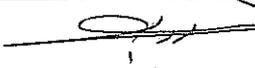


نوقشت رسالة الطالب ندى محمد لوجو

بعنوان :

واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي
- دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية

وأجيزت يوم الأربعاء الواقع في ٢٠١٤/٦/١١ من قبل السادة أعضاء
لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

التوقيع	الصفة	الاسم
	عضواً	أ.د. جلال السناد
	عضواً مشرفاً	د. زينب زيود
	عضواً	د. منى كشيك

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة
الماجستير في أصول التربية - قسم أصول التربية .



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم أصول التربية

واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي
{دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية}

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في أصول التربية

إعداد الطالبة

ندى محمد لوجو

إشراف الدكتورة

زينب زيود

الأستاذة المساعدة في قسم أصول التربية

1435-1434 هـ

دمشق: 2014-2013 م

الفهارس

- فهرست المحتويات -

فهرس الموضوعات
فهرس الجداول
فهرس الملاحق

الفهارس

الصفحة	فهرس الموضوعات
	الباب الأول: الدراسة النظرية
	الفصل الأول: مشكلة البحث ومحدداته
2	مقدمة البحث
3	أولاً : مشكلة البحث
3	ثانياً: أهمية البحث
4	ثالثاً : أهداف البحث
4	رابعاً: أسئلة البحث
4	خامساً: متغيرات البحث
5	سادساً: فرضيات البحث
6	سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية
6	ثامناً: الدراسات السابقة
6	مقدمة
7	أولاً: الدراسات العربية والمحلية

18	ثانياً: الدراسات الأجنبية
	الفصل الثاني
25	أولاً: خصائص المعلم
29	ثانياً: مهام المعلم
33	ثالثاً: أخلاقيات مهنة التعليم
35	رابعاً: مقومات أخلاقيات مهنة التعليم
36	خامساً : مدير المدرسة وسماته
38	سادساً :مهام مدير المدرسة
42	سابعاً: مبادئ أخلاقيات المدير
	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
45	مقدمة
45	أولاً : مفهوم التنظيم والسلوك التنظيمي
45	ثانياً:الاتجاهات النظرية التي تناولت قضايا التنظيم والعمل
47	ثالثاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
49	رابعاً: تعريف الالتزام التنظيمي

الفهارس

53	خامساً: أهمية الالتزام التنظيمي
54	سادساً: مكونات الالتزام التنظيمي
55	سابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
59	ثامناً: خصائص الالتزام التنظيمي
60	تاسعاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
65	عاشراً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
67	إحدى عشر : السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي
68	إثنى عشر : فوائد قياس الالتزام التنظيمي
68	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الدراسة الميدانية
73	الفصل الأول : منهجية البحث وأدواته وإجراءاته
73	مقدمة
73	أولاً: منهج البحث
73	ثانياً: أدوات البحث
78	ثالثاً: مجتمع الأصلي للبحث ، وعينته

الفهارس

80	رابعاً: حدود البحث
80	خامساً: إجراءات تطبيق البحث
82	الفصل الثاني : النتائج الكمية لأدوات البحث وتفسيرها
82	مقدمة
82	أولاً: تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبيان
106	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث
129	ثالثاً: النتائج المتعلقة بترتيب عناصر الالتزام التنظيمي
131	رابعاً: النتائج العامة للبحث
133	خامساً: مقترحات البحث
135	خلاصة البحث باللغة العربية
139	المصادر والمراجع
153	الملاحق
160	خلاصة البحث باللغة الإنكليزية

الفهارس

فهرس الجداول		
	اسم الجدول	
73	جدول صدق المقارنة الطرفية نتائج اختبار ت - ستودنت للفروق بين متوسطي مجموعتين بالنسبة للأبعاد المحددة مسبقاً	1
75	معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	2
77	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية المحددة	3
80	التكرارات النسبية والخام لفقرات البعد الأول	4
85	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي لفقرات البعد الأول	5
88	التكرارات النسبية والخام لفقرات البعد الثاني	6
93	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي لفقرات البعد الثاني	7

الفهارس

96	التكرارات النسبية والخام لفقرات البعد الثالث	8
98	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي لفقرات البعد الثالث	9
100	التكرارات النسبية والخام لفقرات البعد الرابع	10
103	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي لفقرات البعد الرابع	11
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ستودنت لدراسة الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة	12
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ستودنت لدراسة الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	13
109	جدول تحليل ANOVA لدراسة الفروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	14
111	جدول اختبار LSD (لمعرفة نتائج الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	15
114	جدول تحليل ANOVA لدراسة الفروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	16
116	جدول اختبار LSD (لمعرفة نتائج الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	17

الفهارس

201	جدول تحليل ANOVA لدراسة الفروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الراتب	18
122	جدول اختبار LSD لمعرفة نتائج الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الراتب	19
126	معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومجالاته الأربعة	20
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجات إجابات أفراد العينة عن ترتيب العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	21

فهرس الملاحق		
رقم الملحق	اسم الملحق	
1	أسماء السادة محكمي استنبانه الالتزام التنظيمي	152
2	يبين مدارس التعليم الأساسي المختارة بحسب المناطق التعليمية في مدينة اللاذقية	152

الفهارس

154	يبين المجتمع الأصلي لمديري ومعلمي لمدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية	3
154	استبانه الالتزام التنظيمي	4

الباب الأول: الدراسة النظرية
الفصل الأول : مشكلة البحث ومحدداته

مقدمة البحث

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: أسئلة البحث

خامساً: متغيرات البحث

سادساً: فرضيات البحث

سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

ثامناً: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات السابقة العربية

ب-الدراسات السابقة الأجنبية

ج-التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الأول:

مشكلة البحث ومحدداته

مقدمة البحث:

يمثل العنصر البشري أهم المدخلات في أي منظمة سواء كانت خدمية، تعليمية، أو صناعية، ويعتبر التعليم من أهم المنظمات التي تعنى بصناعة الإنسان، حيث يلعب التعليم بمختلف مراحله دوراً جوهرياً في تطوير حركة المجتمع، لأنه يركز على تنمية العامل البشري، ذلك العامل الذي يعد أساس كل تطور وتنمية. كما يشهد التعليم اهتماماً عالمياً، وتطوراً مستمراً لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع.

وتعد المدرسة أول مرحلة من مراحل صناعة الإنسان، لذا كان لابد من الاهتمام بكل مكوناتها، وخاصة المديرين والمعلمين لأنهم يعتبرون المكون الأهم في التأثير على الطالب، الذي يعد أهم مدخلات ومخرجات المؤسسة التربوية، والمدرسة كأى منظمة أخرى لها أهدافها وقيمها ومبادئ خاصة للعمل فيها، ومهام وواجبات على العاملين القيام بها، وهناك الكثير من العوامل والمفاهيم التي تؤثر على أداء هذه المهام وعلى تحقيق المدرسة لأهدافها ورسالتها، ومن أهم هذه المفاهيم هو درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي ومديري المدارس.

ويعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، كما أنه من أكثر المفاهيم صعوبة كونه يعتبر ظاهرة نفسية، ونتيجة كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه، لذلك تعددت تعريفاته، والتي يمكن اختصارها بأن الالتزام يتمثل بتطابق قيم وأهداف الفرد مع المنظمة، والرغبة بالاستمرار العمل فيها لما تحققه له من فوائد مادية ومعنوية، وبذل الجهود لتحقيق أهدافها، وشعور الفرد بالفخر لانتمائه لهذه المنظمة.

وقد ظهر الاهتمام بدراسة الالتزام بداية في قطاع الصناعة والأعمال والخدمات، ثم انتقل إلى المنظمات الأخرى كالمؤسسات التعليمية سواء كانت مدارس أو جامعات، لما لهذه المؤسسات من أهمية في تكوين عنصر بشري قادر على مواكبة حاجات وتطور المجتمع، وخاصة مدارس التعليم الأساسي التي تعتبر حجر الأساس للمراحل اللاحقة، لذا كان لابد من الاهتمام بالمعلمين والمديرين لأنهم يشكلون الوحدات الأساسية في مكونات المدرسة، وعليهم تتوقف فاعليتها في تحقيق غاياتها، ويتوقف نجاحهم في تحقيق هذه الأهداف على عدد من المتغيرات التي من أهمها الالتزام التنظيمي. وللاهتمام المعلمين والمديرين أهمية في نجاح مدارس التعليم الأساسي بتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها وتقديم مخرجات بشرية ذات كفاءة سواء لسوق العمل أو للمراحل التعليمية اللاحقة، وبذلك تبرز

أهمية دراسة الالتزام التنظيمي لمديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمفهومه وأبعاده ومراحله وخصائصه .

أولاً: مشكلة البحث:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي من أهمية النتائج المترتبة عليه ، والتي تنعكس على الفرد والمنظمة ، ويعتبر مفهوم الالتزام من المفاهيم الحديثة في الدراسات العربية ، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ، ويركز على قطاع الصناعة والقطاع الخاص أكثر من تركيزه على المؤسسات التعليمية ، إضافة إلى أن الدراسات التي تناولت مفهوم الالتزام في قطاع التعليم اهتمت بالالتزام المديرين دون الاهتمام بالالتزام العناصر الأخرى المؤثرة في العمل بأي منظمة كدراسة (العبادي 2000، الهنداوي 2002، العنزوي 2007، حواس 2003، الوزان 2006، نقى 2002)

ومفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد لأنه يتضمن مجالات عديدة ، وتزداد الحاجة لدراسته في بيئتنا العربية نظراً للمشكلات التي يعاني منها قطاع التعليم والتي لخصها دواليبي بقلة الموارد البشرية المؤهلة وقلة الموارد المادية ، ومما يضعف الالتزام أيضاً كثرة المهام الملقاة على عاتق المعلمين والمديرين ، وضيق الوقت الرسمي لإنجاز المهام . (دواليبي ، 2008، ص3)

وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة أن مفهوم الالتزام التنظيمي لم يحظ بالاهتمام الكافي في الممن خلال عملها في المجال التربوي تفاوتاً في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين ، ومن خلال دراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من (20) معلماً ومديراً طرحت عليهم عشرة أسئلة حول الالتزام التنظيمي فتبين من الإجابات أن (57%) من المعلمين يرون أن طريقة تعامل الإدارة معهم ، والعلاقة مع زملاء العمل ووضوح مهام وإجراءات العمل تؤثر على التزامهم ، كما أن وضعف العوائد المادية يؤثر على الالتزام ، وأوضح (65%) من المديرين أن كثرة المهام الملقاة على عاتقهم وتفاوت أداء المعلمين يضعف التزامهم .

مما سبق تتجلى مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :

- ما واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في اللاذقية؟

ثانياً: أهمية البحث :تتمثل أهمية البحث من خلال :

أن توفر مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي ينعكس على تحقيق المدرسة لأهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية مجتمع الدراسة من جهة وأهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:

-أهمية تحديد واقع الالتزام التنظيمي لأنه يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، التي تؤدي إلى تكلفة عالية وخدمة سيئة في قطاع التعليم .

-تفيد القائمين على التعليم في اطلاعهم على أبعاد الالتزام التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى توفير كل ما من شأنه تحقيق هذا الالتزام .

-قد تسهم نتائج هذا البحث في وضع حلول لإزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الالتزام والوقوف على مؤشرات للقيام بما يلزم لرفع مستوى الالتزام التنظيمي بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة. - تعتبر هذه الدراسة الدراسة الأولى في سورية على حد علم الباحثة التي تتناول واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي ومديري التعليم الأساسي

ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من مديري ومعلمي التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- تعرف العوامل التي تساعد في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي .
- الكشف عن أثر بعض المتغيرات (الجنس،المؤهل العلمي،سنوات الخدمة، الراتب ، نوع الوظيفة) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي.
- تقديم مقترحات لصانعي القرار التربوي حول مستوى الالتزام التنظيمي بناء على كشف واقع الالتزام لدى المعلمين والمديرين في مرحلة التعليم الأساسي في سورية .

رابعاً: أسئلة البحث:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لمديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية ؟
- ما العوامل التي تساعد في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية؟
- ما أثر بعض المتغيرات (الجنس ،المؤهل العلمي،سنوات الخدمة)في الالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين؟

خامساً: متغيرات البحث

متغيرات مستقلة:

- نوع الوظيفة(معلم-مدير)
- الجنس (ذكر - أنثى)
- المؤهل العلمي(معهد -إعداد مدرسين-جامعة فما فوق)
- سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات-من 6إلى 10 سنوات-10فما فوق)
- الراتب (من 10إلى 15ألف-أكثر من 15وأقل من 20ألف-20ألف فما فوق)

متغيرات تابعة: وتتمثل بأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي: (الولاء للمدرسة ، المسؤولية تجاه المدرسة ، الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة ، الإيمان بقيم وأهداف المدرسة) سادساً:فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة (0,05) :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (مدير ، معلم) تعزى لمتغيرالفئة الوظيفية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (ذكر ، أنثى) تعزى لمتغير الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (معهد ،معهد إعداد مدرسين،جامعة فما فوق) تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة(أقل من خمس سنوات ،من 6 إلى 10 سنوات ،10 فما فوق) تعزى لمتغير سنوات الخدمة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (من 10 إلى 15 ألف ،أكثر من 15 وأقل من 20 ألف ،20ألف ومافوق) تعزى لمتغير الراتب
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكلاً من :

*مستوى الولاء تجاه المدرسة

*مستوى المسؤولية تجاه المدرسة

*مستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة

*مستوى الإيمان بقيم وأهداف المدرسة

سابعاً:المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

1-الالتزام التنظيمي(organizational commitment): هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل

الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ، وعملية الالتزام التنظيمي هي

عملية الإيمان بأهداف المنظمة ،وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف ، وتجسيد تلك

القيم . (خضير، وآخرون،1996،ص77).

2- الالتزام العاطفي:يشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها

3-الالتزام الاستمراري:يشير إلى رغبة الفرد بالبقاء في العمل في المنظمة لاعتقاده بأن تركه العمل

سيكلفه الكثير

4-الالتزام المعياري:يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعززه الدعم الجيد من قبل

المؤسسة لمنسوبيها ،ومساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط . (سلامة،2003،ص41)

- 5- **تعريف الالتزام التنظيمي إجرائياً:** هو الاقتناع بأهداف المنظمة وقيمها ، والرغبة بالعمل فيها وبذل الجهود لتحقيق أهدافها ، والمحافظة على استمرارها وعلى العلاقة مع زملاء العمل ، والشعور بأنّ تحقيق مصلحة المنظمة أهم من تحقيق المصالح الشخصية ، وأنّ المنظمة تستحق الإخلاص من قبل العاملين فيها ، وهي من أفضل جهات العمل التي يمكن الالتحاق بها ، ويتطابق الالتزام التنظيمي في كثير من النقاط مع الانتماء والولاء إلا أن الالتزام يعد مفهوماً أكثر شمولية .
- 6- **الالتزام التنظيمي عند المعلمين والمديرين :** هو مدى اقتناع المعلمين والمديرين بمدرتهم وقيمها وأهدافها ، وشعورهم بالفخر كونهم أحد أفرادها، والواجب تجاه نجاحها ، وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها والمحافظة على ممتلكاتها ، والاهتمام لسمعتها ومصيرها ، والرغبة بالبقاء فيها مهما توفرت لهم فرص عمل بديلة .
- 7- **التعريف الإجرائي لأبعاد التزام المعلمين والمديرين :**
- **الولاء للمدرسة:** هو تبني كلاً من المدير والمعلم لقيم وأهداف المدرسة والشعور بالانتماء لها، والثقة بالعاملين فيها واعتبار مشاكلها مشاكلهم الشخصية، وتفضيل مصلحتها على مصلحتهم
- **المسؤولية تجاه المدرسة:** يعني أن يبذل كلاً من المعلم والمدير الجهد لإنجاح عمل المدرسة، والاهتمام بسمعتها ومصيرها ، وتقديم المساعدة لزملاء العمل، والقيام بأي واجب يلقي على عاتقهم
- **الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة:** ويتمثل بعدم ترك المعلم والمدير للعمل في المدرسة مهما توفرت لهم فرص بديلة ، وقبول جميع المهام التي تكلفهم بها مقابل استمرار العمل فيها ، والرغبة بالمحافظة على العلاقة مع الزملاء .
- **الإيمان بقيم وأهداف المدرسة:** يعني التقارب بين الأهداف الخاصة للمعلمين والمديرين وأهداف المدرسة التي يعملون بها ، والشعور أن المدرسة من أفضل جهات العمل التي قد يلتحقون بها ، إضافة لاحتسائهم بالحرية والاستقلالية وأن مناخ العمل مريح ومستقر .

ثامناً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات المحلية والعربية والعالمية ، التي تناولت الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه ومكوناته وأبعاده ، والعوامل المؤثرة فيه ، وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومدراء التعليم الأساسي ، فقد اقتضت الباحثة على عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثها ، أو ببعض جوانبه ، وهي كالآتي :

أ: الدراسات العربية والمحلية:

- 1- **دراسة العبادي (2000) بعنوان :** الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة

أهداف الدراسة :

- معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام .
- الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي .
- مجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة جميع مدراء مدارس التعليم العام للبنين في محافظة جدة ، وتم إجراء دراسة شاملة لهم نظرا لصغر عددهم .
- أداة الدراسة: استخدم الباحث استبيان يحتوي على مقياس موزان لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي ، ومقياس بوتر وزملائه لقياس درجة الالتزام التنظيمي ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة
- نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصفات الشخصية (السن، مستوى الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ، وبين الالتزام التنظيمي .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحدي بالعمل والالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين والزملاء لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح مهام العمل وأهميته وبين الالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا مديري المدارس عن الرواتب والمكافآت والالتزام التنظيمي .

2- دراسة الهنداوي (2002) بعنوان: الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية

أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي ، وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر ، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة ، بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المدراء ، وتثبيط ضغوط العمل الايجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم .
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (615) من مدراء المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية ، وقد تم اختيار من ثماني محافظات بطريقة عشوائية ، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

أدوات الدراسة :

- مقياس الالتزام التنظيمي (إعداد جون ماير وآخرون 1993 ، ترجمة الباحث بتصريح) .
- مقياس ضغوط العمل الإداري (إعداد الباحث) .

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
نتائج البحث:

- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية
تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي ، ونوع ضغوط العمل .
- الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً طردياً بضغط العمل الإيجابية .
- الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغط العمل السلبية لدى
المديرين .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في درجات الالتزام التنظيمي
طبقاً لاختلاف (المستوى التعليمي ،الخبرة الإدارية) ، بينما وجدت فروق طبقاً للجنس
ولصالح الذكور .

**3- دراسة حمادات (2003) بعنوان : "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين
والمعلمين في المدارس
أهداف الدراسة:**

- التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية العامة
في الأردن .
- التعرف على الفروق في درجة الالتزام لدى المدرء والمعلمين تبعاً للجنس والخبرة والمؤهل
التعليمي .
- مجتمع وعينة الدراسة:**بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين (296) بنسبة 30% من مجتمع
الدراسة ، وبلغ حجم العينة من المعلمين (620) بنسبة 5% من المجتمع ، واستخدم المنهج
الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة
نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج معدل ولاء مرتفع وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة ، يليه نحو
الزملاء ، ثم الولاء نحو العمل ، ثم الولاء نحو المهنة .
- ارتباط الولاء بعدد سنوات الخبرة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين .

**4-دراسة النوباني(2003) بعنوان: "العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم
نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن
أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف:

- مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين من وجهة نظرهم .

-التعرف إلى العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين ، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي .

-معرفة أثر كل من المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي والإقليم، والخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين

مجتمع وعينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (479) مدير تربية ومشرفاً تربوياً ومدير مدرسة باعتبارهم قادة تربويين ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وبنسبة 50% ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

أداة الدراسة: قام الباحث باستخدام ثلاثة استبيانات: الأولى، لقياس مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم ، أما الثانية فكانت لقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي ، أما الاستبانة الثالثة فكانت لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء القادة .

نتائج الدراسة:

-أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسط .

-هناك فروق ذات دلالة احصائية للاتجاه نحو التغيير التنظيمي، تعزى للمستوى الوظيفي .

-هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) لمستوى الالتزام التنظيمي، تعزى إلى المستوى الوظيفي والخبرة الادارية.

5-دراسة سلامة(2004) بعنوان: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي ، والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية .

-تحديد دور كل من متغيرات (الجنس ،المؤهل العلمي ،الرتبة العلمية ،الخبرة الإدارية،المركز الوظيفي)على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية .

عينة الدراسة:تكونت عينة الدراسة من (302) من أعضاء هيئة التدريس أخذت بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة30% من مجتمع الدراسة .

أداة الدراسة:لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام استبانتين ،استبانة لقياس الانتماء المهني ، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي ،واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

-وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

-أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني ، بينما كان للمتغيرات الأخرى أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي .

6-دراسة غنام (2005) بعنوان : السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

-السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس .

-تحديد دور كل من متغيرات(مكان العمل،مكان السكن،المؤهل العلمي،مجال التدريس،الحالة الاجتماعية،معدل الدخل للأسرة،سنوات الخبرة) في التأثير على الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية .

عينة الدراسة:تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، وبلغ عدد أفراد العينة (183) معلمة بنسبة 16,8%من مجتمع الدراسة ،واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: قامت الباحثة باستخدام استبانتين الأولى لقياس السمات الشخصية،والثانية لقياس الولاء التنظيمي .

نتائج الدراسة:

-درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية كانت كبيرة جداً .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالات سمات الشخصية،والولاء التنظيمي لدى معلمات مرحلة التعليم الأساسي،تعزى لمتغيرات (مكان العمل،مكان السكن،مجال التدريس،الحالة الاجتماعية،معدل دخل الأسرة،سنوات الخبرة) .

-يوجد ارتباط ايجابي دال إحصائيا بين سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسي.

7-دراسة حنون(2006) بعنوان : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

- معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة) .

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة ، وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، والإيمان بالمؤسسات قيد الدراسة -معرفة مدى تأثير الفروق الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى التزامهم الوظيفي تجاه المؤسسة التي يعملون فيها ، وما طبيعة هذه العلاقة من حيث الايجابية والسلبية .

مجتمع وعينة الدراسة: من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم . وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات ، والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية : (العمر، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، ومكان العمل) .

8- دراسة شربتجي (2006) بعنوان:العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

-قياس مدى توافر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المشافي الجامعية في سوريا .
-قياس قوة الارتباط بين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، والمتغيرات الشخصية لسلوك القائد ، ومتغيرات اتجاهات العاملين وتحديد الرضا الوظيفي .
وقد استخدمت الباحثة منهج وصفي تحليلي وتقييمي للمعلومات الجاهزة ، وجمع البيانات الميدانية عن طريق قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية مع مسؤولين

في الإدارة العليا والموظفين العاملين في كل مشفى، ومن ثم جمع البيانات وتفريغها وترتيبها وتحليلها وبلغ حجم العينة (342) .

كشفت نتائج الدراسة عن مستوى متوسط لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعن وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا عن الوظيفة ، والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الإشراف وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

9-دراسة الحارثي(2007) بعنوان: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية .
-الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .
-الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين

-الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وفي ضوء متغيرات الدراسة .

منهج الدراسة:وصفي تحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمركزي إشراف الشرق والغرب بمدينة الطائف ، والتابعة لوزارة التربية والتعليم ، وتم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية .

نتائج الدراسة

-إن الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية ، وإن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين كانت بدرجة عالية .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى سنوات الخبرة والدورات التدريبية ، ولا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ومركز الإشراف وطبيعة المؤهل .

-هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين جميع مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين .

-هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الرضا الوظيفي ، وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية .

10-دراسة سلعوس (2007) بعنوان: العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء**التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس**

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- مستوى الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة نابلس .
- درجة تأثير بعض المتغيرات مثل الجنس ،وسنوات الخبرة ،والتخصص،والمؤهل العلمي،والعمر على الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة .
- العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة نابلس .

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة البالغ عددهم

(354) معلماً ومعلمة ، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس .

واختيرت عينة عشوائية من معلمي المدارس الخاصة،حيث كان حجم العينة 50% من

مجتمع الدراسة ، فتكونت عينة الدراسة من (176) معلماً ومعلمة .

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي ،لأنه يناسب طبيعة الدراسة وأهدافها .

نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السمات الشخصية ، والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة ،كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الانتماء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي .

11-دراسة العنزي (2007) بعنوان : اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي**وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية****أهداف الدراسة:**

- التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويون من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويون من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية ، والتزامهم التنظيمي .
- معرفة أثر كلا من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية .

-مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (96) نظراً لإمكانية تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل (أي دراسة جميع أفراد المجتمع دون اللجوء على أخذ عينة) .

منهج الدراسة: وصفي تحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة

-نتائج الدراسة:

-أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .

-لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

12-دراسة غنيم (2007) بعنوان : العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند

أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف على:

-مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس .

-مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية .

-دور متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر) على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس .

مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة

النجاح الوطنية والبالغ عددهم (340) عضو هيئة تدريس حيث تم اختيار عينة طبقية

عشوائية حجمها (170) بنسبة (50%) من عدد أعضاء هيئة التدريس الكلي .

أداة الدراسة: قام الباحث بتطوير استبانته كأداة لقياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا

الوظيفي ،مستخدماً المنهج الوصفي الميداني.

نتائج الدراسة:

-مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس مرتفع .

-وجدت فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس

في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية .

-عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل .

-وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس .

13-دراسة فلمبان (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات .

-التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة .

-الوقوف على علاقة كلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية، وتشمل : (الجنس،المؤهل العلمي،التخصص،الحالة الاجتماعية) .

-عينة الدراسة وأدواتها:

تكونت عينة الدراسة من (103)مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،والمنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة .

منهج الدراسة:وصفي تحليلي

نتائج الدراسة:

-إن كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي ، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي .

-وجود علاقة ارتباطيه إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ،والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، والجنس لصالح الذكور ،والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه .

14-دراسة دواليبي (2008) بعنوان اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل (دراسة ميدانية في الجامعات السورية

أهداف الدراسة:

هدف هذا البحث إلى:

- التعرف على ماهية ضغوط العمل ومصادرها وآثارها

- قياس مدى تعرض العاملين في الجامعات السورية لضغط العمل .

- قياس أثر المتغيرات التنظيمية في تشكيل ضغط العمل .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبيان كأداة للبحث ، وقد طبق الاستبيان على موظفي الجامعات السورية الحكومية، وبلغ عدد أفراد العينة (374) . وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود علاقة عكسية بين بيئة العمل المادية وسنوات الخبرة وضغط العمل

15- دراسة السعود (2009) بعنوان: انماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1 - نظام 2) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

-تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين .

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 256 معلم ومعلمة ، يعملون في 65 مدرسة، منها 30 مدرسة للذكور و 35 مدرسة للإناث ، واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي

نتائج الدراسة: أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة ، فهم يمارسون النمط الاستشاري الديمقراطي ، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون النمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون النمط الاستبدادي المتسلط بدرجة منخفضة .

كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة احصائية بين كل من الأنماط الإدارية (الاستبدادي الخير)و(الاستشاري الديمقراطي)و(التشاركي الديمقراطي) لمدرء المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ، في حين توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط الإداري(الاستبدادي التسلطي) للمدرء ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين .

16-دراسة عابدين (2010) بعنوان : درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم ، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس وعدد سنوات الخبرة ومستوى المؤهل العلمي .

عينة الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية بلغت (270) مديراً و (564) معلماً من الجنسين .

أداة الدراسة: استخدمت فيها استبانته تم إعدادها لهذا الغرض، وتم التحقق من صدقها وثباتها، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة:

أشارت النتائج إلى أن درجة الالتزام المهني لدى المدرء كما يراها المعلمين (عالية) ،وأنها لدى المعلمين كما يراها المدرء متوسطة ،وأن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات كل من المدرء والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين .

كما أظهرت النتائج أنه لا فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المدرء تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ،وأنه لا فروق ذات دلالة احصائية أيضاً بين تقديرات المدرء لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تبعا للجنس لصالح المعلمات .

17- دراسة أبو الروس (2011) بعنوان تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -فلسطين
أهداف الدراسة:

-معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة ، وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة .

- معرفة مدى تأثير الفروق الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الإيمان بالمؤسسة ، وكذلك رغبتهم في الاستمرار بالعمل ، وماهية طبيعة هذه العلاقة من حيث الإيجابية والسلبية .

-تقديم مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت استبانته كأداة لجمع البيانات .

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين الإداريين والأكاديميين المثبتين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والذين بلغ عددهم (1676) .

واعتمدت الدراسة على اختيار عينة طبقية عشوائية ، وكانت العينة بنسبة 20.3% من المجتمع الأصلي حيث بلغ عددها (340) موظفا وموظفة .

أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد اظهروا بشكل عام مستوى عال من الالتزام التنظيمي ، كذلك وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل في الجامعة كمتغير تابع ، والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل ، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة ، الفئة الوظيفية ، المركز الوظيفي) ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري (الجنس ، مكان العمل) .

ب: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة سيليب (Celep) (2000) بعنوان : الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي

(*Organizational Commitment in Educational Organizations*)

أهداف الدراسة:

تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الأتراك .

عينة الدراسة: (302) من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة ، وصممت استبانة كأداة للدراسة .

نتائج الدراسة:

-أعضاء الهيئة التدريسية يبذلون جهداً مميزاً من أجل مصلحة مدارسهم .

-هناك علاقة مباشرة بين التزام المدرسين التنظيمي ، واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ، ومجموعة العمل .

-المدرسون ملتزمون جدا بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم .

2- دراسة جوفر وهوفي (Haughey, Joffers) (2001) بعنوان : تراجع التزام معلمي المرحلة الابتدائية "المدخلات ، العمليات ، المخرجات

(*Elementary Teachers' Commitment Declines: Antecedents, Processes, and Outcomes*)

أهداف الدراسة:

-تقصي العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية التي قد تؤثر على تدني معدل ولاء مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا .

منهج وأداة الدراسة: وصفي تحليلي واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من 14 مدرساً

نتائج الدراسة:

- تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح ، ويتدني الشعور بفعالية الذات .
- المشاعر ليست واحدة بين المعلمين ، وأن حدتها تعتمد على درجة إدراكهم لها .
- ولاء المدرسين كان نحو الطلاب أولاً ، ثم الزملاء وأولياء الأمور والمدرء ، و أخيراً نحو المدرسة .
- العوامل التي تؤثر على الولاء هي : سنوات الخبرة ، وعدد الطلاب في الفصول، واختلاف طرق التعلم لدى الطلاب، ومستوى التدريب، والعبء التعليمي .

3- دراسة جوليت (Goulet) (2002) بعنوان : الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات :قطاع الشركات الربحية وقطاع الشركات غير الربحية، والقطاع الحكومي (Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-Profit, and for Profit)

أهداف الدراسة:

- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة .
- تبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل ، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة .
- تحديد العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية ومستوى الالتزام التنظيمي .

عينة الدراسة:

تكونت من (375) عاملاً يعملون في القطاعات الثلاثة موزعين 51% من القطاع الربحي، 29% من القطاع غير الربحي، 28% من القطاع الحكومي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة

نتائج الدراسة:

- هناك مستوى التزام عالي للعاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي .
- تأثير ضعيف لمتغير السن ومتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في جميع القطاعات .
- وجود اختلاف في مستوي الالتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل .
- وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل والالتزام التنظيمي .

4- دراسة بيديرت (Piderit) (2002) بعنوان: أثر القيادة على ولاء معلمي المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية

(The Effect of Principal Leadership On Teacher Loyalty In Urban & Suburban Catholic Elementary Schools)

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة المدرسية ، ومعرفة علاقة كل نمط بالالتزام التنظيمي للمعلمين **منهج وأداة وعينة الدراسة:** وصفي تحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، في حين بلغت عينة الدراسة (510) معلماً

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي ، ودرجة الولاء التنظيمي .
- هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة التوجيهي ، وولاء المعلمين لمدرستهم .

5-دراسة كلير ولورين وميشيل (Michel، Lorraine، Claire)(2005) بعنوان :

الدافع من الالتزام المهني للمعلمين في المدارس الابتدائية من منظور وجودي

(La raison d'être de l'engagement professionnel chez des enseignantes du primaire selon un perspective existentielle)

أهداف الدراسة:

تحديد المتغيرات الشخصية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية .
-تحديد تأثير سنوات الخدمة على الالتزام .
-تحديد دوافع المعلمين الوجودية للانخراط في مهنة التعليم .
منهج وأداة وعينة البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والمقابلة كأداة على مدى سنتين ، وبلغت عينة الدراسة 12 معلماً.

نتائج البحث:

- المعلم الملتزم أكثر إيثاراً وإخلاصاً في عمله ، وأكثر نشاطاً في المشاركة في الأعمال المدرسية .
- عدم الاستقرار في نظام العمل له تأثير سلبي على الالتزام المهني للمعلمين .
- حاجة المعلمين إلى تطوير مستوى التزامهم .

6-دراسة زافر وتوتشي (Zafar&Chughtai) (2006) بعنوان: مقدمات ومحددات

الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان

(Antecedents and Consequences of Organizational Commitment AmonGPakistaniTeacherS)

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

-تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي .

-دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي(الرغبة في ترك العمل) .

عينة الدراسة: جمعت البيانات من 125 معلماً من (33)جامعة

نتائج الدراسة:

-تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة .

- الخصائص الشخصية وظروف العمل ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي .

- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي .

-وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للفرد .

7- دراسة يلماز و كوكلوك (Çokluk&Yılmaz) (2010) بعنوان: العلاقة بين سلوك

القيادة والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية

(The Relationship between Leadership Behavior and Organizational

Commitment in Turkish Primary Schools)

أهداف الدراسة:

-تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمدرسين وأسلوب القيادة لدى الإدارة المدرسية .

-تحديد فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أسلوب الإدارة الداعم والتوجيهي والدكتاتوري ، وبين الالتزام التنظيمي .

-تحديد مستوى تأثير أسلوب القيادة على الالتزام الاستمراري للمعلمين .

منهج وأداة وعينة الدراسة:وصفي تحليلي ،واستخدم الباحث استبانتيين الأولى لقياس

السلوك القيادي ، والثانية لقياس الالتزام التنظيمي ،في حين بلغت عينة الدراسة 225 مدرساً

نتائج الدراسة:

-وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي، والالتزام التنظيمي للمعلمين .

-وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التسلطي، وبين التزام المعلمين التنظيمي .

-وجود علاقة ايجابية بين النمط التوجيهي للقيادة ، وبين التزام المعلمين التنظيمي .

-النمط الديمقراطي والتوجيهي لإدارة المدرسة يساهم ايجابياً في استمرارية التزام المعلمين .

ج-التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي (عابدين، 2010)، (أبو الروس، 2011)، (فلمبان، 2008)، (العنزي، 2007)، (سلعوس، 2007)، (Celep, 2000)، (joffer & haughey, 2001)، (goulet, 2002) في حين استخدمت بعضها المنهج الوصفي الارتباطي (حمادات 2003)، والمنهج المسحي الارتباطي (السعود 2009). وقد تنوعت الأدوات البحثية التي استخدمت في الدراسات السابقة، فاستخدمت معظم الدراسات الاستبيانات عدا دراسة (شريتجي 2006) التي استخدمت قوائم استقصاء ومقابلات شخصية، ودراسة (Haughey, Joffers 2001)، ودراسة (Michel, Claire, Lorraine 2005) استخدمتا المقابلة كأداة للدراسة.

أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسات، فقد كان المجتمع تعليمياً مدرسياً في بعض الدراسات مثل (الحارثي 2007)، (حمادات 2003)، (السعود 2009)، (سلعوس 2007)، (العبادي 2000)، (غنام 2005)، (النوباني 2003)، (عابدين 2010)، (celep 2000)، (Haughey, Joffers 2001)، (Michel, Lorraine, Claire 2005)، وتعليمياً جامعياً في بعضها الآخر (دواليبي 2008)، (أبو الروس 2011)، (حنونة 2006)، (سلامة 2004)، (غنيم 2007)، وكان مجتمع دراسة (شريتجي 2006) العاملين في مشفى جامعي، بينما دراسة (Goulet 2002) فكان مجتمعها خارج قطاع التعليم في قطاع الشركات الربحية والحكومية.

أما فيما يتصل بعينة الدراسات، فقد جاءت معلمين ومدراء ومشرفين تربويين وأعضاء هيئة تدريسية، بينما كانت العينة موظفي شركات في دراسة (Goulet 2002). وعلى صعيد موضوع الدراسات، فقد تناولت معظم الدراسات موضوع الالتزام التنظيمي من جانب إداري، دون أن تدرس واقعه بالنسبة لكافة الأطراف المشتركة في أي عمل، ومعظم الدراسات في القطاع التربوي بحثت في التزام المديرين والقادة التربويين دون البحث في التزام المعلمين، والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأهم النتائج التي توصلت إليها، يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف عنها بمايلي:

- أن الدراسة الحالية تناولت الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري التعليم الأساسي بشكل أوسع

- أنها تبحث في واقع الالتزام التنظيمي في بيئة تعليم مدرسي للمعلمين والمديرين معاً

-الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها التي تتناول الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري التعليم الأساسي، في حين تناولتها معظم الدراسات السابقة لدى المديرين والمشرفين، أو لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، ولدى العاملين والمديرين في المنظمات الصناعية ولا بد من الإشارة إلى أن الباحثة قد استفادت من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على المنهجية والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، وطريقة عرضها وتفسيرها، ومن خلال الإطلاع على الإطار النظري المتعلق بموضوع الالتزام التنظيمي .

الباب الأول: الدراسة النظرية
الفصل الثاني : مهام وخصائص المعلم والمدير

مقدمة

أولاً: خصائص المعلم

ثانياً: مهام المعلم

ثالثاً: أخلاقيات مهنة التعليم

رابعاً: مقومات أخلاقيات مهنة التعليم

خامساً : مدير المدرسة وسماته

سادساً :مهام مدير المدرسة

سابعاً: مبادئ أخلاقيات المدير

الفصل الثاني

مهام وخصائص المعلم والمدير

يتنامى الاهتمام بالعملية التعليمية التربوية بصورة متسارعة، لما لها من أهمية في بناء الإنسان، ونظراً لزيادة الاهتمام بتنمية الثروة البشرية، والتدريس باعتباره نظام متعدد المكونات، فإن المعلم والمدير من أهم مكوناته.

فالمعلم هو المفتاح الرئيسي لنجاح العملية التعليمية والمطور لها، وهو القائم المباشر على تحصيل الطلاب وأنشطتهم وأدائهم، والمدير هو القائم على شؤون المدرسة والمخطط لأهدافها، لذا كان لا بد من الاطلاع على خصائص ومهام معلمي ومديري المدارس:

أولاً: خصائص المعلم:

وتعرف خصائص المعلم بأنها جمع خاصة، وتعرف الخاصة بأنها سمة أو صفة يتمتع بها المعلم، ويستدل عليها من خلال ما يقوم به من سلوك وممارسات. (دياب، 2006، ص6) يمكن تصنيف الخصائص التي ينبغي أن تتوفر لدى المعلمين كي يقوموا بدورهم إلى فئتين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص والكفايات المهنية المتعلقة بواجبات مهنتهم ومسؤولياتها وفق ما يلي:

1: الخصائص المهنية:

تتضمن الخصائص المهنية عدة جوانب منها :

-**الجانب المعرفي:** ويتمثل في أنواع المعارف والمعلومات والمفاهيم التي يتزود بها المعلم سواء حول مادته التي يدرسها، أو البيئة التي تحيط به، أو الطالب الذي يتعامل معه. (طعيمة، 1999، ص28) فالمعلم المتفوق في ميدان تخصصه والمؤهل مهنيًا على نحو جيد، يغدو أكثر فعالية من المعلم الأقل إعداداً، إذا قيست هذه الفعالية بمستوى تحصيل طلابه. (النشواني، 2003، ص33) أي أن يمتلك المعلم المعارف التي تساعده على التعامل مع المناهج التي سيقدمها، والقيام بمهمته بنجاح.

-**الجانب الوجداني :** ويشير إلى استعداد المعلم وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهذه الكفاية تغطي جوانب متعددة مثل حساسية المعلم وثقته واتجاهاته نحو المهنة

-**تفوق أدائي :** إن امتلاك المعلم لشخصية دافعة مثيرة للاهتمام ومشوقة، واستمتاعه بما يعمل، ومساندته لتلاميذه، وامتلاكه الحماس في العمل والدفء الوجداني وروح الدعابة كلها مؤشرات التفوق الأدائي للمعلم الناجح. (راشد، 2001، ص31)

- الطلاقة:** تعني الطلاقة امتلاك المعلم القدرة على التعبير بسهولة عما يريد توصيله إلى التلاميذ من المادة المقررة. (البرازي، 2002، ص54)
- معرفة مبادئ النمو والتعلم والدافعية:** فهي تفيد المعلم في التخطيط لعملية التدريس والمرونة في تنفيذها بحيث تتواءم مع الفروق الفردية للتلاميذ ،كما ترتبط بنواتج التعلم. (أبو حطب ،صادق ،1980، ص214) أي أن يتعرف المعلم على الفروق الفردية بين المتعلمين ،ويفهم خصائص نموهم وطرق فهمهم المختلفة ويؤقلم ممارساته التدريسية وفقاً لذلك. (الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربي :سياسات وبرنامج، 2009، ص32)
- ممارسة التغذية الراجعة الذاتية:** أن يحرص المعلم على التواصل مع الخبرات المهنية التي يقدمها زملاؤه والتي يكتسبها تلاميذه لمواصلة التفكير وحل المشكلات وابتكار أفكار جديدة ،والاستفادة من نتائج البحوث التربوية لتطوير أدائه. (مرجع سابق، ص33)
- خبير تكنولوجي:** حيث يستخدم المعلم الموارد غير البشرية من أجهزة وآلات ووسائل تعليمية ومواد خام ومختبرات لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (راشد ،2002، ص33)
- ويكون قادراً على دمج التكنولوجيا في مكونات عمليات التواصل والتعلم ،وأن يستخدم التطبيقات التكنولوجية في حل المشكلات. (مرجع سابق ،2009، ص31)
- طريقة التدريس:** ليكون التدريس جيداً لا بد أن يمتلك المعلم عدة مهارات:
- يجب أن يتسم بالمرونة
- التعليم الجيد يجب أن يكون منظم وواضح الأهداف.
- يراعي الفروق الفردية بين الطلاب.
- أخذ الآراء. (Smith ,1980 ,pp9)
- التعليم الجيد يتطلب إظهار قدرة المعلم على الاعتماد على نفسه في القيام بالمهام التي توكل إليه ،أو القيام بمهام الأكبر منه . (Hanson ,1985,191)
- وتعد الخصائص المهنية من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في المعلم لأداء مهمته بنجاح ، فاتجاه وميول المعلم نحو مهنته ،وشخصيته وتعرفه لمبادئ التعلم والنمو والدافعية ،وتواصله مع الخبرات المهنية ،تجعله قادراً على القيام بواجباته التي تحقق أهداف ورسالة المدرسة .

2:الخصائص الشخصية:

إن توفر الخصائص المهنية المطلوبة في المعلم ، لا يغني عن ضرورة وجود مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل المعلم قادراً على العمل بكفاءة ، ومن هذه الخصائص :

-**الصحة العقلية والجسمية والنفسية:** وهي تؤثر في أداء المعلم فمهنة التعليم مهنة شاقة تقتضي بذل جهد كبير، فالصحة المناسبة والحيوية الجسمية تمثل شروطاً هامة لتحقيق تعليم ناجح ومفيد.
(الخميسي، 2000، ص267)

كذلك يتطلب من المعلم أن يكون واضح الصوت ، وأن يغير في نبراته ودرجة صوته حتى يوفر الانتباه الدائم من المتعلمين، وحتى يتجنب الرتابة التي تؤدي إلى الملل وتشتيت الانتباه ، كما يجب على المعلم أن يحافظ على مظهره الخارجي لما له من دور كبير في احترام الطلبة له (عبدالسلام، 2000، ص43)
كما أن الصحة النفسية التي تجعل المعلم راضي عن نفسه يقبلها ليتقبله الآخرون ، ومن خلال التوافق النفسي يكون المعلم في سعادة دائمة ، ويكون قادراً على تحقيق ذاته واستغلال قدراته وامكانياته إلى أقصى حد ممكن ، ويبعث المعلم التوافق النفسي في نفوس التلاميذ فيقبلون على العملية التعليمية بما يحقق الأهداف المنشودة . (راشد، 2002، ص52)

-**الجانب الأخلاقي:** ويشمل هذا الجانب عدة مواصفات منها:

- القدوة: يجب أن يكون المعلم قدوة حسنة لتلاميذه فمن أهم الأدوار التي يقوم بها المعلم دوره في بناء شخصيات تلاميذه وطلابه، أولئك الذين ينظرون إليه على أنه مثلهم الأعلى ، وقد وجب نتيجة لذلك أن يكون هذا المعلم نموذجاً للتصرف السليم في جميع المواقف التي يواجهها سواء داخل المدرسة أم في خارجها. (مرجع سابق، ص17)

-**الإخلاص والحماس:** إخلاص المعلم لمهنته ، وحبه لتلاميذه يدفعه إلى الحماس في تعليمهم ، وتحمل كل الصعاب من أجلهم ، فكثيراً ما يكون الفرق بين أداء معلم وآخر أن أحدهما يكون أكثر إخلاصاً للمهنة وأكثر حماساً للأداء من الآخر. (الخميسي ، 2000 ، ص270)

-**الإنسانية:** إن المعلم الإنسان ، هو المعلم القادر على التواصل مع الآخرين ، والمتعاطف والودود والصادق والمتحمس والمرح الديمقراطي ، والمفتوح والمبادر والقابل للنقد والمنتقل للآخرين . (النشواني ، 2003، ص239)

وقد أوضح الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربي: سياسات وبرامج (2009، ص32) عدة صفات للمعلم في الجانب الأخلاقي وفقاً لما يلي:

- أن يظهر المعلم في سلوكه داخل المدرسة وخارجها أخلاقيات مهنة التعليم
- يظهر التزاماً بواجباته ومسؤولياته المهنية ويؤديها بإخلاص وأمانة وتواضع
- يعامل الطلبة باحترام ومساواة ، ويتواصل معهم بمودة وتعاطف
- يلتزم القيم الحميدة في تعامله مع الزملاء والإدارة وأولياء الأمور ، والأطراف الأخرى
- يظهر التزاماً برسالة المؤسسة التي يعمل فيها ويدافع عنها

-يتصرف في المواقف المختلفة بحكمة وحلم

3- الجانب الاجتماعي:المجتمع المدرسي مجتمع إنساني يقوم على التفاعل الاجتماعي بين أعضائه ،ويفرض هذا الواقع على المعلم التعاون معهم جميعاً والمحافظة على علاقات إيجابية فعالة ،واحترام متبادل مع كافة أفراد المجتمع المدرسي ،فاتصاف المعلم بالمهارات الاجتماعية يمكنه من تذليل الكثير من الصعاب ،ويساعده في صنع مناخ مدرسي اجتماعي منفتح ومرن .(الخميسي ،2000،ص268) ويتضمن الجانب الاجتماعي ما يلي:

-ودود اجتماعي : بحيث يجعل من بيئة التعلم بيئة ثرية تشجع على إقبال التلاميذ على التعلم ،ويقيم أفضل العلاقات الطيبة معهم .

-مصلح وتكيف اجتماعي : أن يكون مصلحاً في الخلافات وتقريب وجهات النظر بين تلاميذه وزملائه وأفراد المجتمع الذي يعيش بينهم ، وأن يمتلك قدرة التكيف الاجتماعي في حياته المهنية ،وتكون لديه القدرة على المرونة والتكيف مع المواقف الجديدة .(راشد ، 2002 ،ص74)

وترى الباحثة أن المعلم يجب أن يكون شخص اجتماعي محبوب من قبل الجميع ،قادر على إقامة علاقات طيبة مع تلامذته وزملائه والبيئة التي يعمل بها،وهناك مجموعة خصائص شخصية أخرى لا بد من توفرها منها :

- التميز بالواقعية والصبر

- العمل على تعزيز روح المبادرة والأصالة

- أن يكون متفهماً مستقلاً محترماً واثقاً في نفسه

- أن يكون حساساً حيال مشاعر الآخرين فيحترمهم ويساعدهم

- أن يكون مرناً مستقبلاً للأفكار الجديدة

- أن تعبر اهتماماته عن مستوى ذكائه

- أن تكون لديه رغبة في التعلم وزيادة معرفته

- أن يكون متحمساً نشطاً يقظاً

- أن يكون لديه رغبة في التفوق والتميز

- أن يكون دائماً مسؤولاً عن سلوكه وما يتمخض عن هذا السلوك من نتائج

- أن يرجو الثواب من الله تعالى

أن يكون تقياً ورعاً يخشى الله عز وجل (جروان 2008 ، 43)

ثانياً:مهام المعلم:

1-تخطيط الدرس:

ولايعني التخطيط صياغة الأهداف السلوكية والإجراءات فقط ،بل يعرف التخطيط أنه : تلك العملية التي تتضمن وجود تصور ذهني مسبق للمواقف التعليمية التي يهيئها المعلم لتحقيق الأهداف التربوية ، بما تشمله هذه العملية من عمليات تقوم على تحديد الأهداف التربوية ،وتحديد محتوى هذه الأهداف واختيار الأساليب والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ،واختيار الأساليب و الأدوات التقويمية المناسبة ، وتحديد الأبعاد الزمانية والمكانية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأهداف . (الترتوري ،القضاة،2006، 23)

ولابد أن يظهر المعلم قدرة على التخطيط الدقيق للدرس والأنشطة التعليمية، وتنفيذ الدرس تنفيذاً مضبوطاً، وتنظيم أنشطة التعليم في ترتيب منطقي بما في ذلك التقديم الواضح الجلي والختام المناسب.(جابر ،2000،ص28)

2-تنفيذ المهام التدريسية: بعد عملية التخطيط للدرس يأتي دور المعلم في التنفيذ داخل الفصل

،ويحتاج التنفيذ إلى آليات معينة حيث يقوم تنفيذ المهام التدريسية على مبادئ معينة مثل :

-العمل على تكثيف المناقشات الصفية بينه وبين الطلاب، وبين الطلاب أنفسهم مع السماح لهم بإبداء آرائهم واحترامها، وتقديم تغذية راجعة فورية لهم.

-طرح المعلومات ، وتقويم التعليم بأنواعه ،وتعزيز التعلم.

-متابعة أعمال الطلاب الكتابية وتصحيحها ،ومتابعة المهام الروتينية.

-الاهتمام بالفهم ،لا الاستظهار والحفظ والتلقين

-استثارة دافعية التلاميذ ،وجذب انتباههم.

-إدارة عملية التدريس.(حسن ،2004 ، ص 22)

3-التقويم: على المعلم أن يقوم بعملية تقويم تلاميذه باستمرار ، والتقويم يعني الحكم على المستوى التعليمي الذي وصل إليه التلميذ في المادة الدراسية ، إضافة إلى تعديل سلوك الطالب وتعديل سلوكه المعرفي ، ويكشف نواحي القوة والضعف في التلميذ ، ويجب أن يطلع المعلم التلميذ في كل مرة على نتائج تقويمه . (مرسى ، 1998 ، ص 141)

على المعلم الالتزام بما يلي:

- التقييم المستمر للطلاب مع أفادتهم بنتائج التقييم للاستفادة منها في تصحيح المسار .
- الحيادية والجودة في تصحيح الإمتحان .
- منع الغش منعاً باتاً ومعاقبة الغش والشرع فيه .
- الدقة والعدل والتزام النظام والانضباط في جلسات الإمتحان .
- "الدقة والسرية في تصحيح الإجابات وعملية رصد النتائج .
- عدم الإشتراك في عمليات التقييم عند تعارض المصالح .
- التدقيق في شكاوي الطلاب ومراجعة النتائج عند وجود أي تظلم .
- حسن إرشاد الطلاب وتوجيههم والأخذ برأيهم في العملية التعليمية (الكندري وهاني ، 2001 ، 162-164).

لقد كانت الامتحانات ومازالت نقطة تحول في حياة التلميذ، فبناء على هذه الامتحانات يقرّر مصير الطالب، لذلك كان لا بدّ من وجود تقنية عالية في وضع أسس هذه الامتحانات على أسس أخلاقية صحيحة ومكافأة المجدّ ومساعدة من هو بحاجة إلى المساعدة.

4- دور المعلم في الأنشطة الطلابية: للأنشطة الطلابية مكان بارز في تنمية سلوك الطلاب لذلك كان على المعلم تنميتها من خلال الأمور الآتية:

- تشجيع الأنشطة الطلابية المختلفة .
- اكتشاف مواهب الطلاب وتنميتها وتشجيعها .
- غرس قيم العمل الجماعي وروح الفريق لدى الطلاب (العواد، 2007، 421).

- التحلي بالروح الرياضية والبعد عن التعصّب عند الفوز والخسارة.
- التمسك بقيم النّظام والتنافس وتكافؤ الفرص" (رزق، 2007، 235).
- فعلى المعلم أن يعمل جاهداً من أجل تنمية الأنشطة الطلابية، لأنّه من خلالها سيكتشف ميول الأطفال وقدراتهم، ويغرس فيهم حب العمل الجماعي والتواصل فيما بينهم، ويساعدهم في تعلّم احترام النظام وقدسّيته.
- 5- **التنظيم والترتيب:** المعلم الفعال ينظم غرفة الصف ومحتوياتها بما في ذلك الأثاث والمقاعد والموارد والأجهزة والوسائل لكي يقلل من التشتت والتعطيل إلى الحد الأدنى. (جابر، 2000، ص40)
- 6- **دور المعلم في المشاركة المجتمعية:** إنّ من واجبات المعلم المهنية المساهمة في غرس روح المشاركة المجتمعية وحب المجتمع وتنميته وذلك من خلال:
- تنمية الإحساس لدى الطلاب بالإنتماء إلى مجتمعهم ووطنهم.
 - توطيد أواصر الثقة بين المدرسة والمجتمع.
 - الإهتمام بالمشاركة في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة
 - المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها أثناء التعامل مع المواد الكيميائية والبيولوجية الضارة.
 - الأخذ برأي المجتمع المحيط في البرامج التي تقدّمها المدرسة باعتباره المستفيد منها.
 - العمل على إيجاد الحلول العلميّة والعملية المناسبة للمشكلات التي تواجه المجتمع المحيط (عثمان، 2002، 345).
- إنّ تنمية حب المجتمع والمشاركة في خدمة برامجها والاهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها، هي من واجبات المعلم، حيث أنّ من الواجب عليه غرس حب المجتمع والزود عنه في عقول طلابه وفي قلوبهم، وأن يساعدهم في إيجاد الحلول لمشكلاتهم شريطة ألا تتعارض مع أخلاق مجتمعهم والمحيطين بهم.
- 7- **إدارة الصف:** هي مهارة يجب أن يتمتع بها المدرس حتى يستطيع تحقيق أهدافه في أحسن جو، وأن يصون مجالس درسه وأن يعامل طلابه بأدب. (أبو وردة، 2004، ص12)
- وتتضمن إدارة الصف العديد من المهمات الهامة ومنها:

- التدريس .
- استثارة دافعية الطلاب والمحافظة عليها .
- توفير الخبرات التعليمية للطلاب وتنظيمها وتوجيهها .
- تنظيم البيئة الفيزيائية للصف وتقسيم الطلاب داخل الصف .
- حفظ النظام .
- توفير المناخ العاطفي والاجتماعي للطلاب .
- ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة تقدمهم في الأداء والتحصيل .
- تنظيم الوقت .
- تقديم تقارير عن سير العمل وحفظ الملفات والسجلات (شفيق، الناشف، 2000: ص11-18)
- 8- استخدام الوسائل التعليمية : وتتضمن هذه المهمة إعداد الوسائل التعليمية وتوفيرها بما يمكنه من تنفيذ الأنشطة التعليمية التي أشتمل عليها الكتاب المدرسي، والأنشطة الأخرى التي يراها أساسية لتحقيق أهداف المادة التعليمية . (وزارة التربية الفلسطينية، 1999، ص2)
- إضافة للعديد من المهام الأخرى :
- 9- الالتزام الوظيفي من حيث المحافظة على أوقات الدوام والحصص اليومية والواجبات اليومية، وحفظ النظام والانضباط المدرسي وضبط حضور الطلبة في حصصه .
- 10- المشاركة الإيجابية في اللجان والمجالس التي يتم تشكيلها في المدرسة وفي العمل المدرسي وفق خطة الأنشطة المدرسية، وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعملية التربوية بشكل عام، والقيام بأية مهمة يكلف بها مدير المدرسة، وتكون ذات علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها .
- 11- التعاون مع إدارة المدرسة والهيئة التدريسية للعمل على حسن سير العمل المدرسي، وتنشيط العملية التربوية من خلال برنامج تربية الصفوف والمناوبة اليومية، والإشراف اليومي العام على المدرسة. (مرجع سابق، ص4)

ثالثاً: أخلاقيات مهنة التعليم :

يقصد بأخلاقيات مهنة التعليم تلك القواعد والقوانين والقيم التي تتصل بتلك المهنة ،وتحدد حقوقها وواجباتها واتي يتعارف عليها أفراد المجتمع ،وهذا المفهوم يشير إلى المفهوم الواسع للمسؤولية ويكون أحد الضوابط التي تحول دون الإخلال في نيل الحقوق وأداء الواجبات. (wait , 2001 ,p12)

1-الاعتراز بالمهنة : من أسباب استمرار المعلم في مهنته وارتباطه بها هو قناعته التامة بأهميتها قناعة ومكانتها بالنسبة للفرد والمجتمع ، فإذا كان لديه قناعة تامة بأهمية و قدسية هذه المهنة فإنه سيبذل قصارى جهده لتأديتها على الوجه المطلوب ،ويعمل فيها بكل إخلاص وصدق ،ويشعر بالراحة والطمأنينة أثناء عمله . (الحمد ،2003، 76ص)

2-الانضباط: من الواجب أن ينضبط المعلم من حيث الحضور والانصراف ،وكذلك من خلال تقيده باللوائح والأنظمة ،ومن خلال طاعة مرؤوسيه وتنفيذ توجيهاتهم ،ولايمكن أن يصل المعلم إلى مايريد من أهدافه مالم يكن منضبطاً في عمله .(القرني ،215،2008)

3- الإخلاص: من اهم القيم الأخلاقية التي يجب أن يمتلكها المعلم في تدريسه وتعليمه لطلابه ،فالإخلاص يدفع المعلم على العمل في كل الظروف ،وأداء واجباته ومسئولياته على أكمل وجه ، ويستشعر أنه مؤتمن على طلابه ،حريص على تحقيق مصالحهم وتنمية أخلاقهم .(بالجن ،2003،ص18)

4-الصدق : من أبرز الصفات الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزمها المعلم ، فصدق المعلم يدعو المتعلم إلى الثقة به وبما يقول ، ويكسبه احترام المتعلمين ،ويرفع من شأنه في عمله .(الشلهوب ،1417،ص13)

5- الأمانة: تعتبر الأمانة من الصفات الأخلاقية المهمة التي يجب أن يتحلى بها المعلم ، وتقتضي الأمانة مايلي :

-أن يعامل المعلم الطلاب معاملة ابناؤه من حيث الحرص الشديد على العطاء والإرشاد والتوجيه والتهديب

-تنفيذ النظام واللوائح الخاصة بتنظيم الأمور التعليمية وتقويم الطلاب ،إذ بعدم الالتزام بذلك لا تتحقق الكثير من المصالح و الأهداف التعليمية والتربوية .(بالجن ،2003، ص20)

6-الحوار: هناك اهتمام عالمي بالحوار حيث جاء في أحد تقارير (هيئة اليونسكو) أن المعلم مدعو بالإضافة إلى أعمال المعتادة أن يكون مرشداً وطرفاً في الحوار بينه وبين تلاميذه، أي لا يكتفي بسرد

الحقائق الجاهزة، بل يساعد التلميذ على تقليد وجوه الرأي والمسائل، فلا بد من تخصيص مزيد من الوقت والجهد للفعاليات المنتجة للخلاقة في مجال تبادل الرأي والنقاش والتنشيط والتفاهم والتشجيع . (عمار ، ص20)

7-التعاون: من مظاهر التزام المعلم بهذا الخلق:

- انك تجد المعلم يميل للأعمال الجماعية أكثر من الأعمال الفردية.
- يبادر إلى تقديم المساعدة لمن يستحقها من طلابه وزملائه دون أن تطلب منه.
- يساهم في إنجاز أعمال الآخرين المطلوبة منهم.
- تجد المعلم الذي يتخلق بهذا الخلق يشارك في نجاح العمل المدرسي.
- تجد المعلم يتعاون مع زملائه في التخصص في تطوير المنهج المدرسي ن حيث تنوع طرق التدريس واستخدام وسائل تعليمية حديثة والعمل على ابتكار أنشطة تعليمية جديدة، وأيضاً التجديد في أساليب ووسائل تقويم جوانب التلميذ المختلفة.(راشد ، 1997، ص113)
- فالمعلم المتعاون يحبه زملائه وطلوبته ،ويسعون لمساعدته في أي عمل يقوم به ، مما يخلق مناخ مدرسي مريح

8-يستمتع بعمله: ومن أبرز مظاهر الاستمتاع بالعمل لدى المعلم ما يلي:

- أنه لا يبدي مللاً أو ضجراً أثناء العمل لأنه يجد المتعة الحقيقية في ذلك.
- تجده لا يضيع وقت العمل في الأمور التي لا تعود بالنفع والفائدة.
- تراه بشوشاً مبتسماً حتى في المواقف الصعبة.
- يتولد لديه شعور بالارتياح إذا تم إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منه.(بالجن ، 2003، ص18)

رابعاً: مقومات أخلاقيات مهنة التعليم:

لكل مهنة مقومات من الأنظمة والقوانين التي تحكمها وذلك لأن أي عمل أو مهنة ناجحة يجب أن ترتكز على أسس متأسلة وصحيحة حتى يكتب لها النجاح والاستمرار . وفيما يلي عرض لبعض مقومات أخلاقيات المهنة:

1- الذات الإنسانية:

من المقومات التي تركز عليها أخلاقيات المهنة أو العمل بوجه عام هي الذات الإنسانية ، أو ما يسمّى بالضمير الإنساني. حيث أنّ الإنسان لا ينشط لتحقيق غاية ما إلا إذا كان لها قبول في نفسه، فالعمل الأخلاقي لا بدّ أن يكون جاذباً للإنسان مريحاً لضميره، فالذات الإنسانية أو الضمير هي إحدى مصادر معرفة مقومات أخلاقيات العمل، فالعمل الأخلاقي لا بدّ أن يكون مريحاً للضمير الإنساني متوافقاً معه. (وزارة التربية الفلسطينية، 2008، 122).

يعدّ الضمير الإنساني أكبر رادع أخلاقيّ حيث أنّ الإنسان يقوم بتحكيم ضميره قبل القيام بأيّ عمل، فإذا ما تنافى مع ضميره الإنساني فإنه لن يقوم به. فإذا كانت تربية الضمير الإنساني تربية صالحة كان إنسان ذي أخلاق عالية وقادر على التمييز بين الخطأ والصواب ، أمّا إذا أهملت تربية الضمير الأخلاقي، فسيكون الفرد غير قادر على القيام بواجباته الأخلاقية بشكل صحيح ، وهذا ما سيؤثر تأثيراً سلبياً على حياته ومجتمعه.

2- المصلحة:

يشمل مفهوم المصلحة وجهات مختلفة، وهنا يجب التمييز بين المصلحة الشخصية المبنية على أسس لا أخلاقية وبين المصلحة العامة المبنية على أسس أخلاقية بحتة، فالمصلحة أحد مصادر مقومات المهنة، فالمجتمع أو صاحب العمل ينظر عادة إلى ما فيه المصلحة من الأخلاقيات ونماذج السلوك ، ويحاول إدراجها في الأخلاقيات الواجب التحلي بها في أداء المهن. وفي العمل الخاص يجب مراعاة مصلحة صاحب العمل والعامل والمستفيد من العمل، وكذلك مصلحة المجتمع أيضاً من جهة تحقيق النفع وعدم الضرر (ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في السعودية، 2006، 36).

فمن الأمور المهمة جداً في علم الأخلاق، هي أن يعمل العامل في مهنة ما لمصلحة هذه المهنة، بما يحقّق النجاح والإستقرار لهذه المهنة ، لا أن يستهتر بصالحها العام و إفساها.

3- اللوائح والأنظمة

إنّ للمجتمع الذي يقوم فيه العمل دوراً في تقرير أخلاقيات ذلك العمل، فالمجتمع ينقل القيم الخلقية إلى أفرادها، وينعكس إيجابياً على العمل المهني نفسه . واللوائح والأنظمة لها دور كبير في ضبط الأعمال واستقامتها على ما يحقّق المصالح العامة ،سواء أكانت مادية أو أخلاقية. فمجموع القوانين والأنظمة

واللوائح الصادرة استناداً إلى التشريعات التنظيمية والرقابية المعمول بها تعدّ من المصادر المهمّة في أخلاق العمل المهني ، لأنها تعمل على تسهيل العمل، ونجاحه، مع ربطه بالأخلاق الحميدة (المتبقي، 2009، 63).

وهكذا فإنّ مقومات مهنة التعليم سواء أكان الضمير الإنساني ، أم المصلحة ، أم اللوائح والأنظمة، كلّها عوامل يجب أن تتكامل فيما بينها وخاصة في أيامنا هذه حيث بدأ تدهور القيم الأخلاقية ، وتستوجب ، وضع منظومة أخلاقية جديدة تحكم هذا المجتمع قبل أن يتفشى هذا به مرض فقدان القيم الأخلاقية، لأنه لا تقدم ولا استمرار بدون أخلاق.

خامساً: مدير المدرسة وسماته:

فمدير المدرسة هو القائد الإداري الذي يدفع المدرسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم ، ويبث فيها من عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها، ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها (القرعان، حراشة، 2004 ، ص24)

لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئوليته كرائد وقائد تربوي فذ من رواد التربية والتعليم ، بل هو أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق

يجب أن تتوفر عدة سمات في مدير المدرسة لكي يقوم بمهمته بنجاح ،ومن هذه السمات:

-أن يؤمن بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

أن يكون قدوة حسنة في سلوكه ومظهره ،ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله.

-أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله المتعددة.

-الدقة والأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل.

-الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله ، والثاني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.

-الصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة بالمدرسة.

-عادل وديمقراطي وموضوعي وواثق من نفسه. (عطوي، 2001، ص50)

- يعطي الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها .
 - يهيئ الفرصة للمعلمين للمشاركة والمبادرة الفعالة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة.
 - يركز على تطوير العموميات والمبادئ لدى المعلمين تاركاً لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل، وبناء أفكارهم كما يريدونها.
 - يوفر بقدر الإمكان كل ما يثير في المعلمين الحماس، والمثابرة، والجد لإغناء خبراتهم ومعارفهم الشخصية، وحب مهنة التعليم، والالتزام بأخلاقيتها. (الخطيب، 2010، ص48)
 - القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتقييم.
 - القدرة على قيادة الأفراد وإقناعهم واحترام آرائهم ويكون موضع ثقة للمعلمين. (ربيع، 2006، ص54)
 - يقود المدرسة أكثر من أن يديرها، ويوجه المعلمين أكثر من أن يراقبهم. (حداد، 1993، ص6)
- ولابد من توافر بعض السمات الشخصية التي تجعل المدير قادراً على أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن هذه الصفات:
- الحماس، والذكاء والعزم، والتصميم.
 - المثابرة والالتزان، والشخصية الاجتماعية .
 - الشعور بالمسؤولية.
 - الإيمان بالجانب الإنساني في العلاقات الاجتماعية، والنزاهة.
 - أن تتوفر لديه الرغبة في النمو المهني .
 - القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، والتعامل بلباقة مع مدرسيه. (مصطفى، 1999، ص54)
- إن السمات التي ذكرت سابقاً تجمع بين السمات الخلقية والمهنية والشخصية، والإنسانية، وعليه إذا توفرت هذه السمات في شخصية مدير المدرسة، يكون قادراً على تسيير العملية التربوية بجوانبها كافة داخل المدرسة، ويكون قادراً على تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، وأداء مهماته المتنوعة .
- سادساً: مهام مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي ،ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه ،ولاشك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة ،ويمكن تصنيفها في مجالين هما: المجال الإداري والمجال الإشرافي الفني التربوي ،ويتضمن كل مجال مهام فرعية تتعلق بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والمدرسة ، ويمكن تلخيص هذه المهام بما يلي:

1-المهام الإدارية لمدير المدرسة:

تتعلق هذه المهارة بالأمور التنظيمية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها حتى يقوم بمهمته بسهولة ويسر ، وتهتم هذه الواجبات بالعملية التعليمية بنفس درجة الاهتمام التي توليها للتسهيلات والموارد المادية والبشرية التي تخدم العملية التربوية . (أبو حسب الله ،2000،ص10)

ومن هذه المهام مايلي:

أ-الاجتماعات الإدارية :وهذه الاجتماعات أنواع منها اجتماعات مدرسية إدارية لدراسة التعليمات والمهام الإدارية على المعلمين ، واجتماعات لتوزيع الجدول المدرسي ، ونتائج الطلاب . (العاجز ،1998،ص84)

وعلى المدير أن يكون قادراً على إدارة الاجتماعات بشكل ناجح حيث يقوم بمايلي:

-الالتزام بجدول أعمال الاجتماع وتوجيه المشاركين إليه.

-تشجيع المشاركين على طرح وجهة نظرهم وآرائهم.

-إنهاء الاجتماع بخلاصة وتوزيع المهام على الأشخاص . (أبو زعيتر ،2009،ص93)

والاجتماعات مهمة وضرورية لمناقشة واقع المدرسة ،وتحديد المشكلات والاحتياجات،واقترح الحلول ،وتبادل الآراء ووجهات النظر

ب:إدارة شؤون التلاميذ:

الطلاب هم أساس العملية التعليمية التربوية ،ولم تعد مهمة المدرسة نقل المعلومات والمعرف فقط،بل أصبح تهدف إلى تكوين الفرد من كافة النواحي ،لذا فإن مدير المدرسة مكلف بالسعي لتحقيق هذه الأهداف ،ويمكن تلخيص مهمة المدير في هذا المجال على النحو التالي:

-ضرورة فهم الطلاب نفساً واجتماعياً.

- التعامل مع الطلاب بأسلوب يشعرهم بالمحبة والتقدير. (البوهي ،176،2001)
 - التعرف على حاجات الطلاب ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة.
 - التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة. (عطوي ،131،2001)
 - تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض.
 - العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة. (أسعد ، 2008 ، 159)
- مما سبق نلاحظ أن إدارة شؤون التلاميذ من المهام الأساسية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة ، فهم المخرجات التي تقدمها المدرسة للمراحل التعليمية اللاحقة وللمجتمع .

ج:رعاية شؤون العاملين:

- لكي تحقق المدرسة الأهداف المنشودة ،لابد أن توفر للعاملين فيها الجو المناسب والمريح الذي يشعرهم بالرضا والطمأنينة وذلك في:
- تنفيذ الإجراءات اللازمة لتنظيم دوام العاملين.
- تعريف العاملين بالتعليمات.
- الإشراف على التقويم والمتابعة. (العميرة،2001، 118)
- تدعيم المكتبة المدرسية بالكتب اللازمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها لكي تكون المدرسة مكاناً يسودها السعادة والمودة.
- تحديد لائحة عمل داخلية للمدرسة بشرط أن يكون الجميع على علم ودراية بها. (أحمد وحافظ ، 2003 ، ص48)
- دراسة واقع العاملين وأحوالهم ،وتحديد الحاجات والمتطلبات ،وتوفير التسهيلات المادية اللازمة لتلبية الحاجات. (العميرة ، 2001 ، 120)

نلاحظ أن العاملين في المدرسة هم الأداة التي تحقق بها أهدافها ، ورعاية المدير لهم يجعلهم يبذلون جهوداً مضاعفة لتحقيق الأهداف ، والالتزام بعملهم وانتمائهم له .

د: تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:

تكن أهمية هذه المهمة كونه توطد الارتباط بين المدرسة والمجتمع المحلي ، ويكون الارتباط بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات والأفلام والأنشطة الترويحية والرياضية . (الهباش ، 2002، ص35)

ويمكن تلخيص المهام في هذا المجال بما يلي:

- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها
- مقابلة أولياء أمور الطلاب ، ومتابعة مشكلات أبنائهم ، واقتراح الحلول المناسبة.
- القيام بحلقة وصل بين العاملين في المدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات . (وزارة التعليم العالي الفلسطينية الإدارة العامة للإدارات التربوية ، 2009، ص5)
- بالإضافة للمهام السابقة يمكن تلخيص المهام الإدارية لمدير المدرسة بمايلي:
- التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي
- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين .
- تقدير الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة.
- إسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين مع إتاحة الفرصة لهم لاكتساب خبرات جديدة. (ربيع ، 2006 ، ص56)
- أي أن المهام الإدارية لمدير المدرسة تنفرع بين مهام تتعلق بالتلاميذ سواء تلك التي تكون قبل بدء العام الدراسي أو أثناءه، وأخرى بالعاملين في المدرسة ، والعلاقة بالمجتمع المحلي ، ووضع الخطط ، والتقييم ، وتوفير المستلزمات ، وهي مهام متكاملة على المدير القيام بها جميعها .

2: المهام الإشرافية والفنية لمدير المدرسة:

لقد تغيرت وظيفة المدرسة، وبالتالي تغيرت المهام التي يقوم بها المدير ، فلم تعد مهمته الأولى في الشؤون الإدارية ، بل إن المدير الناجح هو الذي يولي المجال الإشرافي اهتماماً كبيراً ، ومن هذه المهام مايلي:

- تشكيل اللجان المختصة لتنفيذ الدراسات والأبحاث.
- رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين.
- تزويد المعنيين بتغذية راجعة حول التطويرات المقترحة وتوثيقها .(العمامرة ، 2002 ، 141)
- القيام بالزيارات الصفية للاطلاع على التفاعل القائم بين المعلم وطلابه ،وملاحظة الأهداف التي حددتها المناهج ،والخطط التي وضعها المعلمون . (الخواجا ،2009 ، 77)
- تفويض السلطات :مدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صفيته وكبيرة من أعمال المدرسة إنما يجب أن يفوض جزءاً من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد وللمدرسين .(المحامدة ، 2005 ،ص71)
- متابعة سجلات المعلمين: على المدير توفير السجلات الفنية التراكمية التي تتعلق بأداء الهيئات الإدارية والتدريسية وتضمينها خطأً علاجية تعالج نقاط الضعف وتتابعها . (عايش ،2009،ص96)
- متابعة الأنشطة اللاصفية: ذلك من خلال توفير الأنشطة الطلابية الرياضية ،والاجتماعية ، والفنية ،والعلمية ، وغيرها بهدف المساعدة في بناء شخصية التلميذ من خلال اكتساب الخبرات العملية في الحياة داخل المدرسة وخارجها .
- متابعة سير الاختبارات المدرسية:فعلى المدير رئاسة جميع أعمال الامتحانات الخاصة بالشهور ونصف العام وآخره ،وتعيين من يراه مناسباً لحسن سير عمليات هذه الامتحانات .(دياب ، 2001 ،ص156 - 345)
- الإشراف على المعلمين في الفصول الدراسية.
- العمل على اكتشاف ما لدى المعلمين من مواهب ، وإتاحة الفرصة لتميتها ،والاستفادة منها في شتى مجالات العمل والنشاط المدرسي .
- تقويم أعمال المعلمين وجهودهم ومشروعاتهم تقويماً إيجابياً بناءً وتشجيع المجدين منهم ،ومساعدة الحديثين ،حتى ترسيخ أقدامهم في مهنة التربية والتعليم .
- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.(ربيع ،2006،ص59)

فالمدير الناجح والكفاء هو الذي يهتم بالمهام الإشرافية والفنية ، كاهتمامه بمهامه الإدارية ، لأن هذه المهام ترفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة ، وتجعله ملماً بالتطورات التربوية الحديثة

سابعاً: مبادئ أخلاقيات المدير :

في ضوء الاهتمام بالبعد الأخلاقي لمهنة الإدارة المدرسية يمكن إبراز المبادئ الأخلاقية الآتية التي يفترض أن يلتزم بها مدير المدرسة:

- 1- الانفتاح وعدم الانكفاء على الذات .
- 2- عدم التعصب أو التحيز .
- 3- تقدير إسهامات الآخرين والاعتراف بها.
- 4- تطوير مناخات عمل صحية تقوم على الألفة والمودة.
- 5- التعامل مع الزملاء باحترام وتقدير .
- 6- تحمل المسؤولية عن تصرفاته وتصرفات مرؤوسيه.
- 7- قبول مبدأ تدارس التجديد والتعامل به.
- 8- السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظر الآخرين وإجراء اللازم نحوها.
- 9- العمل على تنمية روح التشاركية والإحساس بمسؤولية صناعة القرار من خلال أسلوب تشاركي يوفر البيانات والمعلومات وكذلك معطيات التغذية الراجعة.
- 10- التطوير المهني للعاملين بالمدرسة كافة .(وزارة التربية والتعليم ، 122، 2003)
- 11- خلق روح العمل الجماعي بين مرؤوسيه ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم .(كنعان ، 2009 ، ص333)
- 12- الثناء على الأعمال الناجحة علانية ، ونشر ثقافة التنافس الشريف بين العاملين .(عايش ، 2009 ، ص74)

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن أهمية مدير المدرسة تكمن في كونه قائد العمل التربوي والعملية التعليمية في المدرسة ، لذا لابد من التزامه بمبادئ أخلاقيات مهنته ، ليكون قادراً على تنظيم العمل في المدرسة ، والارتفاع بمستوى العملية التعليمية .

كما نجد أن المدرسة كأى منظمة أخرى ، يحتل العنصر البشري فيها المرتبة الأولى ، ولكي تحقق أهدافها لابد من قيام العاملين فيها بمهامهم على أكمل وجه ، وللقيام بهذه المهام يجب أن يشعروا بالالتزام تجاه مدرستهم والانتماء لها والمسؤولية تجاهها ، وهذا ما سيتناوله الفصل الثالث بالتفصيل .

الباب الأول: الدراسة النظرية
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

مقدمة

أولاً : مفهوم التنظيم والسلوك التنظيمي

ثانياً:الاتجاهات النظرية التي تنبثقاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

رابعاً: تعريف الالتزام التنظيمي

خامساً: أهمية الالتزام التنظيمي

سادساً: مكونات الالتزام التنظيمي

سابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

ثامناً:خصائص الالتزام التنظيمي

تاسعاً:العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

عاشراً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

إحدى عشر : السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي

إثنى عشر : فوائد قياس الالتزام التنظيمي وأولت قضايا التنظيم والعمل

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

بالرغم من تعدد الأبحاث والدراسات حول الالتزام إلا أنها لم تستطع تحديد مفهوم واضح له ، نظرا لتداخله مع بعض المفاهيم السلوكية والنفسية الأخرى ولكونه مفهوماً غير محسوس يستدل عليه من السلوكيات والآثار الناتجة عنه ، ولتوضيح مفهوم الالتزام لابد من التعرف على مفهوم السلوك التنظيمي والنظريات التي تناولت قضايا التنظيم والعمل ، لما لهما من علاقة وتأثير على الالتزام التنظيمي ، وصولاً إلى مفهوم الالتزام وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه .

أولاً: مفهوم التنظيم والسلوك التنظيمي :

يستخدم مفهوم التنظيم بمعان متعددة ، فهو يدل تارة على نوع محدد من أنواع التنظيم ، كتتنظيم المصنع ، والمشفى ، والمؤسسات الأخرى ، ويشير تارة إلى معنى قريب من معنى البناء الاجتماعي أو التركيب الاجتماعي ، أما التنظيم بمعناه الدقيق فيشير إلى نوع محدد للجماعة هي الجماعة البيروقراطية .
(الجوهري ، 1983 ، ص72)

وللتنظيم عدة خصائص ، كتقسيم العمل ، وتحديد الأدوار والمراكز الاجتماعية ، وتوزيع السلطة ، والمعايير الاجتماعية للسلوك الإنساني ، والتميز بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . (صديق، 2011، ص 326)
ويعد العنصر البشري هو العنصر الأهم في أي تنظيم ، ولكل فرد في التنظيم اتجاهاته وأفكاره الخاصة وعواطفه وطموحاته التي توجه سلوكه ، وهذه الأفعال التي يقوم بها الأفراد في المنظمات والآراء والاتجاهات وتأثيرهم على كفاءة التنظيم تدعى السلوك التنظيمي .

ويعني السلوك التنظيمي سلوك الفرد داخل المنظمة ، والهدف من دراسته التعرف على مسببات السلوك الإنساني وتوجيهه والتحكم به والسيطرة عليه ، والتنبؤ به. (كردي ، 2011 ، ص 1)

والسلوك التنظيمي كعلم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة: بالعمل، الوظيفة والعاملين، ومكونات التنظيم، والإنتاجية، الكفاءة، البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم والسياسات والاتجاهات و المشاعر وردود الأفعال ، التنظيم الرسمي وغير الرسمي . (صديق ، 2003 ، ص13)

من خلال ما تم عرضه نجد أن التنظيم والسلوك التنظيمي والالتزام مفاهيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ، لأنها تنظم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، وأن الالتزام التنظيمي من الظواهر التي اهتم السلوك

التنظيمي بدراستها من خلال اهتمامه بالعمل ومكونات التنظيم وأسباب سلوك الأفراد العاملين ونتائجه ، ولمعرفة تطور هذه المفاهيم لابد من الاطلاع على الاتجاهات النظرية التي تناولت قضايا التنظيم والعمل.

ثانياً:الاتجاهات النظرية التي تناولت قضايا التنظيم والعمل:

هناك العديد من النظريات التي قامت بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو تعليمية ،وأثر هذا السلوك على إنتاجية وأداء المنظمة ،لذا لابد من الإشارة إلى اسهامات هذه النظريات،والتي من أهمها نموذج الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي لماكس فيبر ونموذج العلاقات الإنسانية.

ففي النموذج البيروقراطي لماكس فيبر وضع مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي لتحقيق أعلى قدر من الكفاية ،وبنى نظريته على مبادئ نظام الحقوق والواجبات ،ومبدأ تقسيم العمل ،وآلية العمل لكل عناصر التنظيم ،وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف ،ويعتمد نظام الترقيات على الأقدمية والكفاءة الشخصية .(صديق ،1998،ص)

ويعد (فيبر) أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الاجتماعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤولاً عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت نسبياً من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الاجتماعي حسب مايراه فيبر (زهري ،1985،ص198)

أما نظرية الإدارة العلمية التي يعتبر فردريك تيلور من أبرز روادها وضعت عدة مبادئ للتنظيمات كتجزئة الوظيفة لمهام صغيرة ،واختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ،وتنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال ،وتقديم الحوافز المادية عن طريق الأجور ،ودراسة الحركة والوقت .(بالخيور ،1993، ص 12)

وهذا يشير إلى أن اهتمام الإدارة العلمية كان منصب على مبدئين أساسيين هما مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبه عليه بأفضل طريقة لضمان الأداء الجيد ،ومبدأ

التفاوض الذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأساس التفاوض بين العمال والإدارة ومن ثم الابتعاد قدر الإمكان عن المشاكل التي تعرقل سير العمل .(غربي ، 2002 ، ص35)

وظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية ، انطلاقاً من أن الإنسان مخلوق اجتماعي له قيم ومعتقدات واتجاهات تؤثر على إنتاجيته ، وتبلورت مبادئها من خلال تجارب التون مايو التي توصلت إلى عدة نقاط يمكن اختصارها على النحو الآتي :

-الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم .

-إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه ،يساعد كثيراً في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل ،فالاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية ،كما يؤدي إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت .

-إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العاملين ،هو انعكاس لواقع اجتماعي غير مرض .(الجوهري ، 1984 ، ص87)

ويمكن تلخيص أبرز أفكارها بمايلي:

-اهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات ،وبالجانب النفسي للعامل .

-أثبتت أن للاعتبارات الاجتماعية والإنسانية تأثير كبير على الإنتاجية، وأن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك والإنتاجية

-أوضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية .(جستنيه ، 2003، ص28)

وجاءت نظرية العلوم السلوكية التي يعتبر الالتزام التنظيمي أحد مفاهيمها لتعطي تفسيرات واقعية لسلوك الأفراد فأوضحت أن "الناس يختلفون في حاجاتهم ،فالبعض يسيطر عليه الحاجات المادية،وبالعض الآخر يسيطر عليه الحاجة للتقدير،ومساعدة المنظمة للأفراد في تحقيق حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم،كما أن الفرد يسعى لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وأهداف المنظمة،وأن سلوكه يختلف باختلاف الموقف الذي يتعرض له . (بالخيور ، 1993 ، ص23)

مما سبق نلاحظ نرى أن كل نظرية من النظريات السابقة تناولت سلوك الأفراد في المنظمات من جانب معين ،فالنموذج البيروقراطي ونموذج الإدارة العلمية ركزا على الجانب المادي في التأثير على سلوك الأفراد ،وأهملا دور الجانب الاجتماعي والنفسي الذي أولته نظرية العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة ،في

،وتجدر الإشارة أن هناك علاقة وثيقة بين هذه النظريات والميدان التربوي ،وعلى القائمين على التعليم أن يعرفوا أسس هذه النظريات وأن يطبقوا ما يناسب كلاً منهم في موقعه ومؤسسته .

ثالثاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من الباحثين والمنظرين والدارسين في علم النفس العمل والتنظيم،فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها اثر كبير في المنظمات ،وننتأجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية والألمانية ،حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى النقاد ، ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمنظماتهم .(الوزان ،2006، ص33)

إن مسألة تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة ، فمفاهيم الالتزام التنظيمي تتباين لعدة أسباب:

- كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه
- كثرة العوامل والمتغيرات الناتجة عنه
- اختلاف وتنوع مداخل دراسته
- اختلاف نتائج الدراسات التي تناولته بالبحث
- كونه ظاهرة نفسية(سيكولوجيه) يصعب السيطرة عليها. (الكايد ،1999،ص20-21)

وأشارت الكثير من الدراسات إلى أن الالتزام قد يفسر بمعان مختلفة منها:الولاء والانتماء والحب والإخلاص والطاعة والانضباط ، وفي الكثير من الدراسات العربية كدراسة(الرواشدة1995 ،غنام2005، غنيم2007،سلامة2003 ،الحلو2008) استخدم مصطلح الانتماء والولاء والالتزام لنفس المعنى رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس أنهما مختلفين ، حيث تعني (commitment) (الالتزام ، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (loyalty).

وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه ، وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء. (العواد والهران، 2006، ص10-11)

ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام في العقدين الأخيرين ، ذلك أن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بمنظّمته ، وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء ، كما أنّ زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي . (العوفي، 2005، ص32)

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى العناية بدور الفرد في المنظمة ، حيث أنّ الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة ، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر وسائل الإنتاج الأخرى . والالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه ، ويبيدي رغبة قوية في البقاء فيه ، والاستمرار لفترة أطول ، والتميز في الأداء ، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل ، والغياب ، أو ترك العمل ، أو الشعور بالإحباط ، ويتحقق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات التعليمية أهدافها بكفاءة وفعالية . (الزهراني، 2003، 4)

فتوفر أفراد يمتلكون التزاماً مرتفعاً ينعكس إيجابياً على أدائهم وأداء المنظمة ، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها وتحافظ على نجاحها وبقائها.

إن مفهوم الالتزام التنظيمي ، وإن كان مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية ، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية ، التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة . (فلمبان، 23، 2008)

مما سبق نلاحظ أن مفهوم الالتزام التنظيمي أحد أكثر المفاهيم صعوبة ، حيث يعد ظاهرة نفسية ، ومن مفاهيم العلوم السلوكية الذي تتعدد مضامينه وتباين تبايناً كبيراً ، وإنه من المفاهيم الحديثة في المؤسسات التربوية ، ولذلك لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له ، فتعددت تعريفاته وتصنيفاته ، وفيما يلي بعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية.

رابعاً: تعريف الالتزام التنظيمي

1-تعريف الالتزام في الأدبيات الأجنبية:

ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغوياً بقاموس ويبستر بثلاث مجالات هي:

المجال الأول للالتزام: مرتبط بالإرسال والشحن ، وهو "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة".

والمجال الثاني للالتزام مرتبط بالإنجاز وإتمام أمر ما.

والمجال الثالث للالتزام التنظيمي يقصد به "حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام والمواقف والمبادئ. (kiesler,Charles,1991, p.p13)

وفي قاموس أكسفورد وردت كلمة التزام (commitment) بأنه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك. (oxford ,2003 , 114)

ويعد تعريف بورتر (porter) للالتزام التنظيمي من أشهر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، فقد عرف بورتر الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأنّ هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي :

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها
 - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة
 - الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .
- (porter,1974,p.p603-609)

أي أن بورتر يشير في تعريفه على أن الالتزام هو تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، والجهد الذي يبذل الفرد لتحقيق هذه الأهداف، والمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها

وعرف ستيرز (steers,1977) الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته ، وإسهامه الفعال فيها .

(Steers,1977,p46)

أما (Becker) فيعرف الالتزام التنظيمي كما ورد في (الكايد ،1999،ص22) بأنه تلك النزعة الموجودة لدى الفرد في المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة ، نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى فقدانه إذا تركها .

نلاحظ من التعريفين السابقين أن ستيرز ركز في تعريفه على الجانب العاطفي، وولاء وانتماء الفرد للمنظمة الذي يجعله أكثر التزاماً ،أما (Becker) تناول الجانب المادي ، والمكتسبات التي تجعل الفرد ملتزماً في منظمته .

ويركز أوريلي وشاتمن (OREilly and chatman s) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفانه كما ورد في (القرشي، 1997، ص16) على أنه "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل ، وإلى تبني قيم المنظمة ، ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي وهي :

- الإذعان (compliance)

- تحديد الهوية (identification)

- التشرب والاستبطان (internalization)

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية ، كالرواتب ، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية ، أو الانتساب للمنظمة ، أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة . (المرجع السابق،ص16)

وبعد هذا التعريف من التعاريف الشاملة التي جمعت بين البعد العاطفي ، والمادي للالتزام ، وينطلق من حاجات الفرد الاجتماعية والمادية التي تلبّيها المنظمة له ،ومن محاولته تحقيق التماثل والتوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

وركز موريس وشيرمان (morris& Sherman) على الارتباط النفسي للفرد ، وتوافقه مع التنظيم الذي يجعله أكثر التزاماً وولاء لمنظّمته ، وعرفا الالتزام أنه "موقف الفرد تجاه منظّمته ، وحددا الصفات التالية للفرد الذي يتمتع بالتزام عال:

- التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة

- ارتباط عال في فعاليته في العمل

- إخلاص للمنظمة. (Morris, J, and, Sherman, 1981,p512)

وعرفه كانتر بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية ، والنشاط ومنحها الولاء ، ،أنّه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للمنظمة" (Kantor, 1988,p499)

وركز كانتر في تعريفه على الحاجة الاجتماعية للفرد ، وأن المنظمة تلبّي الرغبة للتفاعل مع الآخرين، وتحقيق الذات والأهمية تجعله أكثر التزاماً تجاه عمله.

أما (Bruce) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة ، والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف ، وقيم المنظمة ، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- التطابق Identificatin :أي تبني أهداف المنظمة وقيمها ، باعتبارها أهدافاً وقيمة للفرد العامل في التنظيم .
- الاستغراق Involvement :والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ، ودور الفرد في العمل .
- الإخلاص والوفاء Loyalty : أي الشعور بالعاطفة ، والارتباط القوي إزاء المنظمة .
(Bruce,1974,p.p533-546)

وهذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم بغض النظر عن قيمته العملية ، وأنّ الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ، ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون ، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى ، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم .

وهناك من يرى إن الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي وجزئي (Jarive ,2000 , p4) وبموجب هذا التعريف إن التزام الفرد تجاه المنظمة قد يقتصر على أحد مكوناتها أو عناصرها ،وتسعى المنظمات الحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة. (العنزي ،الزبيدي ، 2006 ، 119)

من التعريفات السابقة نجد أن الالتزام هو حصيلة لتفاعل عدد من المتغيرات والعوامل التي تنشأ من خلال سلوكيات الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم ومع بيئة المنظمة،وأنة عملية الإيمان بأهداف وقيم المنظمة ،والإخلاص لها والارتباط القوي بها ، والاستعداد لبذل جهود إضافية بهدف نجاح المنظمة وتقديمها .

2-تعريف الالتزام في الأدبيات العربية

أما في الأدبيات العربية فمفهوم الالتزام التنظيمي فيها حديث ، وانطلق من الدراسات الغربية ، وقد تعددت تعريفات الالتزام فيها :

ففي اللغة العربية يعني الالتزام :العهد،ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء المداوم عليه . (ابن منظور ،1956،باب الميم ،فصل اللام)

وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية، التي ترى أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعة الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية، وأن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات، وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار، والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه. (سلامة، 2003، ص41-41)

وقد عرف (هيجان) الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته، وارتباطه بها، والالتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة". (هيجان، 1999، ص9)

كما عرف (ريان) الالتزام التنظيمي بأنه "شعور داخلي يكمن في الخصائص التالية:

- إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبول الفرد لهذه الأهداف .
- الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة .
- الرغبة القوية في البقاء بالمنظمة . (ريان، 2000، ص 133)

وهذه الخصائص في تعريف ريان للالتزام تتشابه مع الصفات التي أوضحها بورتر في تعريفه.

وقد عرف كل من سامي علي أبو الروس وسامي حنونة الالتزام التنظيمي بأنه "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها" (أبو الروس، حنونة، 2011، ص1263)

وهذا التعريف يشير إلى الالتزام العاطفي والاستمراري والأخلاقي، المتمثل في الإيمان بقيم وأهداف المنظمة وبذل الجهود لإنجاحها، واستمرار العمل فيها.

وتعرف فيلمبان الالتزام التنظيمي بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه المنظمة، والارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها". (فيلمبان، 2008، ص10)

نلاحظ أن فيلمبان ركز على البعد العاطفي للالتزام الذي يدفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه لتحقيق أهداف منظمته والمحافظة عليها .

نستنتج من التعريفات السابقة أن مفهوم الالتزام في الأدبيات العربية انطلق من مفهومه في الدراسات الغربية، وأنها تناولت الالتزام بأبعاده المختلفة، التي تؤكد أنه شعور ورغبة داخلية ومصطلح غير محسوس يستدل عليه من سلوكيات الأفراد في المنظمة، وأن الفرد الملتزم يشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم، ويرغب في البقاء فيها لمدة أطول، ويعمل على تحقيق أهدافها، فالالتزام ضروري للفرد والمنظمة معاً.

خامساً: أهمية الالتزام التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد وللتنظيم ومن هذه الدراسات (غنام، 2005، فلمبان 2008، فليو وعبد المجيد 2005، عبد الباقي 2004، أبوندا 2007) التي أوضحت أن أهمية الالتزام تأتي من كونه يمنح العامل استقراراً نفسياً، ويرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ورغبة بالاستمرار فيه، وبالنسبة للمنظمة بالالتزام يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة ويترتب عليه قلة الدوران في العمل، وزيادة الجهد والطاقة المبذولة مما يؤدي لانخفاض تكلفة العمل.

وهناك عدة أسباب تقود إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

- إنَّ الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض من الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة
- إنَّ مجال الالتزام التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً.
- إنَّ الالتزام يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (عبد الباقي، 2004، ص82)
- يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (خيرة، 2007، ص211)
- كما أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي. (حمادات، 2006، ص67)

ومما سبق نلاحظ أنّ للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم ، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم ، أمّا على مستوى المنظمة فنجد أنّه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة ، وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين ، وعن عدم أداءهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية ، و على المستوى التنظيمي فيؤدي الالتزام إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين . (حنونة ،2011،ص1265)

وهكذا نرى أنّ أهمية الالتزام تنطلق من الآثار الناتجة عنه،حيث أنّ الفرد الملتزم يكون أكثر ارتباطاً بمؤسسته ، ويبذل جهداً للبقاء فيها ، كما أنّ أهمية الالتزام تزداد في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس ، حيث أنّ حب المعلمين لعملهم وإخلاصهم له والتزامهم به يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التربوية ، كما أنّ التزام مديري المدارس ينعكس على عمل المعلمين ، ويزيد التزامهم ويرفع مستوى أداء المدرسة،كما تكمن أهمية الالتزام أنه يترجم رغبات واتجاهات الأفراد إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة للتقدم والنجاح.

سادساً: مكونات الالتزام التنظيمي:

يمكن إيجاز مكونات الالتزام في سبعة أبعاد رئيسية:

- الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.
- المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة أعمالهم ونشاطاتهم.
- التماسك: شعور الفرد أنّه جزء من الجماعة، و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.
- الرضى : شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها ، بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقه معهم .
- تحمل المسؤولية :عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي لديه .
- تقدير الآخرين: حاجة الفرد على استحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية إليه.
- المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين ، مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية ، وبما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقيّد بمعاييرها . (فليه،2005 ، 280 ،

نستنتج أن هذه المكونات تتفاعل مع بعضها لتشكل الالتزام التنظيمي ، فإذا امتلك الفرد جميع هذه العناصر كان مستوى التزامه مرتفعاً ، لذلك يجب أن تسعى المنظمة على وصول إلى توفير هذه المكونات .

سابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

تناولت الدراسات الأولى الالتزام بمفهومه العام في حين اتجهت الكثير من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي ، ومثلت تعريفات الالتزام وقيمه الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة لمارش ومانري . (marsh&mannari,1977,p60)

وحدد نموذج الالتزام مدى الحياة أربع أبعاد للالتزام التنظيمي كما يلي:

1- الولاء التنظيمي:

يرى بورتر وزملائه أنّ الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، ويعرفه بوكائن على أنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية، كما يعرفه أورلي على أنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة . (نقلا عن حنونة،2006، 17)

كما عرف كوري ورفاقه الولاء بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم والمستغرقين فيه (Curry,1986,p847).

كما أنّ الولاء هو الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة . (فلمبان، 2008، 26)

والولاء طريق ذو اتجاهين ،الأول ينطوي على تقديم العاملين ولانهم لرئيسهم ، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمؤوسيه . (حنونة،2006، 17)

ومما سبق نجد أنّ الولاء هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي ، ويتطابق معه كثيرا ، حيث أنّ كلاهما يمثل تبني قيم وأهداف المنظمة ، والرغبة في البقاء فيها والعمل الجاد والنشاط لتحقيق أهدافها وبقائها ، وتوفر الولاء لدى العاملين يؤدي إلى احساسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة وهذا يمثل البعد الثاني للالتزام.

2- المسؤولية تجاه المنظمة:

المسؤولية تجاه المؤسسة تعني: إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية ، أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم ، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما : المسؤولية الأخلاقية والقانونية ، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة ، وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء والانتماء ويقظة الضمير ، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها . (عبد الرزاق، 1998، ص350)

مما سبق نلاحظ أن المسؤولية تتضمن مسؤولية تجاه المنظمة كبذل الجهود لتحقيق أهدافها والالتزام بأوقات العمل ، وتقبل المهام والواجبات ، والاهتمام بمصير المنظمة ، ومسؤولية تجاه المهنة تتجسد بالعمل على التطوير الذاتي ، والحصول على المعلومات الجديدة والمفيدة في مجال المهنة التي يعمل بها .

3- الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر ، وإنّ درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية ، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، حيث أنّ تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن ، وطول مدة الخدمة ، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أنّ الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تقريط وتساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أنّ الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين . (الفهداوي والعطاونه، 2004، 11)

كما يدعى هذا البعد بالولاء المحسوب والذي يقصد به رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل . (الكايد، 1999، ص24)

أي أن الاستمرار بالعمل في المنظمة يتأثر بعدة عوامل منها ماهو شخصي كمدة الخدمة والسن والعلاقة مع زملاء العمل ، والأهمية التي يشعر ، إضافة لعوامل تتعلق بفرص العمل الأخرى المتوفرة .

4- الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بالانتماء لمنظمتها وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله . (الخشالي، 2003، ص217)

مما سبق نجد أن الالتزام يتضمن تطابق أهداف وقيم الفرد ومبادئه مع أهداف منظمته ولإيمانها واقتناعه بها، مما ينتج التزاماً أخلاقياً تجاه مهنته، وشعوراً بالمسؤولية تجاه عمله، ورغبة بالاستمرار في هذا العمل .

كما يمكن أن يأخذ الالتزام الأشكال المختلفة التالية:

- الالتزام العاطفي (الوجداني): ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. (سلامة، 2003، ص43)

ويمثل الالتزام العاطفي مؤشر يعطي توجه إيجابي أو شعوراً عاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات. (حسانين، 2004، ص77)

أي أن الالتزام العاطفي هو ارتباط شعوري بين الفرد والمنظمة وهو غير محسوس إلا من خلال سلوك الأفراد في المنظمة كالجهد الذي يبذلونه لتحقيق أهدافها ولإنجاحها والمحافظة عليها، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها.

- الالتزام الاستمراري: ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون له الكثير، فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنّ عليهم أن يفعلوا ذلك. (سلامة، 2003، ص43)

وهو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها التنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، كم أنه حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها. (ريان، 2000، ص133)

فالالتزام الاستمراري هو نتيجة تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة، فالفرد يرى أن المنظمة من أفضل جهات العمل التي يمكن الالتحاق بها، وأن العمل فيها يمثل استثماراً وظيفياً له ويحقق الكثير من المكاسب، لذا يحافظ على بقاءه فيها .

- الالتزام المعياري : ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها ، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط ، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ، ورسم السياسات العامة للتنظيم .
(سلامة، 2003، ص43)

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرين عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة ، أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه . (حواس، 2003، ص60)

وتؤثر هذه المكونات للالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزام عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة . (الهاجري، 2003 ، ص24)

وإذا طبقنا هذه الأبعاد على التزام المعلم والمدير فنلاحظ أن الالتزام لديهم يأخذ الأشكال التالية:

-الالتزام الوجداني المتمثل: بشعور المعلم أو المدير بالارتباط بالمدرسة، ومعرفته بخصائص عمله، وهو يتأثر بدرجة إدراكهما للخصائص المميزة للمهنة كدرجة استقلالها ، وتنوع مهاراتها . (حنون، 2009 ، ص50) ، والأفراد الذين يكون لديهم الالتزام الوجداني(العاطفي) قوي يمتلكون استعداداً للبقاء في المنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها . (تشرينغ وآخرون ، 2003، ص467)

نلاحظ أن المنظمات بشكل عام تفضل الالتزام العاطفي لأن الفرد يختار طواعية البقاء في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته وتوفر له الأمان والاستقرار وتتطابق قيمها وأهدافها مع قيمه وأهدافه .

-الالتزام المستمر: المتمثل بشعور المعلم أو المدير بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المدرسة مقابل ما قد يفقده في حال تركه العمل فيها .

-الالتزام الأخلاقي: المتمثل بشعور المعلم أو المدير بالانقياد الذاتي لأهداف المدرسة وحتمية البقاء فيها ، وباللزامية الأخذ بأخلاق المهنة ، وإن الأخذ ببعد أخلاقيات المهنة علاوةً على الاهتمام بالمساءلة والمحاسبة ، فيه ضمان لعدم التحاق الأفراد غير المناسبين بمهنة التعليم . (عابدين،205،2010)

-الالتزام المعياري: هو إحساس المعلم والمدير بأن الوزارة تسمح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي إلى درجة رسم الأهداف والسياسات العامة للتنظيم، وبأنّ البيئة التنظيمية تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في كافة مجريات اتخاذ القرار . (حنون،2009،ص51)

والالتزام -بوصفه سلوكاً تنظيمياً- ليس سمة ثابتة، بل دينامية تؤثر في خصائص الأفراد والجماعات في المدرسة . (فليه وعبد المجيد،2005)

مما سبق نلاحظ أن الالتزام سواء كان في منظمة صناعية ، أو خدمية ، أو تعليمية فله نفس الأبعاد التي إن نقص بعد منها يؤثر على الجوانب الأخرى ، والالتزام المعلمين والمديرين تجاه مدارسهم يقتضي توفر الارتباط بالمدرسة ، وقبول أهدافها وقيمها ، والرغبة في البقاء للعمل فيها وبذل أقصى جهد لإنجاحها ، والمشاركة في رسم سياساتها واتخاذ القرارات ، هذه الأبعاد مجتمعة تشكل الالتزام التنظيمي .

ثامناً:خصائص الالتزام التنظيمي:

من خلال التعريفات المتعددة للالتزام التنظيمي وأهميته والأبعاد المكونة له يمكن تحديد الخصائص التالية له :

- إنّ الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية ، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي .(حمادات،2006،ص48)
- الالتزام حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتبع من سلوك وتصرفات الأفراد ،وهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية .(المرهون وآخرون ،1995،508،

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء
 - يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الرابطة العاطفي، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة، ويستغرق تحقيق الالتزام وقتاً طويلاً.
 - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة. (حنونة، 2006، ص13)
- من خلال الخصائص السابقة نجد أن الشعور بالالتزام التنظيمي من الحاجات الهامة للفرد، حيث يشعره بالراحة والرضا والتوافق مع عمله ومنظّمته، وكلما ازداد مستوى الالتزام ازداد الجهد المبذول وانخفضت نسبة الغياب والتأخر وغيرها من النتائج السلبية التي يسببها تدني مستوى الالتزام .

تاسعاً:العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور العاملين فيها بالالتزام والولاء لها ،لأنهما من أهم الدوافع التي تحثّ العاملين على بذل أقصى ما يمتلكون من جهد وإمكانيات، وتشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أنّ من أهم العوامل التي تسهم في تنمية الالتزام هي:

1-المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي ، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كلّ فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها ، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها:الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة، وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحل عليها الشخص خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.(فلمبان، 2008، 30)

نستنتج أن المكانة الاجتماعية من الحاجات المهمة للأفراد، والتي يسعون لتحقيقها من خلال العمل لذا يجب على المنظمات أن تعمل على إشباع هذه الحاجة لجذب الأفراد خارج التنظيم، وللمحافظة على العاملين فيها ،ولرفع مستوى التزامهم وانتمائهم لها .

2- إشباع حاجات العاملين الأساسية في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية ، وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ، كما يسعى أيضاً لأن يكونوا مقدرًا و محبوبًا ، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها .(أبو العلا ، 2009 ،ص174)

نلاحظ أنّ الأفراد يبحثون دائماً عن المنظمة التي تشبع حاجاتهم ، وبالتالي يزداد ولاءهم تجاهها ، وللتنظيم الذي يقصر في إشباع حاجات العاملين يدفعهم إلى ترك العمل والسعي إلى إشباع تلك الحاجات في تنظيم آخر .

3-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقلّ الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة (الخلو، 2008، 48) ، ويساعد وضوح الأهداف على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ،فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للمهام المنوطة بهم أفضل ،وكلما كان الالتزام التنظيمي أكبر .(المدهون والجزراوي ، 1995، ص506)

وهذا ما أكدته دراسة (العبادي 2000) على وجود علاقة بين وضوح مهام وأهداف العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

4-الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أنّ تقدمه له، فكلّما قلّ الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.(فلمبان ، 2008 ، 31)

ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فان الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي (سلامه، 1999 ، ص 12)

وقد أشارت الكثير من الدراسات مثل دراسة (سلامة 2004 و الحارثي 2007 و غنيم 2007 و فلمبان 2008) عن وجود علاقة بين الرضا للوظيفي والالتزام التنظيمي وكانت العلاقة قوية وموجبة .

مما سبق نجد أن الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ، ويتطابق معه في الكثير من الجوانب إلا أن مفهوم الالتزام أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي .

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد ، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ، و يرفع الروح المعنوية ، و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي . (العميان ، 2005، ص307)

وقد بينت الدراسات أنّ التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين ، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمّي فيهم قيم الولاء التنظيمي ، لذلك من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من ناحية ، والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين . (أبوندا ، 2007، ص135)

نلاحظ مما سبق أن المنظمات والعاملين يسعون للوصول إلى مناخ تنظيمي جيد ، لما له من أثر على التزام ورضا العاملين وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها ونجاحها.

6-زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إنّ المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أنّ إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم ، وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط ، وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنّها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات، وقد أوضحت الدراسات أنّ المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي ، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أنّ ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ، ولأمنهم ولأستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية ، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي . (العوفي ، 2005، ص35)

وإن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي؛ مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد. (أبو العلا، 2009، ص175)

نستنتج أنه كلما سمحت المنظمة للعاملين بالمشاركة فيها كلما ارتفع مستوى الالتزام لديهم، لشعورهم بالمسؤولية كونهم أحد الأطراف المشاركين في تحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

7- إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن الأسلوب ، أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب -بدرجات متفاوتة - لحاجاته الناقصة ، وتركز نظرية الحوافز على الحوافز الداخلية ، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم عملهم في المنظمات أو بقائهم فيها ، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي ، وفي هذا السياق يرى البعض أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء ، وليسوا مجرد أفراد ، ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين .

(عبودي، 2006، ص211-216)

نستنتج أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من العوامل الضرورية لرفع مستوى الالتزام التنظيمي ، لذلك على المنظمات الاهتمام بتوفيرها وخصوصاً منظمات القطاع العام والمنظمات التعليمية التي تستخدم الحوافز بشكل أقل ، حيث أشارت الدراسات كدراسة (العبادي 2000) عن وجود علاقة بين الرضا عن المكافآت وبين الالتزام التنظيمي ، ودراسة (Goulet 2002) التي أوضحت أن هناك مستوى عالي من الالتزام لدى العاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي ، وذلك لتوفر الحوافز في القطاع الربحي.

8- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب ، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

وتجدر الإشارة هنا على أن النمط القيادي يؤثر تأثيراً بالغاً على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات ، كما يؤثر النمط القيادي في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم

واستمرارهم في المنظمة ، والالتزام التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور ومزايا العمل والأمن الوظيفي . (أبو ندا، 2007، ص 137)

مما سبق نجد أنّ هذه العوامل تتعلق بما تقدمه المنظمة للعاملين فيها من مكانة اجتماعية ومشاركة ، وما توفره الإدارة من جو عمل مناسب ، إضافة للحوافز ، وإن كانت في المنظمات التعليمية حوافز معنوية أكثر منها مادية، ووضوح إجراءات عملهم وقوانينه ،كل هذه العوامل تتعلق ببيئة العمل وطبيعة المنظمة ،ويتأثر الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل:

9-العمر

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة ، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي ، ورغم تباين نتائج الدراسات فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي ، غير أنّ غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين . (أبو ندا، 2007، ص 138) وتشير بعض الدراسات أنّه كلما زاد عمر الموظف زاد ولاؤه ، وأنّ الموظفين من كبار السن أكثر التزاماً من نظرائهم صغار السن" . (العمرى، 2004، ص 124)

وأوضحت بعض الدراسات كدراسة (غنيم 2007) إلى عدم وجود تأثير لمتغير العمر على مستوى الالتزام التنظيمي ،في حين أظهرت دراسة (حنونة 2006) وجود علاقة بين متغير العمر ومستويات الالتزام التنظيمي ، ورغم تباين نتائج الدراسات إلّا أنّ العمر يعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى التزام العاملين .

10- عدد سنوات الخبرة

يمكن القول أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة ، والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة منها ، أنّه مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ، ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين ، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة ، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أم مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة . (أبو ندا ، 2007، ص 138)

وتباينت نتائج الدراسات حول العلاقة بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي ، إلّا أنّ معظم النتائج أثبتت وجود علاقة إيجابية بينهما ،حيث أنّ معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة

التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة ثانية . (Buchanan ,1994 , p546)

مما سبق نجد أنه كلما زادت سنوات الخدمة انعكس إيجابياً على مستوى التزام العاملين بالمنظمة ،نتيجة زيادة خبرتهم واتقانهم للعمل ،والمكاسب التي قدمتها لهم المنظمة خلال سنوات عملهم .

11-الراتب

تشمل الرواتب مجموعة العوائد المادية التي تدفعها المنظمة للعاملين مقابل جهودهم. (الخشروم،2011،ص176) ، وتشير الدراسات أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها، لأنها المصدر الرئيس لإشباع حاجاته، وذلك من خلال الراتب الذي يتقاضاه ، وأنّ هناك علاقة ايجابية بين الراتب الشهري للموظف والولاء التنظيمي . (العمرى،2004،ص128)

وتباينت نتائج الدراسات حول العلاقة بين متغير الراتب الالتزام التنظيمي فقد أظهرت دراسة (غنيم 2007) عدم وجود تأثير للراتب على مستوى الالتزام ، في حين أظهرت دراسة (زايد 1994) وجود علاقة بين كل من الراتب والالتزام ، وبالرغم من هذا التباين إلا أن الراتب يعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى التزام العاملين تجاه منظماتهم وتمسكهم بها.

12- الجنس

على مستوى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف فقد توصلت دراسة (Haller & Rosen Mayer) إلي وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة . (Haller . M. & Rosenmayer , 1971 ,518) ، فالالتزام التنظيمي للمرأة يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به ،كما أنّه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها ، وأدوارها الاجتماعية . (فليه، 2005، 287)

وعلي الرغم من أن بعض الباحثين يرى أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لان طبيعة ومستوي وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤثر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي .(الفضلي، ١٩٩٧ ، ص ٨٣)

وبالرغم من الاختلاف في نتائج الدراسات التي تناولت علاقة جنس الموظف بمستوى التزامه ،إلا أنه يعتبر من المحددات المهمة للالتزام خصوصا بعد مشاركة المرأة للرجل في كافة مجالات ومستويات العمل .

13- المؤهل العلمي:

على صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات ، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى " تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل ، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي . (أبوندا ، 2007، 141)

في حين تشير بعض الدراسات إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة التزامه التنظيمي كدراسة (عابدين 2010 و فلمبان 2008 و حنونة 2006)

14-دوافع وقيم الأفراد :

كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم ، و هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد و ما تقدمه المنظمة ، زاد الالتزام التنظيمي . (الوزان ، 2006، ص42)

نجد مما سبق ومن خلال التعريفات المتعددة للالتزام التنظيمي ، أن لدوافع وقيم الأفراد تأثير كبير على تحقيق الالتزام التنظيمي ، لأن الالتزام هو عملية تطابق بين قيم الأفراد والمنظمة .

ويمكن أن نصنف العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في المنظمات بشكل عام ، وفي التعليم بشكل خاص إلى عوامل شخصية ، وعوامل تنظيمية وعوامل غير تنظيمية وإذا توفرت هذه العوامل بشكل سليم تجعل الالتزام التنظيمي قوياً ، وتجعل سلوك المعلمين والمديرين إيجابياً تجاه أنفسهم ومدارسهم .

عاشراً:مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يرسخ الالتزام التنظيمي لدى الفرد من خلال مراحل يمر فيها بمنظّمته وهي:

-مرحلة الإذعان: حيث أنّ التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة تبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .

-مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها. (الخشالي، 2003، ص127)

-مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة، ويكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم . (العتيبي والسواط ، 1418 ، ص17) ، وتدعى هذه المرحلة مرحلة الهوية وتشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه ، وهو جزء منها ، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية . (حمادات ، 2006، ص69)

من خلال ما ذكرناه من مراحل تطور الالتزام التنظيمي نجد أنّ المعلم والمدير يتخذان خلال حياتهم المهنية نوعين من القرارات ذو علاقة بمستوى ودرجة الولاء التنظيمي ، ففي المستوى الأول يتخذ المعلم والمدير قراراً بالانضمام إلى المنظمة التربوية من أجل الحصول على العائد المادي والضمان الوظيفي ، والانتماء إلى العاملين في الحقل التعليمي ، والمعلمون والمديرون عند هذا المستوى يؤدون عملهم بصورة تضمن لهم الاستمرارية في العمل ، ولكن بصورة لا تتجاوز الواجبات التي تحددها الوظيفة ، وعدم إعطاء أهمية للابتكار والتجديد ، أما في المستوى الثاني من قرارات المعلمين والمديرين ، فيرتبط بدرجة عالية من الايجابية في العمل من جانب المعلمين ، وهو مرتبط بتحقيق توقعات مثل التقدير المعنوي ، والمساهمة في قرارات العمل والاستقلالية وفرص تحقيق النجاح الشخصي . (حنون، 2009، ص50)

كما يمكن تلخيص مراحل تطور الالتزام التنظيمي بمايلي:

-مرحلة ما بعد التعيين مباشرة(فترة التجربة):

يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل التنظيم، وأيضاً محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة للعمل، وفي هذه المرحلة يظهر الفرد

مجموعة من الخبرات مثل: وضوح الدور ، ظهور الجماعة التلاحمية (المتماسكة)، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم ، فهم وإدراك التوقعات ، تحديات العمل، تضارب الولاء والالتزام ، والشعور بالصدمة ، وتتراوح مدتها تتراوح ما بين عامين والأربعة أعوام ، وفي هذه المرحلة ، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه ، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز وظهور قيم الولاء ، والالتزام للتنظيم والعمل . (حمادات ، 2006، ص69)

-مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.

- التخوف من العجز .

- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة. (عبودي ، 2006، ص209)

-مرحلة الثقة بالمنظمة

وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء والالتزام التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. (الكايد، 1999، ص26-27)

مما سبق نلاحظ أن الالتزام التنظيمي لا ينشأ دفعة واحدة ،بل يتدرج بعدة مراحل تبدأ من مرحلة قبل الالتحاق بالعمل ،وهي المرحلة التي تجذب فيها المنظمة العاملين ،ثم يسعى الفرد للإنجاز والتوافق مع منظمته وصولاً إلى الاندماج والتطابق معها ،وتبني قيمها والرغبة بالاستمرار بالعمل فيها .

إحدى عشر: السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي:

ينتج عن الالتزام التنظيمي للعاملين عدة مخرجات تظهر على شكل سلوك إيجابي بالنسبة لهم ولمنظمتهم ، ومن أبرز هذه المخرجات ما يلي:

1-شعور العاملين بروح معنوية عالية:تعتمد الروح المعنوية على خمس عوامل رئيسية هي:

-ثقة أعضاء المجموعة بهدفها .

-ثقة أعضاء المجموعة بقيادتها .

-الكفاءة التنظيمية للمجموعة .

-ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم .

-الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة .

وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية ،إنّ الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته

2-الحدّ من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين ظاهرة تنظيمية خطيرة ينتج عنها تكاليف مرتفعة ، فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان والاختيار والتدريب والإعداد وغيرها، وتعطيل الأداء الذي ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم ، وعن كلفة شغل الوظيفة وتعطيل العمل وكلفة البحث البديل . (فلمبان،35،2008)

-زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

-زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق. (خطاب ،1992، ص26)

مما سبق نستنتج أن كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي ، انعكس إيجابياً على الفرد والمنظمة ، فالفرد الملتزم يبذل جهوداً إضافية للمحافظة على المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويستمتع عند أدائه لعمله ، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والحد من تسرب الموظفين ، أو تركهم للعمل .

تاسعاً: فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

-إنّ عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ،ومن هذه الفوائد:

-يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .

-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .

-إنّ قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.

-تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في ظروف العمل . (اللوزي ،2003، صص139-141)

أي أنّ قياس الالتزام التنظيمي ضروري لتعرف نقاط الضعف وأسبابها ومعالجتها ، ونقاط القوة لتعزيزها والمحافظة عليها.

خلاصة:

انطلاقاً مما سبق نستطيع القول أن تحقيق الالتزام التنظيمي ضروري في المنظمات التعليمية ، لتحقيق أهدافها ،شأنها شأن منظمات العمل الأخرى في المجتمع،بل أن الالتزام بأبعاده المختلفة أكثر أهمية للمؤسسات التربوية والتعليمية ، وخاصة المدارس من باقي المجالات،لأنها تعمل على تنشئة الفرد ليكون قادراً على العمل والتعلم ،فالالتزام المعلمين والمديرين ينعكس على أدائهم وينعكس على مخرجات المدارس .

الباب الثاني: الدراسة الميدانية
الفصل الأول : منهجية البحث وأدواته وإجراءاته

مقدمة

أولاً: منهج البحث

ثانياً: أدوات البحث

ثالثاً: مجتمع الأصلي للبحث ، وعينته

رابعاً: حدود البحث

خامساً: إجراءات تطبيق البحث

الفصل الأول

منهجية البحث وإجراءاته وأدواته

تتاول البحث الخطوات التي قاما بها الباحثة من أجل تحقيق أهداف البحث فاخترت المنهج وعينة البحث ، وصممت الأدوات التي قامت بتطبيقها على العينة المختارة ، ثم قامت بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وصولاً للنتائج النهائية .

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتبر من أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية فالمنهج الوصفي التحليلي هو : المنهج الذي يمكن من خلاله التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة ، واستنباط العلاقات المهمة ، القائمة بين الظواهر المختلفة ، وتفسير معنى البيانات. (العسكري ، 2006، 126، .

ثانياً: أدوات البحث :

لتحقيق أهداف البحث ، والإجابة عن أسئلته ، قامت الباحثة بإعداد وتصميم استبانة وضعت بنودها استناداً إلى الأدبيات و الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وقد تكوّنت من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يبيّن المعلومات العامّة عن أفراد العينة ويتألف من خمس فقرات:

-نوع الوظيفة(معلم-مدير)

-الجنس (ذكر - أنثى)

-المؤهل العلمي(معهد -إعداد مدرسين-جامعة فما فوق)

-سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات-من 6إلى 10 سنوات-10فما فوق)

-الراتب (من 10إلى 15ألف-أكثر من 15وأقل من 20ألف-20ألف فما فوق)

القسم الثاني: ويتكوّن من أربعة أبعاد على الشكل الآتي:

البعد الأول: يتضمّن عبارات حول الولاء للمدرسة ويتألف من ثلاث عشرة فقرة.

البعد الثاني: ويتضمّن عبارات حول المسؤوليّة تجاه المدرسة، ويتألف من خمس عشرة فقرة

البعد الثالث: ويتضمّن عبارات حول الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة، ويتألف من سبع فقرات.

البعد الرابع: ويتضمّن عبارات حول الإيمان بقيم و أهداف المدرسة، ويتألف من ست فقرات.

القسم الثالث: ويتضمّن مجموعة من العوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي، وهي عبارة عن إحدى عشرة عاملاً محدّداً وفق الترتيب من 1 إلى 11.

وأعطى لكل بند من البنود وزن مدرج وفق سلم خماسي لتقدير درجة الالتزام التنظيمي في كل بند (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثّل رقمياً على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1، 0)

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

1-صدق الاستبانة Validity of Questionnaire

" يشير الصدق إلى المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين " (مجيد، 2006، 87)

وللتأكد من صدق الاستبانة ، والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح ، ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله ، فقد اعتمدت الباحثة :

1-1 صدق المحكمين : قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق ، وقد بلغ عددهم /4/ محكمين ، الملحق رقم (1) يبين أسماء السادة المحكمين .

وقد قامت الباحثة بتعديل بعض البنود بناءً على آراء واقتراحات السادة المحكمين وما أبدوه من ملاحظات موضوعية ، وذلك عبر حذف بعض البنود والتخلص من العبارات المركبة وإعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً .

وقد استقر العدد النهائي لبنود الاستبانة على /49/ بنداً تم توزيعها على /4/ أبعاد ، وفقرة ترتيب العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ، وذلك كما يأتي:

-بعد الولاء للمدرسة /13/ (بنداً)

-بعد المسؤولية تجاه المدرسة /13/ (بنداً)

-بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة /6/ (بنود)

-بعد الإيمان بقيم وأهداف المدرسة /6/ (بنود)

-ترتيب العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي /11/ (بند)

1-2 صدق المقارنة الطرفية :

تم الاعتماد على صدق المقارنة الطرفية والتي تعتبر من الطرق الأهم في قياس مدى صدق المقاييس في العلوم التربوية على الشكل الآتي:

من أبسط الطرق التي تستخدم لتحقيق هذه الفكرة مقارنة متوسطات درجات الأقوياء بمتوسطات درجات الضعفاء ، ثم حساب دلالة الفروق بين هذه المتوسطات ،وعندما تصبح لتلك الفروق دلالة إحصائية واضحة نستطيع أن نقرر أنّ الاختبار يميّز بين الأقوياء والضعفاء في الميزان،وبذلك نطمئن إلى صدقه ،وعندما لا تصبح لتلك الفروق دلالة إحصائية واضحة فإننا لا نستطيع الاطمئنان إلى صدق مثل هذا الاختبار .

وهنا يعتمد على مقارنة درجات الثلث الأعلى بدرجات الثلث الأدنى في الاختبار وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطين ، فإذا كانت هناك دلالة إحصائية واضحة للفروق بين متوسط الثلث الأعلى ، ومتوسط الثلث الأدنى ، يمكن القول بأن الاختبار صادق ، بعد ترتيب الدرجات تنازلياً ،على الشكل الآتي :

الجدول رقم (1)

يبين نتائج اختبار ت - ستودنت للفروق بين متوسطي مجموعتين بالنسبة للأبعاد المحددة مسبقاً

الأبعاد	T (ت)	Df (درجات الحرية)	Sig. (2-tailed) (احتمال الدلالة)	Mean Difference (الفروق بين المتوسطات)	Std. Error Difference (الخطأ القياسي)
الولاء للمدرسة	8.747	31	.000	.49699	.05682

المسؤولية تجاه المدرسة	10.053	31	.000	.56690	.05639
الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة	14.405	31	.000	1.13456	.07876
الإيمان بأهداف وقيم المدرسة	10.578	31	.000	1.09313	.10334

من الجدول (1) نجد:

1- إن مقياس الولاء للمدرسة يتسم بالصدق، ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التلث الأعلى والتلث الأدنى لمتوسط درجات هذا المقياس، حيث أن قيمة احتمال مستوى الدلالة تساوي (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.25)، عند درجات حرية (31)، وقيمة إحصائية (8.747)

2- إن مقياس المسؤولية تجاه المدرسة يتسم بالصدق، ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التلث الأعلى والتلث الأدنى لمتوسط درجات هذا المقياس، حيث أن قيمة احتمال مستوى الدلالة تساوي (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.25)، عند درجات حرية (31)، وقيمة إحصائية (10.053).

3- إن مقياس الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة يتسم بالصدق ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التلث الأعلى والتلث الأدنى لمتوسط درجات هذا المقياس، حيث أن قيمة احتمال مستوى الدلالة تساوي (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.25)، عند درجات حرية (31)، وقيمة إحصائية (14.405).

4- إن مقياس الإيمان بأهداف وقيم المدرسة يتسم بالصدق، ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التلث الأعلى والتلث الأدنى لمتوسط درجات هذا المقياس، حيث أن قيمة احتمال مستوى الدلالة تساوي (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.25)، عند درجات حرية (31)، وقيمة إحصائية (10.875).

2- ثبات الاستبانة (Reliability of Questionnaire)

إنّ الهدف من تحقق ثبات الاستبانة التوصل إلى دلالات ثبات المقياس وفاعلية فقراته ، ولهذا فقد قامت الباحثة بحساب: (Test-retest) ثبات المقياس بإتباع طريقة إعادة الاختبار "معاملات الثبات بالإعادة

تم تطبيق طريقة إعادة الاختبار على مجموعة من الأفراد (50) ثم تم إعادة التطبيق على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين في حدود الشهر ، ويكون معامل الثبات هو معامل الارتباط بين درجات الاختبار في التطبيقين الأول والثاني على مرحلتين، وقد قامت الباحثة بإتباع هذا الأسلوب من خلال توزيع الاستبانة على عينة مؤلفة من 50 فرد ، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (2)

يبين معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الولاء للمدرسة 2	المسؤولية تجاه المدرسة 2	الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة 2	الإيمان بقيم وأهداف المدرسة	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي 2
الولاء للمدرسة 1	Pearson Correlation	.805**	-	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	.000	-	-	-	-
	N	50	-	-	-	-
المسؤولية تجاه المدرسة 2	Pearson Correlation	-	.817**	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	-	.000	-	-	-
	N	-	50	-	-	-
الرغبة في الاستمرار	Pearson Correlation	-	-	.914**	-	-

		.000		Sig. (2-tailed)	بالعمل في المدرسة 3
		50		N	
	.809**			Pearson Correlation	الإيمان بقيم وأهداف المدرسة
-	.000		-	Sig. (2-tailed)	
	50			N	
.929**				Pearson Correlation	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي 4
.000			-	Sig. (2-tailed)	
50				N	

نجد بأن قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من 0.80 وهذا مؤشر على ثبات المقاييس المستخدمة ، وعدم تعارضها مع نفسها، وهو مقبول لأغراض الدراسة ،وبهذا أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق .

ثالثاً : المجتمع الأصلي للبحث ، وعينته :

1-المجتمع الأصلي للبحث والعينة:

فيما يتعلق بالدراسة الحالية يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية والبالغ عددهم /1485/ فرداً أخذت منهم عينة ميسرة بالنظر للظروف الحالية من 15 مدرسة موزعة على خمس مناطق الملحق رقم (5) ،فكان عدد أفراد العينة (291) فرداً توزعوا على النحو الآتي :

الجدول رقم (3)

يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية المحددة

المتغير	الترميز	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	معلم	276	95%

5%	15	مدير	
54%	156	ذكر	الجنس
46%	135	أنثى	
12%	36	معهد	المؤهل
43%	126	إعداد مدرسين	
44%	129	جامعة وما فوق	
53%	155	أقل من 5 سنوات	الخبرة
30%	88	من 6 إلى 10 سنة	
16%	48	10 وما فوق	
64%	187	من 10 إلى 15 ألف	الراتب
22%	64	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	
14%	40	20 ألف وما فوق	
-	291		المجموع=

الجدول رقم (3) يبيّن أنّ 95% من أفراد العيّنة هم من المعلمين، و5% مديرين، وكذلك تبين أنّ 54% ذكور و 46% إناث، بالإضافة إلى أنّ 12% هم من حملة المعاهد المتوسطة، في حين 43% من حملة معهد إعداد مدرّسين، و44% ممن لديهم إجازات جامعيّة وما فوق.

أمّا فيما يتعلّق بالخبرة فنجد أنّ 53% لديهم خبرة أقلّ من خمس سنوات، و30% لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، و16% لديهم خبرة تفوق الـ10 سنوات.

وكذلك نجد بأنّ 64% لديهم رواتب ضمن فئة من 10 إلى 15 ألف ليرة سورّيّة، و22% أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف ليرة، و14% من أفراد العيّنة لديهم رواتب تفوق الـ20 ألف ليرة سورّيّة.

رابعاً: حدود البحث:

1- الحدود الزمنية: حيث جرى البحث في العام (2012-2013).

2- الحدود البشرية: تنحصر الحدود البشرية للبحث في عينة من المعلمين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية .

خامساً: إجراءات تطبيق البحث : تم تطبيق الاستبانة في (10-4-2012) ولغاية (25-1-2013) ، بعد التحقق من صدقها وثباتها .

الفصل الثاني

نتائج البحث

مقدمة

أولاً : تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبانة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

ثالثاً:نتائج ترتيب عناصر الالتزام التنظيمي

رابعاً :النتائج العامة للبحث

خامساً: مقترحات البحث.

سادساً: خلاصة البحث باللغة العربية.

سابعاً: المصادر والمراجع.

ثامناً الملاحق.

تاسعاً: خلاصة البحث باللغة الإنكليزية

الفصل الثاني

النتائج الكمية لأدوات البحث

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات البحث ، وبعد الانتهاء من جمع البيانات ، قامت الباحثة بتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعالجات الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة البحث ، وفيما يلي وصف وتحليل لهذه النتائج والبيانات الإحصائية .

أولاً : تحليل المجموعات الرئيسية لفقرات الاستبانة:

يتضمن هذا الجزء تحليلاً مفصلاً لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة ، حيث قامت الباحثة باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية في التحليل ، وقد تم تقسيم درجات مقياس الالتزام التنظيمي حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وكذلك تضمن التحليل الوزن النسبي لإجابات كل فقرة ، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات الاستبانة حسب كل مجال :

1-البعد الأول:الولاء للمدرسة

1-1 التكرارات النسبية والخام

الجدول رقم(4)

يبين التكرارات النسبية والخام لبعد الولاء للمدرسة

النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	البند
29.9	87	موافق بشدة	1- أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المدرسة
6.2	18	محايد	
63.9	186	موافق	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	البند
9.3	27	موافق بشدة	2- اعتبر مشاكل المدرسة مشاكل شخصية
1.4	4	غير موافق	

26.1	76	محايد	
63.2	184	موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	3- أشعر بالانتماء لمدرستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه
2.1	6	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
26.8	78	محايد	
66.0	192	موافق	
5.2	15	موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
7.2	21	موافق بشدة	4- تستحق مدرستي الإخلاص من قبل العاملين فيها
8.2	24	محايد	
84.5	246	موافق	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
4.1	12	غير موافق	5- أثق في العاملين في المدرسة
0	0	غير موافق بشدة	
39.9	116	محايد	
52.2	152	موافق	
3.8	11	موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	6- أشعر بالواجب تجاه نجاح المدرسة

2.1	6	غير موافق	
6.2	18	محايد	
88.0	256	موافق	
3.8	11	موافق بشدة	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
3.4	10	موافق بشدة	7- أشعر بأن المدرسة جزء مهم من حياتي
13.7	40	محايد	
82.8	241	موافق	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
6.2	18	موافق بشدة	8- أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية
35.7	104	محايد	
58.1	169	موافق	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
69.1	201	موافق بشدة	9- التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين
4.1	12	محايد	
26.8	78	موافق	
0	0	غير موافق	

0	0	غير موافق بشدة	10- اهتمام الإدارة بالمعلمين يزيد من جهودهم وعطائهم في المدرسة
100	291	المجموع	
22.7	66	موافق	
77.3	225	موافق بشدة	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
75.9	221	موافق	11- أشعر بولاء كبير لمدرستي
4.1	12	محايد	
19.9	58	موافق بشدة	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
9.3	27	موافق بشدة	12- هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها
2.1	6	غير موافق	
6.2	18	محايد	
82.5	240	موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
6.2	18	غير موافق بشدة	13- الراتب الذي يتقاضاه يتناسب مع المهام التي أقوم بها في المدرسة
25.8	75	غير موافق	

2.1	6	موافق بشدة
28.9	84	محايد
37.1	108	موافق
100	291	المجموع

من الجدول رقم (4) نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من أفراد العينة وافقت على البند الأول وذلك بنسبة (63.9%) ، وهذا دليل على أنّ الالتزام تجاه المدرسة هو دافع ، وشعور داخلي ، كما أنّ (63.2%) من أفراد العينة عبروا عن اندماجهم مع مدارسهم لدرجة اعتبار مشاكلها جزءاً من مشاكلهم الشخصية ، و(66%) من أفراد العينة يشعرون بالانتماء لمدارسهم وكأنّها بيتهم ، وهذا دليل على ارتفاع مستوى الولاء لديهم ، كما نجد (84.5%) من أفراد العينة يعتبرون أنّ مدارسهم تستحق الإخلاص ، وهذا يدل على ارتفاع مستوى الولاء والالتزام الأخلاقي لديهم ، وجاءت نسبة (52.2%) فقط من أفراد العينة وافقت على بند الثقة بالعاملين في المدرسة أي بنسبة متوسطة في الحدود المقبولة ، وهذا دليل أنّ الثقة بين المعلمين والمديرين وبقية الأطراف العاملة في المدرسة تحتاج إلى تعزيز وتطوير .

وفيما يخص الشعور بالواجب تجاه المدرسة فقد وافق (88%) من أفراد العينة على هذا البند ، وهو يندرج نجد أنّ ضمن الولاء والالتزام الأخلاقي ، وهذه النسبة دليل على ارتفاع هذا الولاء لدى أفراد العينة ، كما (82.8%) من أفراد العينة تشكل المدرسة جزءاً مهماً من حياتهم ، ونسبة (58.1%) من أفراد العينة يفضلون مصلحة المدرسة على مصلحتهم الشخصية ، وهذه نسبة ليست كبيرة ، في حين (35.7%) كانوا محايدين تجاه هذا البند ، ثم (69.1%) من أفراد العينة يعتبرون مهنة التدريس كأى مهنة أخرى لها أنظمتها وقوانينها التي تحكمها ، وهذا يندرج ضمن الالتزام القانوني تجاه هذه المهنة ، فيما وافق بشدة (77.3%) من أفراد العينة على أنّ اهتمام الإدارة بالمعلمين يزيد من عطائهم وجهودهم ، وبالتالي يزيد من التزامهم تجاه مدرستهم ومهنتهم، أي أنّ نمط الإدارة يؤثر على مستوى التزام المعلمين ، و (75.9%) من أفراد العينة يشعرون بولاء كبير تجاه مدرستهم ، أي أنّ الولاء الأخلاقي مرتفع لديهم، ونسبة (82.5%) من أفراد العينة يشعرون بالتوافق بينهم وبين مدارسهم ، وهذا يشجعهم على الالتزام نحوها ، فيما وافق (37.1%) من أفراد العينة فقط وافقوا على أنّ رواتبهم تتناسب مع المهام التي يقومون بها، وهذا دليل عدم رضا المعلمين والمديرين في قسم كبير منهم عن الرواتب التي يتقاضونها ، وهذا يؤثر على التزامهم تجاه مدارسهم .

1-2الاتجاه العام:

تم استخدام اختبار المتوسط لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي (3)، على الشكل الآتي:

الجدول رقم (5)

يبين المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي

الترتيب	الاتجاه العام	القرار	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة (ت) T	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	السؤال
3	موافق بشدة	توجد دلالة	0.00	290	38.172	84.6	4.2371	1- أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المدرسة
9	موافق	توجد دلالة	0.00	290	22.495	76	3.8041	2- اعتبر مشاكل المدرسة مشاكل شخصية
10	موافق	توجد دلالة	0.00	290	21.819	84.4	3.7423	3- أشعر بالانتماء لمدرستي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه
6	موافق	توجد دلالة	0.00	290	42.873	79.6	3.9897	4- تستحق مدرستي الإخلاص من قبل العاملين فيها

12	موافق	توجد دلالة	0.00	290	14.899	71	3.5567	5- أثق بالعاملين في المدرسة
7	موافق	توجد دلالة	0.00	290	37.742	78.6	3.9347	6- أشعر بالواجب تجاه نجاح المدرسة
8	موافق	توجد دلالة	0.00	290	38.043	77.8	3.8969	7- أشعر بأن المدرسة جزءاً مهماً من حياتي
11	موافق	توجد دلالة	0.00	290	20.823	74	3.7045	8- أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية
2	موافق بشدة	توجد دلالة	0.00	290	50.440	92.8	4.6495	9- التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين
1	موافق بشدة	توجد دلالة	0.00	290	72.108	95.4	4.7732	10- اهتمام الإدارة بالمعلمين يزيد من جهودهم وعظائمهم في المدرسة
4	موافق	توجد دلالة	0.00	290	42.477	83	4.1581	11- أشعر بولاء كبير لمدرستي

5	موافق	توجد دلالة	0.00	290	34.619	79.6	3.9897	12- هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها
13	محايد	لا توجد دلالة	0.59	290	0.538	60.6	3.0309	13- الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المهام التي أقوم بها في المدرسة
	موافق	توجد دلالة	0.00	290	73.0152		3.9590	إجمالي المحور

نلاحظ من الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات تراوحت بين (3.03) و (4.77) ، وهذا يدل على مستوى عال من الالتزام فيما لو قارن بسلم درجاته .

بالرجوع إلى الجدول رقم (20) ، وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي حصلت عليه من حيث درجة الالتزام التنظيمي ، فإننا نجد أنّ بند "اهتمام الإدارة بالمعلمين يزيد من جهودهم وعطاءهم في المدرسة" حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (95.4%) ومتوسط (4.77) ، أمّا المرتبة الثانية فكانت لبند "التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين " بوزن نسبي (92.8%) ومتوسط (4.64) ، أمّا المرتبة الثالثة فكانت للبند "أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المدرسة" بوزن نسبي (84.6%) ومتوسط (4.23) ، وهذا دليل على قوة الانتماء للمدرسة ولمهنة التعليم والفخر بهذا الانتماء .

المرتبة الرابعة كانت "أشعر بولاء كبير لمدرستي" بوزن نسبي (83%) ومتوسط (4.15) ، أي أنّ الولاء يحتل مكانة في قمة هرم الالتزام التنظيمي .

فيما تساوى البندين "هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها" و "تستحق مدرستي الإخلاص من قبل العاملين فيها" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (79.6%) ومتوسط (3.98) ، وهذا دليل أنّ التوافق مع المدرسة يجعل العاملين مخلصين لعملهم ومدرستهم أكثر .

أما المرتبة السادسة فللبند "أشعر بالواجب تجاه نجاح المدرسة" بوزن نسبي (78.6%) ومتوسط (3.93)

المرتبة السابعة "أشعر أنّ المدرسة جزءاً مهماً من حياتي" بوزن نسبي (77.8%) ومتوسط (3.89).

المرتبة الثامنة "اعتبر مشاكل المدرسة مشاكل الشخصية" بوزن نسبي (76%) ومتوسط (3.80).

المرتبة التاسعة "أشعر بالانتماء لمدرستي كأنها بيتي الذي احرص عليه" بوزن نسبي (74,8%) ومتوسط (3.74).

المرتبة العاشرة "أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية" بوزن نسبي (74%) ومتوسط (3.70).

المرتبة الحادية عشر "أثق بالعاملين في المدرسة" بوزن نسبي (71%) ومتوسط (3.55).

المرتبة الأخيرة للبند "الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المهام التي أقوم بها في المدرسة" بوزن نسبي (60.6%) ومتوسط (3.03).

نجد أنّ البندين المتعلقين بالتدريس كمهنة ، ويتعامل الإدارة أخذتا المرتبتين الأولى والثانية من حيث الوزن النسبي والمتوسط ، وهذا دليل على المسؤولية الواضحة التي تتحملها إدارة المدرسة في تعزيز الالتزام لدى المعلمين من خلال دعمهم وإظهار القدوة لهم في العمل والالتزام ، وتوجيههم وتفويض المهام لهم ، في حين أتت البنود التي تدلّ على الشعور الداخلي للفرد في مجتمع الدراسة في المراتب الأخرى ، وهذا يعزز القول أنّ مسألة الالتزام التنظيمي ليست مجرد دافع داخلي تجعل الفرد يرتبط عاطفياً بمدرسته، بل ثمة عوامل أخرى تؤثر على هذا الالتزام زيادة أو نقصاناً .

2-البعد الثاني: المسؤولية تجاه المدرسة:

1-2 التكرارات النسبية

الجدول رقم (6)

يبين التكرارات النسبية لبعد المسؤولية تجاه المدرسة

النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	البنود
40.9	119	موافق بشدة	1-أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة
55.0	160	موافق	

2.0	6	محايد	
2.1	6	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	2-اهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة
64.3	187	موافق	
35.7	104	موافق بشدة	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	3-أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة
4.1	12	محايد	
71.1	207	موافق	
24.7	72	موافق بشدة	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	4- يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة رؤسائه
14.4	42	غير موافق	
4.1	12	موافق بشدة	
31.6	92	محايد	
49.8	145	موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	

النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
4.1	12	محايد	5-أهتم لسمعة مدرستي
78.7	229	موافق	
17.2	50	موافق بشدة	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
74.6	217	موافق	6- المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المدرسة
25.4	74	موافق بشدة	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
18.9	55	موافق بشدة	7- من واجبي تقديم المساعدة والمساندة لزملائي في العمل
4.1	12	محايد	
77.0	224	موافق	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
15.8	46	موافق بشدة	8- لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المدرسة
4.1	12	محايد	
80.1	233	موافق	

0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
3.4	10	غير موافق	
4,1	12	موافق بشدة	
41.9	122	محايد	
50.5	147	موافق	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	9- لا مانع لدي من التأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة
82.1	239	موافق	
13.7	40	محايد	
4.1	12	موافق بشدة	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	10- أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي تجاه هذه المدرسة
10.3	30	موافق بشدة	
4.1	12	غير موافق	
2.1	6	محايد	
83.5	243	موافق	
0	0	موافق بشدة	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	11- اهتم بمصير مدرستي
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
10.3	30	موافق بشدة	
4.1	12	غير موافق	
2.1	6	محايد	
83.5	243	موافق	
0	0	موافق بشدة	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	

النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
2.1	6	غير موافق بشدة	12- أشعر بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي
28.5	83	غير موافق	
3.4	10	موافق بشدة	
31.6	92	محايد	
34.4	100	موافق	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
5.8	17	موافق بشدة	13- يتشارك أعضاء المدرسة باتخاذ القرارات
5.5	16	غير موافق	
16.5	48	محايد	
72.2	210	موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	

رقم (6) نجد (55%) من أفراد العينة يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة ، وأن (44.9%) وافقوا بشدة على هذا البند ، أي أنّ النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون لتحقيق أهداف المدرسة ، وانحصرت الإجابات على بند اهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة بين موافق ، وموافق بشدة بنسبة (64.3%) موافق و (35.7%) موافق بشدة ، وهذا دليل على اهتمام المعلمين والمديرين بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة، و النسبة الأكبر من أفراد العينة (71.1%) تحرص على المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمدرسة ، وهذا دليل على ارتفاع المسؤولية الأخلاقية لدى أفراد العينة ، و (49.8%) من أفراد العينة يعتبرون أن كل فرد في المدرسة يقوم بأداء الجزء الأكبر من مهامه دون الحاجة إلى رقابة رؤسائه ، كما نجد أن (78.8%) من أفراد العينة يهتمون لسمعة مدرستهم ، و (17.2%) يهتمون بشدة لسمعة المدرسة ، وهذا دليل على ارتفاع المسؤولية الأخلاقية تجاه المدرسة ، و أن أفراد العينة يعتبرون أنّ المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتهم تجاه المدرسة ، حيث انحصرت الإجابات بين وموافق بشدة بنسبة (74.6%) موافق ، و (25.4%) موافق

بشدة ، وكان (77%) من أفراد العينة يشعرون أنّ من واجبهم تقديم المساعدة والمساندة لزملائهم في العمل ، وهذا دليل على ارتفاع مستوى التزامهم تجاه زملاء العمل ، وأبدى (80.1%) من أفراد العينة استعداداً لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المدرسة، وهذا البند يندرج ضمن الالتزام الأخلاقي ، كما نجد أنّ (50.5%) من أفراد العينة لا مانع لديهم من التأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة ، وهي نسبة فوق الوسط بقليل ، في حين كان (41.9%) محايدين تجاه هذا البند ، و أنّ (82.1%) يتقبلون برحابة صدر أي واجب يلقي عليهم تجاه مدارسهم ، وهذا دليل على ارتفاع الالتزام لديهم ، إضافة إلى أنّ (83.5%) من أفراد العينة يهتمون بمصير مدرستهم ، و(34.4%) من أفراد العينة أبدوا شعورهم بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي، في حين (31.6%) كانوا محايدين تجاه هذا البند، مما يؤثر على مستوى التزامهم ، كما وافق (72.2%) من أفراد العينة على أنّ القرارات في المدرسة تتخذ بالمشاركة بين جميع أعضاء المدرسة.

2-2الاتجاه العام:

الجدول رقم (7)

يبين المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي

السؤال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (ت) t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار	الاتجاه العام	الترتيب
1-أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة	4.3471	86.8	36.660	290	0.00	توجد دلالة	موافق بشدة	2
2-أهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة	4.3574	87	48.235	290	0.00	توجد دلالة	موافق بشدة	1
3-أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة	4.2062	84	41.401	290	0.00	توجد دلالة	موافق بشدة	4
4-يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى	3.4364	68.6	9.461	290	0.00	توجد دلالة	موافق	12

رقابة رؤسائه								
6	موافق	توجد دلالة	0.00	290	43.488	82.6	4.1306	5- أهتم لسمعة مدرستي
3	موافق بشدة	توجد دلالة	0.00	290	49.051	85	4.2543	6- المحافظة على أوقات العمل تعتبر من صميم أولوياتي تجاه المدرسة
5	موافق	توجد دلالة	0.00	290	42.815	82.8	4.1478	7- من واجبي تقديم المساعدة والمساندة لزملائي في العمل
7	موافق	توجد دلالة	0.00	290	44.140	82.2	4.1168	8- لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المدرسة
11	موافق	توجد دلالة	0.00	290	14.928	71	3.5533	9- لآمانع لدي من التأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة
9	موافق	توجد دلالة	0.00	290	37.390	78	3.9038	10- أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي عليّ تجاه هذه المدرسة
8	موافق	توجد دلالة	0.00	290	31.696	80	4.0000	11- أهتم بمصير مدرستي

13	محايد	لا توجد دلالة	0.11	290	1.595	61.6	3.0859	12- أشعر بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي
10	موافق	توجد دلالة	0.00	290	21.191	75.6	3.7835	13- يتشارك أعضاء المدرسة باتخاذ القرارات
	موافق	توجد دلالة	0.00	290	62.339		3.9479	المسؤولية تجاه المدرسة

يشير هذا الجدول رقم (7) إلى النتائج التي تمّ التوصل إليها فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين عن بعد (المسؤولية تجاه المدرسة) ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لهذا المجال فقد تبين أنّها تتراوح ما بين (3.94 و 4.35) ، وهذا يدل على وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي إذا ما قورن بسلم درجاته .

وبالرجوع إلى هذا الجدول ، والنظر على فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي حصلت عليه من حيث درجة الالتزام التنظيمي ، فإننا نجد أنّ بند "اهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة" قد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط (4.35) ووزن نسبي (87%) ، أما المرتبة الثانية فكانت لصالح البند "أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة" بمتوسط (4.34) ووزن نسبي (86.6) وهذا دليل أنّ المسؤولية الأخلاقية تحتل قمة الهرم في سلم الالتزام التنظيمي لهذا المجال، أمّا المرتبة الثالثة فقد كانت لصالح بند " المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المدرسة " بمتوسط (4.25) ووزن نسبي (85%) ، و المرتبة الرابعة كانت لصالح " أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة" بمتوسط (4.20) ووزن نسبي (84%)، والمرتبة الخامسة لبند " من واجبي تقديم المساعدة والمساندة لزملائي في العمل" بمتوسط (4.14) ووزن نسبي (82.8%)، والمرتبة السادسة كانت لصالح البند " اهتم لسمعة مدرستي" بمتوسط (4.15) ووزن نسبي (82.6%) ، والمرتبة السابعة " لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المدرسة " بمتوسط (4.11) ووزن نسبي (82.2 %) ، والمرتبة الثامنة " اهتم بمصير مدرستي " بمتوسط (4) ووزن نسبي (80%) ، المرتبة التاسعة " أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي تجاه هذه المدرسة" بمتوسط (3.90) ووزن نسبي (78%) ، المرتبة العاشرة " يتشارك أعضاء المدرسة باتخاذ القرارات " بمتوسط (3.78) ووزن نسبي (75.6%) ، المرتبة

الحادية عشر " لا مانع لدي من التأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة" بمتوسط (3.55) ووزن نسبي (71%) .

المرتبة الثانية عشر " يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة رؤسائه" بمتوسط (3.43) ووزن نسبي (68.6%) ،المرتبة الأخيرة لبند " اشعر بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي" بمتوسط (3.08) ووزن نسبي (61.6) .

وفي المحصلة نجد أن البنود تدل على مستوى عالي من المسؤولية لدى المعلمين والمديرين في المدارس ،وخاصة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية والتفاني والتضحية

3-البعد الثالث: الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة

3-1التكرارات النسبية والخام

الجدول رقم (8)

يبين التكرارات النسبية والخام لبعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة

النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	البنود
30.6	89	موافق بشدة	1-سأقبل أي مهمة أكلف بها في المدرسة مقابل استمراري بالعمل فيها
59.1	172	موافق	
8.2	24	محايد	
2.1	6	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	البنود
71.5	208	موافق	2-وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً بالنسبة لي
28.5	83	موافق بشدة	
0	0	محايد	

0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	3- أرغب باستمرار العلاقة بيني وبين زملائي في المدرسة
2.1	6	غير موافق	
73.5	214	موافق	
24.2	71	موافق بشدة	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	4- أرغب بالبقاء في عملي في المدرسة مهما توفرت لي فرص بديلة
6.2	18	غير موافق	
21.0	61	موافق بشدة	
35.7	104	محايد	
37.1	108	موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	5- أتق أنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد
2.1	6	غير موافق	
30.2	88	محايد	
50.9	148	موافق	
16.8	49	موافق بشدة	

0	0	غير موافق بشدة	6-أحصل على مكافآت مجزية تجاه الجهد الذي أبذله
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
19.9	58	موافق	
1.4	4	موافق بشدة	
45.7	133	غير موافق	
4.1	12	غير موافق بشدة	
28.9	84	محايد	
100	291	المجموع	

من الجدول رقم (8) نجد أنّ النسبة الأكبر من أفراد العينة على استعداد لأداء أي مهمة يكلفون بها مقابل استمرارهم بالعمل في المدرسة (59.1%) موافق و(30.6%) موافق بشدة ، وهذا دليل على ارتفاع الالتزام الاستمراري لديهم ، و أنّ (71.5%) من أفراد العينة يعتبرون أنّ وجودهم على رأس عملهم يمثل استثماراً وظيفياً بالنسبة لهم ، كما أنّ النسبة الأكبر من أفراد العينة (73.5%) يرغبون باستمرار العلاقة بينهم وبين زملائهم في المدرسة ، أي أنّ التزامهم تجاه زملاء العمل مرتفع ، و نجدّ النسبة الأكبر من أفراد العينة يرغبون بالبقاء في عملهم في المدرسة حتى لو توفرت لهم فرص بديلة ، بنسبة (37.1%) موافق و (21%) موافق بشدة ، وهذا يدل على التزامهم بمدارسهم وحرصهم على المحافظة على استقرارهم الوظيفي ، و يثق النسبة الأكبر من أفراد العينة أنّهم يكسبون الكثير ببقائهم في مدارسهم على المدى البعيد ، بنسبة (50.9%) موافق و(16.8%) موافق بشدة ، في حين يعتبرون أنهم لا يحصلون على مكافآت مجزية تجاه الجهد الذي يبذلونه بنسبة (45.7%) .

3-12الاتجاه العام:

الجدول(9)

يبين المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي

السؤال	المتوسط	الوزن	قيمة(ت)	درجات	مستوى	القرار	الاتجاه	الترتيب
--------	---------	-------	---------	-------	-------	--------	---------	---------

	الحسابي	النسبي	T	الحرية	الدلالة		العام	
1-سأقبل أي مهمة أكلف بها في المدرسة مقابل استمراري بالعمل فيها	4.1821	83.6	30.431	290	0.00	توجد دلالة	موافق بشدة	3
2-وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً بالنسبة لي	4.2852	85.6	48.473	290	0.00	توجد دلالة	موافق بشدة	1
3-أرغب باستمرار العلاقة بيني وبين زملائي في المدرسة	4.2027	84	38.343	290	0.00	توجد دلالة	موافق بشدة	2
4-أرغب بالبقاء في عملي في المدرسة مهما توفرت لي فرص بديلة	3.7285	74.4	14.415	290	0.00	توجد دلالة	موافق	5
5-أثق أنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد	3.8247	76.4	19.429	290	0.00	توجد دلالة	موافق	4
6-احصل على مكافآت مجزية تجاه الجهد الذي ابذله	2.6873	53.6	6.036-	290	0.00	توجد دلالة	محايد	6
الرغبة في الاستمرار بالعمل	3.8184		28.648	290	0.00	توجد دلالة	موافق	

يشير هذا الجدول (9) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين عن بعد (الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة) ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لهذا

المجال فقد تبين أنها تتراوح ما بين (2.68 و 4.28) وهذا يدل على وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي إذا ما قورن بسلم درجاته .

بالرجوع إلى جدول رقم (9) والنظر إلى بنود هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي حصلت عليه من حيث درجة الالتزام التنظيمي، فإننا نجد أنّ بند "وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً بالنسبة لي" أخذ المرتبة الأولى بمتوسط (4.28) ووزن نسبي (85.6%) ، أما المرتبة الثانية فكانت لبند "ارغب باستمرار العلاقة بيني وبين زملائي في المدرسة" بمتوسط (4.20) ووزن نسبي (84%) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جوفر وهوفي 2001) التي احتل فيها الولاء للزملاء في المدرسة المرتبة الثانية ، والمرتبة الثالثة كانت لبند "سأقبل أي مهمة أكلف بها في المدرسة مقابل استمرارتي بالعمل فيها" بمتوسط (4.18) ووزن نسبي (83.6%) ، أما المرتبة الرابعة فلبنود "أثق أنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد" بمتوسط (3.82) ووزن نسبي (76.4%) ، والمرتبة الخامسة لبند "ارغب بالبقاء في عملي في المدرسة مهما توفرت لي فرص بديلة" بمتوسط (3.72) ووزن نسبي (74.4%) ، والمرتبة الأخيرة لبند "احصل على مكافآت مجزية تجاه الجهد الذي أبذله" بمتوسط (2.68) ووزن نسبي (53.6%) .

من الجدول السابق نلاحظ أن البنود التي تدلل على مستوى عالي من الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة هي البنود المتعلقة بمجال العلاقة مع الزملاء والمهام الوظيفية ، في حين إنّ البنود المتعلقة بالناحية المادية أو مايسمى الإطار النفعي التبادلي للالتزام والذي يحث الفرد على الالتزام من خلال المكاسب والمكافآت التي يحصل عليها، فقد كان ذو مستوى متدني جداً .

4-البعد الرابع: الإيمان بقيم وأهداف المدرسة:

4-1 التكرارات النسبية والخام:

الجدول رقم (10)

يبين التكرارات النسبية والخام لبعد الإيمان بقيم وأهداف المدرسة

النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	البنود
27.8	81	موافق بشدة	1-أشعر بالتقارب بين أهدافي الخاصة وأهداف المدرسة التي أعمل بها
66.7	194	موافق	
5.5	16	محايد	

0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	2- هناك توافق بين قيمتي وقيم المدرسة
71.8	209	موافق	
26.1	76	موافق بشدة	
2.1	6	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
4.1	12	غير موافق	
60.8	177	موافق	
19.9	58	موافق بشدة	
15.1	44	محايد	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	4- أشعر بالحرية في التعبير عن آرائتي في المدرسة
13.7	40	موافق بشدة	
15.8	46	محايد	
57.4	167	موافق	
13.1	38	غير موافق	

0	0	غير موافق بشدة	5- مناخ العمل في المدرسة مريح ومستقر
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
32.3	94	محايد	
54.0	157	موافق	
13.7	40	موافق بشدة	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	
النسبة %	التكرارات	خيارات الإجابة	
60.8	177	موافق	6- أرى أن مدرستي من أفضل جهات العمل لالتحاق بها
8.2	24	موافق بشدة	
3.4	10	غير موافق	
27.5	80	محايد	
0	0	غير موافق بشدة	
100	291	المجموع	

من الجدول رقم (10) نجد أنّ (66.7%) ، وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة يشعرون بالتقارب بين أهدافهم الخاصة وأهداف المدرسة التي يعملون بها ، (71.8%) أجابوا بموافق ، و (26.1%) أجابوا بموافق بشدة وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة الذين يجدون توافقاً بين قيمهم وقيم مدارسهم ، و أنّ (60.8%) يشعرون باستقلاليتهم في عملهم بالمدرسة ، وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة ، كما نجد (57%) من أفراد العينة يشعرون بالحرية في التعبير عن آرائهم في المدرسة ، وهذا يزيد من التزامهم تجاه مدارسهم ، و جاءت نسبة (67.7%) وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة الذين يعتبرون أنّ مناخ العمل في مدارسهم هو مناخ مريح ومستقر ، ويرى (60.8%) من أفراد العينة أنّ مدارسهم من أفضل جهات العمل لالتحاق بها ، وهي النسبة الأكبر بين أفراد العينة .

4-2 الاتجاه العام

الجدول رقم (11)

يبين المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (ت) لدراسة الفروق عن المتوسط الفرضي

الترتيب	الاتجاه العام	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت) t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	السؤال
2	موافق بشدة	توجد دلالة	0.00	290	39.131	84.4	4.2234	1- اشعر بالتقارب بين أهدافي الخاصة وأهداف المدرسة التي اعمل بها
1	موافق بشدة	توجد دلالة	0.00	290	44.644	84.8	4.2405	2- توافق بين قيمي وقيم المدرسة
3	موافق	توجد دلالة	0.00	290	22.930	79.2	3.9656	3- اشعر بالاستقلالية في عملي بالمدرسة
6	موافق	توجد دلالة	0.00	290	14.233	74.2	3.7182	4- أشعر بالحرية في التعبير عن آرائي في المدرسة
4	موافق	توجد دلالة	0.00	290	21.248	76.2	3.8144	5- مناخ العمل في المدرسة مريح ومستقر
5	موافق	توجد دلالة	0.00	290	19.263	74.6	3.7388	6- أرى أن مدرستي من أفضل جهات العمل لالتحاق بها

	موافق	توجد دلالة	0.00	290	33.236		3.9502	الإيمان بقيم وأهداف المدرسة
--	-------	------------	------	-----	--------	--	--------	-----------------------------

يشير هذا الجدول (11) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين عن بعد (الإيمان بقيم وأهداف المدرسة) ، فمن خلال عرض المتوسطات الحسابية لهذا المجال فقد تبين أنها تتراوح ما بين (3.71 و 4.24) وهذا يدل على وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي إذا ما قورن بسلم درجاته .

بالرجوع إلى جدول رقم (11) ، والنظر إلى بنود هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية ووزنها النسبي والترتيب الذي حصلت عليه من حيث درجة الالتزام التنظيمي ، فإننا نجد أن بند "هناك توافق بين قيمي وقيم المدرسة" أخذ المرتبة الأولى بمتوسط (4.24) ووزن نسبي (84.8 %) ، أما المرتبة الثانية فكانت لبند "اشعر بالتقارب بين أهدافي الخاصة وأهداف المدرسة التي اعلم بها" بمتوسط (4.22) ووزن نسبي (84.4 %) ، والمرتبة الثالثة لبند "اشعر بالاستقلالية في عملي بالمدرسة" بمتوسط (3.96) ووزن نسبي (79.2 %) ، والمرتبة الرابعة لبند "مناخ العمل في المدرسة مريح ومستقر" بمتوسط (3.81) ووزن نسبي (76.2 %) ، أما المرتبة الخامسة كانت لبند "أرى أن مدرستي من أفضل جهات العمل للالتحاق بها" بمتوسط (3.73) ووزن نسبي (74.6 %) ، والمرتبة الأخيرة لبند "اشعر بالحرية في التعبير عن آرائي في المدرسة" بمتوسط (3.71) ووزن نسبي (74.2 %) .

وفي المحصلة نجد إن البنود تدل على إيمان قوي بأهداف وقيم المدرسة لدى المعلمين والمديرين ، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام لديهم .

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

طرحت الباحثة التساؤل التالي: ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري التعليم الأساسي في اللاذقية ، واستكمالاً للإجابة عن هذا التساؤل وجب التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

-الفرضية الأولى: -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (مدير ، معلم) تعزى لمتغيرالفئة الوظيفية:

الجدول رقم (12)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ستودنت لدراسة الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

الفرضيات	المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ت	درجات الحرية	القرار
الفرضية العامة	الالتزام التنظيمي	معلم	276	3.91	0.27	0.076	-1.780	289	لا توجد فروق
		مدير	15	4.04	0.33				
الفرضية الأولى	الولاء للمدرسة	معلم	276	3.96	0.23	0.157	-0.545	289	لا توجد فروق
		مدير	15	3.99	0.19				
الفرضية الثانية	المسؤولية تجاه المدرسة	معلم	276	3.94	0.26	0.34	-0.955	289	لا توجد فروق
		مدير	15	4.01	0.26				
الفرضية الثالثة	الرغبة في الاستمرار بالعمل	معلم	276	3.81	0.48	0.065	-1.852	289	لا توجد فروق
		مدير	15	4.04	0.54				
الفرضية الرابعة	الإيمان بقيم و أهداف المدرسة	معلم	276	3.94	0.48	0.161	-1.405	289	لا توجد فروق
		مدير	15	4.12	0.58				

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (289) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.960

من الجدول رقم (12) نجد أنه تم تجزئة الفرضية العامة إلى أربع فرضيات فرعية وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار (ت) ستودينت :

1-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب الوظيفة.

نلاحظ من الجدول (12) أن قيمة (ت) المحسوبة هي (0.545) ، وقيمة (ت) الجدولية هي (1.960) عند درجة حرية (289) ، وهي أكبر من ت المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة حسب الوظيفة في مجال الولاء للمدرسة .

1-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب الوظيفة .

نلاحظ من الجدول (12) أن قيمة (ت) المحسوبة (0.955) و(ت) الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289)، وهي أكبر من (ت) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة حسب الوظيفة في مجال المسؤولية تجاه المدرسة .

3-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة بحسب الوظيفة

نلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة (1.852) و(ت) الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289)، وهي أكبر من (ت) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة حسب الوظيفة في مجال الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة .

4-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة بحسب الوظيفة

نلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة (1.405) و(ت) الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289)، وهي أكبر من (ت) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة حسب الوظيفة في مجال الإيمان بقيم وأهداف المدرسة .

مما سبق نجد أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية في جميع المجالات ، وفي الدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الفئة الوظيفية ، أي نقبل الفرضية ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العنزي 2007 ، غنيم 2007 ، النوياني 2003) ، واختلفت مع دراسة (حمادات 2003) التي أوضحت وجود فروق في

التزام الإداريين والمعلمين لصالح الإداريين

وهذا دليل أن كلاً من المعلمين والمديرين يعتبرون العمل في المدرسة أكثر استقراراً ، ومكانة اجتماعية إذا ما قورنت بالعمل في أماكن ومجالات أخرى ، وأن أهداف المدرسة تتطابق مع أهدافهم ، لذلك لم تتواجد فروق بين المعلمين والمديرين في كافة مجالات الالتزام التنظيمي .

2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (ذكر ، أنثى) تعزى لمتغير الجنس:

الجدول رقم (13)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ستودنت لدراسة الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

الفرضيات	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ت	درجات الحرية	القرار
الفرضية العامة	الالتزام التنظيمي	ذكر	156	3.96	0.26	.011	2.544	289	توجد فروق
		أنثى	135	3.88	0.29				
الفرضية الأولى	الولاء للمدرسة	ذكر	156	4.00	0.19	.001	3.414	289	توجد فروق
		أنثى	135	3.91	0.25				
الفرضية الثانية	المسؤولية تجاه المدرسة	ذكر	156	3.94	0.22	.396	-	289	لا توجد فروق
		أنثى	135	3.96	0.30				
الفرضية الثالثة	الرغبة في الاستمرار بالعمل	ذكر	156	3.82	0.41	.812	0.238	289	لا توجد فروق
		أنثى	135	3.81	0.57				
الفرضية الرابعة	الإيمان بقيم وأهداف المدرسة	ذكر	156	4.07	0.45	.000	4.507	289	توجد فروق
		أنثى	135	3.82	0.50				

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (289) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.960

من الجدول (13) نجد أنه تمّ تجزئة الفرضية العامة إلى أربع فرضيات فرعية وكانت النتائج وفق مايلي:

1-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب الجنس.

من الجدول رقم (13) نلاحظ أنّ قيمة (ت) المحسوبة (3.414) وت الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289)، وهي أصغر من ت المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يثبت عدم صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة بحسب الجنس في مجال الولاء للمدرسة .

أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الولاء للمدرسة عند الذكور (4.00) ، ومتوسط الولاء للمدرسة عند الإناث (3.91) باحتمال دلالة (0.001) أصغر من (0.05) وهذه الفروق كانت لصالح الذكور .

2-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب الجنس

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة (-0.850) وت الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289) ، وهي أكبر من ت المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة بحسب الجنس في مجال المسؤولية تجاه المدرسة .

2-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة بحسب الجنس

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة (0.238) وت الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289) ، وهي أكبر من (ت) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة بحسب الجنس في مجال الرغبة في الاستمرار في العمل في المدرسة .

2-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإيمان بقيم أهداف المدرسة في المدرسة بحسب الجنس

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة (4.507) وت الجدولية (1.960) عند درجة حرية (289) ، وهي أصغر من (ت) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة بحسب الجنس في مجال الإيمان بقيم وأهداف المدرسة .

أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند الذكور (4.07) ، وعند الإناث (3.82) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من (0.05) ، وهذه الفروق لصالح الذكور .

مما سبق نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية في الدرجة الكلية ، وفي مجال الولاء للمدرسة ، والإيمان بقيم وأهداف المدرسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح الذكور ، فيما لم توجد فروق في مجال المسؤولية تجاه المدرسة والرغبة بالاستمرار في العمل فيها، وهذا دليل أن الذكور يرغبون بالعمل في المدرسة لما توفره لهم من استقرار ومكانة اجتماعية وعدم توفر فرص عمل بديلة وما لديهم من مسؤوليات أكثر من الإناث ، لذلك أنتت الفروق لصالحهم .

وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فلمبان 2007، سلعوس 2007، غنيم 2007، عابدين 2010)، في وجود فروق في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (معهد، معهد إعداد مدرسين، جامعة فمافوق) يعزى لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (14)

يبين تحليل ANOVA

الفرضيات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العامة	الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.108	2	.554	7.642	0.001	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	20.880	288	.073			
		الاجمالي	21.989	290				
الفرضية الأولى	الولاء للمدرسة	بين المجموعات	.402	2	.201	4.091	0.018	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	14.157	288	.049			
		الاجمالي	14.559	290				
الفرضية الثانية	المسؤولية تجاه المدرسة	بين المجموعات	1.290	2	.645	10.191	0.000	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	18.223	288	.063			

			290	19.513	الاجمالي
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		3.485	2	6.969	بين المجموعات
		.215	288	61.910	داخل المجموعات
			290	68.880	الإجمالي
		.292	2	.583	بين المجموعات
		.237	288	68.389	داخل المجموعات
			290	68.972	الإجمالي

قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (2،288) ومستوى دلالة (0.05) = 3.03

من الجدول (14) نجد أن الفرضية العامة تم تجزئتها إلى أربع فرضيات وجاءت النتائج وفق مايلي:

3-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب المؤهل العلمي.

نجد من الجدول رقم (14) أن قيمة (ف) المحسوبة (4.091)، وهو أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2،288) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب المؤهل العلمي.

3-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب المؤهل العلمي.

نجد من الجدول رقم (14) أن قيمة (ف) المحسوبة (10.191) وهو أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2، 288) ومستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب المؤهل العلمي .

3-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة بحسب المؤهل العلمي.

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (16.211) أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2، 288) ومستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية ، حيث توجد فروق بين فئات العينة بحسب المؤهل العلمي في مجال الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة .

3-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة بحسب المؤهل العلمي.

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (1.228) أصغر من قيمة (ف) الجدولية (0.03) عند درجة حرية (2، 288) ومستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت صحة الفرضية ، التي تنص على عدم وجود فروق بين فئات العينة بحسب المؤهل العلمي في مجال الإيمان بقيم و أهداف المدرسة .

مما سبق نجد أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية في الدرجة الكلية وفي كافة المجالات عدا مجال الإيمان بقيم وأهداف المدرسة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عابدين 2010 ، فلمبان 2008 ، حنون 2006) ، ولمعرفة نتائج الفروق تم استخدام اختبار LSD .

نتائج الفروق:

لمعرفة نتائج الفروق تم استخدام اختبار (LSD) على الشكل الآتي :

الجدول رقم (15)

يبين اختبار LSD لمعرفة نتائج الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Multiple Comparisons المقارنات المتعدّده				
LSD				
القرار	مستوى	Mean	المتوسط	Dependent Variable

	الدلالة	Difference فرق (I-J) متوسط المجموعة الأولى عن الثانية				
لا توجد فروق	.267	-.05655	3.822	إعداد مدرسين	معهد	الالتزام التنظيمي
توجد فروق	.001	-.16308*		جامعة وما فوق		
لا توجد فروق	.267	.05655	3.879	معهد	إعداد مدرسين	
توجد فروق	.002	-.10653*		جامعة وما فوق		
توجد فروق	.001	.16308*	3.985	معهد	جامعة وما فوق	
توجد فروق	.002	.10653*		إعداد مدرسين		
لا توجد فروق	.055	-.08059	3.872	إعداد مدرسين	معهد	الولاء للمدرسة
توجد فروق	.005	-.11807*		جامعة وما فوق		
لا توجد فروق	.055	.08059	3.952	معهد	إعداد مدرسين	
لا توجد فروق	.178	-.03748		جامعة وما فوق		
توجد فروق	.005	.11807*	3.990	معهد	جامعة وما فوق	
لا توجد فروق	.178	.03748		إعداد مدرسين		
توجد فروق	.007	.12821*	4.000	إعداد مدرسين	معهد	المسؤولية تجاه المدرسة
لا توجد فروق	.870	-.00775		جامعة وما فوق		
توجد فروق	.007	-.12821*	3.872	معهد	إعداد مدرسين	
توجد فروق	.000	-.13596*		جامعة وما فوق		
لا توجد فروق	.870	.00775	4.008	معهد	جامعة وما فوق	
توجد فروق	.000	.13596*		إعداد مدرسين		
لا توجد فروق	.136	-.13095	3.583	إعداد مدرسين	معهد	الرغبة في الاستمرار بالعمل
توجد فروق	.000	-.40245*		جامعة وما فوق		
لا توجد فروق	.136	.13095	3.714	معهد	إعداد مدرسين	
توجد فروق	.000	-.27150*		جامعة وما فوق		
توجد فروق	.000	.40245*	3.986	معهد	جامعة وما فوق	
توجد فروق	.000	.27150*		إعداد مدرسين		
لا توجد فروق	.122	-.14286	3.833	إعداد مدرسين	معهد	الإيمان بقيم

لا توجد فروق	.178	-.12403		جامعة وما فوق		و أهداف المدرسة
لا توجد فروق	.122	.14286	3.976	معهد	إعداد مدرسين	
لا توجد فروق	.758	.01883		جامعة وما فوق		
لا توجد فروق	.178	.12403	3.957	معهد	جامعة وما فوق	
لا توجد فروق	.758	-.01883		إعداد مدرسين		
* . The mean difference is significant at the 0.05 level.						

من خلال مقارنات الجدول رقم (15) تبين أنه :

أولاً:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الولاء للمدرسة عند حملة معهد (3.95) ، ومتوسط الولاء للمدرسة عند حملة شهادة جامعية(3.99) باحتمال دلالة (0.005) أصغر من (0.05) ، وهذه الفروق كانت لصالح الإجازة الجامعية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الولاء للمدرسة عند حملة معهد ومتوسط الولاء للمدرسة عند حملة إعداد مدرسين .

ثانياً:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند حملة معهد (4.00) ، ومتوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند حملة إعداد مدرسين (3.872) باحتمال دلالة(0.007) أصغر من (0.05) ، والفروق لصالح حملة شهادة المعهد ، بينما لا توجد فروق بين متوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند حملة معهد ومتوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند حملة إجازة جامعية فما فوق .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند حملة معهد إعداد مدرسين (3.872) ومتوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند حملة الإجازة الجامعية (4.008) باحتمال دلالة (0.000) ، والفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية .

ثالثاً:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل عند حملة معهد (3.583) ، وبين متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل عند جامعة فما فوق (3.986) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من (0.05) ، والفروق لصالح حملة الجامعة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل عند معهد ومعهد إعداد مدرسين .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل عند معهد إعداد مدرسين (3.714) ، ومتوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل عند حملة جامعة فما فوق (3.986) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من (0.05) ، والفروق لصالح حملة جامعة فما فوق .

رابعاً:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند حملة شهادة معهد ومعهد إعداد مدرسين وجامعة وما فوق.

وفي المحصلة نجد أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وهذه الفروق لصالح من يحملون إجازة جامعية فما فوق، ويعزى هذا الفرق ربما إلى المناخ المريح والمستقر الذي توفره المدرسة للعاملين فيها إضافة إلى طبيعة العمل التي تعتبر أفضل من العمل في المؤسسات التعليمية الأخرى ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كل من الدراسات التالية: (أبو الروس 2011 ، سلعوس 2007 ، سلامة 2004 ، العنزي 2007 ، العبادي 2000 ، غنيم 2007 ، فلمبان 2007) على وجود تأثير للمؤهل العلمي على الالتزام التنظيمي ، وفروق في درجة الالتزام تعزى لهذا المتغير .

4-الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (أقل من 5 سنوات ،من 6 إلى 10 سنوات ،10 فما فوق) يعزى لمتغير سنوات الخدمة

الجدول رقم(16)

يبين تحليل أنوفا لدراسة الفروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الفرضيات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العامة	الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.92015	2	0.960075	13.778	0.000	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	20.06847	288	0.069682			

				290	21.9886 2	الاجمالي		
توجد فروق ذات دلالة	0.00 0	22.90 8	0.99910 6	2	1.99821 2	بين المجموعات	الولاء للمدرسة	الفرضية الأولى
			0.04361 3	288	12.5606	داخل المجموعات		
				290	14.5588 2	الاجمالي		
توجد فروق ذات دلالة	0.00 4	5.560	0.36267 1	2	0.72534 2	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المدرسة	الفرضية الثانية
			0.06523 4	288	18.7873	داخل المجموعات		
				290	19.5126 4	الاجمالي		
توجد فروق ذات دلالة	0.00 0	8.040	1.82125 1	2	3.64250 2	بين المجموعات	الرغبة في الاستمرار بالعمل	الفرضية الثالثة
			0.22651 9	288	65.2374 1	داخل المجموعات		
				290	68.8799 2	الاجمالي		
توجد فروق ذات دلالة	0.00 0	8.826	1.99161 1	2	3.98322 2	بين المجموعات	الإيمان بقيم و أهداف المدرسة	الفرضية الرابعة
			0.22565 5	288	64.9887 1	داخل المجموعات		
				290	68.9719 4	الإجمالي		

قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (2، 288) ومستوى دلالة (0.05) = (3.03)

من الجدول رقم (16) نجد أن الفرضية العامة تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية وكانت النتائج وفق ما يلي:

4-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب الخبرة

من الجدول (16) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (22.908) وهو أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2,288) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب الخبرة .

4-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب الخبرة.

من الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (5,560) وهو أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2,288) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب الخبرة .

4-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة ومتوسط الإيمان بقيم وأهداف المدرسة بحسب الخبرة

من الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (8.040) و (8.826) وهو أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2,288) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت عدم صحة الفرضيتين حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة ، و الإيمان بقيم و أهداف المدرسة بحسب الخبرة .

مما سبق نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية في الدرجة الكلية وفي كافة المجالات ولمعرفة نتائج الفروق تم استخدام اختبار (LSD) على الشكل الآتي :

الجدول رقم (17) نتائج الفروق:

يبين اختبار (LSD) لمعرفة نتائج الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المقارنات المتعدده Multiple Comparisons				
LSD				
القرار	مستوى الدلالة	Mean Difference (I-J) فرق متوسط المجموعة	المتوسط	Dependent Variable

		الأولى عن الثانية				
لاتوجد فروق	0.084	0.061	3.975	من 6 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	الالتزام التنظيمي
توجد فروق	0.000	.22871*		10 وما فوق		
لاتوجد فروق	0.084	-0.061	3.914	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
توجد فروق	0.000	.16758*		10 وما فوق		
توجد فروق	0.000	-.22871*	3.746	أقل من 5 سنوات	10 وما فوق	
توجد فروق	0.000	-.16758*		من 6 إلى 10 سنة		
توجد فروق	0.001	.09524*	4.025	من 6 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	الولاء للمدرسة
توجد فروق	0.000	.22723*		10 وما فوق		
توجد فروق	0.001	-.09524*	3.930	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
توجد فروق	0.000	.13199*		10 وما فوق		
توجد فروق	0.000	-.22723*	3.798	أقل من 5 سنوات	10 وما فوق	
توجد فروق	0.000	-.13199*		من 6 إلى 10 سنة		
توجد فروق	0.012	-.08647*	3.931	من 6 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	المسؤولية تجاه المدرسة
لاتوجد فروق	0.185	0.056		10 وما فوق		
توجد فروق	0.012	.08647*	4.017	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
توجد فروق	0.002	.14248*		10 وما فوق		
لاتوجد فروق	0.185	-0.056	3.875	أقل من 5 سنوات	10 وما فوق	
توجد فروق	0.002	-.14248*		من 6 إلى 10 سنة		
لاتوجد فروق	0.153	0.091	3.898	من 6 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	الترغبة في الاستمرار بالعمل
توجد فروق	0.000	.31452*		10 وما فوق		
لاتوجد فروق	0.153	-0.091	3.807	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
توجد فروق	0.009	.22348*		10 وما فوق		
توجد فروق	0.000	-.31452*	3.583	أقل من 5 سنوات	10 وما فوق	
توجد فروق	0.009	-.22348*		من 6 إلى 10 سنة		
توجد فروق	0.023	.14472*	4.046	من 6 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	الاعتقاد القوي بقبول أهداف المدرسة وقيمتها
توجد فروق	0.000	.31707*		10 وما فوق		
توجد فروق	0.023	-.14472*	3.902	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنة	
توجد فروق	0.044	.17235*		10 وما فوق		
توجد فروق	0.000	-.31707*	3.729	أقل من 5 سنوات	10 وما فوق	

توجد فروق	0.044	-.17235*	من 6 إلى 10 سنة		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

من خلال مقارنات الجدول رقم (17) نجد ما يلي:

أولاً:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الولاء للمدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) (4.025)، ومتوسط الولاء للمدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (من 6-10 سنوات) (3.930) باحتمال دلالة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، والفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل من خمس سنوات .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الولاء للمدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) (4.025) ، ومتوسط الولاء للمدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.798) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، والفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل من خمس سنوات .

ثانياً:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من خمس سنوات) (3.931) ، ومتوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (من 6-10 سنوات) (4.017) باحتمال دلالة (0.012) أصغر من (0.05) ، والفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة من (6-10 سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من خمس سنوات) (3.931) ، ومتوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.875) باحتمال دلالة (0.018) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (من 6-10 سنوات) (4.017) ، ومتوسط المسؤولية تجاه المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.875) باحتمال دلالة (0.002) أصغر من (0.05)، والفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة من (6-10 سنوات) .

ثالثاً:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من خمس سنوات) (3.898) ، ومتوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة من (6-10) (3.807) باحتمال دلالة (0.153) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من خمس سنوات) (3.898) ، ومتوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.583) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من لديهم خدمة أقل من خمس سنوات .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة من (6-10 سنوات) (3.807) ، ومتوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.583) باحتمال دلالة (0.009) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة من (6-10 سنوات) .

رابعاً:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من خمس سنوات) (4.046) ، ومتوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة من (6-10 سنوات) ، باحتمال دلالة (0.023) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من لديهم أقل من خمس سنوات خدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (أقل من خمس سنوات) (4.046) ، ومتوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.729) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من لديهم خدمة أقل من خمس سنوات .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة (10 فما فوق) (3.729) ، ومتوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من لديهم سنوات خدمة من (6-10) (3.902) باحتمال دلالة (0.044) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من لديهم من 6 إلى 10 سنوات خدمة .

وفي المحصلة نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ، والفروق لصالح من لديهم أقل من خمس سنوات خدمة بمتوسط (3.97) ، والسبب في

ذلك أنّ من لديهم سنوات خدمة أقلّ يعملون لإثبات ذاتهم واكتساب الخبرة في العمل لذا يكونون أكثر التزاماً بعملهم ممن لديه سنوات خدمة أكثر حيث تمنحهم خبرتهم الكبيرة فرص بديلة لعمل أفضل ، أو يشعرون بروتينية العمل مما يؤدي لتدني مستوى التزامهم.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كل من الدراسات التالية : (جوفر وهوفي 2001 ، سلامة 2004 ، حمادات 2003 ، حنونة 2006 ، الحارثي 2007 ، أبو الروس 2011) .

5-الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة (من 10 إلى 15 ألف ، أكثر من 15 وأقل من 20 ألف ، 20 ألف فما فوق) يعزى لمتغير الراتب:

الجدول رقم (18)

يبين تحليل (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الراتب

الفرضيات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العامة	الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	2.931	2	1.465	22.146	0.000	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	19.058	288	.066			
		الاجمالي	21.989	290				
الفرضية الأولى	الولاء للمدرسة	بين المجموعات	2.241	2	1.120	26.194	0.000	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	12.318	288	.043			
		الاجمالي	14.559	290				
الفرضية الثانية	المسؤولية تجاه المدرسة	بين المجموعات	.298	2	.149	2.231	0.109	لا توجد فروق
		داخل المجموعات	19.215	288	.067			
		الاجمالي	19.513	290				
الفرضية الثالثة	الرغبة في الاستمرار بالعمل	بين المجموعات	5.290	2	2.645	11.978	0.000	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	63.590	288	.221			
		الاجمالي	68.880	290				
الفرضية الرابعة	الإيمان بقيم وأهداف المدرسة	بين المجموعات	12.816	2	6.408	32.864	0.000	توجد فروق ذات دلالة
		داخل المجموعات	56.156	288	.195			
		الاجمالي	68.972	290				

قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (2، 288) ومستوى دلالة (0.05) = 3.03

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن الفرضية العامة جزئت إلى أربع فرضيات وجاءت النتائج وفق ما يلي:

5-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب الراتب.

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (26,194) أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2,288) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الولاء للمدرسة بحسب الراتب .

5-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط المسؤولية تجاه المدرسة بحسب الراتب.

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة (2.231) أصغر من قيمة (ف) الجدولية (3.03) عند درجة حرية (2,288) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية .

5-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة ، ومتوسط الإيمان بقيم و أهداف المدرسة بحسب الراتب

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة لمجال الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة (11.978) والإيمان بقيم وأهداف المدرسة (32.864) وهو أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2,288) ومستوى دلالة (0.05) ، وهذا يثبت عدم صحة الفرضيتين .

مما سبق نجد أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية في الدرجة الكلية ، وفي كافة

المجالات عدا مجال المسؤولية تجاه المدرسة ، ولمعرفة نتائج الفروق تم استخدام اختبار LSD

نتائج دراسة الفروق: الجدول رقم (19)

يبين اختبار (LSD) لمعرفة نتائج الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الراتب

Multiple Comparisons						
LSD						
القرار	مستوى الدلالة	Mean Difference (I-J)	المتوسط	Dependent Variable		
توجد فروق ذات دلالة	.000	.20757*	3.9937	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	من 10 إلى 15 ألف	الالتزام التنظيمي
توجد فروق ذات دلالة	.000	.21232*		20 ألف وما فوق		

توجد فروق ذات دلالة	.000	$-.20757^{\circ}$	3.7862	من 10 إلى 15 ألف	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	
لا توجد فروق	.927	.00475		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$-.21232^{\circ}$	3.7814	من 10 إلى 15 ألف	20 ألف وما فوق	
لا توجد فروق	.927	-.00475		أكثر من 15 وأقل من 20 ألف		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$.21246^{\circ}$	4.0202	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	من 10 إلى 15 ألف	
توجد فروق ذات دلالة	.004	$.10477^{\circ}$		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$-.21246^{\circ}$	3.8077	من 10 إلى 15 ألف	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	الولاء للمدرسة
توجد فروق ذات دلالة	.010	$-.10769^{\circ}$		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.004	$-.10477^{\circ}$	3.9154	من 10 إلى 15 ألف	20 ألف وما فوق	
توجد فروق ذات دلالة	.010	$.10769^{\circ}$		أكثر من 15 وأقل من 20 ألف		
لا توجد فروق	.724	.01323	3.9387	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	من 10 إلى 15 ألف	
لا توجد فروق	.051	-.08821		20 ألف وما فوق		
لا توجد فروق	.724	-.01323	3.9255	من 10 إلى 15 ألف	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	المسؤولية تجاه المدرسة
لا توجد فروق	.052	-.10144		20 ألف وما فوق		
لا توجد فروق	.051	.08821	4.0269	من 10 إلى 15 ألف	20 ألف وما فوق	
لا توجد فروق	.052	.10144		أكثر من 15 وأقل من 20 ألف		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$.28869^{\circ}$	3.9189	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	من 10 إلى 15 ألف	
توجد فروق ذات دلالة	.001	$.26889^{\circ}$		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$-.28869^{\circ}$	3.6302	من 10 إلى 15 ألف	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	الرضا في الاستمرار بالعمل
لا توجد فروق	.835	-.01979		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.001	$-.26889^{\circ}$	3.6500	من 10 إلى 15 ألف	20 ألف وما فوق	
لا توجد فروق	.835	.01979		أكثر من 15 وأقل من 20 ألف		

توجد فروق ذات دلالة	.000	$^{\circ}31590$	4.0971	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	من 10 إلى 15 ألف	الإيمان بقيم وأهداف المدرسة
توجد فروق ذات دلالة	.000	$^{\circ}56381$		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$^{\circ}-31590$	3.7813	من 10 إلى 15 ألف	أكثر من 15 وأقل من 20 ألف	
توجد فروق ذات دلالة	.006	$^{\circ}24792$		20 ألف وما فوق		
توجد فروق ذات دلالة	.000	$^{\circ}-56381$	3.5333	من 10 إلى 15 ألف	20 ألف وما فوق	
توجد فروق ذات دلالة	.006	$^{\circ}-24792$		أكثر من 15 وأقل من 20 ألف		
* . The mean difference is significant at the 0.05 level.						

من خلال مقارنات الجدول (19) نجد مايلي :

أولاً :

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الولاء للمدرسة عند من يتقاضون راتب (من 10 إلى 15 ألف) (4.0202) ، ومتوسط بعد الولاء للمدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.807) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب (من 10 إلى 15 ألف) .

- توجد فروق ذات إحصائية بين متوسط بعد الولاء للمدرسة عند من يتقاضون راتب (من 10 إلى 15 ألف) (4.0202) ، ومتوسط بعد الولاء للمدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف فما فوق) (3.9145) باحتمال دلالة (0.004) اصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب من (10 إلى 15 ألف) .

- توجد فروق ذات إحصائية بين متوسط بعد الولاء للمدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.807) ومتوسط بعد الولاء للمدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف فما فوق) (3.9145) باحتمال دلالة (0.010) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب 20 ألف فما فوق .

ثانياً:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط بعد المسؤولية تجاه المدرسة عند من يتقاضون راتب من (10 إلى 15 ألف) (3.938) ، ومتوسط بعد المسؤولية تجاه المدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.925) باحتمال دلالة (0.72) أكبر من (0.05) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط بعد المسؤولية تجاه المدرسة عند من يتقاضون راتب من (10 إلى 15 ألف) (3.938) ، ومتوسط بعد المسؤولية تجاه المدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف فما فوق) (4.026) باحتمال دلالة (0.051) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.925) ، ومتوسط بعد المسؤولية تجاه المدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف فما فوق) (4.026) باحتمال دلالة (0.052) أكبر من (0.05) .

ثالثاً:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من يتقاضون راتب (من 10 إلى 15 ألف) (3.918) ، ومتوسط بعد الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.630) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب من 10 آلاف إلى 15 ألف .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من يتقاضون راتب (من 10 إلى 15 ألف) (3.918) ، ومتوسط بعد الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف وما فوق) (3.650) باحتمال دلالة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب من 10 إلى 15 ألف .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.630) ، ومتوسط بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف فما فوق) (3.650) باحتمال دلالة (0.83) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

رابعاً:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من يتقاضون راتب من (10 إلى 15 ألف) (4.097) ، ومتوسط بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من يتقاضون راتب

(أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.781) ، باحتمال دلالة (0.000) أصغر من (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب من 10 إلى 15 ألف .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من يتقاضون راتب من (10 إلى 15 ألف) (4.097) ، ومتوسط بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف وما فوق) (3.533) باحتمال دلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب من 10 إلى 15 ألف .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من يتقاضون راتب (أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف) (3.781) ، ومتوسط بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة عند من يتقاضون راتب (20 ألف وما فوق) (3.533) باحتمال دلالة (0.006) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، والفروق لصالح من يتقاضون راتب أكثر من 15 ألف وأقل من 20 ألف .

مما سبق نجد أنه توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الراتب ، وهذه الفروق لصالح من يتقاضون راتب من (10 - 15) ألف بمتوسط (3,993) ، والسبب في ذلك أنّ هذه الفئة تتقاضى راتب جيد يحفزهم على البقاء في عملهم والالتزام به ، إضافة لطموحهم أن يصلوا إلى مستوى أعلى في الراتب . وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جوليت 2002) في وجود تأثير للراتب على مستوى الالتزام التنظيمي .

: 6- الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وكلاً من

1. مستوى الولاء تجاه المدرسة

2. مستوى المسؤولية تجاه المدرسة

3. مستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة

4. مستوى الإيمان بقيم وأهداف المدرسة

للتعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لمعلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي ، وكلاً من مجالاته الأربعة تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من المجالات الأربعة وهي: (الولاء للمدرسة ،المسؤولية تجاه المدرسة، الرغبة بالاستمرار في العمل في المدرسة، الإيمان بقيم وأهداف المدرسة مع المجال العام للالتزام التنظيمي كما هو مبين من خلال الجدول رقم (20)

الجدول رقم (20)

يبين معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومجالاته الأربعة

الفرضية	المحور	البيان	الالتزام التنظيمي	القرار	نوع العلاقة	شدة العلاقة
الأولى	الولاء للمدرسة	Pearson Correlation	0.727**	توجد علاقة	طردية وموجبة	جيدة
		Sig. (2-tailed)	0.000			
		N	291			
الثانية	المسؤولية تجاه المدرسة	Pearson Correlation	0.584**	توجد علاقة	طردية وموجبة	مقبولة
		Sig. (2-tailed)	0.000			
		N	291			
الثالثة	الرغبة في الاستمرار بالعمل	Pearson Correlation	0.810**	توجد علاقة	طردية وموجبة	جيدة جداً
		Sig. (2-tailed)	0.000			
		N	291			
الرابعة	الإيمان بقيم و أهداف المدرسة	Pearson Correlation	0.804**	توجد علاقة	طردية وموجبة	جيدة جداً
		Sig. (2-tailed)	0.000			
		N	291			

يبين الجدول رقم (20) أنّ مجال الولاء للمدرسة يرتبط ارتباطاً موجباً مع مجال الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)، وبمعامل ارتباط قدره (0.72) والعلاقة طردية موجبة وجيدة، وأنّ مجال المسؤولية تجاه المدرسة يرتبط ارتباطاً موجب مع مجال الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)، وبمعامل ارتباط (0.58)، والعلاقة طردية موجبة مقبولة، وأنّ مجال الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة يرتبط ارتباطاً موجباً مع مجال الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) وبمعامل ارتباط قدره (0.81)، والعلاقة طردية موجبة جيدة جداً، وأنّ مجال الإيمان بقيم و أهداف المدرسة يرتبط ارتباطاً

موجباً بمجال الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) وبمعامل ارتباط (0.80) ، والعلاقة طردية موجبة جيدة جداً.

وبناء على النتائج السابقة فقد تبين أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلاً من الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ، وبين المجالات الأربعة المذكورة في الجدول رقم (20) ، وأنه كلما زاد مستوى هذه المجالات لدى معلمي ومديري التعليم الأساسي زاد مستوى الالتزام التنظيمي لهم تجاه المدارس التي يعملون بها، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حنونة 2006) في وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومجالاته الأربعة.

ثالثاً: نتائج ترتيب عناصر الالتزام التنظيمي

لترتيب عناصر وعوامل الالتزام التنظيمي التي وردت في استبانة الدراسة حسب أهميتها بالنسبة لمعلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي ، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بغرض ترتيب عناصر الالتزام التنظيمي حسب الأهمية والجدول رقم (21) يوضح ذلك:

الجدول (21)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجات إجابات أفراد العينة عن ترتيب العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	السؤال
8	9.477	3.07843	4.6495	1353	1-العلاقات الايجابية بين العاملين في المدرسة التي اعمل بها
11	2.315	1.52151	2.8179	820	2- مستوى الراتب الذي أتقاضاه
9	5.301	2.30246	3.6976	1076	3- أهداف المدرسة التي اعمل بها
10	5.896	2.42822	3.6289	1056	4- قيم المدرسة التي أعمل بها
7	7.282	2.69858	5.0206	1461	5-المكانة الاجتماعية التي تقدمها لي المدرسة

6	6.858	2.61884	6.1031	1776	6-صعوبات العمل
5	5.454	2.33541	7.4399	2165	7-الأمان الوظيفي الذي تقدمه لي المدرسة
2	4.146	2.03614	8.4605	2462	8-فرص النمو المهني الذي يمكن أن تقدمها المدرسة لي
3	2.591	1.60976	7.9278	2307	9-وضوح المهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي
4	8.591	2.93102	7.7835	2265	10-المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة
1	7.340	2.70918	8.4708	2465	11- المناخ المريح والرائع في المدرسة التي اعمل بها

يتبين من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي لعنصر "العلاقات الايجابية بين العاملين في المدرسة التي أعمل بها" (4.64) ، والمتوسط الحسابي ل"مستوى الراتب الذي أتقاضاه" (2.81) ، والمتوسط الحسابي لأهداف المدرسة التي أعمل بها (3.69) ، والمتوسط الحسابي ل"قيم المدرسة التي أعمل بها " (3.62) ، والمتوسط الحسابي ل"المكانة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة لي" (5.02) والمتوسط الحسابي ل"صعوبات العمل " (6.10) والمتوسط الحسابي ل "الأمان الوظيفي الذي تقدمه المدرسة لي " (7.43) ، والمتوسط الحسابي ل "فرص النمو المهني التي يمكن أن تقدمها المدرسة لي " (8.46) ، والمتوسط الحسابي ل "وضوح مهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي" (7.92) ، والمتوسط الحسابي ل " المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة" (7.78) ، والمتوسط الحسابي للمناخ المريح والرائع في المدرسة" (8.47) .

بناءً على النتائج السابقة ، وطبيعة الترتيب المطلوب في الاستبانة بحيث ان الرقم (1) هو الأكثر أهمية في التأثير على الالتزام التنظيمي ، يليه الرقم (2) وهكذا حتى رقم 10، فإن ترتيب العناصر المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي التعليم الأساسي ، وحسب متوسطاتها الحسابية حيث أنه كلما كان المتوسط الحسابي أكثر زادت درجة أهميته حسب طبيعة الترتيب المطلوبة في هذا المحور من الاستبانة ، وقد كان ترتيب العناصر بعد التحليل كالتالي:

المرتبة الأولى: " المناخ المريح والرائع في المدرسة التي أعمل بها"

المرتبة الثانية: "فرص النمو المهني الذي تقدمها المدرسة لي "

المرتبة الثالثة: " وضوح المهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي "

المرتبة الرابعة: " المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة "

المرتبة الخامسة : "الأمان الوظيفي الذي تقدمه لي المدرسة"

المرتبة السادسة : "صعوبات العمل "

المرتبة السابعة : " المكانة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة لي "

المرتبة الثامنة: " العلاقات الايجابية بين العاملين في المدرسة التي اعمل بها

المرتبة التاسعة : "أهداف المدرسة التي اعمل بها"

المرتبة العاشرة : " قيم المدرسة التي أعمل بها"

المرتبة الحادية عشرة : "مستوى الراتب الذي أتقاضاه"

ومن خلال النتائج يتضح أنّ أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي هو المناخ المريح والرائع في المدرسة يليه فرص النمو المهني ، يليه وضوح مهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي ، يليه المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة ، يليه الأمان الوظيفي الذي تقدمه المدرسة ، يليه صعوبات العمل ، يليه المكانة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة ، يليه العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة التي أعمل بها ، يليه أهداف المدرسة ، ثم قيمها ، والمرتبة الأخيرة للراتب الذي أتقاضاه .

وهذا يعطي مؤشراً أنّ معلمي ومديري التعليم الأساسي يتطلعون في المقام الأول أن يكون مناخ العمل في المدرسة مريحاً ليقدموا أقصى ما يستطيعون لإنجاح عمل المدرسة ، كما أنّ التطور الوظيفي في سلم أولوياتهم لما له من أهمية نفسية واجتماعية ، كما أنّ وضوح المهام و إجراءات العمل من شأنه أن يجعل القائمين بهذا العمل أكثر فهماً له و التزاماً به ، إضافة إلى أنّ عنصر الأمان الوظيفي يزيد من استقرار المعلمين والمديرين وولاءهم لمهنتهم والتزامهم بها ، ثمّ يأتي فيما بعد المكانة والعلاقة الاجتماعية وقيم وأهداف المدرسة ، وفي النهاية الراتب الذي يتقاضاه العاملون في المدرسة.

رابعاً: النتائج العامة للبحث :

توصل البحث من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية :

- 1) أظهر المعلمون والمديرون مستوى عال من الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بمجالات الالتزام الأربعة (الولاء للمدرسة، المسؤولية تجاه المدرسة، الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة، الإيمان بقيم و أهداف المدرسة) .
- 2) معظم أفراد العينة أجابوا بعدم رضاهم عن الرواتب والمكافآت التي يتقاضونها مقابل عملهم، رغم أنهم لم يعتبروا الراتب عاملاً أساسياً من العوامل التي تؤثر على التزامهم تجاه مدارسهم ومهنتهم .
- 3) معظم أفراد عينة الدراسة لديهم إخلاص للعمل ورغبة قوية ببذل أقصى الجهود لإنجاح مدارسهم، ويشعرون بالفخر بمهنتهم ، وهذا دليل على ارتباطهم القوي بها ، وعلى مكانة المؤسسة التعليمية التربوية في مجتمعنا .
- 4) يشعر معظم أفراد العينة بالمسؤولية الأخلاقية والشعور بالواجب تجاه المدرسة ، والمحافظة على أوقات الدوام والانجاز ، والعمل على تحقيق أهداف المدرسة والاهتمام بسمعتها ومصيرها ، وهذا مرتبط بأن الالتزام التنظيمي دافع داخلي يجعل المعلمين والمديرين يعملون لمصلحة مدارسهم .
- 5) اظهر معظم أفراد العينة رغبة في الاستمرار بالعمل في مدارسهم لما توفره لهم من استقرار وأمان وظيفي ، إضافة للعلاقات مع زملائهم والمكانة الاجتماعية لمهنتهم، مما يدل على شعور عميق بالانتماء لمدارسهم .
- 6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الوظيفة ، وفي كافة مجالات الالتزام التنظيمي .
- 7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الجنس في مجالي الولاء للمدرسة والإيمان بقيم و أهداف المدرسة، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في مجالي المسؤولية تجاه المدرسة والرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة.
- 8) توجد فروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب المؤهل العلمي في كافة مجالات الالتزام عدا بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة .
- 9) توجد فروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب سنوات الخدمة في كافة مجالات الالتزام .
- 10) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الراتب في كافة مجالات الالتزام عدا مجال المسؤولية تجاه المدرسة .

11) توجد علاقة طردية موجبة جيدة بين الالتزام التنظيمي والولاء للمدرسة، وطردية موجبة مقبولة بين الالتزام التنظيمي والمسؤولية تجاه المدرسة، وعلاقة طردية موجبة جيدة جدا بين الالتزام التنظيمي والرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة، الإيمان بقيم و أهداف المدرسة.

12) أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي هو المناخ المريح والرائع في المدرسة يليه فرص النمو المهني ، يليه وضوح مهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي ، يليه المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة ، يليه الأمان الوظيفي الذي تقدمه المدرسة ، يليه صعوبات العمل ، يليه المكانة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة، يليه العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة التي أعمل بها ، يليه أهداف المدرسة، ثم قيمه، والمرتبة الأخيرة للراتب الذي أتقاضاه .

خامساً: مقترحات البحث:

في ضوء أهمية الالتزام التنظيمي ، وانطلاقاً من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية تقدم الباحثة المقترحات الآتية التي ترى أنها ذات أهمية لتعزيز التزام معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي تجاه مهنتهم ومدارسهم:

1) أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين المعلمين والمديرين ، لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء .

2- تحسين مستوى الرواتب ، وإتباع أسلوب تقديم المكافآت المادية والمعنوية لزيادة التزام وانجازات المعلمين والمديرين .

3- التجديد في بيئة العمل المدرسي ، حتى لا يضعف الالتزام عند من لديهم سنوات خدمة طويلة بسبب الروتين ، ولحث من لديهم سنوات خدمة أقل على تطوير أنفسهم بشكل دائم .

3- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تشكيل فريق عمل يشارك فيه المعلمون والمديرون ، لما له من آثار إيجابية في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المدرسة.

4- توفير المعلومات التي تعود بالفائدة على المدرسة عبر الاجتماعات الرسمية واللجان المشتركة .

5- تبني مبدأ العدالة في توزيع المهام والتكاليف المدرسية ، فشعور المعلم بالعدالة يزيد من انتمائه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر ، وهذا يؤثر إيجابياً على مستوى التزامه .

6- زيادة الاهتمام بدور المرأة في العملية التعليمية ، ومشاركتها في المهام الإدارية في المدارس وفي اتخاذ القرارات مما يزيد من التزامها .

- 7- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على توفير ظروف عمل مناسبة للمعلمين والمديرين ، وتحسين البيئات التعليمية بما يحسن من مكانتهم الاجتماعية ، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بوظائفهم وولائهم لمدارسهم .
- 8- القيام بإجراء دراسات لتحديد التزام المديرين والمعلمين من جهات نظر الأطراف المختلفة ، وهم الطلبة وأولياء الأمور .

خلاصة البحث باللغة العربية

عنوان البحث: (واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي

"دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"

إعداد الطالبة: ندى محمد لوجو

إشراف الدكتورة: زينب زيود

هدف البحث الحالي إلى تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري التعليم الأساسي ، ودراسة واقع هذا الالتزام لديهم والعوامل التي تؤثر به، والكشف عن أثر بعض المتغيرات عليه، ونظراً لتباين الدراسات حول الالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين في مدارسهم مما يعني غياب الأسس التي تنمي هذا الالتزام لديهم ، وتعزيز مقوماته وارتباطه بالمشكلات التي يعاني منها النظام المدرسي من عزوف المعلمين عن ممارسة مهنة التعليم وتغيب بعضهم إضافة إلى ضعف العوائد المادية وانخفاض النواحي المعنوية مما انعكس على التزامهم.

ومن أجل ذلك أجرت الباحثة هذا البحث الذي ضم بايين :باب الدراسة النظرية، وباب الدراسة الميدانية ،وفيما يلي يأتي عرض لكل منهما:

الباب الأول: الدراسة النظرية، وتضم ثلاثة فصول هي: (مشكلة البحث ومحدداته والدراسات السابقة-مهام وخصائص المعلم والمدير - الالتزام التنظيمي)

ناقشت الباحثة في الفصل الأول مشكلة البحث ومحدداته والتي تمثلت في السؤال الآتي:

-ما واقع الالتزام التنظيمي لمعلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في سورية؟

وتم عرض مبررات هذا البحث من خلال عرض أهمية و أهداف البحث ، بالإضافة إلى طرح البحث لست فرضيات وفق متغيرات (الجنس - نوع الوظيفة-الراتب- سنوات الخدمة -المؤهل العلمي) ،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وعرضت لمصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

كما تناولت الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة حول موضوع الالتزام التنظيمي التي بحثت مفهوم الالتزام في مؤسسات تعليمية ومنظمات أخرى، وبينت العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، باستخدام أدوات ومناهج بحث مختلفة، وفي ختام الفصل عرضت الباحثة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وقد تناولت الباحثة في الفصل الثالث والرابع الإطار النظري للبحث

الفصل الثالث بعنوان مهام وخصائص المعلم والمدير، وتناولت الباحثة فيه خصائص ومهام المعلم، وأخلاقيات مهنة التعليم ومقوماتها، إضافة إلى سمات ومهام مدير المدرسة، ومبادئ أخلاقيات المدير.

الفصل الرابع بعنوان الالتزام التنظيمي، وتناولت فيه الباحثة مفهوم الالتزام التنظيمي بشكل عام وحددت مفهوم التزام معلمي ومديري التعليم الأساسي وأهميته وخصائصه، وتناولت بالتفصيل أبعاده ومراحل تطوره والعوامل المساعدة في تكوينه، كما أوضحت فوائد قياس الالتزام التنظيمي، وتناولت كل منها بالتوضيح.

أما الباب الثاني من الدراسة فاختص بالدراسة الميدانية وجاء في فصلين:

في الفصل الأول عرضت الباحثة منهج بحثها وتصميم أدواتها واختيار عينته، حيث قامت بتصنيف أبعاد الالتزام التنظيمي إلى أربعة أبعاد، إضافة إلى وضع بنود في الاستبانة عن طريق تحويل كل بعد من الأبعاد إلى مجموعة من البنود (الفقرات)، بحيث تغطي جميع الأبعاد، بهدف تحديد واقع الالتزام التنظيمي، وذلك بتطبيق تلك الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها على المعلمين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي.

وفيما يتعلق بعينة البحث فقد شملت معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية

وفي الفصل الثاني قامت الباحثة بعرض نتائج البحث، حيث قامت بمعالجة نتائج استبانة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتقديم وصف لتلك النتائج ومناقشتها وتفسيرها وعرض النتائج النهائية للبحث، حيث توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- أظهر المعلمون والمديرون مستوى عال من الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بمجالات الالتزام الأربعة (الولاء للمدرسة، المسؤولية تجاه المدرسة، الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة، الإيمان بقيم وأهداف المدرسة).

2- معظم أفراد العينة أجابوا بعدم رضاهم عن الرواتب والمكافآت التي يتقاضونها مقابل عملهم، رغم أنهم لم يعتبروا الراتب عاملاً أساسياً من العوامل التي تؤثر على التزامهم تجاه مدارسهم ومهنتهم

3-معظم أفراد عينة الدراسة لديهم إخلاص للعمل، ورغبة قوية ببذل أقصى الجود لإنجاح مدارسهم، ويشعرون بالفخر بمهنتهم وهذا دليل على ارتباطهم القوي بها وعلى مكانة المؤسسة التعليمية التربوية في مجتمعنا

4- يشعر معظم أفراد العينة بالمسؤولية الأخلاقية والشعور بالواجب تجاه المدرسة، والمحافظة على أوقات الدوام والانجاز والعمل على تحقيق أهداف المدرسة، والاهتمام بسمعتها ومصيرها، وهذا مرتبط أن الالتزام التنظيمي دافع داخلي يجعل المعلمين والمديرين يعملون لمصلحة مدارسهم.

5- اظهر معظم أفراد العينة رغبة في الاستمرار بالعمل في مدارسهم لما توفره لهم من استقرار وأمان وظيفي، إضافة للعلاقات مع زملائهم والمكانة الاجتماعية لمهنتهم، مما يدل على شعور عميق بالانتماء لمدارسهم

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الوظيفة وفي كافة مجالات الالتزام التنظيمي

7-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الجنس في مجالي الولاء للمدرسة والإيمان بقيم وأهداف المدرسة، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في مجالي المسؤولية تجاه المدرسة والرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة.

8-توجد فروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب المؤهل العلمي في كافة مجالات الالتزام عدا بعد الإيمان بقيم و أهداف المدرسة .

9-توجد فروق في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب سنوات الخدمة في كافة مجالات الالتزام.

10-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الراتب في كافة مجالات الالتزام عدا مجال المسؤولية تجاه المدرسة .

11-توجد علاقة طردية موجبة جيدة بين الالتزام التنظيمي والولاء للمدرسة، وطردية موجبة مقبولة بين الالتزام التنظيمي والمسؤولية تجاه المدرسة، وعلاقة طردية موجبة جيدة جدا بين الالتزام التنظيمي والرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة، والإيمان بقيم وأهداف المدرسة.

12-أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي هو المناخ المريح والرائع في المدرسة، يليه فرص النمو المهني، يليه وضوح مهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي، يليه المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة، يليه الأمان الوظيفي الذي تقدمه

المدرسة، يليه صعوبات العمل، يليه المكانة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة، يليه العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة التي أعمل بها، يليه أهداف المدرسة، ثم قيمها، والمرتببة الأخيرة للراتب الذي أنقضاه .

ثم قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات لتعزيز التزام المعلمين والمديرين تجاه مدارسهم ومهنتهم.

وأخيراً قامت بعرض ملخص البحث باللغة العربية والإنكليزية، وذكر قائمة بمراجع البحث والملاحق .

سابعاً: المصادر والمراجع

1: المراجع العربية :

-الكتب-

-الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربي:سياسات وبرامج(2009) ، ط1،القاهرة ،منظمة الأمم المتحدة للطفولة .

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1956) : "لسان العرب" (ج4) ، دار بيروت للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان .

. المصرية الأنجلو ،ط1 ،مصر،مكتبة التربوي النفس علم صادق ،آمال(1980): ، حطب،فؤاد أبو -

-البرازي ، مجد(2001):أخلاقيات مهنة التربية والتعليم، ط1،مؤسسة الوراق،الأردن

-البوهي ،فاروق (2001): التخطيط التعليمي (عملياته ، مداخله ، التنمية البشرية ، تطوير أداء المعلم) ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة

- أسعد، وليد أحمد (2008) : الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن

-الترتوري ،محمد ،القضاه ،محمد (2006) : المعلم الجديد:دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1،عمان.

- أحمد، حافظ- حافظ فرج، محمد صبري (2003): إدارة المؤسسات التربوية، ط1،عالم الكتب، القاهرة، مصر

- جابر، عبد الحميد (2000): مدرس القرن الحادي والعشرين, دار الفكر العربي, القاهرة

-جروان، عبد الرحمن فتحي (2008) الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر عمان، الأردن

-الجوهري ، محمد (1984) :مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ،دار الثقافة للنشر والتوزيع

- الحر،عبد العزيز(2001): مدرسة المستقبل ،مكتب التربية العربي لدول الخليج ،الرياض.

- حمادات ،محمد(2006) : قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ،ط1،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- الحمداني ، وآخرون (2006) : مناهج البحث العلمي ،أساسيات البحث العلمي ، جامعة عمان للدراسات العليا ، ط1 ، عمان .
- الحمد،محمد(1997) :مع المعلمين ،ط1 ،دار ابن خزيمة ،الرياض .
- الحمد،محمد (2003) : رسائل في التربية والأخلاق والسلوك، دار ابن خزيمة
- الخميسي ، سلامة (2000) : التربية والمدرسة والمعلم قراءة اجتماعية ثقافية، ط1 ،الإسكندرية ، دار الوفاء .
- الخطيب ،عامر (2010) :محاضرات في الفكر التربوي المعاصر،مكتبة القدس،فلسطين ،غزة
- الخوaja، عبد الفتاح محمد (2009) : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة، عمان، الأردن
- راشد،علي (1997) شخصية المعلم وأدائه في ضوء التوجهات الإسلامية ،ط2،دار الفكر ،القاهرة ، . العربي الفكر دار النشر: وأدواره ط1،القاهرة العصري المعلم -راشد ،علي (2002) :خصائص
- ربيع،هادي(2006) : المدير المدرسي الناجح ،ط1 ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
- زهري، زينب (1985) :أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي :مداخل نظرية وعملية ،ط1،المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان،طرابلس ،ليبيا
- عايش، أحمد جميل (2009) : إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن
- عبد الرزاق ،سعادة (1998): السلوك التنظيمي ، ط1،جامعة القدس المفتوحة .

- عبد السلام ، مصطفى عبد السلام (2000) : أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- عبودي ، زيد(2006): التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته ، ط1، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
- العسكري ، عبد الله (2006) : منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية ، سلسلة منهجية البحث العلمي ، ط4 ، دار النمير ، دمشق .
- عطوي، جودت(2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط2، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- عمار ، محمود(1990): العلاقة بين الطالب والمعلم ، دار الأندلس ، جدة
- العميرة، محمد حسن (2001) : مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن
- العميان، محمود سليمان(2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأسماك، ط1، دار وائل للنشر، عمان
- غربي ، علي وآخرون(2002): تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- فليح ، فاروق وعبد المجيد ، السيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، (ط1) عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- الشلهوب، فؤاد (1996) : المعلم الأول، ط1، دار القاسم، الرياض
- كنعان ، سالم (2009) : القيادة الإدارية ، ط1 ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن .
- اللوزي، موسى(2003) : التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- مجيد ، سوسن شاكر(2006) : أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، ط1، دار ديبونو للنشر والتوزيع ، عمان .
- محامدة، ندى عبد الرحيم (2005) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الصفاء، عمان، الأردن.

-المدهون، موسى ،الجزراوي ،إبراهيم (1991):تحليل السلوك التنظيمي ،ط1،جامعة ، الإسرائ ،المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان

-مصطفى،صلاح(1999) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،ط3،دار المريخ للنشر،المملكة العربية السعودية

-مرسي ،محمد (1998) :المعلم والنظام :دليل المعلم إلى تعليم المتعلم ،عالم الكتب ،القاهرة.

للنشر. الفرقان دار :،ط4،مصر التربوي النفس علم المجيد(2003) : النشواتي، عبد -

- هيجان،عبد الرحمن أحمد(1999) : "الولاء التنظيمي للمدير السعودي " ،ط2 ،،الرياض ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

- يالجن ،مقداد(2004) :تربية الأجيال على أخلاقيات وآداب المناقشة والمحاورة والمناظرة العلمية ،ط1،دار عالم الكتب ،الرياض.

- يالجن ،مقداد(2004): الأخلاقيات الإسلامية الفعالة للمعلم والمتعلم، دار عالم الكتب، الرياض

-الرسائل الجامعية والبحوث :

- أبو حسب الله ، علي سعيد (٢٠٠٠) : النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة

-أبو زعيتير ، منير حسن (2009) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- أبو العلا،محمد (2009) :ضغوط العمل وأثرها على الولاء دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة

- أبو ندا ،سامية خميس (2007) : تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية :دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة .

-حداد، كوثر(1993) :درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية،الأردن

هاشم (2004): تصور مقترح للمقومات الشخصية والمهنية الضرورية لمعلم حسن ،السيد محمد أبو-التعليم العام في ضوء متطلبات العولمة ،رسالة ماجستير، قسم علم النفس - جامعة الملك سعود
-حسانين، جاد الرب، عبد السميع(2004):أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية" مجلة البحوث التجارية،جامعة الزقازيق

- حنونة ،سامي إبراهيم و أبو الروس ،سامي علي (2011) : تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم ،دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ،المجلد التاسع عشر،العدد الأول .

- حنونة ،سامي إبراهيم(2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة .

- حنون، بكر علي أحمد(2009) : نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ،رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس ،فلسطين .

- الحلو، هناء محمود(2008) : درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ،فلسطين .

-حواس، أمير محمد (2003):أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية التجارية"، رسالة ماجستير .بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك غير منشورة،جامعة القاهرة

- الخشالي، شاكر جاد الله (2003) : أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،المجلد 6، العدد الأول .
- الخشروم، محمد مصطفى(2011) : تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد(27)،العدد الثالث .
- خضير،نعمة عباس وآخرون (1996) : الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ،دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ،مجلة اتحاد الجامعات العربية،العدد 31.
- خطاب، عابدة سيد(1992): الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية " ، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، عدد 13 .
- خيرة ،براف (2007):التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .
- درويش، يوسف (1999) : العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي العامة،مج(39)ع(3) . والخصائص الفردية:دراسة ميدانية،الإدارة
- دياب،سهيل (2006): المعلم الذي نريد مكانته وخصائصه.كتاب المؤتمر التربوي"مكانة المعلم بين - الواقع والطموح،النصيرات ،فلسطين،مركز العلم والثقافة
- دواليبي ،عبد القادر (2008): اختبار أثر المتغيرات التنظيمية و الفردية في تشكيل ضغط العمل "دراسة ميدانية في الجامعات السورية" ،مجلة بحوث جامعة حلب ،شباط .
- الراشد ،علي (2001) بعض سمات الشخصية وأثرها على أداء المعلم في المرحلة الابتدائية ،المجلة التربوية ،جامعة الكويت ،عدد58
- رزق، آدمونز(2007):الإطار المرجعي:نحو منظومة قيمة للتعليم والعمل. بحث مقدم في المنتدى العربي الرابع للتربية والتعليم،24-25 نيسان ، عمان

- ريان ،عادل ريان محمد (2000) : محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه :دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط "،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،جامعة الكويت ،مجلد(6) ،عدد(3) .
- الرواشدة،خلف (1995) : أثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك،اريد ،الأردن .
- الزهراني ،عبد الواحد (2003) : الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة .
- سلامة ،رتيبة (2003): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن .
- سلامة،عادل (1999) : الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس،مجلة كلية التربية،ع(23)،الجزء(1)
- السعود،راتب(2009) : أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت(نظام 1-نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم ،المجلة الأردنية للعلوم التربوية،مجلد5،عدد3 .
- شربتجي ،أولغا (2006) :العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية السورية ،مجلة بحوث جامعة حلب،العدد 44 .
- صديق ،حسين (1998) :أثر البناء الاجتماعي على مستويات الأداء المهني في المؤسسات الصناعية ،رسالة ماجستير ،جامعة دمشق

- الطجم، عبدالله الغني (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م4، ع1، جامعة الكويت، الكويت .
- تونس الفصل الواحد، ذات المدارس المعلمين لتدريب المرجعي الدليل): ٢٠٠٤ (أحمد رشدي - طعيمة، للتربية العربية المنظمة
- العاجز ، فؤاد علي (١٩٩٨) : مهام مدير المدرسة كقائد تربوي ، الإدارة التربوية بين الواقع والطموح - ، صادر عن جمعية بيرسا البحوث والدراسات الفلسطينية "بيرسا" فعاليات اليوم الدراسي المنعقد في غزة ، ١٢ نوفمبر
- عابدين، محمد (2010) : درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 6، عدد (3) .
- العتيبي ، سعود محمد ومطلق ، عوض الله السواط (1997) : الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 7 .
- عثمان، ممدوح عبد الهادي (2002): رؤية للتعليم 2020، وزارة التربية والتعليم والشباب ، دولة الإمارات العربية المتحدة
- العمري، عبيد(2004) :بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على كل من الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية،مج(16) ، ع(1) .
- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي (2008) : اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية ،رسالة دكتوراه .
- ،العنزي، سعد علي ، الزبيدي ، غني دحام (2006) : علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ع61

- العواد، فؤاد عبد الله والهيران، محمد عبد الله (2006) : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، عمادة البحث العلمي ، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، نشرة بحثية محكمة ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

- العواد، خالد (٢٠٠٧): التعليم وأسواق العمل أزمة قيم دراسات وأبحاث المنتدى العربي الرابع للتربية والتعليم، 24-25 نيسان، عمان، الأردن

- غنيم ، يوسف (2007) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، مجلة جامعة الأزهر ، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 9 ، العدد 2 .

الله (2005) : السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في - غنام ، ختام عبد المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية

- فلمبان ، إيناس فؤاد نواوي (2008) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة والتخطيط ، جامعة أم القرى .

- الفهداوي ، فهمي خليفة و القطاونة ،نشأت احمد (2004) : تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ،المجلة العربية للإدارة ،المجلد(24)،العدد(2) ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،القاهرة .

- القرشي ،سوزان محمد أحمد (1997) : الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإدارية ،قسم الإدارة العامة ،جامعة الملك سعود ،الرياض .

(القيم التربوية المتضمنة في النصوص الشعرية المقررة في أدبي 2003الله (--القرني ،حسن عبد المرحلة الثانوية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى

- الكايد،جعفر محمد احمد (1999) :الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية : دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة اليرموك ،اريد ،الأردن .

- الكندري، جاسم وعبد الستار فرج ،هاني،(2001):الترخيص لممارسة مهنة التعليم ،رؤية مستقبلية لتطوير مستوى المعلم العربي، المجلة التربوية ،العدد58، المجلد15
- المتبقي، أحمد سعيد(2009):رؤية جديدة نحو تطوير أدوار المعلم ، كلية التربية الأساسية، قطر .
- المعشر ،زياد (2003) : قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن :دراسة ميدانية تحليلية ،مجلة الدراسات ،عمادة البحث العلمي -الجامعة الأردنية ،المجلد (30) ،العلوم الإدارية ،العدد (1) ،عمان ،الأردن . - ياسين ،إيمان(2003) : الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله ،رسالة ماجستير غير منشورة ،فلسطين .
- الهاجري ، خالد ظافر،(2003) العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية : دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، الرياض،جامعة الملك سعود،كلية الآداب.
- الهباش،أسامة (2002) : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين
- الوزان ،خالد (2006):المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير،دراسة غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين .

الوثائق الرسمية:

- التربية (2004) : النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي،دمشق . -وزارة
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2003) :فلسفة التعليم وأخلاقيات المهنة ،غزة

المواقع الالكترونية:

- الحارثي(2007) بعنوان (الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)

libback.uqu.edu.sa

تاريخ الدخول: 20-7-2013

- بالخيور ،عدنان (1993) السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات

www.kau.edu.sa

تاريخ الدخول: 25-9-2013

-جستينيه صديق ،عبد العزيز (2003) السلوك التنظيمي :مفاهيم النظريات التطبيقات

www.kau.edu.sa

تاريخ الدخول: 25-9-2013

-سلعوس ، رنا (2007): العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،العدد العاشر

Scolar.najah.edu

تاريخ الدخول : 20-7-2013

- سلامة ،محمد طه(2004): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

www.almaktabah.net

تاريخ الدخول: 23-6-2013

-العبادي ،أحمد بت محمد (2000) :الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العاملين بمحافظة جدة

[. repository.yu.edu.jo](http://repository.yu.edu.jo)

تاريخ الدخول 1-9-2013

-العدواني،خالد(2000):الكفايات المهنية للمعلم

kadwany@gmail.com

تاريخ الدخول 2013-11-10

-النوياني ، مصطفى (2003) :العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير
التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن

drasah.com/library/item/id

تاريخ الدخول 2013/1/5

-الهنداوي ، ياسر(2002) :الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي
بجمهورية مصر العربية

www.asu.edu.eg

تاريخ الدخول 2013/3/24

--وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2009) . الإدارة العامة للإدارات التربوية: المادة التدريبية
لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم

www.mohe.gov.ps

تاريخ الدخول : 2013-12-15

ثانياً : المراجع الأجنبية :

-BOOKS:

- Hanson, E. (1985) Educational Administration and organizational – Behavior
(Book) Allyn and Bacon Inc. Boston
- Kiesler, Charles(1991) “the psychology of commitment experiments linking
behavior to belief “ , newyork academic press.

– Oxford Dictionary (2006): Oxford Dictionary. New York, University Press, Seventh Edition ,Tehran.

–Studies:

–Buchanan ,Bruce , (1974) : “building organizational commitment ,the socialization of managers in work organizations ,” administrative science Quarterly , vol.(19), No.(4) ,

– Chaughtai,Aamir ali & Zafar ,sohail (2006): Antecedents and consequences of organizational commitment Among university Teachers,Applied H.R.M. Research, vol 11, number 1.

– Celep ,Cevat(2000): TEACHERS ,ORGANIZATIONAL COM–MITMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS, Trakya University ,Edirne ,Turkey

–Goulet (2002) :–Organizational Commitment across three sectors: Public, Non–Profit, and for Profit.

– Joffres ,Christine &Haughey (2001): Elementary teachers ’ commitment Declines Antecedents ,processes ,and outcomes , The Qualitative Report, vol 6, number 1

–Ron Smith (1980) Teaching Learning (Research) No. 1.7 No. 1 Concordia University

–Oxford, (2003) ,Worked power Dictionary, for Learner of English, Oxford, University press, New York.

–Waite,w,(2001):Student teaching.Becoming areflective teacher,college of Education office off eld Experience,Boise state university.

-Web sit

-Clair, Lorraine.Michel(2005): La raison d'être de l'engagement professionnel chez des enseignantes du primaire selon une perspective existentielle

www.erudit.org/revue

date:20-5-2013

-Jarvi , pentti ,(2000), " Commitment and Occupational Image School of

Business and Economics" University of Helsinki, Available from, [www](http://www.math.helsinki.fi/analysis/old/pentti-gravi/htm)

[math. Helsinki.FI /analysis/ old/ pentti -gravi/htm](http://math.helsinki.fi/analysis/old/pentti-gravi/htm)

date: 13-7-2013

-Yılmaz & Çokluk(2010): The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools.

yayinlar.yesevi.edu.tr

date: 2013-5-20

-Piderit(2002):The Effect of Principal Leadership On Teacher Loyalty In Urban & Suburban Catholic Elementary Schools.

www.unizwa.edu.om

date: 5-2013-3

الملاحق

- 1- قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الالتزام التنظيمي
- 2- يبين مدارس التعليم الأساسي المختارة بحسب المناطق التعليمية
- 3- يبين المجتمع الأصلي لمديري ومعلمي لمدارس التعليم الأساسي
- 4- الاستبانة الموجهة للمعلمين والمديرين

الملاحق

الملحق رقم (1)

يبين أسماء السادة محكمي استبانة الالتزام التنظيمي

أستاذ في قسم أصول التربية	أ.د عيسى الشماس
أستاذ مساعد في قسم أصول التربية	د.محمود علي محمد
أستاذ مساعد في قسم أصول التربية	د. ريمون معلولي
أستاذ مساعد في قسم أصول التربية	د.منى كشيك

الملحق رقم (2)

يبين مدارس التعليم الأساسي المختارة بحسب المناطق التعليمية في مدينة اللاذقية 2013/2012

المنطقة	اسم المدرسة	مدير	معلم	عدد المدراء والمعلمين
منطقة اللاذقية	سنجوان	1	90	91
	غاندي خدام	1	88	89
	هاني قرحيلي	1	83	84
	نور الدين دنكريا	1	82	83
	ستمرخو	1	77	78
	بكسا	1	74	75
	الشامية	1	61	62
مركز المحافظة	جعفر الصادق الأولى	1	133	134

123	122	1	توفيق حمود
116	115	1	الحسين الثانية
116	115	1	سليم عمران
115	114	1	سليمان العجي
110	109	1	صلاح الدين الأيوبي
107	106	1	عماد علي
102	101	1	الشريف الرضي
1485	1470	15	= المجموع

المصدر: مديرية التربية في محافظة اللاذقية لعام 2013

الملحق رقم (3)

يبين المجتمع الأصلي لمديري ومعلمي لمدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية 2013/2012

المجموع	معلمين	مدراء	المنطقة التعليمية
4176	3976	200	اللاذقية
2303	2136	167	جبله
1423	1281	142	القرداحة
1006	820	186	الحفة
4255	4171	84	مركز المحافظة
13163	12384	779	المجموع

المصدر: مديرية التربية في محافظة اللاذقية لعام 2013

الملحق رقم (4)

استبانة الالتزام التنظيمي

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم: أصول التربية

السادة المعلمون والمدراء المحترمون

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي - دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية في جامعة دمشق، ولتحقيق هدف الدراسة تعرض عليكم الباحثة استبانة من ثلاثة أقسام يتألف القسم الأول من المعلومات العامة، ويتألف القسم الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي الذي يعني قبول كلا من المعلم والمدير لأهداف وقيم المدرسة، ورغبتهما للعمل والاستمرار فيها، وأن المدير يتحمل مسؤولية أكبر في رفع مستوى الالتزام لدى المعلمين، وتتمثل الأبعاد بمايلي:

أما القسم الثالث فهو يضم عدد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي التي عليكم ترتيبها حسب أهميتها في التأثير على التزامكم إضافة لسؤال مفتوح يوضح أهم العوامل التي تؤثر على التزامكم تجاه مهنتكم ومدرستكم

أرجو منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة ثم الإجابة عليها بكل موضوعية علماً أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي

أولاً: المعلومات العامة

- 1) صفة الوظيفة: معلم [] مدير []
- 2) الجنس : ذكر [] أنثى []
- 3) المؤهل العلمي : معهد [] معهد إعداد معلمين [] جامعة []
- 4) سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات [] 6-10 [] 10 فما فوق
- 5) الراتب: من 10-15 ألف [] 15-20 ألف [] 20 ألف فما فوق

ثانياً: بنود الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	البعد الأول : الولاء للمدرسة
					1- اشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المدرسة
					2- اعتبر مشاكل المدرسة مشاكل الشخصية
					3- اشعر بالانتماء لمدرستي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه
					4- تستحق مدرستي الإخلاص من قبل العاملين فيها
					5- أثق بالعاملين في المدرسة
					6- اشعر بالواجب تجاه نجاح المدرسة
					7- أشعر بأن المدرسة جزءاً مهماً من حياتي
					8- أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية
					9- التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين
					10- اهتمام الإدارة بالمعلمين يزيد من جهودهم وعطائهم في المدرسة
					11- اشعر بولاء كبير لمدرستي
					12- هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها
					13- الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المهام التي أقوم بها في المدرسة
					البعد الثاني: المسؤولية تجاه المدرسة
					14- ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة
					15- اهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة
					16- أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة
					17- يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة رؤسائه
					18- اهتم لسمعة مدرستي
					19- المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المدرسة
					20- من واجبي تقديم المساعدة والمساندة لزملائي في العمل
					21- لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المدرسة

					22- لا مانع لدي من التأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة
					23- أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي تجاه هذه المدرسة
					24- اهتم بمصير مدرستي
					25- اشعر بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي
					26- يتشارك أعضاء المدرسة باتخاذ القرارات
					البعد الثالث: الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة
					27- سأقبل أي مهمة أكلف بها في المدرسة مقابل استمراري بالعمل فيها
					28- وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً بالنسبة لي
					29- ارجب باستمرار العلاقة بيني وبين زملائي في المدرسة
					30- ارجب بالبقاء في عملي في المدرسة مهما توفرت لي فرص بديلة
					31- أثق أنني اكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد
					32- احصل على مكافآت مجزية تجاه الجهد الذي ابذله
					البعد الرابع: الاعتقاد القوي بقبول أهداف المدرسة وقيمتها
					33- اشعر بالتقارب بين أهدافي الخاصة وأهداف المدرسة التي اعمل بها
					34- هناك توافق بين قيمي وقيم المدرسة
					35- اشعر بالاستقلالية في عملي بالمدرسة
					36- اشعر بالحرية في التعبير عن آرائي في المدرسة
					37- مناخ العمل في المدرسة مريح ومستقر
					38- أرى أن مدرستي من أفضل جهات العمل لالتحاق بها

ثالثاً: العوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي

فيما يلي عدد من العناصر التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي ،والمطلوب ترتيبها حسب درجة أهميتها بالنسبة لك على أن يكون رقم (1) للعنصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى عالي من التزامك تجاه مدرستك ،ورقم (2) للذي يليه وهكذا حتى نصل إلى نهاية العناصر في الترتيب

	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
	39- العلاقات الايجابية بين العاملين في المدرسة التي اعمل بها

	40- مستوى الراتب الذي أتقاضاه
	41- أهداف المدرسة التي اعمل بها
	42- قيم المدرسة التي أعمل بها
	43- المكانة الاجتماعية التي تقدمها لي المدرسة
	44- صعوبات العمل
	45- الأمان الوظيفي الذي تقدمه لي المدرسة
	46- فرص النمو المهني الذي يمكن أن تقدمها المدرسة لي
	47- وضوح المهام وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي
	48- المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة
	49- المناخ المريح والرائع في المدرسة التي اعمل بها

Damascus university

Faculty of education

Department of education foundation



**Reality organizational commitment among managers and
teachers of stay basic education**

"A field study in the city of Latakia"

A study is Brought to Masters Degree in Education Foundation

Submitted by

Nada mohammad loho

Supervised

Dr.Zaynab zayoud

Teacher in Department of Education foundation

1435-1434 هـ

دمشق: 2014-2013 م

The Summary of the Research

Research Title: (Reality organizational commitment among managers and teachers of stay basic education

"A field study in the city of Latakia"

Student preparation: Nada Mohamed Ioho

The supervision of Dr. Zainab Zayoud

The current research target to define the concept of organizational commitment among teachers and managers of stay basic education, the study of the reality of this commitment they have and the factors that affect it, and the disclosure of the impact of some of the variables it, due to the variation of studies on the organizational commitment of teachers and administrators in their schools, which means the absence of the foundations that develop this commitment they have , and the promotion of its components and its association with the problems plaguing the school system of the reluctance of teachers from the practice of the teaching profession and the absence of some of them in addition to the returns of physical weakness and low moral aspects which reflected their commitment.

To this researcher conducted this research, which included door: the door of the theoretical study, and the door of the field study, the following comes each show:

Part I: theoretical study, and includes four chapters: (research problem and its determinants and Previous studies – the functions and characteristics of the teacher and manager – organizational commitment)

The researcher discussed in the first chapter of the research problem and its determinants marked by the following question:

– What is the reality of organizational commitment of teachers and managers of stay basic education schools in Syria?

Was presented justifications for this research by showing the importance and objectives of the research, Add to six hypotheses put forward search according to variables (sex – Job Type – Salary – years of service – Qualification), The researcher used the descriptive analytical approach and offered to search terms and definitions procedural.

It also dealt with the researcher in this chapter, previous studies on the subject of organizational commitment, which examined the concept of commitment in educational institutions and other organizations, and showed the factors and variables affecting it, using the tools and research methods are different, and at the end of the chapter offered researcher similarities and differences between the current study and previous studies.

Have addressed a researcher at the third and fourth quarters of the theoretical framework for searcher

Chapter III: the functions and characteristics of the teacher and manager , researcher addressed the functions and characteristics of the teacher ,and the ethics the teaching profession and its elements ,in addition to the features and functions of the manager.

Chapter IV: organizational commitment, and dealt with the researcher concept of organizational commitment in general and identified the concept of commitment of teachers and directors of primary education and its importance and its characteristics, and dealt with in detail dimensions and stages of development and cofactors in its composition, also showed the benefits of measuring organizational commitment, and styles administrative principals that affect positively or negatively the commitment of teachers, each of which dealt with the clarification.

The second section of the study included field study and came in three chapters:

In the first chapter offered researcher methodology researched and designed tools and choose appointed, where the classification of the dimensions of organizational commitment to the four dimensions, in addition to setting the terms of the resolution by converting each dimension to a group of items (paragraphs), so as to cover all dimensions, in order to determine the reality of organizational commitment, and by applying those questionnaire after confirmation of sincerity and persistence on teachers and principals in the schools of basic education.

With regard to research, the sample included teachers and directors of schools of basic education

In the second chapter, the researcher presented the results of the search, where the results of a questionnaire to address search using appropriate statistical methods, and provide a description of those results and discuss and interpret and display the final results of the search, where the research found the following results:

1 – View teachers and administrators a high level of organizational commitment in relation to the four areas of commitment (loyalty to the school, be held liable for the school, the desire to continue to work at the school, faith values and goals of the school).

2 – Most of the respondents answered no satisfaction with salaries and bonuses that they take for their work, even though they did not consider salary a key factor of the factors that affect their commitment to their schools and their profession

3 – Most of the members of the study sample have a dedication to work and a strong desire to exert maximum ancestors for the success of their schools, and are proud of their profession and this is evidence of a strong association with them and the status of the educational institution in our society.

4 – Most of the respondents feel the moral responsibility and a sense of duty towards the school and the preservation of working hours and achievement and work to achieve the goals of the school and its reputation attention and determination, and this is linked to organizational commitment inner drive makes the teachers and administrators are working for the benefit of their schools.

5 – Most of the respondents showed a desire to continue to work in their schools because they provide them the stability and job security, as well as the relationships with their colleagues and the social status of their profession, which shows a deep sense of belonging to their schools.

6 – There are no statistically significant differences in the average scores of

organizational commitment by function in all areas of organizational commitment

7 – There were statistically significant differences in the average scores of organizational commitment by sex in the areas of loyalty to the school and a strong belief to accept the goals of the school, while there are no differences related to gender in the areas of responsibility towards the school and the desire to continue to work at the school.

8 – There are differences in the average scores of organizational commitment, according to qualification in all areas except the commitment after strong belief to accept the goals of the school.

9 – There are differences in the average scores of organizational commitment, according to years of service in all areas of commitment.

10 – There were statistically significant differences in the mean scores according to salary organizational commitment in all areas except in the area of responsibility commitment towards the school.

11 – There is a direct correlation positive good between organizational commitment and loyalty to the school, and the direct correlation positive acceptable between organizational commitment and responsibility towards the school, and a positive correlation is positive very good between organizational commitment and the desire to continue to work at the school, and the strong belief to accept the goals of the school.

12 – the most influential factor in raising the level of organizational commitment is the climate comfortable and wonderful at the school, followed by opportunities for professional growth, followed by the clarity of tasks and working procedures of my job, followed by material rewards and moral offered by the school, followed by job security offered by the school, followed by the difficulties of the work, followed by position social services provided by the school, followed by positive relationships between school staff that I work with, followed by the objectives of the school, then the value, and the last rank of the salary that I get.

Then the researcher presented a set of proposals to strengthen the commitment of teachers and principals toward their schools and their profession.

And finally was introduced to the abstract in Arabic and English, said the list of references and appendices Search