

البحث (٣)

سُبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية الشانوية بمدينة الرياض

المصادر :

أ. منيرة سعود الفضلي

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

د. ماجدة مصطفى عبد الله عبد الرزاق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

سُبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض

أ. منيرة سعود الفضلي

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا - المملكة العربية السعودية

د. ماجدة مصطفى عبد الله عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الشرق العربي للدراسات العليا - المملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي، وسُبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) مُعلمة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج التالية: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية، حول المحور الأول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٦٢) ومستوى عالٍ للالتزام؛ مما يعكس فعالية القيادة وقدرتها على تحقيق أهداف المدرسة. موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية، حول المحور الثاني الخاص بسبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٥٢)، وتشير النتائج إلى أن هناك سبلاً فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس للمرحلة الثانوية مما يعكس أهمية القيادة الفعالة في تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الالتزام بين المعلمات.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي - مديرات المدارس الحكومية الثانوية - مدينة الرياض .

The level of organizational commitment, and ways to enhance organizational commitment among female principals of public high schools in Riyadh

Munira Saud Al-Fadhli

Dr. Magda Mustafa Abdullah Abdel Razek

Abstract

The current study aimed to reveal the level of organizational commitment, and ways to enhance organizational commitment among female principals of public high schools in Riyadh . The study used the descriptive survey method, the sample was selected by simple random sampling, and the study sample consisted of (130) female teachers in high schools in Riyadh, and the questionnaire was used as a study tool to collect primary data, the study reached a number of the following results: The study personnel agreed to a high degree, on the first axis, the level of organizational commitment among the principals of government schools for the secondary stage from the point of view of female teachers with an arithmetic mean (3.52) with standard Deviation (0.62) high level of commitment, which reflects the effectiveness of

leadership and its ability to achieve the school goals. The members of the study agreed to a high degree, on the second axis of ways to enhance organizational commitment among female principals of public schools for the high school stage from the viewpoint of female teachers with an arithmetic mean (3.43) with standard Deviation (0.52). The results indicate that there are effective ways to enhance organizational commitment among female principals for the high school stage, which reflects the importance of effective leadership in improving the work environment and increasing the level of commitment among female teachers.

Keywords : organizational commitment - female principals of public high schools - Riyadh

• المقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتطور السريع والمتغيرات المستمرة، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة وقادرة على مواجهة التحديات والتطورات بكفاءة عالية، ويتطلب هذا الواقع وجود نوع من الأفراد الذين يمتلكون مهارات مُتقدمة في إدارة المؤسسات، مما يُمكنهم من أداء واجباتهم بفضيلة ودراسة وإخلاص؛ وبالتالي، أصبحت الحاجة ملحة لتولي القيادة في المدارس من قِبل قادة إداريين واعين، يُدركون رسالتهم وموقعهم، وما يترتب على ذلك من مهام وواجبات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة.

كما يُعد عنصر القيادة جوهرياً، حيث يسهم في تشكيل مواقف العاملين تجاه منظماتهم، ويُعتبر القائد من أبرز المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين واتجاهاتهم، فهو يُمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها مرؤوسيه، ومن بين هذه السلوكيات يأتي غرس ثقافة الالتزام لدى الأفراد، والسعي لإيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل من الأفراد تجاه المنظمة (الشنطي، ٢٠١٦). ومع ذلك، فإن عملية اختيار القادة تواجه تحديات عديدة تعوق اختيار قيادات مناسبة، تطمح لمستوى عال من الكفاءة والتأهيل؛ بسبب الضغوط الوظيفية، والأنظمة المعمول بها والأبعاد الاجتماعية (الفهيد، ٢٠٠٩).

من جهة أخرى، يُعتبر الالتزام التنظيمي من أهم مؤشرات نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المرسومة؛ فوضوح الأهداف وتحديد أدوار العاملين، بالإضافة إلى شعور الأفراد بالهبة والنفوذ والمكانة داخل المدرسة، والاستقلالية في العمل والرضا عنه، تُعد جميعها مؤشرات مهمة للالتزام التنظيمي (داود، ٢٠١٥). ويُعرف الالتزام الوظيفي بأنه درجة ارتباط الموظف بمؤسسته ورغبته في تحقيق أهدافها، ويكتسب أهمية خاصة في الإدارة المدرسية؛ حيث يسهم الالتزام الوظيفي في تعزيز التعاون بين الأفراد وزيادة فاعلية العمليات التعليمية، وكذلك توجد علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي وأداء مدير المدرسة، حيث يسهم الالتزام في تعزيز القيادة

الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التعليمية وزيادة رضا العاملين، لذا فإن تعزيز الالتزام التنظيمي والوظيفي في المدارس يُعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق أداء فعال وتحسين النتائج التعليمية، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة.

• مشكلة الدراسة:

تُظهر المهارات القيادية لدى المديرات التربويات تأثيراً كبيراً على أداء سير العمل في المؤسسات التعليمية، مما ينعكس بشكل إيجابي أو سلبي على تحقيق الأهداف التربوية وأداء المعلمين في المجتمع المدرسي؛ في هذا السياق، تُواصل المملكة العربية السعودية جهودها الكبيرة للارتقاء بمستوى التعليم وتطويره؛ نظراً للتغيرات المستمرة التي يتعرض لها النظام التعليمي. تشمل هذه التغيرات جميع الممارسات التعليمية، بدءاً من أداء قادة المدارس في مختلف المراحل، وخاصة في المرحلة الثانوية، ومع ذلك يواجه قادة المدارس الثانوية تحديات متعددة؛ من أهمها قلة الدعم المقدم للمعلمين مما يؤدي إلى ظهور سلبيات مثل ضعف حماس المعلمين والاتجاهات السلبية نحو مهنة التدريس. تُشير الدراسات إلى أن العديد من القادة التربويين يمارسون سلوكيات تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للمعلمين، على سبيل المثال أكدت دراسة الشمري (٢٠١٥) وجود تباين في مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة حائل، حيث يسهم الالتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين؛ لكنه يتأثر أيضاً بمستوى الالتزام لدى المعلمين ورضاهم الوظيفي، كما يُعتبر الالتزام التنظيمي من أهم مؤشرات نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، حيث يتطلب وضوح الأهداف، وتحديد الأدوار وشعور الأفراد بالهبة والمكانة داخل المدرسة (داود، ٢٠١٥). من جهة أخرى، تناولت دراسة إيناس (٢٠١٩) العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكة المكرمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، هذه النتائج تدل على أهمية الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في تعزيز الالتزام التنظيمي.

كما بحثت دراسة الحارثي (٢٠١٩) العلاقة بين القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية في الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، تُشير هذه النتائج إلى أن القيادة الفعالة التي تعتمد على الأخلاق تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين. بناءً على ما تقدم، يتضح أن فهم كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي بين المديرات التربويات من خلال تطوير مهارات القيادة ودعم الرضا الوظيفي؛ يُعد أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء في المدارس. وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما سُبِّل تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض؟

• أهداف الدراسة:

« تحديد مُستوى الإلتزام التنظيمي لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

« التعرف على سُبُل تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

• أسئلة الدراسة:

« ما مُستوى الإلتزام التنظيمي لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

« ما سُبُل تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

• أهمية الدراسة:

• أولاً: الأهمية النظرية:

« توافق موضوع الدراسة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهات وزارة التعليم ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في التحسين من بيئة العمل، وزيادة الشعور بالرضا والإلتزام الوظيفي.

« إثراء المكتبة المحلية والعربية بدراسة تتعلق بموضوع مُهم من موضوعات السلوك التنظيمي وهو الإلتزام التنظيمي لدى المديرات التربويات .

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

« تسعى الدراسة لتقديم نتائج تواكب الجهود الداعية إلى تطوير أداء المديرات من خلال تعزيز الإلتزام التنظيمي أملاً في تحديد مُستوى الإلتزام التنظيمي لدى المديرات التربويات في المدارس الحكومية بالرياض.

« تسعى الدراسة لتقديم نتائج لمسؤولي التعليم لتعزيز مُستوى الإلتزام التنظيمي لدى مُدِيرات المدارس الحكومية ورفع مُستواه بما يُحقق لهنّ النجاح في العملية الإدارية التربوية.

« تأمل الباحثة أن تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات.

« من المؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة في تقديم التغذية الراجعة التي يُمكن الاستفادة منها في التخطيط وإعداد برامج التنمية المهنية لدى مُدِيرات المدارس.

• مصطلحات الدراسة:

« الإلتزام التنظيمي اصطلاحاً: Organizational commitment

« الالتزام التنظيمي هو درجة انهماك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يُكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته (حمزاوي، ٢٠٠٨، ٨٥).

« ويُعرّف أيضاً على أنه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها (عبدالقادر، ٢٠٠٧، ١١٩).
« وتُعرّف الباحثة إجرائياً بأنه: الشعور الإيجابي عند المديرات تجاه المدرسة، والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيامها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد مع الافتخار بالمنظمة مما يُعزز نجاحها.

• حدود الدراسة:

« الحدود الموضوعية: تناولت الباحثة الجوانب المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي وسبل تعزيزه لدى المديرات.

« الحدود المكانية: طبقت على المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

« الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على مُعلّيات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

« الحدود الزمانية: الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٦هـ الموافق ٢٠٢٤

• الإطار النظري للدراسة :

• مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي في الدراسات والأبحاث بإعتباره أحد أجزاء السلوك التنظيمي وعلم النفس، وهو أيضاً جزء من الجوانب الاجتماعية التي تهتم العاملين وركزت الدراسات حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في مستقبل المدارس والمعلمين؛ لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية؛ إذ يُعد الالتزام التنظيمي أمراً مهماً للمديرين، ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم التعليمية، ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لها، وأصبح الالتزام التنظيمي أمراً مهماً يُثير اهتمام العديد من المؤسسات التربوية بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات المديرات وحضورهم وغيابهم والتأثير على أدائهم وإنتاجهم، فضلاً عن سلوكياتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المؤسسات التعليمية والتربوية وعلى علاقتها بالمحيط، ويعكس الالتزام التنظيمي إيمان المدير بمدرسته وقيمها وأهدافها إلى درجة تجعله يندمج بها ويفتخر بالانتماء لها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية لإنجاح المدرسة وتقديمها (الغضوري، ٢٠٢٠: ٦).

ويشير (الزبيدي، ٢٠٢١: ٣٤٣) إلى مفهوم الالتزام التنظيمي بأنه عنصر حيوي لبلوغ المنظمة أهدافها، وتعزيز الإبداع، والاستقرار والثقة بين المنظمة، وإدارتها والعاملين بها، كما يسهم الالتزام في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

• أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية لما لها من آثار عديدة على تميز المنظمة واستمراريتها فالارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي يسهم في خفض بعض الظواهر السلبية الناتجة عن تقاعس الموظفين في أداء أعمالهم وواجباتهم، وتبرز الأهمية للالتزام التنظيمي كونه يضم آثاراً متعددة الأصعدة ويُلخص (عبد النعيم، ٢٠٢٠: ١٦٧) أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية وذلك على النحو التالي:

«يُعد نمطاً مهماً للربط بين المؤسسات التربوية والأفراد، وبخاصة في الوقت الذي لا تستطيع أن تُقدم المؤسسات الحوافز المالية لدفع الأفراد لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز مما يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي.

«الالتزام التنظيمي يُساعد في تحقيق الرضا الوظيفي والتنبؤ ببقاء المدراء في مدارسهم ومؤسساتهم التربوية وعدم تركهم العمل.

«الالتزام التنظيمي يُقلل من نسبة الغياب والتأخر عن العمل ويُساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

«الالتزام التنظيمي للمديرين يُساعد على تماسك المديرين وثقتهم بمدارسهم ومؤسساتهم التربوية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، ويُقلل من المشكلات التي تحدث بين المعلمين والإدارة.

«الالتزام التنظيمي يمنح المدير استقراراً نفسياً، ويُساعد على تحقيق أفضل عائد وظيفي، كما يرفع الروح المعنوية ويزيد من ثقة المدير بنفسه وشعوره بتحقيق ذاته.

وأيضاً هناك أهمية للالتزام التنظيمي تتمثل في بُعدين رئيسيين: (القيسي، ٢٠١٩، ١١٥-١١٦):

«البُعد الأول: المتعلق بالأفراد من حيث الروح المعنوية العالية فالالتزام العاملين يُنجم عنه شعور بروح معنوية عالية، والتي تُعتبر استعداداً وجدانياً يُهيئ العاملون للعمل في المنظمة، فيشعرون بحماس لأداء أهداف المنظمة، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، فالالتزام التنظيمي يُولد شعوراً لدى

العاملين بالثقة المتبادلة بينهم بأهداف المنظمة، وكذلك بالثقة بالقيادة فيما بينهم وهذا يؤدي بدوره إلى الكفاءة والارتباط العاطفي بين العاملين، وهذا كله سيظهر الروح المعنوية العالية لديهم، وبالتالي سيتم إنجاز أهداف المنظمة وكذلك فإن الالتزام التنظيمي يحد من ظاهرة ترك العمل والغياب المتكرر وحوادث العمل.

«البعد الثاني: المتعلق بالمنظمة وأدائها وتوضح أهمية الالتزام التنظيمي على المنظمة في الأداء المتميز الذي يؤثر على فعالية وكفاءة المنظمات؛ لما له من تأثير على أداء العاملين والالتزام بأهداف المنظمة ويُشير الباحثون أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، وخفض التكاليف المادية، وتقليل الوقت في الإنجاز لأهداف المنظمة، وتقديم الخدمات عالية الجودة ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمية.

• خصائص الالتزام التنظيمي:

تتعدد خصائص الالتزام التنظيمي لما لها من تأثير جوهري على المنظمة من بينها (البربري، ٢٠١٩):

- «استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- «الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- «يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- «أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- «يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- «يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف المنظمة الإنسانية والايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود المستوى العالي من الانخراط بالمنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- «يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتمثل في ولاء العاملين لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مُطلقة وأبعاد مُتعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

وأضافت الزطيمة (٢٠١٩) خصائص أخرى هي:

- «يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

« تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة، وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

وبناءً على ما تم ذكره بالدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وترى الباحثة أنه نتاج لعدة عوامل إنسانية وتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة وأنه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها.

• مراحل الالتزام التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فبعضهم يرى أنها عملية تتكون من مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بعمله؛ وقد ورد في (السبيعي، ٢٠١٩)، و (شما، ٢٠١٨) ما يلي:

« مرحلة الانضمام: أي انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها؛ حيث يسعى الفرد لاختيار المؤسسة التي تحقق رغباته وتطلعاته.

« مرحلة الالتزام التنظيمي: وهي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف مؤسسته.

« كما يذكر عطية (٢٠٢٠): أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية:

« مرحلة التجربة: تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العمل العام، فوجود الفرد في المؤسسة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وينتج عن ذلك قبوله لسلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه؛ رغبة في الحصول على فوائد المؤسسة، وتظهر لدى الفرد بعض الخبرات التي تتمثل في تحديات العمل، ووضوح الأدوار وإدراك التوقعات.

« مرحلة التطابق بين الأفراد والمؤسسة: تمتد هذه المرحلة بين عام لعامين يتقبل الفرد سلطة الآخرين والرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة، والشعور بالانتماء والإعزاز والفخر بها.

« مرحلة تبني الثقة: مرحلة التبني (الثقة): تمتد هذه المرحلة من السنة الخامسة لإلتحاق الفرد بالعمل إلى ما لا نهاية، يتقبل الفرد أهداف وقيم المؤسسة، ويعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة، يزداد ولاؤه وتتقوى علاقاته وينتقل لمرحلة النضج.

وترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي قد يستغرق وقتاً طويلاً في تحقيقه؛ لأنه يُجسد قناعة تامة من قبل الفرد وأن التخلي عنه قد لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات وتخطيط استراتيجي.

• مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

- يذكر الخفاجي (٢٠١٧) أنَّ هناك عدَّة مداخل لتعزيز الالتزام التنظيمي:
- «الإثراء الوظيفي (إيجاد توافق بين مصلحة المنظمة والموارد البشرية) استقطاب موارد بشرية تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.
- «تبني برامج إدارة التنوع.
- «احترام الفروق الفردية والاختلافات والتنوع بين الموظفين والاهتمام بالتعليم والتطوير المستمر للموارد البشرية (تأمين العدالة والمساواة داخل المنظمة)، وتوضيح رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، الاهتمام بصحة وسلامة الموارد البشرية.

• أبعاد الالتزام التنظيمي:

- إنَّ للالتزام التنظيمي للأفراد في المؤسسات صوراً مختلفة بناءً على اختلاف القوى المسببة له، وتتميز أبعاد الالتزام التنظيمي فيما يلي:

• البعد الأول: الخصائص الشخصية:

وأشار البياري (٢٠١٨) بالبُعد الأول: الخصائص الشخصية وتنشأ أهمية السمات الشخصية من حقيقة أنَّ الكثير من هذه الخصائص لها دور مُتزايد أو مُتناقص في الالتزام، وإلى أنَّ الخصائص الشخصية هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات، ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مُدة الخدمة في المدرسة، ودوافع وقيم المعلمين ومعتقداتهم عن العمل والحاجة إلى الإنجاز؛ كذلك يسعى الفرد لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية كحاجته للأمن والطمأنينة في التنظيم، كما يسعى أن يكون ذات مكانة بالمدرسة محبوباً، ويسعى للانتماء إلى جماعة مُعيَّنة وتحقيق ذاته من خلالها.

• البُعد الثاني: خصائص العمل:

ذكر عاشوري (٢٠١٥) أنَّ هذا البُعد يُشير إلى درجة إدراك الفرد لما يُميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقتها مع ما يُطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف فالإلتزام العاطفي يُبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء، والاندماج والمشاركة في الأنظمة، والموظف سيُطور ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم وأهداف المنظمة، عندها سوف يصبح هناك اندماج نفسي بالمنظمة وافتخار بالانتماء إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الإلتزام العاطفي القوي يبقون في أعمالهم؛ لأنهم يريدون ذلك .

• البُعد الثالث: الخصائص التنظيمية:

تزيد المشاركة في التنظيم من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين؛ حيث أنَّ إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها

تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، وتُعرّف المشاركة بأنها: "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تُتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات، وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تحديد لهم ولأمتهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة (أبو العلا، ٢٠٠٩، ص ٥٦).

• أنواع الالتزام التنظيمي:

يُميز الباحثون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مختلف المنظمات الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي (القيسي، ٢٠١٩، ١١٣ - ١١٤):

«الالتزام الاستمراري: *continuance commitment* إن الالتزام الاستمراري يُشير إلى رغبة الفرد القوية في البقاء في العمل في منظمته التي يعمل فيها؛ لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت خدمة الفرد في منظمته، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل التقاعد، الصداقات وغيرها، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الأمور، فهؤلاء الأفراد يُقال عنهم أن درجة التزامهم الاستمراري عالية».

«الالتزام العاطفي: *affective commitment* ويُشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وهذا النوع من الالتزام هو الذي يحب أن تعمل المنظمة على تطويره لدى موظفيها بدلا من عملها على ارتباطهم بها بواسطة ما تقدمه لهم من مكاسب وحوافز مادية».

«الالتزام المعياري: *Normative commitment* هو التزام الفرد الأدبي بالبقاء في منظمته، وخوفه من أن يترك انطباعاً مسبقاً حوله لدى زملائه فيها لو ترك عمله فيها، والالتزام المعياري يُشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في منظمته بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم، وكذلك يأخذون بالحسبان وضع المنظمة، وما سيسببه تركهم للعمل من إرباك وخسارة، إذا فالإلتزام المعياري التزام أدبي حتى ولو كان على حساب أنفسهم ومصالحهم».

• محددات الالتزام التنظيمي:

يجد المصاروة (٢٠١٩) أن هناك تقسيمات مختلفة لمحددات الالتزام التنظيمي قسمها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

« الخصائص الشخصية.

« الخصائص الوظيفية.

« خبرات العمل.

ولقد انتقد بعض الباحثين التقسيم الذي قُدِّمَ؛ لما به من قصور يتمثل في تجاهل عدد من المتغيرات الأخرى التي يُمكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي، فنجد أن مروداي وآخرين (Mowday et al, 2009) يرى ضرورة الأخذ في الاعتبار مجموعة المتغيرات المتعلقة بخصائص أو سمات الهيكل، وبالتالي فإنَّ مُحددات الالتزام التنظيمي تشمل على أربعة مجموعات تتضمن كل منها عدداً من المتغيرات:

« الخصائص الشخصية.

« الخصائص الوظيفية.

« خبرات العمل.

« خصائص الهيكل.

كما قاموا بتقديم نموذج للالتزام التنظيمي يوضح المحددات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وطبقا للنموذج؛ فإنَّ مُحددات الالتزام تُقسَّم في مجموعتين أساسيتين هما:

« الخصائص الشخصية.

« الخصائص أو المتغيرات الواقضية.

والتي تشمل على كل من:

« الهيكل التنظيمي.

« العمليات التنظيمية.

« المناخ التنظيمي.

وترى الباحثة أنَّ هناك قدراً كبيراً من التشابه في العناصر الفرعية التي تُضمُّها كل مجموعة رئيسية من المحددات.

• **العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي:**

• **أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:**

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل.

وقد عرّف القحطاني (٢٠٢٠: ٢٥) هذه العوامل في عملية الالتزام التنظيمي؛ فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة،

وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل؛ ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع في بدء العمل وقد وجد أن درجة الالتزام التنظيمي لعينة من طلبة الماجستير التحقوا بالعمل كانت مرضية حينما كانت فرص العمل المتاحة قليلة وتؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام التنظيمي؛ خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

• ثانياً: خصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ومن ضمن خصائص الفرد نجد:

• السن وطول مدة الخدمة:

حيث تبين كل من الدراسات التي تناولت هذا المحدد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين كل من طول مدة الخدمة والانتماء التنظيمي، وقد أيد ذلك العديد من الأبحاث التي قامت بها مجموعة من الباحثين إذ يؤدي طول مدة الخدمة إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، كما تُعتبر الزمالة في العمل مصدراً لكثير من العلاقات الاجتماعية خارج العمل، وكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد جعل ذلك من الصعوبة ترك العمل، وأزداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه والارتباط النفسي بالمنظمة؛ وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

• مستوى التعليم:

وتبين أيضاً من بعض الدراسات أن مستوى التعليم يُربط عكسياً بالالتزام التنظيمي وقد يرجع السبب في هذه العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمات، وكان انتمائه أكثر للمهنة التي يعمل بها وزادت فرص العمل الخارجية؛ وبالتالي أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي.

• الفروق في الجنس:

وتبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال بينما أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

• دوافع وقيم الأفراد:

وكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وأن هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تُقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي فتطبيقات نظام الإدارة الأبوية، والأمان الوظيفي باليابان، وما يرتبط بها من إشباع حاجات الأفراد يُعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات اليابانية، كما تبين أن الالتزام التنظيمي يتأثر بدوافع الإنجاز والدوافع العليا فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مُرتفع، ويدركون أن أعمالهم تُساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون مُرتفعة، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر أيضاً على الالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة، وتؤثر قيم الأفراد أيضاً على الالتزام التنظيمي فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، أو يرون العمل على أنه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم يكون مُستوى الالتزام التنظيمي لديهم مُرتفعاً.

• ثالثاً: خصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مُستوى الالتزام التنظيمي فتتعدد مجالات الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتدة، والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية؛ كل هذا يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور؛ فإن ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي.

• رابعاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تناول الداود (٢٠١٨) دراسة العلاقة بين العوامل المتعلقة ببيئة العمل والرضا الوظيفي وذلك قبيل ظهور نظرية الالتزام التنظيمي، ثم تناولت بعد ذلك العديد من الدراسات بحث علاقة هذه العوامل بالالتزام التنظيمي كالأجور، والإشراف، والقيادة وجماعة العمل.

• خامساً: الأجور:

كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية؛ وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.

• سادساً: جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على مُستوى الالتزام التنظيمي؛ فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية نحو المنظمة كان هناك درجة من التماسك بين أفرادها وزاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية؛ بالتالي زاد الالتزام.

• سابعاً: الإشراف والقيادة:

تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي كما أن لكلا النموذجين من القيادة، أي القائد الذي يهتم بهيكل المهمة والقائد ذو الاتجاهات الإنسانية تأثيراً إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي.

• ثامناً: ملكية الأفراد للمنظمة:

إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء من أسهمها يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق؛ وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي بالمنظمة.

• العوامل التي تسهم في تطوير الالتزام التنظيمي:

هذا ويشير أبو منى (٢٠١٨) إلى أن هناك بعض العوامل التي تسهم في تطوير الالتزام التنظيمي، ومنها ما يلي:

« تطبيق سياسات رشيدة تُساعد على إشباع حاجات الموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

« وضوح أهداف المؤسسة لضمان إدراك الموظفين، وفهمهم لمبادئ وأساسيات عملها.

« تنمية مشاركة الموظفين في المؤسسة لزيادة كفايتهم، وفاعليتهم، وارتباطهم بها، وإيجاد نُظم حوافز مناسبة تؤدي لزيادة رضاهم الوظيفي، وتحديد أدوارهم بدقة، والعمل على إشباع حاجاتهم، وتحسين المناخ التنظيمي الذي يشمل بيئة العمل، والطرق والأساليب والعلاقات المرتبطة بها لإيجاد بيئة عمل إيجابية ومُنْتِجة داخل المؤسسة تُساعد على تحقيق استقرار الموظفين وبقائهم فيها وتحسين علاقاتهم.

• الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

إن هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، وتنقسم الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية على النحو الآتي (مطلق، ٢٠٢٠: ٢٥):

• الآثار الإيجابية وتمثل فيما يلي:

« تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل؛ مما يجعله يتبنى أهداف مُنظمة ويسعى لتحقيقها جاهداً.

« آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد خارج نطاق العمل؛ حيث تتمتع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات عمله.

« زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل.
« زيادة الجهد والطاقة المبذولة وانخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية.

• أما الآثار السلبية وهي تتمثل فيما يلي:

« العزلة الاجتماعية وسيطرة التفكير في العمل على الفرد.
« انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف وعدم مناقشة سياسات المؤسسة.

وترى الباحثة أنّ هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات وتؤثر تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية والتي تتضح من خلال رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة ومدى الالتزام بالحضور للعمل ومستوى الأداء والانجاز.

• سبل تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات:

ذكر (عبدالله، ٢٠١٨: ٤٤) أنه من الممكن تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات من خلال ما يلي:

« الإثراء الوظيفي: وذلك بإعطاء العاملين الاستقلالية والحرية في التصرف والمشاركة في القرارات؛ مما يؤدي إلى الزيادة في اندماج العاملين بالمؤسسة.
« إيجاد التوافق بين مصلحة العاملين والعمل: فما تحققه المؤسسة سيعود بالنفع عليهم، وهذا الشعور يزيد من درجة التزام العاملين في المؤسسة.
« محاولة جذب الأفراد: الذين تتوافق قيمهم ورغباتهم مع أهداف وقيم مؤسساتهم، وهذا أيضاً يسهم في زيادة الالتزام.

• أسباب ضعف وانخفاض الالتزام التنظيمي في المدارس:

يعود ضعف الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات المختلفة إلى عدد من الأسباب كما ذكرها (شما، ٢٠١٨):

« قصور الفهم لدى الإدارة لدى اقتناع الموظفين بأهمية أعمالهم؛ كونهم مفيدون للمجتمع.

« عدم عمل مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛ حيث أنّ عدم وضع الموظف في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس سلباً على درجة التزامه، والشعور بالقلق وعدم الاستقرار؛ حيث أنه عندما يشعر الموظف بأن المنظمة التي يعمل بها لا تعمل على رعايته يتولد لديه شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

« إتاحة فرص الترقّي والتقدم؛ حيث أنّ وقوف الإدارة أمام فرص التقدم والترقية للعاملين وجعلها غير متاحة بصورة عادلة أمام جميع الموظفين على السواء من شأن ذلك إحداث حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية عندهم.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرّفه (العساف، ٢٠٠٣م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

• مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية (مكتب التعليم، ٢٠٢٤). تم اختيار عيّنة عشوائية (١٣٠) مديرة من أصل مجتمع الدراسة وبعد الفحص والترتيب تحصلت الباحثة على (١٢٠) استبانة صالحة للتحليل.

• أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، للتعرف على "تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض"، حيث تم تصميم الاستبانة الأولية وتوزيعها على عينة الدراسة لمعرفة البيانات التي تسعى هذه الأداة لتحصيلها، وتم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لهذه الأداة، وفيما يأتي تفصيل لكيفية إعداد الأداة والإجراءات التي تم اتخاذها للتحقق من صدق وثبات الأداة، حيث تكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول "مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض ويتكون من (١٢) عبارة لهذا المحور، والمحور الثاني "سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض" ويتكون من (١١) عبارة لهذا المحور.

• صدق أداة الدراسة:

عرّف العساف (٢٠٠٣) صدق الأداة بأنها: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه فقط"، ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

◀ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

◀ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

• ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ،

• تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

• نتائج السؤال الأول: مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض:

وللإجابة عن هذا التساؤل المتمثل بمدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الأول الخاص بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

٢	مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة	درجة الموافقة
		%	%	%	%					
١	تحت مستويات المدرسة للمحافظة على تجهيزات المدرسة	٠	٦	٤٨	٦٦	٣.٥	٠.٥٩٤	٨٨%	٧	عالية
		%٠	%٥	%٤٠	%٥٥					
٢	تحت مستويات مدرسة للمحافظة على أوقات العمل	٠	٠	١٨	١٢	٣.٨٥	٠.٣٥٩	٩٦%	١	عالية
		%٠	%٠	%١٥	%٨٥					
٣	تحت أهداف واقعية لتطوير الجانب الإداري والفني	٠	١١	٥١	٥٨	٣.٣٩	٠.٦٥٢	٨٥%	١١	عالية
		%٠	%٩	%٤٣	%٤٨					
٤	تحت عن أحدث الوسائل التعليمية لتفعيلها في المدرسة	٠	١١	٤٦	٦٣	٣.٤٣	٠.٦٥٨	٨٦%	٨	عالية
		%٠	%٩	%٣٨	%٥٣					
٥	تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق رسالة المدرسة	٠	٣	٢٦	٩١	٣.٧٣	٠.٤٩٨	٩٣%	٢	عالية
		%٠	%٣	%٢١	%٧٦					
٦	تسعى المديرية جاهدة على حل المشكلات المدرسية	٠	٥	٣٥	٨٠	٣.٦٣	٠.٥٦٦	٩١%	٣	عالية
		%٠	%٤	%٢٩	%٦٧					
٧	تستعين المديرية بالمعلمين في إدارة شؤون المدرسة	٠	٥	٣٧	٧٨	٣.٦١	٠.٥٦٩	٩٠%	٤	عالية
		%٠	%٤	%٣٠	%٦٦					
٨	توضيح أو ثبوت العمل للمعلمين بشكل دقيق	٠	٣	٥٤	٦٣	٣.٥٤	٠.٥٥	٨٩%	٥	عالية
		%٠	%٢	%٤٥	%٥٣					
٩	تطبيق التقييم بعدالة بين معلمين المدرسة	٤	٤	٥٠	٦٢	٣.٤٢	٠.٧١٧	٨٦%	١٠	عالية
		%٣	%٣	%٤٢	%٥٢					
١	تقبل النقد الوجه لها من الآخرين	٦	٢١	٤٠	٥٣	٣.١٧	٠.٨٩٢	٧٩%	١٢	متوسطة
٠		%٥	%١٨	%٣٣	%٤٤					
١	تركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عملها	١	٤	٤٧	٦٨	٣.٥٢	٠.٦٠٨	٨٨%	٦	عالية
١		%١	%٣	%٣٩	%٥٧					
١	تساعد المعلمين في التغلب على الصعوبات والمشكلات التي تواجههم	٣	٨	٤٣	٦٦	٣.٤٣	٠.٧٣	٨٦%	٩	عالية
		%٢	%٧	%٣٦	%٥٥					
الانحراف والمتوسط العام										
						٣.٥٢	٠.٦٢	٨٨%		عالية

تُشير النتائج الموضحة إلى أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حصل على درجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٥٢) حول المحور الأول الخاص بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (٣.٨٥ - ٣.١٧) وهي كلها تقع في مستوى درجة الاستجابة

"متوسطة - عالية" هذا المستوى يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين حول مدى مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية.

«تُحافظ مديرة المدرسة على أوقات العمل»: جاءت العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٥) ونسبة موافقة ٩٦٪. وهذا يدل على أهمية الالتزام بالمواعيد في تعزيز بيئة العمل الفعّالة، مما يعكس قدرة المديرة على تنظيم الوقت بشكل جيد.

«تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق رسالة المدرسة»: احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٧٣) ونسبة موافقة ٩٣٪. تُشير هذه النتيجة إلى أهمية الأخلاق في توجيه العمل الإداري، مما يُعزز من ثقة المنسوبات في القيادة.

«تُحدد أهداف واقعية لتطوير الجانب الإداري والفني»: جاءت هذه العبارة في المرتبة قبل الأخيرة وحصلت على متوسط (٣.٣٩) ونسبة موافقة ٨٥٪. تُشير هذه النتيجة إلى أهمية التخطيط الواقعي في تحسين الأداء الإداري.

«تتقبل النقد الموجه لها من الآخرين»: احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط (٣.١٧) ونسبة موافقة ٧٩٪. بالرغم من ارتفاع نسبة الاستجابة بين أفراد الدراسة إلى أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة تقبل النقد كوسيلة لتحسين الأداء.

بشكل عام، يُمكن القول أن النتائج تُشير إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مما يعكس فعالية القيادة وقدرتها على تحقيق أهداف المدرسة.

وتُشير نتائج السؤال الأول إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة (٣.٥٢) مع تراوح العبارات بين (٣.٨٥ - ٣.١٧)، مما يعكس توافقاً عاماً حول أهمية هذا الالتزام، فقد احتلت عبارة "تُحافظ مديرة المدرسة على أوقات العمل" المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٥) ونسبة موافقة ٩٦٪، مما يدل على قدرة المديرة على تنظيم الوقت بشكل جيد، بينما احتلت عبارة "تتقبل النقد الموجه لها من الآخرين" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.١٧) ونسبة موافقة ٧٩٪، مما يُشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة تقبل النقد كوسيلة لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تلتزم المديرات بالمبادئ الأخلاقية، مما يُعزز ثقة المعلمات ويدعم تحقيق الأهداف التعليمية. وهذا الالتزام، مع أهمية التعاون بين المديرات والمعلمات، يُعتبر عنصراً حيوياً في تعزيز فعالية النظام التعليمي. في رأي الباحثة، فإن تعزيز الروح التشاركية وتقبل النقد البناء يُمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام، مما يعكس أهمية الالتزام التنظيمي في تطوير بيئة تعليمية مُستقرة وفعّالة.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض مرتفع، مما يعكس فعالية القيادة وقدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية، هذا يساهم في تعزيز الفهم العام لأهمية الالتزام التنظيمي كعامل محوري في تحسين الأداء التعليمي والإداري، بما يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة.

• نتائج السؤال الثاني: سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض:

وللإجابة عن هذا السؤال المتمثل لدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الثاني الخاص بسبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢): استجابات أفراد الدراسة لعبارة المحور الثاني مُرتبةً تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية	مُنخفضة جداً	مُنخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
		%	%	%	%					
١	تعزيز مبدأ الانتماء للمدرسة لدى المعلمين.	٠	٦	٤٨	٦٦	٣.٤٣	٠.٧٥٢	٨٦%	٦	عالية
٢	تنفيذ الأعمال والأنشطة للوحدات لها في الوقت المحدد.	٠	٠	١٨	١٢	٣.٦٥	٠.٥٧٧	٩١%	١	عالية
٣	تشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمدرسة.	٠	١١	٥١	٥٨	٣.٢٧	٠.٦٩٥	٨٢%	١٠	عالية
٤	تعمل على التوافق بين مصلحة المعلمين والعمل للمدرسة.	٠	٩	٣٨	٥٣	٣.٣٧	٠.٧٤٤	٨٤%	٧	عالية
٥	توفير بيئة عمل جاذبة للمعلمين.	٠	٣	٢٦	٩١	٣.٢	٠.٧٧٤	٨٠%	١١	متوسطة
٦	تطبيق سياسات رشيده لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.	٠	٥	٣٥	٨٠	٣.٣٥	٠.٧١٢	٨٤%	٨	عالية
٧	توضيح أهداف المدرسة لضمان إدراك المعلمين لها.	٠	٥	٣٧	٧٨	٣.٤٤	٠.٦٩٦	٨٨%	٥	عالية
٨	تتبنى ثقافة العمل الجماعي في المدرسة.	٠	٣	٥٤	٦٣	٣.٤٨	٠.٦٨٦	٨٧%	٤	عالية
٩	فتح قنوات التواصل وسياسة الباب المفتوح.	٤	٤	٥٠	٦٢	٣.٣٣	٠.٧٤٧	٨٣%	٩	عالية
١٠	تطبيق أنظمة حوافز مناسبة (شهادات تقدير ...إلخ).	٥	١٨	٣٣	٤٤	٣.٥٩	٠.٦٠١	٩٠%	٣	عالية
١١	تنمية المهارات والمعارف من خلال التطوير المهني والتدريب.	١	٤	٤٧	٦٨	٣.٦٤	٠.٥٩١	٩١%	٢	عالية
الانحراف والمتوسط العام						٣.٤٣	٠.٥٢	٨٧%		عالية

تشير النتائج الموضحة إلى أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حصل على درجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٤٣) حول المحور الثاني الخاص بسبل

تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (٣.٦٥ - ٣.٢٠) وهي كلها تقع في مستوى درجة الاستجابة "متوسطة - عالية" هذا المستوى يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين حول مدى تعزيز سبل الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية.

«تُنجز الأعمال والأنشطة الموكلة لها في الوقت المحدد»: جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦٥) ونسبة موافقة ٩١٪. تعكس هذه النتيجة أهمية الالتزام بالمواعيد في تعزيز فعالية العمل، مما يدل على قدرة المديرات على إدارة الوقت بكفاءة.

«تنمية المهارات والمعارف من خلال التطوير المهني والتدريب»: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٦٤) ونسبة موافقة ٩١٪. تُشير هذه النتيجة إلى أهمية الاستثمار في تطوير المعلمات لتحسين الأداء العام للمدرسة.

«مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمدرسة»: جاءت هذه العبارة في المرتبة قبل الأخيرة وحصلت على متوسط (٣.٢٧) ونسبة موافقة ٨٢٪. تُشير هذه النتيجة إلى ضرورة إشراك المعلمات في القرارات لتعزيز الشعور بالمسؤولية.

«توفير بيئة عمل جاذبة للمعلمات»: احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط (٣.٢٠) ونسبة موافقة ٨٠٪. تعكس هذه النتيجة أهمية توفير بيئة مريحة لتحفيز المعلمات على الأداء الجيد.

بشكل عام، تُشير النتائج إلى أن هناك سبلاً فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مما يعكس أهمية القيادة الفعالة في تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الالتزام بين المعلمات.

وتُشير نتائج السؤال الثاني إلى أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بلغ درجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، حيث تراوحت العبارات بين (٣.٦٥ - ٣.٢٠)، مما يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين، واحتلت عبارة "تُنجز الأعمال والأنشطة الموكلة لها في الوقت المحدد" المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦٥) ونسبة موافقة ٩١٪، مما يدل على أهمية الالتزام بالمواعيد في تعزيز فعالية العمل. كما جاءت عبارة "تنمية المهارات والمعارف من خلال التطوير المهني والتدريب" في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٦٤) ونسبة موافقة ٩١٪، مما يُشير إلى أهمية الاستثمار في تطوير المعلمات.

من جهة أخرى، حلت عبارة "مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمدرسة" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٣.٢٧) ونسبة موافقة ٨٢٪، مما يبرز

ضرورة إشراك المعلمات في القرارات لتعزيز الشعور بالمسؤولية، أما عبارة "توفير بيئة عمل جاذبة للمُعلِّمات" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٢٠) ونسبة موافقة ٨٠٪، مما يعكس أهمية توفير بيئة مُريحة لتحفيز المعلمات على الأداء الجيد.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن هناك سبلاً فعّالة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُدِيرَات المدارس الثانوية في الرياض، مما يعكس أهمية القيادة الفعّالة في تحسين بيئة العمل وزيادة مُستوى الالتزام بين المعلمات. في رأي الباحثة، فإن تعزيز هذه السبل يمكن أن يسهم في تحقيق بيئة تعليمية مُستقرة تسهم في تطوير الأداء التعليمي.

وبشكل عام، تُشير النتائج إلى أن هناك سبلاً فعّالة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُدِيرَات المدارس الثانوية في الرياض، مما يعكس أهمية القيادة الفعّالة في تحسين بيئة العمل وزيادة مُستوى الالتزام بين المعلمات، هذه النتائج تُعزز من الفهم العام لأهمية استراتيجيات مُحددة مثل الالتزام بالمواعيد، الاستثمار في التنمية المهنية ومُشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات، وهي تدعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

• خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

• خلاصة نتائج السؤال الأول:

أظهرت نتائج الدراسة أن مُستوى الالتزام التنظيمي لدى مُدِيرَات المدارس الثانوية في الرياض كان مُرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة (٣.٥٢)، مع تراوح العبارات بين (٣.٨٥ - ٣.١٧)، مما عكس توافقاً عاماً بين المشاركين حول أهمية هذا الالتزام، وتصدرت عبارة "تحافظ مُديرة المدرسة على أوقات العمل" النتائج بمتوسط (٣.٨٥) ونسبة موافقة ٩٦٪، مما يدل على قدرة المديرات على تنظيم الوقت وتعزيز فعّالية العمل، وهو ما يُعتبر عنصراً أساسياً لنجاح العملية التعليمية، كما جاءت عبارة "تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق رسالة المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٧٣) ونسبة موافقة ٩٣٪، مما أظهر أهمية الأخلاق في توجيه العمل الإداري وتعزيز ثقة المعلمات في القيادة، وهو ما يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية فيما يتعلق بتحديد الأهداف، كما حصلت عبارة "تحدد أهداف واقعية لتطوير الجانب الإداري والفني" على متوسط (٣.٣٩) ونسبة موافقة ٨٥٪، مما أشار إلى أهمية التخطيط الواقعي في تحسين الأداء الإداري وضرورة وجود رؤية واضحة من المديرات. من جهة أخرى، جاءت عبارة "تتقبل النقد الموجه لها من الآخرين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.١٧) ونسبة موافقة ٧٩٪، مما أظهر الحاجة لتعزيز ثقافة تقبل النقد كوسيلة لتحسين الأداء، حيث أن الانفتاح على الآراء البناءة يُعد ضرورياً لتحقيق التحسين المستمر.

• خلاصة نتائج السؤال الثاني:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن متوسط استجابة أفراد الدراسة حول سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية في الرياض كان على درجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، حيث تراوحت العبارات بين (٣.٢٥ - ٣.٢٠)، مما يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين حول فعالية هذه السبل، وتصدرت عبارة "تُنجز الأعمال والأنشطة الموكلة لها في الوقت المحدد" النتائج بمتوسط (٣.٦٥) ونسبة موافقة ٩١٪، مما يدل على أهمية الالتزام بالمواعيد في تعزيز فعالية العمل ويعكس قدرة المديرات على إدارة الوقت بكفاءة، بينما جاءت عبارة "تنمية المهارات والمعارف من خلال التطوير المهني والتدريب" في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٦٤) ونسبة موافقة ٩١٪، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في تطوير المعلمات لتحسين الأداء العام للمدرسة، من جهة أخرى، حلت عبارة "مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمدرسة" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٣.٢٧) ونسبة موافقة ٨٢٪، مما يبرز ضرورة إشراك المعلمات في القرارات لتعزيز الشعور بالمسؤولية، في حين احتلت عبارة "توفير بيئة عمل جاذبة للمعلمات" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٢٠) ونسبة موافقة ٨٠٪، مما يعكس أهمية توفير بيئة مريحة لتحفيز المعلمات على الأداء الجيد.

• توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

• توصيات نتائج السؤال الأول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض:

« توصي الباحثة بتنظيم دورات تدريبية للمديرات والمعلمات تركز على مهارات إدارة الوقت، مما يعزز من قدرتهن على الحفاظ على أوقات العمل وتحسين فعالية الأداء.

« إنشاء ورش عمل تهدف إلى تعزيز ثقافة تقبل النقد البناء بين المديرات والمعلمات، مما يساهم في تحسين التواصل والتعاون في بيئة العمل.

« تطوير خطة استراتيجية تشمل تحديد أهداف واقعية قابلة للتحقيق، مع إشراك جميع المعلمات في عملية التخطيط لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

« توصي الباحثة بتطبيق آليات تقييم دورية لمستوى الالتزام التنظيمي، مما يساعد في تحديد النقاط القوية والضعيفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

• توصيات نتائج السؤال الأول سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض:

« توصي الباحثة بتطوير ورش عمل دورية للمديرات والمعلمات تركز على مهارات إدارة الوقت وكيفية إنجاز الأعمال والأنشطة في المواعيد المحددة، حيث يمكن أن تشمل هذه الورش استراتيجيات فعالة لزيادة الإنتاجية.

« إنشاء برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف لدى المعلمين، كما يُنصح بتقييم الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتوفير تدريبات تُلبّي هذه الاحتياجات لتعزيز الأداء العام للمدرسة.

« تطوير آليات تتيح للمعلمين المشاركة الفعّالة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

« يمكن تنظيم اجتماعات دورية يتم خلالها مناقشة القضايا المهمة ومُشاركة الآراء.

« تحسين بيئة العمل من خلال العمل على توفير بيئة عمل جاذبة للمعلمين، من خلال تحسين المرافق المدرسية وتوفير مساحات مُريحة، كما يُنصح بإجراء استبيانات دورية لجمع آراء المعلمين حول تحسين بيئة العمل وتعزيز شعورهم بالراحة.

• مقترحات الدراسات المستقبلية:

« أثر أنظمة الحوافز على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في المملكة العربية السعودية.

« تقييم فعالية برامج التطوير المهني في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

« تحليل العلاقة بين التعاون المهني ودرجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في الرياض.

« استكشاف دور القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.

• المراجع

• المراجع العربية:

- أبو منى، إلهام يوسف. (٢٠١٨). درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية. الأردن.
- ايناس، فواد نواوي فلمبان. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير. جامعة أم القرى.
- البربري، محمد أحمد عوض. (٢٠١٩). دور الذكاء العاطفي في تجويد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة بنها. ٣٠ (١٢٠)، ٩٦-٣٢.
- البقمي، عبدالله سعد. (٢٠١٩). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، المجلة العلمية جامعة أسسوط، ع ٣٥ (٥) ٢٠٢٠.

- جمال وآخرون، (٢٠١٤). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا. *مجلة العلوم التربوية*. (١)، ٣-٦٣.
- الحارثي، سامية مطلق. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. *مجلة البحث العلمي في التربية جامعة الملك سعود*. ع ٢٠ (٥).
- حمزاوي، محمد. (٢٠٠٨). *السلوك الإداري والتنظيمية في المنظمات المدنية والأمنية*. جدة: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- داود، عبدالعزيز. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية*. (٣٩)، ٢١٠-٢٤٠.
- درويش، أحمد محمد. (٢٠٠٨). *نظرية الالتزام التنظيمي*. القاهرة: عالم الكتب.
- زايدى، رنا. (٢٠١٤). *ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات بمدينة الطائف* لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الطائف.
- الزبيدي، مشعل بن عبيد إبراهيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*.
- الزعابي، ليث خميس. (١٩٧٥). *تصميم الوظيفة وعلاقتها بالمتغيرات الفردية والالتزام التنظيمي*.
- السبيعي، فهد الحميدي مفلح. (٢٠١٩). *مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي التربية الخاصة ومعوقاته وآليات تعزيزه في ضوء بعض المتغيرات*، كلية التربية، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس. ع ٢٠٩.
- شما، فتحي محسن. (٢٠١٨). تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢ (١٨)، ١٨-٢٩.
- الشمري، الأدهم. (٢٠١٥). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية بمنطقة حائل*. *مجلة مستقبل التربية العربية*. (٩٦)، ١٠٣-١٧٧.
- الشمري، الأدهم خليفة. (٢٠١٥). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل*. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٢ (٩٦).
- الشنطي، محمود. (٢٠١٦). *العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي متغير وسيط*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية*. (٧)، ٨٥-١٠٤.

- عبدالله، محمد موسى حمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة مُديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير]. كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن. ٤ (١)، ٣٢٣-٣٤٦.
- عبدالنعم، بدر محمد عبد الحفيظ. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مصر، ٦ (١٣)، ١٤٥-١٩٨.
- العديلي، ناصر. (١٤١٤). السلوك الإنساني التنظيمي: منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة.
- عطية، صفاء زياد حمادة. (٢٠٢٠). النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مُديري ومُديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، [رسالة ماجستير]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- العنزي، عطا الله. (٢٠٠٩). اتجاهات القادة التربوية نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- العنزي، نايف عماش السويلم. (٢٠٢١). تصور مُقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام. ٣ (٢٧). عين شمس، مصر، ع ٢٣٣، ٣٣٣.
- الغضوري، حنان محمد. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٨)، ١ - ٢٠.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس: مصر، ع (٢)، ٤٢٣-٤٥٦.
- فليه، وآخرون. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة: عمان.
- الفهيد، عبدالله. (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مُديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- القيسي، خليل عوض. (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى الرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، الأردن: عمان، دار البازوري للنشر.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٠). التنظيم الإداري. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- مدني، عبدالقادر. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٥). إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: دار الكتب.

- Winarji Bambang. (2014). The Effect of Organizational Knowledge, Interpersonal Relationship Organizational Commitment and Leadership Effectiveness toward Decision Making of Junior High schools Headmaster in Deli Serdang Indonesia ster in Deli Serdang Indonesia. *Interrnational Journal of Education and Research*". Vol. 2no. 3-1-6.
- Jiang Z. Gollan P. J & .Brooks G. (2016). Relationships between organizational justice organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China South Korea and Australia. *The Internat*

