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة للكشف عن دور الأمن الوظيفي في سلوك معلمات الروضة في عصر الإدارة الرقمية، من حيث مستوى الالتزام الوظيفي، والدافعية نحو العمل، والتعاون المهني، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع متطلبات الإدارة الرقمية. وتتبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين الأمن الوظيفي والتحول الرقمي في البيئة التربوية، وتساهم في سد فجوة بحثية في مجال رياض الأطفال في السياق الأردني. كما توفر نتائجها إطارًا علميًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية، وتحسين بيئة العمل الرقمية، ودعم الاستقرار الوظيفي لمعلمات الروضة، بما ينعكس إيجابًا على فاعلية الأداء التربوي وجودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الأمن الوظيفي - سلوك معلمات الروضة - الإدارة الرقمية - الإدارة الإلكترونية.

Abstract:

The aim of the research is to identify the importance of job security as it is one of the basic foundations that influence the professional behavior of employees in educational institutions. As it plays a vital role in enhancing psychological and professional stability, increasing job satisfaction, and improving performance quality. This concept gains particular importance in kindergarten education due to the sensitivity of early childhood stages and the pivotal role of kindergarten teachers in developing children's cognitive, emotional, and social aspects. In light of the accelerating shift toward digital administration in Jordanian educational institutions, significant transformations have emerged in work patterns, administrative practices, and professional performance requirements. These changes have imposed new challenges on kindergarten teachers related to the use of digital technologies, adaptation to electronic systems, and keeping pace with rapid administrative developments. Accordingly, this study seeks to examine the role of job security in shaping the behavior of kindergarten teachers in the era of digital administration, particularly in terms of job commitment, work motivation, professional cooperation, and positive interaction with digital administrative requirements. The significance of this study lies in highlighting the relationship between job security and digital transformation in the educational environment and in addressing a research gap in the field of early childhood education within the Jordanian context. Furthermore, its findings provide a scientific framework that can be utilized in developing administrative policies, improving the digital work environment, and enhancing

job stability for kindergarten teachers, thereby positively reflecting on the effectiveness of educational performance and the quality of educational outcomes.

Keywords: Digital Management - Early Childhood Teachers - Job Security.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في أنماط الإدارة نتيجة التطور المتلاحق في تقنيات المعلومات والاتصال، وقد أفرزت هذه التحولات ما يعرف بالإدارة الرقمية التي أصبحت إطارا حاكما لممارسات المؤسسات التربوية الحديثة، حيث لم يعد العمل الإداري قائما على الإجراءات التقليدية فقط بل أصبح يعتمد على النظم الإلكترونية والمنصات الرقمية في التخطيط والتنظيم والتقييم، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على أدوار العاملين في الميدان التربوي وعلى طبيعة سلوكهم المهني داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما في مرحلة رياض الأطفال التي تمثل الأساس الأول في بناء شخصية الطفل وتنمية قدراته المختلفة ويُعد الأمن الوظيفي من المتغيرات التنظيمية الأساسية التي تؤثر في سلوك العاملين ودافعيتهم وأدائهم المهني، لما له من دور في تحقيق الاستقرار النفسي والمهني. وتبرز أهمية دراسة الأمن الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في ظل الإدارة الرقمية، نظراً لحساسية هذه المرحلة العمرية وأثر سلوك المعلمة المباشر في النمو النفسي والاجتماعي والتعليمي للطفل

وفي ظل هذا التحول الرقمي المتسارع برز مفهوم الأمن الوظيفي بوصفه أحد المفاهيم الإدارية والإنسانية المحورية التي ترتبط باستقرار العاملين وشعورهم بالطمأنينة تجاه مستقبلهم المهني، حيث يشير الأمن الوظيفي إلى إحساس الفرد بالاستقرار والاستمرارية في عمله والثقة بعدالة الأنظمة الإدارية ووضوح السياسات والإجراءات، ويعد

هذا المفهوم من العوامل المؤثرة في الدافعية نحو العمل وفي مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، كما يسهم في تشكيل أنماط السلوك المهني الإيجابي لدى العاملين في المؤسسات التربوية

وتعد معلمات رياض الأطفال من الفئات التربوية الأكثر تأثراً بالتغيرات الإدارية والتكنولوجية نظراً لطبيعة عملهن التي تتطلب جهداً عاطفياً ومهنيًا عاليًا وتفاعلاً مباشراً ومستمر مع الأطفال، كما أن الانتقال نحو الإدارة الرقمية يفرض عليهن أدواراً جديدة تتعلق باستخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع الأنظمة الإلكترونية ومتطلبات التوثيق والمتابعة الرقمية، الأمر الذي قد يؤثر في شعورهن بالأمن الوظيفي وفي سلوكهن المهني داخل بيئة الروضة سواء على مستوى الأداء التعليمي أو العلاقات المهنية أو الالتزام الوظيفي

وفي السياق الأردني يشهد قطاع التعليم ولا سيما مرحلة الطفولة المبكرة اهتماماً متزايداً بتبني مفاهيم الإدارة الرقمية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات التعليمية، بالتوازي مع السعي إلى تحسين أوضاع المعلمات المهنية وتعزيز كفاءتهن، إلا أن هذا التحول قد يصاحبه تحديات تتعلق بوضوح الأنظمة الرقمية ومستوى الدعم الإداري والتدريب المستمر وضمان الحقوق الوظيفية، مما يجعل من الضروري دراسة دور الأمن الوظيفي في توجيه سلوك معلمات الروضة في ظل هذه المتغيرات المتسارعة

وانطلاقاً من أهمية العنصر البشري في إنجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الأمن الوظيفي في سلوك معلمات الروضة في عصر الإدارة الرقمية في الأردن، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين شعور المعلمات بالأمن الوظيفي ومستوى سلوكهن المهني داخل بيئة العمل، وبما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات التربوية وتحسين الممارسات الإدارية ودعم استقرار معلمات رياض الأطفال وتعزيز جودة العملية التربوية في ضوء متطلبات العصر الرقمي

مشكلة الدراسة:

إن تطبيق الأمن الوظيفي في مجال التعليم اصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الادارية وفي ادارة المؤسسات التربوية ، الا ان عمليتي الأمن الوظيفي ، والادارة الرقمية لا زالتا تحتاج الى مزاوجة ، وضرورة مراعاة جميع ما من شأنه الارتقاء بالأمن الوظيفي وتحسينها ومن خلال خبرة الباحثة بالميدان لاحظت ان مستوى الامن الوظيفي والادارة الرقمية ضعيف ونتيجة لإحساس الباحثة بالمشكلة وعلى الرغم من التوسع في تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية الأردنية، إلا أن هذا التحول صاحبه عدد من التحديات المتعلقة بالأمن الوظيفي، خاصة لدى معلمات رياض الأطفال، مثل الخوف من فقدان الوظيفة، أو عدم وضوح الأدوار، أو ضعف فرص التطوير المهني في ظل المتطلبات الرقمية المتزايدة. وقد ينعكس هذا الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي على سلوك المعلمات داخل بيئة الروضة، سواء من حيث مستوى الالتزام، أو الرضا الوظيفي، أو التفاعل الإيجابي مع الأطفال. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف الى دور الأمن الوظيفي في سلوك معلمات الروضة في عصر الإدارة الرقمية في الأردن، وما انعكاس ذلك على مرحلة رياض الأطفال.

تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الأمن الوظيفي في سلوك معلمات الروضة في عصر الإدارة الرقمية في الأردن، وما انعكاس ذلك على مرحلة رياض الأطفال؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة بالآتي:

اولا: الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهميتها النظرية والتطبيقية، حيث تساهم نظرياً في إثراء الأدب التربوي المتعلق بالأمن الوظيفي وسلوك المعلمات في ظل الإدارة الرقمية، لا سيما في مجال رياض الأطفال الذي لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسات العربية.

أما من الناحية التطبيقية، فتساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم وإدارات رياض الأطفال على تطوير سياسات إدارية رقمية تراعي تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمات، بما ينعكس إيجاباً على سلوكهن المهني وجودة الممارسات التربوية المقدمة للأطفال في هذه المرحلة الحساسة من النمو.

ثانياً: الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في هذا الوقت، وعليه يؤمل ان تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- يؤمل ان تساهم هذه الدراسة في توعية مديرات رياض الأطفال بأهمية ودور الأمن الوظيفي في سلوك معلمات الروضة في عصر الإدارة الرقمية في الأردن من أجل تحقيق الأهداف.
- يؤمل أن تفيد الدراسة الدارسين في مجال الإدارة التربوية وتفتح مجال لهم لإجراء بحوث لاحقه في مجال الامن الوظيفي او الإدارة الرقمية.
- يؤمل ان تؤخذ كل من التوصيات والمقترحات الواردة بالدراسة بعين الاعتبار من قبل اصحاب القرار القائمين على العملية التربوية.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على
- التعرف إلى دور الأمن الوظيفي في تشكيل سلوك معلمات الروضة في ظل الإدارة الرقمية في الأردن .
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين مستوى الأمن الوظيفي والسلوك المهني للمعلمات داخل بيئة الروضة .
- التعرف إلى انعكاس الإدارة الرقمية على مستوى الأمن الوظيفي للعاملين في رياض الأطفال.
- كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على انعكاسات الأمن الوظيفي على الأداء التربوي لمعلمات رياض الأطفال.
- التعرف إلى مدى تأثير الأمن الوظيفي في توفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة لنمو الأطفال من الجوانب النفسية والاجتماعية

والتعليمية .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: دور الأمن الوظيفي في سلوك معلمات الروضة في عصر الإدارة الرقمية في الأردن
- الحدود البشرية: مديرات ومعلمات رياض الأطفال
- الحدود المكانية: رياض الأطفال في الأردن
- الحدود الزمانية: ٢٠٢٦ .

مصطلحات الدراسة (الكلمات المفتاحية) :

الأمن الوظيفي : الأمن الوظيفي هو الشعور الذاتي للموظف بالاستقرار في وظيفته واستمراريتها على المدى القريب، مع انخفاض التهديدات بفقدان العمل، ويُنظر إليه كعامل مهم يؤثر في الصحة النفسية والدافعية والإنتاجية داخل بيئة العمل. ، وايضا الأمن الوظيفي يدل على مدى ثقة الموظف في عدم تعرضه لفصل تعسفي أو فقدان وظيفته في المستقبل القريب، وهو (wang - ٢٠٢٤). مرتبط بإحساس الاستقرار واستمرارية العلاقات التعاقدية مع جهة العمل

الإدارة الرقمية : عملية تحويل الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ورقابة وإشراف يدوي تقليدية إلى تطبيقات ذكية حاسوبية يتم من خلالها ادخال التكنولوجيا في الإدارة و التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات والإدارة الرقابية الكترونية ومتابعة المعلمين والطلبة من خلال تطبيقات ذكية الكترونية مما يجعل التعلم والتعليم والإدارة أكثر ذكاءً. (عامر، ٢٠٢٤)

السلوك التنظيمي: هو دراسة السلوك البشري داخل المنظمات، أي كيف يفكر الأفراد ويتصرفون ويتفاعلون داخل بيئة العمل، وكيف تؤثر هذه السلوكيات على أداء المنظمة ونتائجها. ويهتم هذا المجال بفهم دوافع الأفراد، وتفاعلات الجماعات، والعلاقات بين الأفراد

والمنظمة بهدف التعرف على السلوكيات، التنبؤ بها، وتوجيهها لتحسين الأداء والفعالية التنظيمية (الشرقاوي، ٢٠٢٠)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- ♦ هدفت دراسة الزعبي ٢٠١٨ إلى التعرف على مستوى الأمن الوظيفي لدى المعلمات في المؤسسات التعليمية الخاصة في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث أسهم الشعور بالاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء المهني للمعلمات وزيادة التزامهن الوظيفي.
- ♦ هدفت دراسة الحربي ٢٠٢٠ إلى أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي للمعلمات في المدارس الحكومية، وتوصلت إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية يسهم في رفع كفاءة الأداء، إلا أنه قد يولد شعورًا بالقلق الوظيفي لدى بعض المعلمات في حال غياب التدريب والدعم الإداري، مما ينعكس على سلوكهن داخل البيئة التعليمية .
- ♦ هدفت دراسة العجارمة ٢٠٢١ إلى الأمن الوظيفي وعلاقته بالسلوك التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال في الأردن، أشارت النتائج إلى أن المعلمات اللواتي يتمتعن بمستوى مرتفع من الأمن الوظيفي أظهرن سلوكًا تنظيميًا إيجابيًا، تمثل في التعاون، والانضباط، والمرونة في التعامل مع الأطفال، مقارنة بالمعلمات ذوات الشعور المنخفض بالأمن الوظيفي.
- ♦ هدفت دراسة الشمري ٢٠٢٢ إلى الكشف عن تحديات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية العربية، وأكدت نتائجها أن غياب السياسات الواضحة للإدارة الرقمية قد يؤدي إلى ضعف الشعور بالأمن الوظيفي، خاصة لدى الكوادر النسوية العاملة في المراحل التعليمية المبكرة، مما يؤثر في الاستقرار النفسي والمهني.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

- ♦ الى فحص أثر الأمن الوظيفي على السلوك التنظيمي والالتزام (De Cuyper & De Witte, ٢٠١١) هدفت دراسة المؤسسي للعاملين في المؤسسات التعليمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (٤٢٣) معلمًا من مؤسسات تعليمية أوروبية. توصلت النتائج إلى أن انخفاض مستوى الأمن الوظيفي يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وظهور سلوكيات مهنية سلبية، في حين يسهم الأمن الوظيفي المرتفع في تعزيز السلوك الإيجابي والانتماء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن الأمن الوظيفي يُعد من العوامل الحاسمة في استقرار السلوك المهني للمعلمين
- ♦ هدفت دراسة الى تحليل دور المعلمين في عملية التحول الرقمي في التعليم (König et al., ٢٠٢٢) هدفت دراسة مراجعة منهجية شاملة للدراسات المنشورة بين عامي ٢٠١٠-٢٠٢١. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي فرض تغيرات واضحة في سلوك المعلمين المهني، وزاد من الأعباء الوظيفية والتحديات التقنية، مما أثر على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي. وأشارت الدراسة إلى أن وجود دعم إداري وأمن وظيفي يسهم في تعزيز تقبل المعلمين لإدارة الرقمية ويحد من مقاومة التغيير.
- ♦ الى استكشاف أثر الضغوط التكنولوجية على السلوم المهني للمعلمين بالمدارس (Li & Wang, ٢٠٢٣) هدفت دراسة السلوك المهني للمعلمين في المدارس الرقمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٥٠) معلمًا. كشفت النتائج أن ارتفاع مستوى الضغوط الرقمية يؤدي إلى سلوكيات مهنية سلبية، مثل انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي، بينما يقل تأثير هذه الضغوط لدى المعلمين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الأمن الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأمن الوظيفي كعامل وقائي في بيئات الإدارة الرقمية.

تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن الدراسة الحالية تتفق معهم على أهمية الأمن الوظيفي والادارة الرقمية وأن الأمن الوظيفي يُعد متغيرًا مؤثرًا في السلوك المهني للمعلمات، لا سيما في ظل التحول نحو الإدارة الرقمية. كما تُبرز الدراسات أهمية توفير بيئة عمل مستقرة لمعلمات رياض الأطفال لما لذلك من انعكاسات مباشرة على التعليم.

المحور الأول: الأمن الوظيفي

مفهوم الأمن الوظيفي:

أولاً: التعريف الاصطلاحي للأمن الوظيفي

يُعرّف الأمن الوظيفي اصطلاحًا بأنه:

شعور العامل بالاطمئنان والاستقرار تجاه استمرارية عمله وعدم تعرضه للفصل او فقد وظيفته بشكل مفاجئ، مع ضمان حقوقه الوظيفية والمهنية في إطار الأنظمة والقوانين المعمول بها. (سالم، ٢٠٢٢)

كما يُعرّف أيضًا بأنه:

درجة إدراك الموظف لاحتمالية استمراره في وظيفته في المستقبل دون تهديدات تنظيمية أو اقتصادية تؤثر على استقراره الوظيفي. (المنصور، ٢٠٢٢).

ثانيًا: التعريف الإجرائي للأمن الوظيفي

يُعرّف الأمن الوظيفي إجرائيًا في هذا البحث مستوى شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي الناتج عن وضوح السياسات الوظيفية، وعدالة أنظمة الترقية والمكافآت، وضمان الاستمرار في العمل، ويقاس ذلك من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس الأمن الوظيفي المستخدم في الدراسة.

انعكاس الأمن الوظيفي على مرحلة رياض الأطفال

يُعد الأمن الوظيفي لمعلمات الروضة عاملاً محوريًا في تحقيق الاستقرار النفسي والمهني، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة التفاعل التربوي مع الأطفال. فالمعلمة التي تشعر بالأمان الوظيفي تكون أكثر قدرة على الإبداع، وبناء علاقات إيجابية مع الأطفال، وتوظيف الأدوات الرقمية بفاعلية داخل الأنشطة التعليمية. في المقابل، قد يؤدي ضعف الأمن الوظيفي إلى سلوكيات سلبية كالتوتر والقلق وضعف الدافعية، مما يؤثر في المناخ التربوي داخل الروضة، وبالتالي في نمو الطفل وتعلمه. ومن هنا تبرز ضرورة تعزيز الأمن الوظيفي كمدخل أساسي لتحسين جودة التعليم في مرحلة رياض الأطفال في عصر الإدارة الرقمية (العتيبي، ٢٠٢٣).

أهمية الأمن الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

يُعد الأمن الوظيفي من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات التربوية واستقرارها، إذ يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء المهني للمعلمين، وصدتهم النفسية، ومستوى التزامهم تجاه المؤسسة التعليمية. ويُقصد بالأمن الوظيفي شعور المعلم بالاطمئنان إلى استمرارية عمله واستقراره المهني، في ظل وجود أنظمة وقوانين واضحة تحميه من الفصل التعسفي أو فقدان الوظيفة المفاجئ، الأمر الذي يعزز ثقته بالمستقبل المهني ويزيد من دافعيته للعمل والعطاء داخل البيئة التعليمية. (المنصور، ٢٠٢٢).

تطور مفهوم الأمن الوظيفي في الفكر الإداري والتربوي:

نعكس الأمن الوظيفي بشكل مباشر على مرحلة رياض الأطفال نظرا لما تتطلبه هذه المرحلة من استقرار نفسي ومهني عال لدى المعلمات. فشعور معلمة رياض الأطفال بالأمن الوظيفي يساهم في تعزيز الطمأنينة والاستقرار الانفعالي مما ينعكس إيجابا على أسلوب تعاملها مع الأطفال وقدرتها على توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة. كما يؤدي الأمن الوظيفي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي

والدافعية المهنية لدى المعلمات الأمر الذي يساعدهن على الإبداع في استخدام الأنشطة التعليمية وتنويع أساليب التعلم بما يتناسب مع خصائص نمو الطفل. ويسهم الاستقرار الوظيفي والأمان الاقتصادي والعدالة الوظيفية في تقليل الضغوط المهنية والتوتر النفسي لدى معلمات رياض الأطفال مما يحسن من جودة التفاعل التربوي ويعزز العلاقات الإيجابية داخل الصف. كما أن توفير فرص التطور المهني والتدريب المستمر ينعكس على تحسين كفايات المعلمات المهنية ويؤدي إلى رفع مستوى جودة البرامج المقدمة للأطفال. ويعد الأمن الوظيفي عاملاً أساسياً في تقليل معدل دوران المعلمات في رياض الأطفال وضمان استمرارية العملية التربوية وتحقيق الأهداف النمائية والتعليمية لهذه المرحلة (أحمد، ٢٠٢٣)..

أبعاد الأمن الوظيفي مرحلة رياض لأطفال :

يُعدّ الأمن الوظيفي في المؤسسات التربوية من الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي ورفع كفاءة الأداء التعليمي، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بشعور العاملين بالاستقرار الوظيفي والأمان الاقتصادي والعدالة الوظيفية وتوفر فرص التطور المهني. فحين يشعر المعلمون والإداريون بالطمأنينة تجاه مستقبلهم الوظيفي، يزداد مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وينعكس ذلك إيجاباً على جودة العملية التعليمية، والالتزام المهني، والقدرة على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. كما تسهم العدالة في التوظيف والترقية وتوزيع الأعباء الوظيفية في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، بينما تُمكن فرص التطور المهني المستمر العاملين من تنمية مهاراتهم ومواكبة المستجدات التربوية، مما يعزز من استدامة الأمن الوظيفي ويحد من معدلات الاحتراق الوظيفي وتسرب الكفاءات التربوية. يُعدّ الأمن الوظيفي في المؤسسات التربوية، ولاسيما في مرحلة رياض الأطفال، عاملاً محورياً في تحقيق جودة العملية التربوية واستقرارها، إذ يركز على أبعاد أساسية تشمل الاستقرار الوظيفي، والأمان الاقتصادي، والعدالة الوظيفية، وفرص التطور المهني. وتكتسب

هذه الأبعاد أهمية خاصة في بيئة رياض الأطفال نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب مستوى عالياً من الاستقرار النفسي والانفعالي لدى المعلمة، لما لذلك من أثر مباشر في التعامل مع الأطفال في مراحلهم النمائية المبكرة. فشعور المعلمة بالأمان الوظيفي يعزز من رضاها المهني، ويزيد من دافعيتها نحو العطاء، ويُسهم في بناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والاهتمام مع الأطفال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نموهم المعرفي والانفعالي والاجتماعي (الطائي، ٢٠١٨؛ السالم، ٢٠٢٠).

كما أن الأمان الاقتصادي يمثل عاملاً داعماً لاستمرارية المعلمات في العمل التربوي، ويحد من ظاهرة تسرب الكفاءات من مؤسسات رياض الأطفال، في حين تسهم العدالة الوظيفية في التوظيف والترقية وتوزيع الأعباء في تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي والاستقرار المهني. وتُعد فرص التطور المهني والتدريب المستمر من أبرز مقومات الأمان الوظيفي في هذه المرحلة، إذ تُمكن المعلمات من تطوير كفاياتهن التربوية ومواكبة الأساليب الحديثة في تعليم الطفولة المبكرة، مما ينعكس على تحسين جودة البرامج التعليمية المقدمة للأطفال. وبذلك، فإن توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة في مؤسسات رياض الأطفال لا يسهم فقط في تحقيق رفاه المعلمات، بل يُعد استثماراً تربوياً طويلاً الأمد في بناء شخصية الطفل وتنمية قدراته في سنواته الأولى (الطائي، ٢٠١٨؛ السالم، ٢٠٢٠؛ Robbins and Judge, ٢٠١٧)

أولاً: الاستقرار الوظيفي

يُعدّ الاستقرار الوظيفي من أهم أبعاد الأمان الوظيفي في مؤسسات رياض الأطفال، إذ يسهم في توفير بيئة نفسية آمنة للمعلمات، ويقلل من مشاعر القلق المرتبطة بالخوف من فقدان الوظيفة أو عدم تجديد العقود. ويؤدي هذا الاستقرار إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمات داخل الصف وقدرتهن على بناء علاقات تربوية مستقرة

مع الأطفال. ونظراً لحساسية مرحلة الطفولة المبكرة، فإن استقرار الكادر التعليمي يساعد الأطفال على الشعور بالأمان النفسي، ويعزز من نموهم الانفعالي والاجتماعي، حيث ترتبط جودة التفاعل بين المعلمة والطفل بدرجة الاستقرار الوظيفي الذي تتمتع به المعلمة. (UNESCO, 2019).

ثانياً: الأمان الاقتصادي:

يمثل الأمان الاقتصادي بعداً أساسياً من أبعاد الأمن الوظيفي، ويتمثل في ضمان دخل ثابت وعادل يلبي الاحتياجات المعيشية للمعلمات، ويوفر لهن شعوراً بالأطمئنان المالي. ويؤدي ضعف الأمان الاقتصادي في مؤسسات رياض الأطفال إلى انخفاض الدافعية المهنية وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، مما يؤثر سلباً على استمرارية البرامج التربوية وجودتها. وعلى العكس، فإن توفير رواتب عادلة وحوافز مادية يساهم في رفع مستوى التركيز والالتزام المهني لدى المعلمات، ويعزز قدرتهن على الإبداع في تقديم الأنشطة التعليمية المناسبة للأطفال، بما يدعم تحقيق أهداف مرحلة الطفولة المبكرة (Robbins and Judge, 2017).

ثالثاً: العدالة الوظيفية:

تشير العدالة الوظيفية إلى مدى شعور العاملين بالمساواة والإنصاف في التوظيف، وتوزيع المهام، والتقويم، والترقية داخل المؤسسة التربوية. وتُعد العدالة الوظيفية في مؤسسات رياض الأطفال عاملاً حاسماً في بناء الثقة بين المعلمات والإدارة، وتعزيز الروح الإيجابية في بيئة العمل. كما يساهم الإحساس بالعدالة في تقليل النزاعات التنظيمية، ورفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس على استقرار الأداء التربوي وجودة الرعاية التعليمية المقدمة للأطفال. ويؤكد العديد من الباحثين أن غياب العدالة الوظيفية يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الضغوط النفسية لدى المعلمات، مما يؤثر بشكل غير مباشر في الأطفال (الطائي، 2017).

رابعاً: فرص التطور المهني:

تُعد فرص التطور المهني والتدريب المستمر من أبرز مكونات الأمن الوظيفي في مؤسسات رياض الأطفال، حيث تُمكن المعلمات من تطوير كفاياتهن المهنية ومواكبة المستجدات في مجالات تعليم الطفولة المبكرة. ويسهم التطور المهني في تعزيز ثقة المعلمات بأنفسهن وزيادة شعورهن بالأمان والاستقرار الوظيفي، كما ينعكس إيجاباً على جودة الممارسات التربوية داخل الصف. وتؤدي البرامج التدريبية الفعالة إلى تحسين أساليب التدريس، وتنويع الأنشطة التعليمية، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع (Day and Sachs, 2004)؛ الأطفال، مما يدعم نموهم الشامل في الجوانب المعرفية والانفعالية والاجتماعية

ثانياً: الأمن الوظيفي في المؤسسات التربوية:

ينعكس الأمن الوظيفي بشكل مباشر وإيجابي على جودة التربية في مرحلة رياض الأطفال، لكون هذه المرحلة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستقرار النفسي والمهني لمعلمات الروضة. فشعور المعلمة بالأمن الوظيفي يعزز من رضاها المهني والتزامها التربوي، ويزيد قدرتها على بناء علاقات آمنة وداعمة مع الأطفال، وهو ما يُعد أساساً لنموهم النفسي والاجتماعي والمعرفي. كما يسهم الاستقرار الوظيفي في تقليل معدلات دوران المعلمات، مما يحقق الاستمرارية في البرامج التربوية ويعزز ثقة الأطفال وأولياء الأمور بالمؤسسة التعليمية. وتشير الدراسات إلى أن بيئات العمل الآمنة والداعمة في رياض الأطفال تساعد المعلمات على الإبداع في الأنشطة التعليمية وتوظيف استراتيجيات تعلم مناسبة لخصائص الطفولة المبكرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على خبرات التعلم المقدمة للأطفال وجودتها (OECD, 2019; Skaalvik and Skaalvik, 2018).

خصائص الأمن الوظيفي في البيئة التعليمية:

يتسم الأمن الوظيفي في المؤسسات التعليمية بعدد من الخصائص

التي تميّزه عن غيره من القطاعات، حيث يركز بشكل أساسي على الاستقرار المهني والنفسي للمعلم. ويظهر ذلك من خلال شعور المعلمين بالطمأنينة تجاه مستقبلهم الوظيفي، ووضوح الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتعيين والترقية والتقييم، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والمعلمين. كما يُعد الأمن الوظيفي عاملاً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، إذ كلما شعر المعلم بالأمان والاستقرار، زادت قدرته على التركيز في مهامه التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الشمري، ٢٠٢٢).

متطلبات تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين

- يتطلب تحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسات التربوية توافر مجموعة من الشروط التنظيمية والإدارية التي تضمن استقرار المعلمين وحمايتهم مهنيًا.
- وجود تشريعات ولوائح واضحة تنظم العلاقة الوظيفية بين المعلم والمؤسسة التعليمية، وتحدد الحقوق والواجبات، وآليات التعيين والترقية وإنهاء الخدمة.
- ضرورة توفر الاستقرار المالي عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأمن الوظيفي، من خلال توفير رواتب عادلة، وعقود عمل مستقرة، وحوافز مادية ومعنوية تعزز الشعور بالتقدير الوظيفي.
- بالإضافة إلى ذلك، تساهم بيئة العمل الداعمة، التي توفر فرص التدريب والتطوير المهني، وتُشرك المعلمين في اتخاذ القرار، في تعزيز إحساسهم بالأمن والاستقرار الوظيفي. (المطيري، ٢٠٢١)

معوقات الأمن الوظيفي في المؤسسات التعليمية

- على الرغم من أهمية الأمن الوظيفي، إلا أن العديد من المؤسسات التعليمية تواجه تحديات تعيق تحقيقه، ومن أبرز هذه المعوقات:
- انتشار العقود المؤقتة، خاصة في المدارس الخاصة، مما يؤدي إلى شعور دائم بعدم الاستقرار الوظيفي.

- ضعف الدعم الإداري، وغياب العدالة في تقييم الأداء تعتبر من معوقات الامن الوظيفي.
- قلة المشاركة في صنع القرار من العوامل التي تسهم في انخفاض مستوى الأمن الوظيفي لدى المعلمين.
- وتؤدي هذه المعوقات إلى ارتفاع مستويات القلق الوظيفي، وانخفاض الرضا المهني، وتراجع جودة الأداء التعليمي (الشمرى، ٢٠٢٢)

الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال (الخصوصية والتحديات).

تُعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل التعليمية التي تتسم بخصوصية عالية، الأمر الذي ينعكس على واقع الأمن الوظيفي لمعلماتها. فغالبًا ما تعمل معلمات رياض الأطفال في مؤسسات تعليمية خاصة تعتمد على عقود قصيرة الأجل أو موسمية، مما يضعف شعورهن بالاستقرار الوظيفي. كما تواجه المعلمات في هذه المرحلة تحديات مهنية متعددة، تتمثل في ارتفاع الأعباء الوظيفية، وتداخل الأدوار بين الرعاية والتعليم، إضافة إلى الضغوط النفسية الناتجة عن التعامل المباشر مع الأطفال وأولياء الأمور وقد أشارت العديد من الدراسات التربوية إلى أن ضعف الأمن الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال ينعكس سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي والدافعية المهنية، ويؤثر في جودة الممارسات التعليمية والتربوية المقدمة للأطفال. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني سياسات تعليمية داعمة تهدف إلى تعزيز الأمن الوظيفي لهذه الفئة، من خلال توفير عقود عمل أكثر استقرارًا، وتحسين بيئة العمل، وتقديم برامج تدريبية متخصصة تراعي خصوصية مرحلة الطفولة المبكرة (خالد، ٢٠٢١)

المحور الثاني: سلوك العاملين في المنظمات التربوية

مفهوم السلوك الوظيفي/التنظيمي:

يُعد سلوك العاملين في المنظمات التربوية من الموضوعات الجوهرية في ميدان الإدارة التربوية، لما له من تأثير مباشر في فاعلية العملية التعليمية وجودة مخرجاتها. ويُقصد بالسلوك الوظيفي أو التنظيمي مجموعة الأفعال والتصرفات والاستجابات التي يبديها العاملون داخل المؤسسة أثناء أداء مهامهم، والتي تتشكل نتيجة تفاعل خصائصهم الفردية مع البيئة التنظيمية التي يعملون فيها. ويركز علم السلوك التنظيمي على دراسة هذا السلوك من أجل فهمه والتنبؤ به وتوجيهه بما يحقق أهداف المؤسسة ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي والأداء المهني. وفي السياق التربوي، يكتسب السلوك الوظيفي أهمية مضاعفة (Robbins & Judge, 2019). كونه لا يؤثر فقط في العاملين، بل يمتد أثره إلى المتعلمين والمجتمع ككل العوامل المؤثرة في سلوك المعلمات:

يتأثر سلوك المعلمات في المنظمات التربوية، ولاسيما في رياض الأطفال، بمجموعة من العوامل المتداخلة التي يمكن تصنيفها إلى عوامل فردية وتنظيمية وبيئية. فالعوامل الفردية تشمل الدافعية الداخلية، والاتجاهات نحو المهنة، ومستوى الرضا الوظيفي، والخبرة المهنية، إضافة إلى السمات الشخصية والقيم الأخلاقية التي تحملها المعلمة. فكلما ارتفعت دافعية المعلمة وشعورها بأهمية دورها التربوي، انعكس ذلك إيجاباً على سلوكها المهني وتفاعلها مع الأطفال وزميلاتها. كما يسهم التدريب المستمر وتنمية الكفايات المهنية في تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالكفاءة، مما يقلل من الضغوط المهنية ويزيد من السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل (Deci & Ryan, 2000)..

أنماط السلوك الوظيفي الإيجابي والسلبي في رياض الأطفال:

وتظهر أنماط السلوك الوظيفي في رياض الأطفال في صورتين

رئيسيتين: سلوك إيجابي وسلوك سلبي. ويتمثل السلوك الوظيفي الإيجابي في الالتزام المهني، والتعاون مع الزميلات، والمبادرة في تطوير الأنشطة التعليمية، والتفاعل الإيجابي مع الأطفال وأولياء الأمور، إضافة إلى المرونة في التعامل مع متطلبات العمل والتغيرات التربوية. ويسهم هذا النوع من السلوك في خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، تدعم النمو النفسي والاجتماعي للأطفال. في المقابل، يتجسد السلوك الوظيفي السلبي في مظاهر مثل اللامبالاة، وضعف الدافعية، ومقاومة التغيير، وكثرة الغياب، أو التوتر في العلاقات المهنية، وهو ما ينعكس سلباً (Luthans, 2011) على جودة الأداء التربوي والمناخ التعليمي داخل الروضة

أثر البيئة التنظيمية على سلوك المعلمات:

العوامل التنظيمية تتمثل في نمط القيادة السائد، والثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز والتقويم، ووضوح الأدوار والمسؤوليات. فأسلوب القيادة الداعم والمشارك يهيئ مناخاً تنظيمياً إيجابياً يسهم في تعزيز روح التعاون والانتماء المؤسسي لدى المعلمات، بينما يؤدي الأسلوب السلطوي أو غير العادل إلى ظهور سلوكيات سلبية كالتذمر أو ضعف الالتزام. كما تلعب الثقافة التنظيمية القائمة على الاحترام المتبادل والتقدير المهني دوراً أساسياً في تشكيل سلوك المعلمات وتوجيهه نحو الإبداع والمبادرة وتحمل (Schein, 2010).

المسؤولية وتُعد البيئة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في توجيه سلوك المعلمات داخل المؤسسات التربوية، إذ تشكل الإطار الذي تتفاعل فيه جميع العناصر البشرية والمادية. فالبيئة التنظيمية الإيجابية التي تتسم بالدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل، تعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس في سلوكيات إيجابية قائمة على الالتزام والإبداع. في حين أن البيئة التنظيمية غير الداعمة، التي يسودها الضغط الوظيفي وضعف التواصل وغياب التقدير، تؤدي إلى زيادة التوتر المهني

وظهور سلوكيات سلبية تعيق تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ومن هنا، فإن تحسين البيئة (Bandura, 1997). التنظيمية يعد مدخلا أساسيا لتعديل سلوك المعلمات والارتقاء بالأداء التربوي في رياض الأطفال

طبيعة العمل في رياض الأطفال ومتطلباته السلوكية

طبيعة العمل في رياض الأطفال تقوم على رعاية الطفل وتنمية جوانبه المتكاملة (الجسدية، العقلية، الانفعالية، والاجتماعية) من خلال بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تعتمد على اللعب المنظم والتفاعل الإيجابي. ويتطلب هذا العمل مجموعة من المتطلبات السلوكية الأساسية لدى معلمة رياض الأطفال، أبرزها الصبر والالتزام والانفعالي، والقدرة على التواصل الفعّال مع الأطفال وأولياء الأمور، واحترام الفروق الفردية بين الأطفال، إضافة إلى التحلي بالمرونة والتعاطف وتحمل المسؤولية. كما يُعد الالتزام بأخلاقيات المهنة، والعمل بروح الفريق، وتوفير نموذج سلوكي إيجابي للأطفال من المتطلبات الجوهرية، إذ يكتسب الأطفال كثيرًا من سلوكياتهم من خلال التقليد والملاحظة. وتُسهم هذه المتطلبات السلوكية في خلق بيئة تعليمية داعمة تساعد الطفل على النمو السليم وبناء شخصيته بشكل متوازن ويمثل عمل معلمات رياض الأطفال بيئة تربوية حساسة تتطلب امتلاك مزيج من المهارات المعرفية والنفسية والاجتماعية. فالتعامل مع الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة يتطلب قدرة عالية على التنظيم الذاتي، وعلى إدارة التفاعلات الصفية، وعلى فهم الاحتياجات الانفعالية للأطفال، وهو ما يتجاوز تنفيذ الأنشطة التعليمية إلى خلق بيئة تعليمية داعمة لنمو الطفل الشامل. كما يشير الأدب التربوي إلى أن السلوك المهني للمعلمات يشمل القدرة على تنظيم البيئة الصفية، وإدارة سلوك الأطفال، وتوفير الدعم العاطفي والاجتماعي، وهو جزء من جودة التعليم في جودة رياض الأطفال (Berk, 2013; Bredekamp & Copple, 2009).

أبعاد سلوك معلمات الروضة:

يمكن تقسيم السلوك المتوقع من معلمات رياض الأطفال إلى أربعة أبعاد رئيسية، وهي (المهني، الأخلاقي، التفاعلي، الانفعالي).

أ. البعد المهني :

السلوك المهني يتضمن امتلاك المعلمة مهارات التدريس، التنظيم، والتخطيط للأنشطة التعليمية، بالإضافة إلى تطبيق معايير الأداء المهني التي تعزز من جودة العملية التعليمية. حيث أظهرت الدراسات أهمية الأداء المهني لمعلمات رياض الأطفال في التأثير على السلوك العام للأطفال، إذ ارتبط الأداء المهني المرتفع بسلوكيات أكثر تنظيمًا لدى الأطفال في الصف. ([٢][msjr.journals.ekb.eg])

ب. البعد الأخلاقي:

يتضمن السلوك الأخلاقي احترام حقوق الأطفال، المساواة في المعاملة، وعدم التمييز بينهم، والتزام مبادئ العدالة داخل الصف. ويُعد هذا البعد من العناصر الأساسية في بيداغوجيا التعليم المبكر، إذ يعكس احترامًا لخصوصية وحقوق الطفل، ويسهم في بناء علاقة ثقة بين المعلمة والطفل. ([مؤسسة التحضير الحديثة].)

ج. البعد التفاعلي:

يشير هذا البعد إلى قدرة المعلمة على التفاعل الإيجابي مع الأطفال، بما في ذلك القدرة على الاستماع الفعّال، والتواصل اللغوي والبصري، وتشجيع المشاركة الصفية، وتهيئة بيئة صفية تدعم النمو الاجتماعي والعاطفي. فالتفاعلات الإيجابية بين المعلمة والطفل تعتبر من المحددات الجوهرية لتطور الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة. ([٤][onlinelibrary.wiley.com])

د. البعد الانفعالي:

يمثل السلوك الانفعالي قدرة المعلمة على إدراك المشاعر وإدارتها بشكل فعّال داخل بيئة التعلم، مثل إظهار التعاطف، التحكم في التوتر، وتوفير دعم عاطفي للأطفال. وقد وجدت أدلة بحثية حديثة أن التحفيز الانفعالي لدى المعلمات مرتبط بارتفاع كفاءتهن في توفير الدعم الانفعالي للأطفال، مما يعزز من جودة التفاعل والتعلم

(الهاشمي، ٢٠١٨).

أهمية السلوك المهني في تحقيق أهداف التعليم المبكر

يلعب السلوك المهني لدى معلمات رياض الأطفال دورًا محوريًا في تحقيق أهداف التعليم المبكر، والتي تشمل تنمية الجوانب المعرفية، الاجتماعية، والانفعالية لدى الطفل. السلوك المهني لا يقتصر فقط على الكفاءة الأكاديمية، بل يشمل أيضًا القدرة على تهيئة بيئة داعمة وآمنة، وتنفيذ ممارسات تعليمية فعالة، وتحقيق التواصل البناء مع الأطفال. وقد تبين في الدراسات أن الأداء المهني للمعلمات يساهم مباشرة في خفض السلوكيات الفوضوية لدى الأطفال وتنمية سلوكيات تنظيم الذات، وهو ما ينعكس إيجابًا على مسار التعلم لدى الأطفال بالإضافة إلى ذلك، فإن السلوك المهني يعزز من الشعور بالانتماء المهني لدى المعلمات ويؤثر إيجابيًا على التطور المهني المستمر، مما يساهم في تحسين جودة التعليم في رياض الأطفال بشكل عام. [٢][msjr.journals.ekb.eg]

المحور الثالث : الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية

مفهوم الإدارة الرقمية وأهدافها

تعد الإدارة الرقمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وجودة المخرجات التعليمية ويقصد بالإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية المعتمدة على الورق والإجراءات اليدوية إلى أنظمة إلكترونية ذكية تعتمد على الحوسبة وقواعد البيانات والمنصات الرقمية في إدارة العمليات التعليمية والإدارية وايضا تهدف الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها رفع كفاءة العمل الإداري وتقليل الوقت والجهد وتحسين

جودة اتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات الدقيقة في الوقت المناسب وتعزيز الشفافية والمساءلة ودعم التواصل الفعال بين جميع أطراف العملية التعليمية وتحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والتعليمية بما ينسجم مع متطلبات مجتمع المعرفة والتحول الرقمي (عامر، ٢٠٢٤).

خصائص الإدارة الرقمية في التعليم

تتسم الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية من أهمها:

- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات: حيث تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية تعديل الخطط والإجراءات بصورة فورية
- كما تتسم بالشمولية والتكامل: إذ تربط بين مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية ضمن نظام موحد

وتعتمد الإدارة الرقمية على البيانات والتحليل الرقمي في دعم القرارات الإدارية مما يساهم في رفع مستوى الدقة والموضوعية كما تتميز بتعزيز ثقافة الابتكار والعمل التشاركي وإتاحة الخدمات الإدارية إلكترونياً دون التقييد بالزمان والمكان

وفي السياق التعليمي: تساهم الإدارة الرقمية في تحسين بيئة التعلم ودعم التعليم الإلكتروني ومتابعة أداء المعلمين والمتعلمين بصورة مستمرة ومنظم (العجمي، ٢٠٢١)

أدوات الإدارة الرقمية وتطبيقاتها في رياض الأطفال:

تتنوع أدوات الإدارة الرقمية المستخدمة في المؤسسات التعليمية وتزداد أهميتها في مرحلة رياض الأطفال لما تتطلبه هذه المرحلة من تنظيم دقيق وتواصل فعال مع الأسرة ومن أبرز هذه الأدوات نظم إدارة المعلومات التعليمية ونظم إدارة التعلم والتطبيقات الإدارية الذكية وقواعد البيانات الرقمية الخاصة بالمعلمين والعاملين وفي رياض الأطفال تستخدم الإدارة الرقمية في تسجيل الأطفال إلكترونياً وإدارة ملفاتهم الصحية والتعليمية ومتابعة الحضور والغياب وتوثيق

الأنشطة اليومية والتقارير التربوية كما تسهم التطبيقات الرقمية في تعزيز التواصل بين إدارة الروضة والمعلمات وأولياء الأمور من خلال المنصات والتطبيقات الذكية مما يحقق شراكة تربوية فاعلة كذلك تستخدم الأدوات الرقمية في تخطيط الأنشطة وتقييم الأداء وضمان جودة الخدمات المقدمة للأطفال. (الجبسية، ٢٠٢٤)

التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية في المؤسسات التربوية:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الرقمية إلا أن تطبيقها في المؤسسات التربوية يواجه عددا من التحديات من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات ونقص الموارد المالية اللازمة لتوفير الأنظمة والأجهزة الحديثة كما يشكل ضعف الكفايات الرقمية لدى القيادات التربوية والعاملين عائقا أمام التطبيق الفعال للإدارة الرقمية .

وتبرز كذلك مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين نتيجة الاعتياد على الأساليب التقليدية إضافة إلى التحديات المرتبطة بأمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية للأطفال والعاملين كما أن غياب التشريعات الواضحة والسياسات الداعمة للتحول الرقمي قد يحد من فاعلية الإدارة الرقمية واستدامتها ويستدعي ذلك تبني استراتيجيات تدريبية وتنظيمية شاملة تضمن نجاح التحول نحو الإدارة الرقمية في المؤسسات التربوية (سالم، ٢٠٢٢)

المحور الرابع : الأمن الوظيفي في ظل الإدارة الرقمية:

تأثير التحول الرقمي على الأمن الوظيفي:

يعد الأمن الوظيفي من المتغيرات التنظيمية المؤثرة بعمق في البيئة التربوية لمرحلة رياض الأطفال نظرا لخصوصية هذه المرحلة التي تعتمد بشكل أساسي على التفاعل الإنساني المباشر بين المعلمة والطفل حيث يسهم شعور المعلمة بالاستقرار الوظيفي في توفير مناخ نفسي آمن ينعكس إيجابا على الممارسات التربوية داخل الروضة فالمعلمة التي تشعر بالأمان الوظيفي تكون أكثر قدرة على التركيز في أداء مهامها التعليمية والتربوية وأكثر استعدادا لبذل الجهد في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ويؤثر الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في طبيعة العلاقات التي تنشأ داخل البيئة الصفية إذ يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الأطفال ويشجع على استخدام أساليب تربوية قائمة على الدعم والتشجيع بدلا من التسلط أو التوتر كما يساعد على تنمية الصبر والالتزان الانفعالي لدى المعلمة وهو أمر بالغ الأهمية في التعامل مع خصائص النمو النفسي والانفعالي للأطفال في هذه المرحلة كما ينعكس الأمن الوظيفي على التزام المعلمات بالقيم المهنية والأخلاقية في العمل التربوي حيث يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية ويزيد من حرص المعلمة على المحافظة على سمعة الروضة وتحقيق أهدافها التربوية ويظهر ذلك من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات والتعاون مع الإدارة والزميلات والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية ويسهم الأمن الوظيفي أيضا في دعم الإبداع والابتكار في الممارسات التعليمية داخل رياض الأطفال إذ تشعر المعلمة بالأمان في تجربة أساليب تعليمية جديدة وتطبيق استراتيجيات تعلم حديثة دون خوف من فقدان الوظيفة أو التعرض للعقاب مما ينعكس على جودة الخبرات التعليمية المقدمة للأطفال ويساعد في تنمية مهاراتهم المعرفية والاجتماعية والانفعالية

ومن ثم فإن تحقيق الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال يعد عاملاً محورياً في تحسين جودة العملية التربوية في هذه المرحلة الحساسة حيث لا يقتصر أثره على المعلمة فقط بل يمتد ليشمل الأطفال وأسرهم والمؤسسة التعليمية ككل (أحمد، ٢٠٢٣)

العلاقة بين الرقمنة والاستقرار الوظيفي:

ويؤثر الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في طبيعة العلاقات التي تنشأ داخل البيئة الصفية إذ يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الأطفال ويشجع على استخدام أساليب تربوية قائمة على الدعم والتشجيع بدلاً من التسلط أو التوتر كما يساعد على تنمية الصبر والالتزام الانفعالي لدى المعلمة وهو أمر بالغ الأهمية في التعامل مع خصائص النمو النفسي والانفعالي للأطفال في هذه المرحلة كما ينعكس الأمن الوظيفي على التزام المعلمات بالقيم المهنية والأخلاقية في العمل التربوي حيث يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية ويزيد من حرص المعلمة على المحافظة على سمعة الروضة وتحقيق أهدافها التربوية ويظهر ذلك من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات والتعاون مع الإدارة والزميلات والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية ويساهم الأمن الوظيفي أيضاً في دعم الإبداع والابتكار في الممارسات التعليمية داخل رياض الأطفال إذ تشعر المعلمة بالأمان في تجربة أساليب تعليمية جديدة وتطبيق استراتيجيات تعلم حديثة دون الخوف من فقدان الوظيفة أو التعرض للعقاب مما ينعكس على جودة الخبرات التعليمية المقدمة للأطفال ويساعد في تنمية مهاراتهم المعرفية والاجتماعية والانفعالية ومن ثم فإن تحقيق الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال يعد عاملاً محورياً في تحسين جودة العملية التربوية في هذه المرحلة الحساسة حيث لا يقتصر أثره على المعلمة فقط بل يمتد ليشمل الأطفال وأسرهم والمؤسسة التعليمية ككل (العتيبي، ٢٠٢٤)

مخاوف العاملين من الإدارة الرقمية (الاستبدال الوظيفي، التقييم الإلكتروني):

إن التحول الرقمي في إدارة رياض الأطفال أسهم في إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في التخطيط والتنظيم والتقويم والمتابعة وهو ما أوجد فرصاً لتطوير الأداء المهني ورفع الكفاءة التشغيلية إلا أنه في الوقت ذاته أثار مخاوف لدى بعض العاملين تتعلق بإمكانية الاستغناء عن بعض الوظائف التقليدية أو تقليص الحاجة إلى العنصر البشري لصالح الأنظمة الذكية (الشمري، ٢٠٢٣)

دور الإدارة الرقمية في تعزيز أو إضعاف الأمن الوظيفي:

وفي المقابل قد تؤدي الإدارة الرقمية إلى إضعاف الشعور بالأمن الوظيفي في حال غياب الرؤية الواضحة للتحول الرقمي أو ضعف التأهيل الرقمي للعاملين حيث تظهر مخاوف تتعلق بالتقييم الإلكتروني للأداء الذي يعتمد على مؤشرات رقمية قد لا تعكس الجوانب الإنسانية والتربوية في عمل معلمات رياض الأطفال كما يبرز القلق من الاستبدال الوظيفي أو التعاقد المؤقت المرتبط بالكفاءة التقنية بدلا من الخبرة التربوية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٢٢)

المحور الخامس: العلاقة بين الأمن الوظيفي وسلوك المعلمات:

يعد الأمن الوظيفي من المتغيرات التنظيمية المؤثرة بعمق في البيئة التربوية لمرحلة رياض الأطفال نظرا لخصوصية هذه المرحلة التي تعتمد بشكل أساسي على التفاعل الإنساني المباشر بين المعلمة والطفل حيث يسهم شعور المعلمة بالاستقرار الوظيفي في توفير مناخ نفسي آمن ينعكس إيجابا على الممارسات التربوية داخل الروضة فالمعلمة التي تشعر بالأمان الوظيفي تكون أكثر قدرة على التركيز في أداء مهامها التعليمية والتربوية وأكثر استعدادا لبذل الجهد في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ويؤثر الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في طبيعة العلاقات التي تنشأ داخل البيئة الصفية إذ يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الأطفال ويشجع على استخدام أساليب تربوية قائمة على الدعم والتشجيع بدلا من التسلط أو التوتر كما يساعد على تنمية الصبر والالتزان الانفعالي لدى المعلمة وهو أمر بالغ الأهمية في التعامل مع خصائص النمو النفسي والانفعالي للأطفال في هذه المرحلة كما ينعكس الأمن الوظيفي على التزام المعلمات بالقيم المهنية والأخلاقية في العمل التربوي حيث يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية ويزيد من حرص المعلمة على المحافظة على سمعة الروضة وتحقيق أهدافها التربوية ويظهر ذلك من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات والتعاون مع الإدارة والزميلات والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية ويسهم الأمن الوظيفي أيضا في دعم الإبداع والابتكار في الممارسات التعليمية داخل رياض الأطفال إذ تشعر المعلمة بالأمان في تجربة أساليب تعليمية جديدة وتطبيق استراتيجيات تعلم حديثة دون خوف من فقدان الوظيفة أو التعرض للعقاب مما ينعكس على جودة الخبرات التعليمية المقدمة للأطفال ويساعد في تنمية مهاراتهم المعرفية والاجتماعية والانفعالية

ومن ثم فإن تحقيق الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال يعد عاملاً محورياً في تحسين جودة العملية التربوية في هذه المرحلة الحساسة حيث لا يقتصر أثره على المعلمة فقط بل يمتد ليشمل الأطفال وأسرهم والمؤسسة التعليمية ككل (أحمد، ٢٠٢١)

الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين الأمن الوظيفي والسلوك الوظيفي.

نظرية الحاجات لماسلو: التي تفترض أن الأمن الوظيفي يلبي حاجة الأمان، وهي من الحاجات الأساسية التي يجب (Maslow, ١٩٤٣). إشباعها قبل انتقال الفرد إلى مستويات أعلى مثل الانتماء وتحقيق الذات

نظرية العاملين لهيرزبرغ: تفسر الأمن الوظيفي باعتباره من عوامل الوقاية والأداء التي لا تؤدي بالضرورة إلى (Hygiene Factors, ١٩٥٩)، التحفيز المباشر، لكنها تمنع الاستياء الوظيفي، والتالي تقلل السلوكيات السلبية

نظرية التبادل الاجتماعي: تشير إلى أن شعور الغياب أو ضعف الالتزام الموظف بالأمن الوظيفي يولد (Herzberg et al, ١٩٥٩). إحساساً بالعدالة والدعم من المنظمة، فيقابله بسلوكيات إيجابية كالإخلاص

نظرية العقد النفسي: تؤكد أن وفاء المنظمة بتوفير الاستقرار الوظيفي يعزز الثقة المتبادلة، بينما يخلّ الإحساس بانعدام الأمن بهذا العقد، مما يؤدي إلى سلوكيات دفاعية أو انسحابية وعليه، فإن الأمن الوظيفي يُعد عاملاً محورياً في توجيهه (Rousseau, ١٩٩٥).

السلوك الوظيفي نحو الغيابة والاستقرار داخل المنظمة أثر الأمن الوظيفي على الرضا الوظيفي والدافعية:

يُعدّ الأمن الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى شعور الفرد بالاستقرار والاستمرارية في عمله دون خوف من فقدان الوظيفة أو التعرض لمخاطر مهنية مفاجئة.

ويُنظر إلى هذا المفهوم بوصفه حاجة نفسية واجتماعية تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة. فكلما زاد إحساس الموظف بالأمان الوظيفي، ارتفع مستوى (Greenhalgh & Rosenblatt, ١٩٨٤) الطمأنينة النفسية لديه، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وتفاعله مع بيئة العمل.

ويرتبط الأمن الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، إذ يُعدُّ أحد محدداته الرئيسية. فالرضا الوظيفي يعكس مدى تقبل الفرد لعمله وشعوره بالارتياح تجاه المهام، والأجور، والعلاقات المهنية، والاستقرار الوظيفي. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالأمان الوظيفي يكونون أكثر رضاً عن وظائفهم مقارنةً بغيرهم، لأن الاستقرار يقلل من القلق (Sverke, Hellgren & Näswall, ٢٠٠٢) الوظيفي ويعزز الشعور بالانتماء للمنظمة كما يؤثر الأمن الوظيفي بشكل واضح في دافعية العاملين نحو العمل. فالدافعية تمثل القوة الداخلية التي تدفع الفرد لبذل الجهد وتحقيق الأهداف التنظيمية. وعندما يشعر الموظف بأن مستقبله المهني آمن، يكون أكثر استعداداً للاستثمار في تطوير مهاراته وتحمل المسؤوليات والمبادرة في العمل. وعلى العكس، فإن انعدام الأمن الوظيفي قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية، وظهور (Herzberg, Mausner & Snyderman, ١٩٥٩) سلوكيات سلبية مثل ضعف الالتزام وقلّة الإنتاجية .

ومن منظور نظريات الدافعية، يندرج الأمن الوظيفي ضمن الحاجات الأساسية للإنسان. فوفقاً لهرم ماسلو للحاجات، تأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية، مما يعني أن عدم إشباعها يعيق تحقيق الحاجات الأعلى مثل التقدير وتحقيق الذات. وبالتالي، فإن توفير الأمن الوظيفي يساهم في خلق بيئة عمل داعمة تعزز الرضا الوظيفي وترفع (Maslow, ١٩٤٣). مستويات الدافعية والأداء التنظيمي

المحور السادس : العلاقة بين متغيرات الدراسة

يوضح العلاقة بين الأمن الوظيفي و سلوك معلمات الروضة والإدارة الرقمية كمتغير مؤثر: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة إطارا تفسيريا يوضح طبيعة التفاعل بين الأمن الوظيفي وسلوك معلمات الروضة في ظل الإدارة الرقمية بوصفها متغيرا مؤثرا أو وسيطا حيث يفترض النموذج أن مستوى الأمن الوظيفي الذي تشعر به معلمات رياض الأطفال يعد عاملا أساسيا في تشكيل سلوكياتهن المهنية داخل البيئة التربوية فكلما ارتفع إحساس المعلمة بالاستقرار الوظيفي زادت مستويات الرضا المهني والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل مما ينعكس إيجابا على سلوكها التربوي وتفاعلها مع الأطفال ويشير العلاقة إلى أن سلوك معلمات الروضة يتأثر بشكل مباشر بدرجة وضوح السياسات الإدارية وعدالتها واستمرارية التوظيف وفرص التطور المهني وهي عناصر تشكل جوهر مفهوم الأمن الوظيفي حيث يسهم هذا الأمن في تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل المبادرة والتعاون والابتكار في الممارسات التعليمية وهو ما يعد ضروريا في مرحلة رياض الأطفال التي تتطلب قدرا عاليا من الاستقرار النفسي والانفعالي للمعلمة وتبرز الإدارة الرقمية في هذا النموذج كمتغير مؤثر أو وسيط يعيد تشكيل العلاقة بين الأمن الوظيفي وسلوك المعلمات حيث تساهم الممارسات الرقمية في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية وتسهيل التواصل وتقليل الغموض الإداري كما تدعم الشفافية وسرعة الوصول إلى المعلومات مما يعزز شعور المعلمات بالأمان الوظيفي ويحد من الضغوط المهنية وعندما تطبق الإدارة الرقمية بصورة فعالة فإنها تعزز الأثر الإيجابي للأمن الوظيفي على سلوك المعلمات وينعكس هذا التفاعل بين المتغيرات الثلاثة على جودة العملية التربوية في مرحلة رياض الأطفال حيث تؤدي السلوكيات الإيجابية لمعلمات الروضة إلى توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للأطفال وتدعم نموهم النفسي والاجتماعي والمعرفي كما



تسهم الإدارة الرقمية في تمكين المعلمات من استخدام التقنيات التعليمية الحديثة بما يتناسب مع خصائص الطفولة المبكرة مما يعزز فعالية التعلم ويحقق أهداف المرحلة وبناء على ذلك يؤكد النموذج التصوري أن تحقيق الأمن الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في ظل إدارة رقمية فعالة يعد مدخلا أساسيا لتحسين سلوكهن المهني والارتقاء بجودة التربية المقدمة للأطفال حيث يشكل هذا التكامل بين المتغيرات ركيزة مهمة لتطوير المؤسسات التربوية في عصر التحول الرقمي (سالم، ٢٠٢٢)

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أحمد، محمد (٢٠٢٣). "تأثير التحول الرقمي على الأمن الوظيفي في المؤسسات المالية". مجلة العلوم الإدارية، ١٥(٢)، ص ص. ١٠٠-١٢٠.
- أحمد، محمد حسن. (٢٠٢٣). تطور مفهوم الأمن الوظيفي في الفكر الإداري والتربوي. القاهرة: دار الفكر العربي
- أحمد، محمد. (٢٠٢١). الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي
- خالد، أحمد (٢٠٢١) الخصوصية والتحديات في مهنة تعليم رياض الأطفال: منظور حديث، ط١، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع
- سالم، أحمد. (٢٠٢٢). الإدارة الرقمية في المؤسسات التربوية: تحديات وآفاق. ط١. القاهرة: دار الفكر العربي
- السالم، فهد بن محمد (٢٠٢٠) الإدارة التربوية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار المسيرة للنشر
- الشمري، خالد (٢٠٢٣) مخاوف العاملين من الإدارة الرقمية: الاستبدال الوظيفي والتقييم الإلكتروني، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد ١٠، العدد ٢، ص ص. ٤٥-٦٠
- الشمري، خالد؛ الراشد، فهد. (٢٠٢٢). "أثر خصائص الأمن الوظيفي في البيئة التعليمية على أداء المعلمين"، المجلة التربوية، مجلد (١٥)، عدد (٢)، ص ص ٤٥-٦٠
- الشمري، فهد. (٢٠٢٢). 'معوقات تحقيق الأمن الوظيفي في المدارس الثانوية بجدة'، المجلة التربوية، ١٥(٢)، ص ص. ١٠٠-١٢٠
- الطائي، أحمد عبد الله (٢٠١٨) السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع
- العتيبي، سارة (٢٠٢٣) انعكاس الأمن الوظيفي على أداء معلمات مرحلة رياض الأطفال، المجلة التربوية للطفولة المبكرة، مجلد ٥، عدد ٢، ص ص. ١٠٠-١٢٠
- العتيبي، سارة (٢٠٢٤). "تحولات العمل الذكي: دراسة للعلاقة بين

الرقمنة والاستقرار الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، مج ١٠، ع ٢، ص ١٥-٣٠.

- العجمي، محمد حسنين (٢٠٢١). الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية: الخصائص والآفاق. القاهرة: دار الفكر العربي
- المطيري، سارة (٢٠٢١) 'الأمن الوظيفي للمعلمين: دراسة تحليلية لمتطلباته في ظل المتغيرات المعاصرة'، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٥، عدد ٢، ص ص. ١٠٠-١٢٠
- المنصور، خالد. (٢٠٢٢). أهمية الأمن الوظيفي في المؤسسات التعليمية. ط١. الرياض: دار المعرفة للنشر
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٢٢). تقرير حول الإدارة الرقمية والأمن الوظيفي. [أونلاين]. متاح على <https://www.arado.org> [تم الدخول: ١ فبراير ٢٠٢٦]

المراجع الأجنبية:

- Blau, P. (1964) Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Day, C. and Sachs, J. (2004) International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers. Maidenhead: Open University Press.
- Greenberg, J. (2011) Behavior in Organizations. 10th edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984) 'Job insecurity: Toward conceptual clarity', Academy of Management Review, 3(9), pp. 448-438.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959) The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959) The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A.H. (1943) 'A theory of human motivation',



- Psychological Review, 4)50), pp. 396–370.
- Maslow, A.H. (1943) 'A theory of human motivation', Psychological Review, 4)50), pp. 396–370.
 - OECD (2019) Providing Quality Early Childhood Education and Care. Paris: OECD Publishing.
 - Obaid S Hanan.(2025), The role of e-learning in solving the higher education financing crisis"An essential and strategic alternative", INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC STUDIES, (ISSUE:3), (VOL: 9), Pp:39-17.
 - Skaalvik, E.M. and Skaalvik, S. (2018) 'Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being', Social Psychology of Education, 5)21), pp. 1275–1251.
 - Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) Organizational Behavior. 17th edn. Harlow: Pearson Education.
 - Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) Organizational Behavior. 17th edn. Harlow: Pearson Education.
 - Rousseau, D.M. (1995) Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Sverke, M., Hellgren, J. and Näswall, K. (2002) 'No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences', Journal of Occupational Health Psychology, 3)7), pp. 264–242.
 - UNESCO (2019) Improving Teachers' Working Conditions. Paris: UNESCO Publishing.
 - UNESCO (2019) Improving Teachers' Working Conditions. Paris: UNESCO Publishing
 - Wang, M. L., Narcisse, M.-R., et al. (2024). Job Flexibility, Job Security, and Mental Health Among US Working Adults, JAMA



Network Open, 3)7), e243439.



الجامعة الإسلامية بنيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM