

الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)

الباحث

بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم

ملخص البحث

يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث إن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراؤه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره.

هدفت الدراسة إلى تعريف المعلمين بواجباتهم المهنية المنوطة بهم لما لها من أثر قوي في زيادة التزامهم التنظيمي ، وتوعية المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي لما يترتب عليه من إبداع ومنافسة المؤسسات التعليمية فيما بينها ، وزيادة وعي المعلمين بالالتزام التنظيمي مما يترتب عليه القيام بممارسة المهام الإدارية والقيادية فقاد المعلمين أصبح يعترف بالخبرات والشهادات العلمية أكثر من الأقدمية ، والتوصل إلى آليات لتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية والمعلمين في التعليم قبل الجامعي عمومًا.

منهج الدراسة وأدواتها: تم استخدام المنهج الوصفي واعتمد البحث على الاستبانة التي تم إعدادها وتكونت من (73) عبارة وطبقت على عدد (417) معلمًا

ومعلمة من معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة والمقابلة الشخصية مع مديري مدارس الثانوية العامة في 19 مدرسة في أربع إدارات تعليمية.

نتائج البحث: توصلت الدراسة إلى لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات المعلمين بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي ، وتوجد فروق في استجابات المعلمين بين الذكور والإناث في الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي ، ومعلمي مدارس الثانوية العامة ،

ومحافظة القاهرة

Organizational commitment to teachers of general secondary schools in Cairo Governorate (An analytical study)

The secret of concern for organizational commitment as an administrative phenomenon is due to caring for the role of the individual in the organization as the individual is the cornerstone of any organization and its importance exceeds the importance of any other element or means of production, at the same time the individual has his own directions, thinking, opinions, emotions, motivations and aspirations that guide his behavior It controls it and thus we find it difficult to control and control any of the components of the psychological environment of the individual, as it is not possible to use fixed standards to control administrative behavior and organizational behavior towards all individuals working in the organization as each of them has something that distinguishes it from others and the individual himself changes from the position of Z depending on what else it affects what moves his thinking.

The study aimed to familiarize teachers with their professional duties assigned to them because of their strong impact in increasing their organizational commitment, educating teachers of the importance of organizational commitment to its creativity and competition with educational institutions among them, and increasing teachers' awareness of organizational commitment which entails the exercise of administrative and leadership tasks as teachers cadres He has come to recognize more experience and diplomas than seniority, and come up with mechanisms to develop organizational commitment for secondary school teachers and teachers in pre-university education in general.

Study methodology and tools: The descriptive approach was used and the research was based on the questionnaire that was prepared and consisted of (73) phrases and applied to (417) secondary school teachers in Cairo Governorate and personal interview with general secondary school principals in 19 schools in four educational departments.

Research results: The study found that there are no significant differences in teachers' responses between the number of years of experience and organizational commitment, and there are

differences in teacher responses between male and female in organizational commitment.

Key words: organizational commitment, general secondary school teachers, and Cairo Governorate.

الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)

إعداد

الباحث

بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم

مقدمة

ما من منظمة من المنظمات ولا مؤسسة من المؤسسات أصابت نجاحًا إلا وقد ساد بين أفرادها الالتزام التنظيمي فكان كل فرد من أفرادها يؤدي ما عليه تجاه المؤسسة التي يعمل بها وتجاه العاملين معه ويظهر ذلك جليًا في حبهم لعملهم وما يقومون به ، وحرصهم على نجاح مؤسستهم التي يعملون بها بما يقدمونه من الولاء والعمل بروح فريق واحد متعاون.

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث إن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراؤه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره⁽¹⁾.

ويعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وقد حث الله - سبحانه وتعالى - على الالتزام وأهميته في الأديان السماوية وقد جاء ذلك

في آيات القرآن العظيم فقال - سبحانه - : (حافظوا على الصلوات والصلوة الوسطى) البقرة: 238.

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديهيًا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ، في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه وبالتالي هناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين ، ومن ثم فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية⁽²⁾.

ومما يؤثر في التزام المعلمين داخل مدارسهم القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية التي تحكم عمل المدرسة أو المؤسسة التعليمية التي يعملون بها وهذه القواعد والإجراءات - في أغلبها - وقد أشارت عدة دراسات لضعف الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الحكومي في جمهورية مصر العربية منها:

- 1) انخفاض مستوى الدخل الشهري للمعلم الحكومي مقارنة بنظيره في المدارس الخاصة ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من حوافز مادية ومعنوية للمعلمين غير مشجعة على البقاء في التعليم⁽³⁾.
- 2) ارتفاع العبء المهني لديهم فهم أكثر معاناة من التوتر والضغوط النفسية الناتجة عن العمل بالمقارنة مع العاملين في المهن الأخرى بسبب زيادة كثافة الفصول مما يستدعي زيادة الجهد المبذول من المعلم.

3) ضعف العدالة في توزيع العمل على المعلمين مما يسهم في ضعف التزامهم التنظيمي.

4) غياب وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز بين المعلمين.

5) ضعف الالتزام تجاه المدرسة وتجاه العمل التدريسي وتجاه مهنة التدريس وتجاه جماعة العمل⁽⁴⁾.

6) المعلمون يرغبون في الوصول إلى مراكز مرموقة في الحقل التربوي ويحول بينهم وبين ذلك الفساد الإداري ، وهم لا يراعون تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة ، مهنة التدريب لا تلبى الطموحات المستقبلية للمعلمين⁽⁵⁾.

هناك تأثير لطول مدة الخدمة على الالتزام تجاه العمل وتجاه مهنة التدريس وجماعة العمل ؛ فالمعلمون الأطول خدمة أكثر التزامًا في العمل من المعلمين الأقل خدمة وأرجع ذلك لطول المعاشرة.

السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

س1 ما الأسس النظرية للالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية؟

س2 ما الواقع الراهن للالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في ج.م.ع؟

س3 ما الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في ج.م.ع؟

حدود البحث:

مكانية: يقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام في ج.م.ع ؛ وذلك لما يلي:

1. أن مصر هي حاضرة العالم ومن الدول المحورية والرقابة الإدارية فيها أكثر من غيرها من الدول نظراً لوجود أغلب أجهزة الرقابة الإدارية فيها.
 2. أن معلمي المدارس الثانوية العامة غالباً ما تستعين بهم الدولة في مناصب الإدارة القيادية.
 3. أن الباحث من معلمي مدارس الثانوية العامة فهو من المهتمين بموضوع البحث وقد يقع البحث تحت ما يسمى بالبحوث الإجرائية.
- مجالية:** ولها جانب يتمثل في:

- تنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة وتشمل ما يلي:
- (1) البعد الوجداني للالتزام التنظيمي
 - (2) البعد المهاري للالتزام التنظيمي
 - (3) البعد المستمر للالتزام التنظيمي

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى ما يلي:
- 1- تعريف المعلمين بواجباتهم المهنية المنوطة بهم لما لها من أثر قوي في زيادة التزامهم التنظيمي.
 - 2- توعية المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي لما يترتب عليه من إبداع ومناصفة المؤسسات التعليمية فيما بينها.
 - 3- زيادة وعي المعلمين بالالتزام التنظيمي مما يترتب عليه القيام بممارسة المهام الإدارية والقيادية فكادر المعلمين أصبح يعترف بالخبرات والشهادات العلمية أكثر من الأقدمية.
 - 4- التوصل إلى آليات لتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية والمعلمين في التعليم قبل الجامعي عموماً.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية تنمية الالتزام التنظيمي للمعلمين فيما يلي:
- 1) قد يسهم في تقوية الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة بما يتوافق مع توجهات الوزارة نحو تطوير منظومة التعليم الثانوي العام بما يحقق المنافسة والإبداع.
 - 2) أن الالتزام التنظيمي للمعلمين يساعد في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وفعاليتها.
 - 3) أن الالتزام التنظيمي قد يسهم في حل كثير من حالات الغياب وضعف الأداء في المؤسسات التربوية.
 - 4) قد تسهم معرفة المعلمين للالتزام التنظيمي في زيادة انتمائهم وولائهم لمؤسساتهم التعليمية.

مصطلحات البحث:**(الالتزام التنظيمي): Organizational Commitment**

في المعجم الوسيط: (التزم) الشيء أو الأمر أوجبه على نفسه وفلان للدولة تعهد أن يؤدي قدرًا من المال لقاء استغلاله أرضًا من أملاكها فهو ملتزم⁽⁶⁾ ، وفي المصباح المنير: لزم الشيء يلزم لزومًا ثبت ودام ويتعدى بالهمزة فيقال ألزمته أي أثبته وأدمته ولزمه المال وجب عليه ولزمه الطلاق وجب حكمه وهو قطع الزوجية وألزمته المال والعمل وغيره فالتزمه ولازمت الغريم ملازمة ولزمته ألزمه أيضًا تعلقت به ولزمته به⁽⁷⁾، وفي معجم اللغة العربية المعاصرة: التزم الشخص الأمر/التزم الشخص بالأمر: أوجبه على نفسه "التزم الوزير القيام بجولة ميدانية خلال أسبوع ، التزمت الدولة بدفع حوافز العاملين بها شهريًا ، التزم الحياد" التزم بالقانون: نفذه بحذافيره ولم يحد عنه ، التزم للدولة: تعهد بأداء مبلغ لها لقاء استغلاله أرضًا تعود إليها⁽⁸⁾.

وقد جاء في موسوعة إكسفورد للمصطلحات: أن الالتزام التنظيمي هو الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة⁽⁹⁾ ، وعرفه معجم المصطلحات الإدارية بأنه: حالة تعبر عن اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها⁽¹⁰⁾ ، وفي قاموس الأعمال business dictionary أنه: قوة الشعور بالمسؤولية من الموظف تجاه مهمة المنظمة⁽¹¹⁾.

ويعرف جاك رابين الالتزام التنظيمي: هو فكرة التبادل بين الموظفين ومنظماتهم ؛ فالمنظمات تلبي الاحتياجات والرغبات لموظفيها فيكون لديها موظفون أكثر التزاماً⁽¹²⁾.

ذكرت قواميس الإدارة التربوية عدة تعاريف للالتزام التنظيمي وهاك هي التعاريف:⁽¹³⁾

- 1- رغبة الموظف في التماشي مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها أو تعمل من أجل التنظيم.
- 2- يتم تعريفه بشكل مختلف على أنه موقف يربط هوية الموظف بالمنظمة ؛ عملية تتفق خلالها أهداف المنظمة مع أهداف الموظف.
- 3- إنها قوة اتصال - مرحلة نفسية أو موقف - مع أهداف وقيم المنظمة ، والتي تحدد الاتجاه على مستوى سلوك الفرد تجاه منظمة صاحب العمل ، بهدف الاستفادة منه.
- 4- قوة الشعور بالمسؤولية التي يتحملها الموظف تجاه مهمة المنظمة.
- 5- قوة الشعور بالمسؤولية لدى الموظف تجاه المهمة التنظيمية.
- 6- يشير الالتزام التنظيمي إلى المدى الذي يرى فيه موظفو المنظمة أنفسهم على أنهم ينتمون إلى المنظمة (أو أجزاء منها) ويشعرون بأنهم مرتبطون بها (ماير ، كام ، غولدنبرغ ، وبريمنر ، 2013) (van Dick & Ullrich ، 2013) .

7- إنها الحالة النفسية التي تعكس العلاقة بين الأفراد والمنظمات ، وهو أمر ضروري للموظفين لتجاوز ما هو محدد في العقد وإظهار السلوكيات التقديرية التي ستفيد المنظمة في تحقيق أهدافها.

ومن ثم فإن تعريف القواميس والموسوعات يركزان على جانب واحد وهو الارتباط النفسي وقوة الشعور في حين يدور التعريف المفاهيمي عند الباحثين على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة في تعاريفهم للالتزام التنظيمي ويتبنى البحث الحالي **التعريف الإجرائي الآتي**: وهو أن الالتزام التنظيمي هو: مدى شعور المعلمين وارتباطهم وولائهم لمدرستهم التي يعملون بها ، وحرصهم على الاستمرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها والالتزام بقيمها ودفعها للمنافسة والإبداع.

الفرق بين الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات ذات الصلة

1. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

كلمة **(Loyalty)** تعني في القواميس الإنجليزية المورد الحديث وقاموس دار العلم للمتلازمات اللفظية والشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية: ولاء ، وفاء ، إخلاص⁽¹⁴⁾، وأما كلمة **(Commitment)** فقد جاء معناها في هذه القواميس السابقة بأنها: تعهد أو التزام⁽¹⁵⁾ من خلال ما سبق من ترجمة المصطلحين يتبين أن ثمة فرقاً بينهما ، ويتضح ذلك من خلال المرتكزات الثلاثة التي يقوم عليها الالتزام وهي ما يلي:

1. الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها.
2. المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement) من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.
3. الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ، ومضاعفة الجهد.

يتضح مما سبق أن الولاء جزء من الالتزام التنظيمي وأن الالتزام أعم من الولاء التنظيمي ، فالولاء ليس مرادفًا للالتزام التنظيمي ، فالفرد قد يكون لديه ولاء ولا يكون لديه التزام وذلك أن الشعور العاطفي للمؤسسة إذا لم يتحول إلى عمل وجهد فلا قيمة له⁽¹⁶⁾.

2. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة إيجابية بوصفهما من الاتجاهات التي تؤثر على سلوك الفرد داخل نطاق العمل فالرضا يعكس الاستجابة لعمل معين أما الالتزام فيعكس الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة إيجابية تجاه مختلف مجالات العمل⁽¹⁷⁾، ويرى عبد العزيز داود أن الرضا الوظيفي: هو الشعور الذي يتكون لدى المعلم نحو عمله وتجاه ظروفه وحوافزه المادية والمعنوية والعلاقات التي يبنها داخل المدرسة ومدى ارتياحه وقناعته بما يقوم به من مهام وأعمال وما يمتلكه من صلاحيات⁽¹⁸⁾ ، ويوضح أحمد الكردي وجه الاختلاف بين الاثنين فيقول: يختلف الالتزام التنظيمي عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضيًا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح⁽¹⁹⁾.

3. الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي وذلك عند من يفسر الالتزام بوصفه ميولًا نفسية وسلوكية تقود إلى عرض سلوكيات معينة ومنها المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك فردي تطوعي⁽²⁰⁾ ، وتعرف المواطنة بأنها السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها⁽²¹⁾ ، ومن هذا يتبين أنه سلوك تطوعي ليس من متطلبات الوظيفة فإذا لم يقم به لم يحاسب عليه فهو يفعله من باب الانتماء للمؤسسة ولكن قد لا تطابق أهداف المؤسسة مع أهدافه ومن ثم فهي جزء من الالتزام التنظيمي، يقول كون داكار V.G.KONDALKAR: المواطنة التنظيمية هي

أيضًا جزء من الالتزام التنظيمي حيث يعتبر الفرد نفسه جزءًا من المنظمة التي يخدمها الفرد⁽²²⁾.

الدراسات السابقة:

هذه الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين مصنفة زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث.

1. دراسة (الالتزام التنظيمي بين معلمي المدارس الثانوية في الهند وإيران)⁽²³⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الالتزام التنظيمي للمعلمين في الهند وإيران ، وهي محاولة لفهم كيف تختلف هذه التصورات حسب المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والموضوع الذي يدرسه المعلمون ، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجتمع الدراسة وهم معلمو الثانوية العامة ، وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي في منهج الدراسة فهي تتبنى المنهج المقارن وقد أفاد منها البحث في المراجع الأجنبية التي عادت إليها.

2. دراسة (تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالسعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار)⁽²⁴⁾

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مفهوم إدارة الحوار وبيان دوره في تطوير الأداء الإداري في المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على واقع الأداء الإداري والالتزام التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة واستخدمت المنهج الوصفي وأسلوب دلغاي وتوصلت من خلال ما استخدمته من منهجين إلى عدة نقاط منها ضعف الأداء الإداري والالتزام التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة ؛ وذلك بسبب عدم إعطاء الفرصة الكافية للمعلمين للمشاركة في صنع القرار المدرسي مما يدفعهم إلى عدم تنفيذه ومقاومته ، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في محور الالتزام التنظيمي بالمدرسة الثانوية وتختلف في عينة الدراسة وموطنها حيث هذه الدراسة طبقت في السعودية والبحث الحالي في مصر وفي

منهج الدراسة حيث تبنت الدراسة منهجًا مركبًا من منهجين الوصفي ودلفاي وتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي.

3. دراسة (الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الربحية وغير الربحية)⁽²⁵⁾

هدفت هذه الدراسة إلى العثور على الفرق بين الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الربحية وغير الربحية وإلى استكشاف الالتزام التنظيمي والوظيفي من نوعين من المنظمات الربحية وغير الربحية واستخدمت منهج التحليل الوصفي وتوصلت من خلاله إلى أن الالتزام الوظيفي يزيد من قوة الالتزام التنظيمي وأن الالتزام الوجداني يزيد من الالتزام التنظيمي للمنظمة ، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في منهج التحليل الوصفي وأدوات البحث ، وتختلف في عينة البحث حيث إنها اختارت المنظمات الربحية وغير الربحية وعقدت بينهما مقارنة في تايوان ويختار البحث الحالي الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر.

4. دراسة (درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين)⁽²⁶⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية وقد استخدمت المنهج الوصفي وبخاصة أسلوب الدراسات الارتباطية منه وقد توصل من خلاله إلى عدة نتائج منها ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين ممارسة مديري التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

- وجود الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة كبيرة ؛ ويعزى ذلك إلى احترام المديرين لآراء المعلمين ومشاركتهم لهم في وضع الأهداف وصنع القرارات المدرسية.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في منهج البحث وهو المنهج الوصفي وفي الالتزام التنظيمي ، وتختلف عن البحث الحالي في البيئة التطبيقية للبحث حيث إن الدراسة تُعنى بالواقع السعودي والبحث يهتم بالواقع المصري ، وقد أفاد منه البحث في كتب الالتزام التنظيمي التي عاد إليها في بناء الإطار النظري للبحث.

5. دراسة (تحديد الآثار الديموغرافية على الالتزام التنظيمي من الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي من البلدان النامية مثل باكستان)⁽²⁷⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التركيبة السكانية (الجنس ، والمؤهل العلمي، والتعيين ، والعمر، والحالة الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي للموظفين(العاطفي ، والإجباري ، استفادة التكلفة) ، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً كبيراً بين الالتزام التنظيمي والتركيبة السكانية وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في منهج البحث وفي الالتزام التنظيمي وتختلف في البيئة التطبيقية حيث طبقت على الأكاديميين من مدرسي الجامعة وفي موطن الدراسة حيث طبقت على الجامعات في باكستان والبحث الحالي يطبق على معلمي الثانوي العام في مصر وقد أفاد منها البحث في كتب الالتزام التنظيمي التي رجع إليها.

6. (الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ)⁽²⁸⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والوقوف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما

لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت من خلاله إلى عدة نتائج منها ما يلي:

- وجود علاقة موجبة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
- في بعد الولاء التنظيمي جاء متوسطاً مما يعني أن وجود المدرس في مدرسته لا يعني كفاءته وفي مسؤولية المعلمين تجاه مدارسهم جاءت ضعيفة ما يعني أن المعلمين لا يراعون تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة ، وفي بعد الإيمان بالمدرسة أيضاً جاء ضعيفاً وهو يدل على أن مناخ العمل ونمط الإدارة لا يعملان على تجويد الأداء بالمدرسة وفي بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل جاء ضعيفاً مما يعني أن مهنة التدريس لا تلبى الطموحات المستقبلية للمعلمين.

وتتفق الدراسة مع البحث الحالي في منهج البحث وفي أحد المتغيرين وهو الالتزام التنظيمي **واختلفت عنه** في البيئة التطبيقية حيث طبقت الدراسة على محافظة كفر الشيخ والبحث الحالي سيطبق على مصر وأيضاً الدراسة طبقت على معلمي التعليم الأساسي والبحث سيطبق على معلمي التعليم الثانوي وأيضاً الدراسة تهتم بالرضا الوظيفي والبحث يهتم بالالتزام التنظيمي للمعلمين وقد أفاد منها البحث في معرفة مواطن الضعف في الالتزام التنظيمي والأسباب وراء هذا الضعف لدى معلمي التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ وهي جزء من مصر.

7. دراسة (الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العليا)⁽²⁹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي الثانوية العليا ، **وتتفق** هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجتمع الدراسة وهم معلمو الثانوية وفي منهج البحث وهو المنهج الوصفي، **ويختلف** البحث الحالي عن هذه الدراسة في أنه يسعى إلى قياس الالتزام التنظيمي في مصر.

تعليق عام على الدراسات السابقة

وبعد عرض الدراسات السابقة فيمكن إجمال أوجه الاستفادة والاختلاف منها

على العموم فأما أوجه الاستفادة فتتمثل فيما يلي:

- (1) طول مدة الخدمة له علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي.
- (2) التدريب لا يلبي الطموحات المستقبلية للمعلمين مما يؤثر على الالتزام التنظيمي.
- (3) الرواتب لها علاقة قوية بالالتزام المستمر للمعلمين.
- (4) احترام المديرين لآراء المعلمين ومشاركتهم لهم في وضع الأهداف وصنع القرارات المدرسية يزيد من التزام المعلمين المعياري.
- (5) معرفة القوانين واللوائح التنفيذية له علاقة بالتزام المعلمين التنظيمي.

وأما أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة فهي ما يلي:

1. البيئة التطبيقية حيث يطبق هذا البحث على معلمي الثانوية العامة في مصر.
2. دراسة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لمعلمي الثانوية العامة دراسة تحليلية.

منهج البحث وأدواته:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي أسلوب (دراسة الحالة) والمنهج الوصفي هو عبارة عن البحث المتعمق لحالة فرد ما أو جماعة ما أو مؤسسة أو مجتمع عن طريق جمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة ، وخبراتها الماضية ، وعلاقتها بالبيئة باستخدام أدوات معينة ؛ بغية معرفة العوامل المؤثرة في الحالة وإدراك العلاقات بينها⁽³⁰⁾.

مصادر البحث:

اعتمد البحث الحالي على المصادر الآتية:

1. القواميس والمعاجم والموسوعات المتخصصة في مجال البحث.
2. الدوريات والمجلات العلمية المرتبطة بموضوع البحث.

3. القوانين والقرارات الوزارية.
4. المؤتمرات والندوات والتقارير العلمية والوثائق الرسمية.
5. الرسائل العلمية.
6. الكتب والمراجع العربية والأجنبية في مجال التخصص.
7. المواقع الالكترونية.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- 1- تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن المقدمة، والمشكلة، والحدود، والأهداف، والأهمية، والمصطلحات، ومنهج البحث، وخطواته.
- 2- تحديد الإطار النظري للالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- 3- الواقع الراهن للالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر دراسة نظرية وثنائية تحليلية.
- 4- التوصل إلى مجموعة من الآليات الإدارية اللازمة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة (إطار نظري)

منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي وتحديداً عام خمسين وتسعمائة وألف 1950م حيث ركزت أكثر الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف⁽³¹⁾.

وفي هذا السياق من المهم الوصول إلى العناصر الأساسية لمفهوم الالتزام التنظيمي من خلال ما يلي:

1- مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational commitment)

(Commitment) جاء في قاموس (المورد الحديث) أنها بمعنى تعهد أو التزام⁽³²⁾ ، وواقفه على ذلك صاحب قاموس دار العلم للمتلازمات اللفظية⁽³³⁾ ، وأما مصطلح (Organizational) بمعنى نظام أو تنظيم وهو الصفة من (Organization) بمعنى منظمة أو تنظيم⁽³⁴⁾ ويذكر صاحب معجم الشامل أن هذه اللفظة تشير إلى شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد⁽³⁵⁾، ويرى خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أنه يشير إلى شعور بالانتماء والولاء يصدر من الموظف تجاه المنظمة ، ويتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها وله العديد من الأنواع من أهمها: الالتزام العاطفي (الوجداني) ، والالتزام الاستمراري (البقائي) ، والالتزام المعياري⁽³⁶⁾، ويرون: أن الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) هو حالة تعبر عن اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها⁽³⁷⁾.

ولم يتفق علماء الإدارة على كلمة سواء في تعريفهم لمصطلح الالتزام التنظيمي ؛ وذلك بسبب تعدد الزوايا والاتجاهات التي نظر إليها علماء الإدارة أثناء تعريفاتهم ويمكن تلمس هذا الاختلاف بين العلماء على النحو التالي:

يعرف (Bruce Buchanan) الالتزام التنظيمي على أنه: المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة ، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي:⁽³⁸⁾

- 1) التطابق: أي تبني أهداف المؤسسة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيماً للعامل في التنظيم.

- 2) الاستغراق والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المؤسسة ودور الفرد في العمل.

- 3) الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ويعرف موداي وبورتر وستيرز (1982م) (Lyman w.Porter and others, 1982) الالتزام على أنه "إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمتها؛ ورغبة في بذل جهد كبير بالنيابة عن المنظمة ؛ ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية في منظمة"⁽³⁹⁾ وعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها " حيث أشار إلى وجود عدة صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي:⁽⁴⁰⁾

- 1- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها.
 - 2- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.
 - 3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.
- ويقترح كانتر (1983م) ثلاثة أنواع من الالتزام: التضحية واستمرار دعم الاستثمار؛ والتماسك في دعم التنازل والاتصال؛ والسيطرة على التوطين والاستسلام⁽⁴¹⁾.

وعرفه (Allen&Meyer, 1984) بأنه: علاقة نفسية بين الموظفين ومؤسساتهم ما من شأنه أن يدفع الموظفين إلى الالتحاق بالمنظمة إلى أن يغادروها طوعاً⁽⁴²⁾ ، وقد عرفاه بعد ذلك (Allen&Meyer, 1990) بأنه: القوة النسبية لارتباط الفرد وانخراطه في العمل بالمنظمة⁽⁴³⁾ ، بينما عرفه بورتر وسميث Porter and Smith بأنه: حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتهم واقتناعه بأهدافها أو بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة ، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام بتحقيق ذلك⁽⁴⁴⁾. وقد عرفه كل من هارفي وبراون (Harvey&Brown) فيما نقله الأدهم بن خليفة: بأن الالتزام التنظيمي يعد عنصراً حيويًا في بلوغ المنظمة لأهدافها وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المنظمة وإدارتها والعاملين فيها كما يسهم الالتزام في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل⁽⁴⁵⁾ ، ويعرفه فاروق عبده فليه ومحمد السيد عبد المجيد بأنه: هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى

طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم⁽⁴⁶⁾ ، ويقول عادل بن صلاح ومحمد بن مترك: هو شعور بالتعيين والتوغل والولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة ، ويتم إجراء القليل ، ويتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاثة مواقف:⁽⁴⁷⁾

1. إحساس بالتطابق مع أهداف المؤسسة.
2. الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.
3. الشعور بالولاء تجاه المنظمة.

وقد أخذ ياسر الهنداوي بمفهوم ثلاثي المكونات للالتزام التنظيمي وهو ما يطلق على الالتزام الوجداني وهو ارتباط وجداني (عاطفي) يتوحد مع المنظمة ، ومن ثم يلتزم بالسعي نحو تحقيق أهدافها ، والالتزام المستمر وهو المرتكز على التكاليف التي تقترن بترك الموظف العمل بالمنظمة ، والالتزام المعياري (الاندماج الأخلاقي) ويرتكز على استدخال معايير المنظمة والتوحد مع السلطة التنظيمية⁽⁴⁸⁾. مما سبق يتبين أن الالتزام التنظيمي كمفهوم استخدم أولاً في المنشآت العسكرية والاقتصادية ولم يهتم به في المؤسسات التربوية إلا في وقت متأخر نسبياً عنه في المؤسسات العسكرية والاقتصادية ، ولم تلتفت إليه الأنظار في المؤسسات التعليمية إلا في تسعينيات القرن الماضي فهو مصطلح حديث نسبياً ، وإن كانت جذوره تضرب في أعماق التاريخ الإنساني ؛ لأنه لا يمكن تصور حضارة من الحضارات قامت إلا كان لالتزام الفرد العامل فيها دور أساسي ، وقد اهتم الإسلام بالفرد وبيان دوره في المجتمع وبين ذلك من خلال آيات القرآن وسنة النبي العذنان ففي آيات القرآن قال الله - تعالى-: (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ) النحل: 97 وقال أيضاً: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) الكهف: 30 وفي حديث عائشة: أن - رسول الله صلى الله عليه وسلم - قال: «سددوا وقاربوا، واعلموا أن لن يدخل أحدكم عمله الجنة، وأن أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل» وفي

رواية مسلم «أحب الأعمال إلى الله - تعالى- أدومها، وإن قل» ، قال: وكانت عائشة إذا عملت العمل لزمته⁽⁴⁹⁾.

من خلال ما سبق عرضه من التعريف الإجرائي وهو أن الالتزام التنظيمي هو: مدى شعور المعلمين وارتباطهم وولائهم لمدرستهم التي يعملون بها ، وحرصهم على الاستمرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها والالتزام بقيمتها ودفعها للمنافسة والإبداع ، وتطور مفهوم الالتزام التنظيمي يمكن استخلاص العناصر الحاكمة لمفهوم الالتزام التنظيمي وهو يوافق ما خلص إليه عبد العزيز أحمد محمد داود كما يلي:⁽⁵⁰⁾

- (أ) الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يتم الاستدلال عليها بمتابعة سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتجسيد مدى ولأئهم.
- (ب) الالتزام محصلة للعديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
- (ت) الالتزام ليس له خاصية الثبات ، أي أن مستوى الالتزام قد يتغير بحسب العوامل الخارجية أو الداخلية.
- (ث) الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- (ج) الالتزام التنظيمي يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلاً.
- (ح) أن يكون الالتزام التنظيمي سلوكاً معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.
- (خ) سلوك الالتزام التنظيمي يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- (د) تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال استعداد الفرد لبذل مجهودات إضافية تطوعية.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي له أهمية كبرى في المدارس الثانوية العامة على المعلم نفسه وعلى زملائه وعلى المدرسة بشكل عام ، ويتضح ذلك من خلال ما يلي: (51)
أ- يعد نمطاً مهماً للربط بين المؤسسات التربوية والأفراد وبخاصة في الوقت الذي لا تستطيع أن تقدم المؤسسات الحوافز المالية لدفع الأفراد لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز مما يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي.

ب- الالتزام التنظيمي يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي والتنبؤ ببقاء المعلمين في مدارسهم ومؤسساتهم التربوية وعدم تركهم العمل.

ت- الالتزام التنظيمي يقلل من نسبة الغياب والتأخر عن العمل ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ث- الالتزام التنظيمي للمعلمين يساعد على تماسك المعلمين وثقتهم بمدارسهم ومؤسساتهم التربوية وتحقيق الاستقرار الوظيفي ويقلل من المشكلات التي تحصل بين المعلمين والإدارة.

ج- الالتزام التنظيمي له علاقة بشعور الفرد بفاعليته في مدرسته ومؤسسته التربوية وتعزيز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين المعلمين وتحقيق التقدير المهني وانطلاق الإبداع والمبادرة والدافعية نحو العمل والإنجاز.

ح- الالتزام التنظيمي يمنح المعلم استقراراً نفسياً ويساعد على تحقيق أفضل عائد وظيفي كما يرفع الروح المعنوية ويزيد من ثقة المعلم بنفسه وشعوره بتحقيق ذاته.

وقد أرجع مودي وبورتر وستيرز أسباب الاهتمام المتزايد بالالتزام التنظيمي إلى ما يلي:

(1) الاعتقاد بأن التزام العامل نحو المنظمة التي يعمل بها يعتبر مؤشراً صادقاً ومنبئاً يمكن الاعتماد عليه في توقع سلوكيات معينة لا سيما التحول ، فالأفراد

الملتزمون يكونون عادة أكثر رغبة في البقاء في المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

- (2) أن لمفهوم الالتزام جاذبية فطرية لدى كل من العلماء الإداريين والسلوكيين فقد نبع الاهتمام بتعزيز التزام العامل من الدراسات المبكرة عن ولاء العاملين ، والتي اعتبرت الولاء سلوكًا مرغوبًا ينبغي أن يكتسبه العامل ويظهر في سلوكه.
- (3) أن زيادة فهم ظاهرة الالتزام ربما يساعد في إدراك طبيعة العمليات السيكولوجية العامة والتي تؤثر في اختيار الفرد للعمل في تنظيم معين والاندماج فيه⁽⁵²⁾.
- (4) الالتزام التنظيمي وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأداء العالي لجميع العاملين وفي كل المستويات الدنيا والوسطى والعليا⁽⁵³⁾.

3- أبعاد الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي هو التزام الموظفين بالمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ، وينطوي على مستويات تحديد هوية الموظفين وإشراكهم وإخلاصهم ، وهي استجابة عاطفية يمكن قياسها من خلال سلوكيات الناس ومعتقداتهم ومواقفهم ويمكن أن تتراوح في أي مكان من منخفض جدًا إلى مرتفع جدًا وقد حدد كل من جون ماير ونانسي ألن (1997م) ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي: العاطفي والاستمراري والمعياري⁽⁵⁴⁾.

أ- **بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment**، يفسر جيرالد وروبرت الالتزام العاطفي في كتابهما - السلوك في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني من العمل - بأنه: قوة رغبات الناس لمواصلة العمل لمنظمة ما ؛ لأنها تتفق مع أهدافها وقيمها الأساسية ، ومن ثم يرغب الأشخاص الذين يشعرون بدرجة عالية من الالتزام العاطفي بالبقاء في مؤسساتهم ؛ لأنهم يؤيدون ما تمثله المنظمة ويرغبون في مساعدتها في مهمتها⁽⁵⁵⁾ ، ويقول بيتر دركر: يحدث الالتزام العاطفي أو الأخلاقي عندما يتبنى الأفراد أهداف المنظمة

وقيمة بشكل كامل ، فهم يشعرون شخصياً بالمسؤولية عن مستوى نجاح المنظمة ، وعادةً ما يظهر هؤلاء الأفراد مستويات عالية من الأداء ، ومواقف العمل الإيجابية ، والرغبة في البقاء مع المنظمة⁽⁵⁶⁾.

والالتزام العاطفي اقترحه ألن وماير (Allen&Meyer,1990) ، حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ؛ أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة⁽⁵⁷⁾.

ب- **بعد الالتزام المعياري Normative Commitment** ، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ج- **بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment** ، وقد اقترح هذا كل من ألن وماير (Allen& Meyer,1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى

على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية⁽⁵⁸⁾.

4- مراحل الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاث مراحل في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الفرد ذكرها (Ruce Buchanan) كما يأتي:⁽⁵⁹⁾

- أ- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة العمل ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة وفي هذه الفترة يكون اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل ، في هذه المرحلة سيواجه الفرد مواقف عديدة والتي سيبنى منها مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التالية ، ومن هذه المواقف تحديات العمل ، وتضارب الولاء ، وعدم وضوح الدور ، وظهور الجماعة المتلاحمة ، وإدراك التوقعات ، والشعور بالصدمة ، ونمو الاتجاه نحو المنظمة.
- ب- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين السنتين إلى الأربع سنوات ، وفي خلال هذه الفترة يحاول تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل وللمنظمة.

ج- مرحلة الثقة بالمنظمة: وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة ، وتستمر إلى ما لا نهاية إذ يزداد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج.

إلا أن أورالي (Oreily) أشار إلى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي هي ما يلي: (60)

(1) **الإذعان:** أي أن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد ؛ لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم ما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

(2) **مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة:** حيث نجد أن الفرد يتقبل سلطة الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار في العمل ، فسوف تشبع حاجاته للانتماء ؛ لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.

(3) **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه ، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد المنتمي لها.

وهناك رأي ثالث وقال به (Welsch and Lavan) يرى أن الالتزام التنظيمي يتمثل في مرحلتين تربطان الفرد بالمؤسسة وهما: (61)

1. **مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها:** وغالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2. **مرحلة الالتزام:** أي المرحلة التي يصبح المرء فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

والباحث يرى أن الرأي الثالث جانبه الصواب فليس بالضروري أن الفرد يختار المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته كما ذهب إلى ذلك ولنش ولفان فربما تلجئه الظروف والحاجة ولا يكون حراً في الاختيار ؛ فاعتبار الانضمام إلى

المؤسسة مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي غير دقيق إنما هو خطوة إجرائية أكثر منه مرحلة.

5- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي يتبين أن آراء الباحثين لم تتفق فيما بينها على كلمة سواء في العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للمؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية فقد ظهرت عدة تصنيفات لهذه العوامل فمنهم من جعلها في ثلاث مجموعات وقد ذهب إلى هذا ستيرز وغيره من الباحثين ، وهي ما يلي:⁽⁶²⁾

(أ) الصفات الشخصية

(ب) صفات وخصائص العمل

(ت) الخبرة أثناء العمل

ومنهم من جعلها في خمسة عوامل ، وهو ما ارتأته عايدة خطاب ووافقها على ذلك عدد من الباحثين ، وهي ما يلي:⁽⁶³⁾

1- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:

وهو ما يتعلق بظروف وفرص الاختيار التي من شأنها أن تؤثر في اتجاهات الأفراد ، ومن ثم يمكن أن تتأثر مستويات الالتزام التنظيمي وبخاصة فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد ، وهناك علاقة طردية بين اتجاهات الأفراد ودرجة التزامهم التنظيمي ؛ فكلما زادت فرص الاختيار كلما كانت درجة التزامهم التنظيمي.

2- عوامل تتعلق بخصائص الفرد:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أثر العوامل الشخصية والديموغرافية على الالتزام التنظيمي إلى أن السن ، وطول مدة الخدمة ترتبط ارتباطاً قوياً بالالتزام الوجداني أكثر من ارتباطها بالالتزام المستمر فكلما كبرت سنو عمر الأفراد وطالت مدة خدمتهم كلما كانت فرص العمل المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض ، وكذلك دوافع وقيم الأفراد لها علاقة كبيرة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي ؛

فمستوى الالتزام التنظيمي يتأثر بدوافع الإنجاز ودوافع العاملين العليا فكلما كان دافع الإنجاز عاليًا كلما كانت دوافع العاملين عالية وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معرفة الأفراد بأهداف المؤسسة وغاياتها ستمكنهم من أن يكونوا قادرين على إحداث التغيير المنشود وتعد قيم الأفراد ذات تأثير مهم على التزامهم التنظيمي فالأفراد الذين تتطابق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة يرتفع لديهم مستوى الالتزام التنظيمي.

3- عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة:

خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي وشعور الفرد بالمسئولية كل ذلك يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد.

4- عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية:

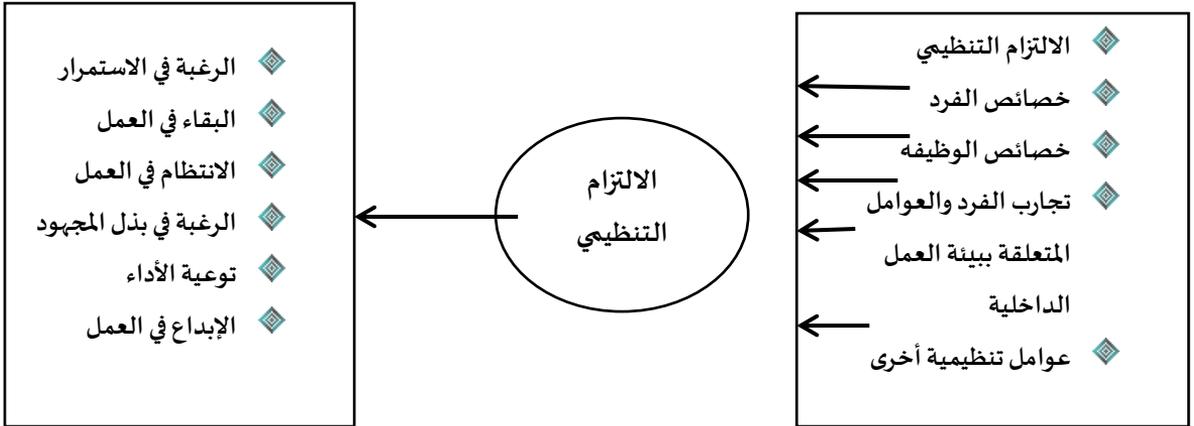
وتتمثل في إجراءات وقواعد العمل والسياسات التنظيمية التي تحكم نظام وإطار العمل والتي تتمثل في المناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة ووضوح الأهداف ، وهذه العوامل مجتمعة يمكنها أن تؤثر في درجة التزام الأفراد في منظماتهم ، والمناخ التنظيمي يعد عاملاً مهماً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي ؛ لأنه يشمل الطرق والأساليب والأدوات والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة والتي تتم بين العاملين في منظماتهم.

5- عوامل تنظيمية أخرى:

هناك عوامل تنظيمية أخرى داخل المنظمات والمؤسسات لها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي ، وذلك مثل الهيكل التنظيمي التي تتبناه المنظمة نحو توجهها إلى المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الأفراد والثقة في أدائهم للعمل فإن هذه المنظمة تتمتع بحيوية عالية وفعالية في أداء الأعمال ، وعدد أفراد المنظمة يؤثر في انتهاج أسلوب اتخاذ القرارات لدى بعض المديرين فإذا كان عدد أفراد المنظمة كبيراً يدفع بعض المديرين إلى مبدأ المركزية في اتخاذ

القرارات ؛ لأنه لا يستطيع استماع آراء كل العاملين معه ومن يهمله القرار ، وبعضهم يتخذ موقفاً معاكساً تماماً فيرى أن يستفيد من خبرات كل من يعمل معه فيتخذ مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار (64).

العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي (65)



ومنهم من جعل العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي على مجموعتين أو نوعين هما:

1- الخصائص الشخصية: وهي تتعلق بصفات الأفراد العاملين في المنظمة أنفسهم وتشمل ما يلي:

أ- نوع الجنس: فقد أوضحت الدراسات أن الالتزام العاطفي لدى النساء أكثر من الرجال

ب- الحالة الاجتماعية والمسئوليات العائلية ومدى الاعتماد على الراتب كلها تؤثر على التزام العاملين تجاه منظماتهم.

ت- مستوى التعليم: أثبتت الدراسات أن مستوى تعليم العاملين يتناسب عكسياً مع الالتزام التنظيمي فكلما انخفض التعليم كلما زاد الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة أو المؤسسة.

- 2- الخصائص الوظيفية: وتعني ممارسة المنظمة تجاه العاملين وهي:
- أ- دعم المشرفين وزملاء العمل: والذي يؤدي إلى زيادة وضوح الدور المنوط بالفرد وهو ما له علاقة إيجابية في رغبة العاملين في البقاء في المنظمة.
- ب- توفير الموارد: وهو ما يساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية ويعزز شعور العامل بالسيطرة على العمل كتوفير المكاتب والأوراق وتقديم الدعم الإداري بالوقت المناسب.
- ت- المشاركة الوظيفية: وهي من أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لشعور العامل بالاندماج في المنظمة ورغبته بالاستمرار في العمل⁽⁶⁶⁾.
- واستخلص عبد العزيز داود مما سبق عدة عوامل تؤثر بدورها في الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي وكذلك تؤثر بدورها على التعليم الثانوي العام ؛ لأنها مشتركة وهي ما يلي:
- 1) **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وأدوار الأفراد واضحة كلما ازداد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.
- 2) **زيادة مشاركة العاملين:** إن مشاركة العاملين تزيد من الالتزام التنظيمي حيث تتيح المشاركة للعاملين فرص تحمل المسؤولية ؛ مما يقوي الروابط ويوجد الجو النفسي والاجتماعي في بيئة العمل.
- 3) **تحسين المناخ التنظيمي:** ويشير المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها ، والمناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى العاملين من خلال تغيير وتعديل القيم والاتجاهات ، ومن ثم فهو يشجع على إيجاد جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

(4) **إيجاد نظام مناسب للحوافز:** إن إيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

(5) **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للفرد مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي ، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين ، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

(6) **نمط القيادة:** وتعني النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم من أجل التعاون وتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى رضاهم والتزامهم للوصول إلى الأهداف المنشودة ؛ فنمط القيادة السائد له قدرة على توفير بيئة صحية تمكن المدرسة من الحصول على التزام تنظيمي عال من قبل العاملين ومن ثم تحقيق معدل مرتفع من الإنجاز.

(7) **الرضا الوظيفي:** ويقصد به المشاعر التي يبذلها الفرد نحو عمله في التنظيم ، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له ، فكلما قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، ويتمثل المحرك الأساسي للرضا الوظيفي للفرد في إشباع الحاجات الأساسية وتحقيق الذات من خلال عمل يشعر الفرد معه أنه ملائم لإمكاناته وقدراته ، ونظرًا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي والذي ينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي⁽⁶⁷⁾.

وهناك بعض العوامل المؤثرة في تعزيز وتطوير الالتزام التنظيمي وهي:

1. عوامل شخصية (**Personal Factors**): وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية ، أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
 2. عوامل تنظيمية (**Organizational Factors**): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر ، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وتتمثل أيضاً في بيئة العمل وطبيعة وخصائص ونمط القيادة ، والمناخ التنظيمي بشكل عام.
 3. عوامل غير تنظيمية (**Non Organizational Factors**): وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة ، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوقع في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول⁽⁶⁸⁾.
- ومما لا شك فيه أن هذه العوامل السابق ذكرها لها تأثير على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ولكن بدرجات متفاوتة فليست كلها على درجة واحدة من التأثير فبعضها أعلى من بعض فمثلا الراتب أو الأجر والحوافز لها تأثير قوي على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة.

6- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي ارتفاعاً وانخفاضاً آثار عديدة حسب مستوى الالتزام فإن كان عاليًا كانت آثاره الإيجابية جمّة وكثيرة وإن انخفضت درجة الالتزام ترتبت عليه آثار سيئة ، ومن هنا فإن عددًا من المتغيرات يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي منها ما يلي:

أ- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام دورًا كبيرًا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم

للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها: "اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل"، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وعليه فالروح المعنوية المرتفعة هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني المستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية⁽⁶⁹⁾.

ت- الأداء المتميز: الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أحد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي⁽⁷⁰⁾.

ث- انتظام العاملين: إن فقدان أو ضعف الالتزام لدى الموظف قد يؤدي إلى تسرب ذلك الموظف أو عدم انتظامه في العمل، ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليها آثار سلبية منها:

1) تعطيل الأداء الوظيفي في المجالين:

أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي لعدم وجود الكفاءات.

(2) الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات.

(3) تدني المعنويات.

(4) ارتفاع التكاليف.

(5) زيادة أعباء العمل.

ومن ثم فهناك تأثير للالتزام التنظيمي على كلا طرفي العملية التعليمية المنظمة أو المؤسسة التعليمية والفرد وهو المعلم تبينه السطور التالية:

أ) تأثير الالتزام التنظيمي على المدرسة:

تقول عايدة خطاب: إن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة ، والانتظام في العمل ، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة⁽⁷¹⁾.

كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المنظمة على تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ، وتنمية مهارات العاملين بما يخدم جوانب العمل وذلك من خلال ما يأتي:

1. **بناء المهارات:** من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية ، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة.
2. **توفير المهارات والمواهب:** من خلال توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، ومن ثم تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
3. **الإنتاجية والمعنوية:** يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.

4. **الدافعية:** إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع والابتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.
 5. **التقدم داخلياً:** من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.
 6. تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
 7. **مساعدة المدرسة على تفعيل سياسات الاستقطاب:** بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة ، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات ، بالأعداد المناسبة ، وفي الوقت المناسب لانتقاء الأنسب من بينهم ، تلبيةً للاحتياجات الوظيفية للمنظمة.
 8. **مساعدة المدرسة على تخطيط الموارد البشرية:** عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب ، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد (داخلياً) الأفراد الموجودين فعلاً (وخارجياً) الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.
 9. **توفير وقت المدرسة:** لأن الالتزام التنظيمي يتضمن المواظبة على الحضور والانصراف والتقيد بمواعيد العمل الرسمية ، فضلاً عن التعلم أثناء العمل ، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهام ومسؤوليات الفرد.
- (ب) تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد:**

الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تجديد النشاط ، مما

- يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة ، وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجابًا على الفرد من خلال: (72)
1. التقدم الوظيفي: لأن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهدًا ومجددًا في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي بسرعة.
 2. زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
 3. تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
 4. مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
 5. مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم ، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.
 6. الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
 7. بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.
 8. فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
 9. الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهمًا أفضل للاحتياجات الشخصية ، والفرص المستقبلية داخل المنظمة
 10. التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف ، وجعلها ممكنة التحقيق.

11. ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه آخرون ، واكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.
12. اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضيف شعورًا بالراحة النفسية للموظف لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.
13. بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.
14. تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.
15. زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المنظمة.
16. إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في العمل الحالي من خلال زيادة التحديات والاستمتاع بالعمل دون حاجة للانتقال لمنصب أعلى.
17. تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية.
18. منح المديرين والمشرفين الفرصة لتحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة والأخذ بزمام المبادرة لتحسينها وتعديلها.
19. النظر إلى العمل والتعلم على أنهما مكملان لبعضهما البعض، فكثير من الأشياء التي يتعلمها المديرون والمشرفون من الممكن أن تتم من خلال ممارسة العمل اليومي داخل منظماتهم ، مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات.
20. تمكين المديرين والمشرفين من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل ، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف تلك الأجهزة.
21. تمكين المديرين والمشرفين من نقل تجربتهم في الالتزام التنظيمي إلى معظم العاملين في المنظمة.
22. تقوية عوامل الالتزام والولاء والانتماء لدى المديرين والمشرفين ، سواء نحو المنظمة التي يعملون بها، أو الوظيفة التي يمارسونها، حيث يوسع الالتزام

التنظيمي دائرة اهتمام الشخص بالربط بين نشاطه الخاص وبين العمل ، كما يوازن بين احتياجات الفرد والمنظمة.

23. تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة ، ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض عن طريق تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير العلمي في مواجهة المشكلات وتعودهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

المبحث الثالث: واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة مصر (دراسة نظرية)

يذكر الباحث في هذا المبحث الإيجابيات والسلبيات في واقع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس الثانوية العامة في مصر بأبعاده الثلاثة العاطفي والمستمر والمعياري.

1- الالتزام العاطفي للمعلمين في مصر

إذا كان الالتزام التنظيمي العاطفي لمعلمي الثانوية العامة هو تبني قيم وأهداف المدرسة الثانوية والقبول لها والتطابق معها فإن ذلك يظهر في الانتماء والالتصاق النفسي مع المدرسة وتعبير عن هذا الانتماء الأفعال التي تتمثل في الحرص على نجاح المدرسة وتقويتها كالمشاركة في صنع القرارات التعليمية الخاصة بالمدرسة ، والمشاركة الفعالة في اللجان المدرسية المختلفة ، والرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي⁽⁷³⁾ ويؤكد ذلك ما جاء في وثيقة معايير المعلم في المدارس الثانوية تحت عنوان (يتوافر بالمؤسسة مناخاً داعماً لثقافة المواطنة، والانتماء، واحترام القانون) يقيس البند مستويين هما:⁽⁷⁴⁾

أ- تسود المؤسسة ثقافة المواطنة، والانتماء.

ب- تتسم بيئة المؤسسة بالانضباط، والالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل.

2- الالتزام المعياري للمعلمين في مصر

الالتزام المعياري لمعلمي الثانوية العامة هو إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وهو التزام قائم على الواجب والأخلاقيات ويكون شعور العاملين ملزم بالبقاء في المؤسسة لأنهم يعتقدون أن هذا هو الشيء الصحيح المتناسب مع أخلاقيات الفرد ويتوقف هذا النوع إلى حد كبير على أساليب التنشئة الاجتماعية واتجاهات الفرد وقيمه الشخصية ومنها الولاء والواجب⁽⁷⁵⁾ ، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المدرسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمدرسة ، وتتيح له المدرسة فرص التدريب وتطوير الذات ، وقد أكدت على ذلك بطاقات التوصيف الوظيفي فجعلت حضور دورات التدريب داخل المدرسة وخارجها من واجبات المعلم ، بل قد جعلت أكاديمية المعلمين حضور التدريب شرطًا للتقدم في الوظيفة⁽⁷⁶⁾.

إذن الالتزام المعياري هذا يقوم في أساسه على مبدأ أخلاقي وقوي هذا المبدأ لدى معلمي مدارس الثانوية العامة هو ما تقدمه لهم الدولة ممثلًا في تنميتهم مهنية من خلال التدريب الذي يواكب كل جديد في التربية والتعليم ما يطور مسار الوظيفي بحيث يزيد من تمسكه بمدرسته وقد رصدت دراسات سابقة مظاهر ضعف تؤثر في هذا الالتزام المعياري منها ما يلي:⁽⁷⁷⁾

- أ- لا توجد رؤية واضحة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين.
- ب- لا تلبي برامج التنمية حاجات المعلمين التدريبية وذلك راجع إلى عدم مشاركة المعلمين في التخطيط لتلك البرامج.
- ت- تركز برامج التدريب المقدمة إلى المعلمين على الجانب النظري دون الجانب الفني والتقني.

3- الالتزام المستمر للمعلمين في مصر

هو درجة التزام معلمي الثانوية العامة تجاه مدارسهم التي يعملون فيها وهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المدرسة ، فالارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصلون عليها من المدرسة ومن ثم يتمثل الالتزام المستمر عندهم فيما يلي:

أ- الإيجابيات التي يمارسها المعلمون:

(1) انضباط المعلمين في التزامهم بالحضور والانصراف والتوقيع بالدفتر المخصص بذلك عند الموظف القائم بذلك يعد نوعاً من الالتزام التنظيمي المستمر ؛ وذلك لأن التزامهم قائم على أن توقيعهم بالحضور والانصراف في هذا الدفتر - وهو دفتر مالي - مرتبط بالراتب طوال الشهر فهو يسجل حضورهم وغيابهم وانقطاعهم عن العمل لذلك لا يجوز فيه الكشط ولا الشطب⁽⁷⁸⁾.

(2) التزام المعلمين في حضور لجان الامتحانات والمراقبة والتصحيح - تصحيح أوراق الامتحانات - سواء أكانت امتحانات نقل أو شهادات عامة نوع من الالتزام المستمر ؛ لأن أكثرهم في الغالب يذهب إليها مكرهاً ؛ وذلك بسبب ضعف العائد المادي من ورائها فضلاً عن مشاكلها الكثيرة خاصة في امتحانات الشهادات الإعدادية أو الثانوية ، وبخاصة عند محاولات الغش من الطلاب وليس هناك ضمانات للحماية لهم بخاصة في المراكز والمدن البعيدة ، أضف إلى ذلك خوفهم من الجزاءات المتوقعة عند غيابهم عن الحضور .

(3) التزامهم بالمناهج المقررة من قبل الوزارة والتعديلات التي تدخلها الوزارة على هذه المناهج أثناء تحضير دروسهم وكذلك في شرحهم للطلاب فلا يخرجون عما هو مقرر وهو نوع من الالتزام التنظيمي المستمر⁽⁷⁹⁾

(4) الظهور بالمظهر اللائق به كمعلم وهو نوع من الالتزام التنظيمي المستمر والمعياري حيث يرتدي ما يليق به من ملابس تتناسب مع مكانته ولا يخرج عن

هذا المسلك إلا النادر القليل ، ولا يجمع بين وظيفتين في آن واحد ؛ لأن القانون يمنعه من ذلك⁽⁸⁰⁾.

(5) التزامهم بشروط العمل في الكنترولات العامة سواء أكانت الإعدادية أو الثانوية العامة أو الفنية ؛ ويرجع ذلك إلى أنهم يقعون على ورقة توضح موانع دخولهم للكنترول كل العام إذا أراد أن يعمل في أحد الكنترولات⁽⁸¹⁾.

(6) التزام المعلمين بشروط الملاحظة والتصحيح كما ورد باستمارة رقم (1) عضوية "سري" ذكرت موانع التي تحول دون العمل في لجان السير:(الحرمان من أعمال الامتحانات أو الإحالة إلى التحقيق أو المحاكمة التأديبية - الإحالة إلى المعاش في العام الدراسي الحالي) ومع ذلك لو أراد معلم أن يتحايل على ذلك لم يستطع ؛ لأن الإدارة التعليمية تراجع الطلبات طبقاً للموانع فتحذف من لم تنطبق عليه الشروط.

ب- السلبيات التي يقع فيها المعلمون:

رصدت دراسة عن التعليم الثانوي بعضاً من السلبيات التي تخص المعلمين منها ما يلي:⁽⁸²⁾

تدني دخل المعلم ووقف الحوافز والمكافآت على أساسي 2015/6/30م مما جعل بعضهم ينصرف إلى مزاولة أعمال أخرى ذات عائد مادي كالدروس الخصوصية.

(1) وجود هدر بشري في الغياب المتكرر من معلمي مدارس الثانوية الذي يؤثر على سير العملية التعليمية وذلك بسبب التطبيق الخاطئ لقانون الخدمة المدنية الذي جعل المكافآت مرتبطاً بعدد التوقيعات ألا تقل عن ثمانية عشر توقيعاً.

(2) ضعف قيام المعلمين بإعداد وتنفيذ الاختبارات الشفهية والتحريرية وهي من الواجبات الأساسية للمعلمين⁽⁸³⁾.

المبحث الرابع: الآليات الإجرائية المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة

استناداً لما تم عرضه في الإطار النظري للالتزام التنظيمي وما تم رصده من واقع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لمعلمي مدارس الثانوية العامة في القاهرة توصل البحث إلى عدد من الآليات الإجرائية المقترحة لتنمية الوعي القانوني والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة يمكن عرضها كما يلي:

1- آليات لتنمية الالتزام العاطفي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بالقاهرة

أ- احترام المعلم وتقديره والاستماع له ومساعدته في حل مشاكله وحفظ كرامته هي أساس إبداعه في العمل ويكون ذلك بزيادة دخله عن طريق العلاوات والمكافآت التي تقدمها له وذلك تقدير له على جهده وإبداعه إن قدم للمدرسة من الخدمات ما يستحق عليه ذلك وتستطيع المدرسة أن توفر الأموال التي تستخدم في هذه المكافآت والعلاوات وذلك عن طريق ما يلي:

(1) المشاركة المجتمعية التي تأخذها من أولياء الأمور مقابل تحويلات الطلاب إلى المدرسة بتشديد المتابعة من التوجيه المالي على هذه التحويلات وأن تدخل رسمي وذلك بإعطاء ولي الأمر إيصالاً يثبت تبرعه بدلاً من أن تدخل جيب واحد يستغل المدرسة لصالحه.

(2) أن تقيم المدرسة مجموعات التقوية بتنظيم ودعاية صحيحة بحيث تجذب الطلاب إلى المدرسة بدلاً من مراكز التقوية التي يعمل بها في بعض الأحيان غير المتخصصين فتقي المعلمين من المرور على البيوت أو مراكز التقوية الليلية فتحفظ لهم كرامتهم.

(3) المقصف المدرسي (الكانتين) إذا عمل بصورة صحيحة فإنه يدخل للمدرسة أموالاً طائلة وبخاصة في المدارس الكبيرة يستطيع المدير أن يعطي منها

للمعلم والمعلمين إذا وجدت الرقابة المالية وأعطى المدير حرية في التصرف ولكن بحدود القانون وتحت الرقابة.

ت- إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية التي تخص المعلمين أو سير العمل بالمدرسة وحرية التعبير عن رأيه مما يمس واقع العمل بالمدرسة يزيد من التزامه العاطفي.

ث- بث روح العمل الجماعي بين المعلمين وذلك من خلال فرق العمل فيما يقومون به من أعمال إدارية تخصصهم أو تخص العمل بالمدرسة يربط المعلمين بمدرستهم بحيث يخرج العمل على أجمل وأتقن صورة ؛ لأن العقل الجمعي أكثر فاعلية من العقل الفردي وأتقن في أداء الأعمال مما يزيد من التزامهم العاطفي.

ج- التعامل الراقى ومساعدة المرضى وأصحاب الأعذار منهم تظهر مدى حب الدولة متمثلة في تعاملات وقرارات مدير المدرسة مما يزيد من حبهم وانتمائهم لمدرستهم.

ح- إقامة المسابقات بشكل منتظم التي تقوي روح المنافسة والإبداع في أداء الأعمال والتميز في التدريس وأن تجعل الجوائز المرصودة لذلك قيمة بحيث لا يزهده المعلمون فيهم.

خ- قيام النقابة بدورها المنوط بها تجاه المعلمين من الاهتمام بمصالحهم ورعاية حقوقهم والدفاع عنهم عند الاعتداء عليهم أو على حقوقهم.

2- آليات لتنمية الالتزام المعياري لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بالقاهرة
أ- توفير فرص حقيقية للمعلمين للنمو المهني ليتم الارتقاء بمستوى أدائهم المهني وتشجيعهم على الأفكار المبتكرة ليتم الارتقاء بالمدرسة وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم وتخصصاتهم.

ب- الاهتمام بالتقييم لأعمالهم وما يقومون به بحيث لا يتساوى المجد والخامل بهدف التحسين والتطوير المستمر للخدمة المقدمة وصولاً إلى التميز في الأداء.

ت- الاستفادة من الخبرة الطويلة في مجال التدريس لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في عمليات التطوير المستمر لمدارس الثانوية العامة وتدعيم المستوى الأدائي المتميز لهم ، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء مما يزيد من التزامهم المعياري.

ث- الاهتمام بالمعلمين من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتنشيط معلوماتهم تزيد من التزامهم التنظيمي وولائهم لمؤسساتهم ومدارسهم.

ج- إتاحة الفرصة للمعلمين في حضور الدورات التدريبية المرتبطة بمجالات عملهم بما يساهم في الارتقاء بمستويات أدائهم.

3- آليات لتنمية الالتزام المستمر لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بالقاهرة أ- مساواة رواتبهم بأعمالهم من موظفي الدولة بحيث يزيل شعور الظلم والقهر عندهم ويسمح لهم بحياة كريمة لهم ولأسرهم تتماشى مع الأوضاع الاقتصادية العالمية.

ب- إعطاؤهم أجوراً قيمة له تأثير قوي على جودة العملية التعليمية حيث يفرغ المعلم وقت العمل كله للإتقان والإبداع في مجال تخصصه مما يساهم في تقدم مدرسته أسوة باليابان.

ت- مكافأة المتميزين في أعمالهم والأخذ بيد المتعثرين منهم حتى يبدعوا في أعمالهم فينمي بذلك التزامهم ببعدهم الالتزام المستمر.

ث- منح مكافآت مادية ومعنوية لما يقدمه المعلمون من أعمال إضافية أو إتقان في أعمالهم.

ج- رفع المعاش الذي يقدم للمعلمين سواء أكان من الدولة أو من النقابة بحيث يتناسب مع الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي بما يكفل للمعلمين حياة كريمة.

مراجع البحث

- (1) فاروق فليه والسيد عبد المجيد (1426هـ/2005م) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص284.
- (2) فاروق فليه والسيد عبد المجيد (1426هـ/2005م) ، مرجع سابق ، ص284
- (3) جمال سيد عبد العزيز (2008م) ، دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي للمعلمين بالتطبيق على مدارس محافظتي القاهرة والجيزة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث والاستشارات والتطوير ، مج26 ، ع1 ، ص154
- (4) فوزي شعبان مذكور ندا (2012م) ، قياس الالتزام التنظيمي المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية والتنظيمية والديموغرافية "لدى معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ص337،338
- (5) عبد العزيز أحمد محمد داود (2015م) ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ" ، مجلة كلية التربية - عين شمس ، (196) العدد التاسع والثلاثون (الجزء الأول).
- (6) مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، المعجم الوسيط ، القاهرة: دار الدعوة ، ج2 ص823
- (7) أحمد بن محمد بن علي الفيومي ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير ، بيروت: دار الكتب العلمية ، ج2 ص552
- (8) أحمد مختار عمر وفريق عمل ، مرجع سابق ، ص2007
- (9) [The Oxford Review Encyclopaedia of Terms. https://www.oxford-review.com](https://www.oxford-review.com)
- يوم الأربعاء الساعة 8,15 دقيقة مساء 2019م.
- (10) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) ، معجم المصطلحات الإدارية ، بدون ترقيم ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص496.
- (11) <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-commitment.html>
- يوم الخميس الساعة 7,15 صباحًا بتاريخ 2019/12/5 م.
- (12) Jack Rabin (2003) , **Encyclopedia of Public Administration and Public Policy: K-Z** , New York: Marcel Dekker , p869
- (13) <https://www.igi-global.com/dictionary/a-systematic-review-of-the-correlates-and-outcomes-of-employee-engagement/21469>
- يوم الأربعاء الساعة السادسة والربع 6,15 صباحًا 2020/1/15م
- (14) انظر ما يلي:
- منير البعلبكي ورمزي منير البعلبكي (2008م) ، المورد الحديث ، بدون ترقيم ، بيروت: دار الملايين ، ص683

- حسن غزالة(2007م) ، قاموس دار العلم للمتلازمات اللفظية ، ط1، بيروت: دار العلم للملايين ، ص805
- مصلح الصالح(1420هـ/1999م) ، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط1 ، الرياض: دار عالم الكتب ، ص316
- 15) انظر ما يلي:
- منير البعلبكي ، رمزي منير البعلبكي(2014م) ، مرجع سابق ، ص248
- حسن غزالة(2007م) ، مرجع سابق ، ص292
- مصلح الصالح ، مرجع سابق ، ص100
- 16) انظر ما يلي:
- عبد الرحمن برفوق ، هدى درنوبي ، الالتزام التنظيمي (المفهوم ، الأبعاد والنتائج) ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد13 ، ديسمبر2014م ، ص19
- نداء جواد العبيدي(2012م) ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج8 ، ع24 ، ص83،84
- 17) نداء جواد العبيدي ، المرجع السابق ، ص84
- 18) عبد العزيز أحمد محمد داود (2014م) " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ" ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، العدد39 ، الجزء الأول ، ص205
- 19) أحمد السيد كردي ، السلوك التنظيمي ، ص57
- 20) انظر ما يلي:
- نداء جواد العبيدي ، مرجع سابق ، ص84
- Erturk, Apler, (2007), Increasing Organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, Journal of managerial psychology, Vol. 22, No. 3.
- Gautom, T.Dick, R.V., agner,U.,Upadhyay,N.&Davis,A.J.,(2004), Organization citizenship behavior and organization commitment in Nepal,Aston Business School, <http://www.abs.aston.ac.uk>
- Lagomariso, R. and Cardona, P., (2003), relationship among Leadership, Organization Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions, Working paper, University of Navarra, Iese Business Schoole
- 21) أحمد بن سالم العامري(1424هـ/2003م) ، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة ، م17 ، ع2 ، ص68
- (22) V.G.KONDALKAR(2007) , **Organizational Behavior** , Firset Edition , New Delhi:Ansari Road , Daryaganj, p93

(23)Faranak Joolideh , K. Yeshodhara(2009) , Organizational commitment among high school teachers of India and Iran , **Journal of Educational Administration**, Vol. 47 No. 1, pp. 127-136

(24) حمد عبدالله سعد آل سلطان(2011م)، " تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالسعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس .

(25)Andrea M. Moscoso Riveros, Ted Shir-Tau Tsai, (September 2011) , **Career Commitment and organizational Commitment in for-Profit and non-Profit Sectors** , International Journal of Emerging Sciences, 1(3), 324-340

(26) سلطان نايف الحربي ، " درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، المملكة العربية السعودية ، 1433هـ/2012م

(27)Hsingkuang Chi, Nanhua University, Taiwan , Hueryren Yeh, Shih Chien University, Kaohsiung Campus, Taiwan (December 2013), **The Organizational Commitment, Personality Traits and Teaching Efficacy of Junior High School Teachers:The Meditating Effect of Job Involvement** , The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 9, Num. 2, issue

(28) عبد العزيز أحمد محمد داود (2015م) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ ، مجلة كلية التربية . عين شمس ، (196) العدد التاسع والثلاثون(الجزء الأول).

(29) P. Srinivasan, K. Selvi (2016) , Organizational Commitment of Higher Secondary School Teachers , **American Journal of Educational Research**, Vol. 4, No. 5, 404-407
(30) انظر ما يلي:

- مساعد بن عبد الله النوح(1425هـ/2004م)، مبادئ البحث التربوي ، ط1، الرياض: ب ن ، ص 152،153

- محسن علي عطية(1429هـ/2009م) ، البحث العلمي في التربية مناهجه...أدواته وسائله الإحصائية ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص137

- ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته ، عمان: بيت الأفكار الدولية ، ص47،48

- محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 44،45،46

(31) نماء جواد العبيدي(2012م) ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد8 ، العدد24 ، ص82

(32) منير البعلبكي ورمزي منير البعلبكي(2014م) ، مرجع سابق ، ص248

(33) حسن غزالة(2007م) ، مرجع سابق ، ص292

(34) راجع ما يلي:

- منير البعلبكي ، رمزي منير البعلبكي(2014م) ، مرجع سابق ، ص802

- حسن غزالة(2007م) ، مرجع سابق ، ص920

(35) مصلح أحمد الصالح (1419هـ) ، مرجع سابق ، ص100

(36) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007م) ، معجم المصطلحات الإدارية ، بدون ترقيم ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص84

(37) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المرجع السابق ، ص496

(38) Bruce Buchanan(Dec., 1974) , **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546 <http://www.jstor.org/stable/2391809>

(39) Victoria W. Miroshnik(2013) , **Organizational Culture and Commitment** , F1, u s a , u k: Palgrave Macmillan , p30

(43) انظر ما يلي:

- عبد الرحمن برقوق ، هدى درنوبي ، الالتزام التنظيمي (المفهوم ، الأبعاد والنتائج) ، مجلة علوم

الإنسان والمجتمع ، العدد13 ، ديسمبر2014م

- Porter, Lyman V.; And Others, **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians**. Technical Report No. 16.

- Randall S. Schuler, Andrew H. Van de Ven(1998) , **The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**, First published , USA: Malden, Massachusetts, p182

- Nigel Nicholson, Pino G. Audia, and Madan M. Pillutla(2005) , **The Blackwell Encyclopedia of Management Organizational behavior** , Second Edition , USA: Malden, p45

(44) Victoria W. Miroshnik(2013) , **Previous reference**, p32

(42) Victoria W. Miroshnik(2013) , **Previous reference**, p30

(46) Allan, N.J.P.Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, vol.63, No.1, P3.

(44) Tânia Marques, Jesús Galende, Pedro Cruz, Manuel Portugal Ferreira(2014), surviving downsizing and innovative behaviors: a matter of organizational commitment, **International Journal of Manpower** , Vol.35 No.7, p935, www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm

(45) الأدهم بن خليفه بن دهام اللويش الشمري ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية بمنطقة حائل ، مستقبل التربية العربية ، مصر ، المجلد22 ، العدد96 ، مايو2015م ، ص12

(46) فاروق عبده فليبه ومحمد السيد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص286

(47) عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك آل شري القحطاني(1428هـ/2007م) ، علم النفس

التنظيمي والإداري ، ط1 ، حقوق الطبع محفوظة ، ص126

48) ياسر فتحي الهنداوي(2014م) ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، ط2 ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص ص200-203

49) انظر ما يلي:

- محمد بن إسماعيل البخاري(1422هـ) ، **صحيح البخاري** ، ت/ محمد زهير بن ناصر الناصر ، ط1 ، دمشق: دار طوق النجاة ، ج8ص98ح6464 ، باب القصد والمداومة على العمل.

- مسلم بن الحجاج القشيري ، **صحيح مسلم** ، ت/ محمد فؤاد عبد الباقي ، بيروت: دار إحياء التراث العربي ، ج1ص541ح783 باب فضيلة العمل الدائم من قيام الليل وغيره.

50) عبد العزيز أحمد محمد داود ، **مرجع سابق** ، ص204

51) عبد العزيز أحمد محمد داود ، **مرجع سابق** ، ص229

(2) Mowday,R.T.,etal, "**Employee-Organization Linkages...**",**Op.Cit.**,p19

53) عالية جواد محمد علي(2016م) ، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، ع 94 ، مج22 ، ص290

(54) Becky J. Starnes & Stephen A. Truhon , A Primer on organizational commitment , **HUMAN DEVELOPMENT AND LEADERSHIP DIVISION** , American Society for Quality (ASQ) , p3 , www.asq.org/hdl

(55) Jerald Greenberg & Robert A. Baron(2003) , **Behavior in Organizations Understanding and Managing the human side of work** , Eighth Edition , New Jersey:Upper Saddle River , pp162,163

(56)Becky J. Starnes & Stephen A. Truhon , **Op.Cit.**, p4

(57)Hsingkuang Chi, Hueryren Yeh,and Shu-min Chou,(December 2013) "The Organizational Commitment , Personality Traits and Teaching Efficacy of Junior High School Teachers:The Meditating Effect of Job Involvement" , **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 9, Num. 2, issue , p132

58) انظر ما يلي:

- Hossein Khanifar, Mohammad Hossein Hajlou, Bitah Abdolhosseini, Fariba Ataei,Hossein Soltani, (2012) "Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction",**Journal of Basic and Applied Scientific Research**,2(11)11180-11185,p11181, www.textroad.com
- Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad(2009),**Leadership & Organization Development Journal**, Vol .30 No. 1 , p . 56 . www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm
- Hassanreza Zeinabadi 5 (2010),"Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers", **Procedia Social and Behavioral Sciences** ,p999

- Becky J. Starnes & Stephen A. Truhon, **HUMAN DEVELOPMENT AND LEADERSHIP DIVISION** A Primer on organizational commitment, p4
www.asq.org/hdl
- ياسر فتحي الهنداوي (2014م) ، مرجع سابق ، ص ص 200-205
- موسى أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار (1431هـ/2010م) ، " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية " ،
- حسين محمود حريم (1434هـ/2013م) ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ، ط 1 ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، ص 390،391
- 59) انظر ما يلي:
- موسى اللوزي (1999م) ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، ص 123،124
- عبد العزيز أحمد محمد داود ، مرجع سابق ، ص 236،237
- أحمد عباس حمادي (2016م) ، الالتزام التنظيمي ودوره أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ع 94 ، مج 22 ، ص 309
- 60) انظر ما يلي:
- Charles O'Reilly and Jennifer Chatman University of California, Berkeley(1986)," Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology** , Vol. 71, No. 3,492-499
- أحمد عباس حمادي ، مرجع سابق ، ص 309
- عبد العزيز أحمد محمد داود ، مرجع سابق ، ص 237
- 61) انظر ما يلي:
- محمد عبدالكريم علي عطية (ديسمبر 2016م) ، الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع 171 ، ج 2 ، ص 79
- باديس بوخلوة (2017م) ، آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، ص 120
- عبد العزيز أحمد محمد داود ، مرجع سابق ، ص 237
- (62) Hossein Khanifar, Mohammad Hossein Hajlou, Bita Abdolhosseini, Fariba Ataei, Hosseinali Soltani , "Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction", p1182
- 63) عابدة سيد الخطاب (2001م) ، العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: دار الفكر العربي ، ص 146

- (64) انظر ما يلي:
- أحمد عباس حمادي ، مرجع سابق ، ص 310،311
 - الأدهم بن خليفة بن دهام بن اللويش الشمري(يوليو 2015م) ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل، مستقبل التربية العربية ، المجلد 22، العدد 96، ص 134
- (65) عايدة سيد خطاب(2001م) ، مرجع سابق ، ص 147
- (66) انظر ما يلي:
- Kilungu, Matata , Mukulu, Elegwa , Sakwa, Maurice, Job-Related Factors and their Influence on Organizational Commitment of Part-Time Academic Staff in Institutions of Higher Education in Nairobi and Mombasa Cities in Kenya , **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 5, No. 8; July 2014 ,
 - Valentin Kónya, Dejan Matić, Jasmina Pavlović , The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment , **Acta Polytechnica Hungarica** Vol. 13, No. 3, 2016 , p123
 - عالية جواد محمد علي ، مرجع سابق ، ص 291
- (67) انظر ما يلي :
- عبد العزيز أحمد محمد داود ، مرجع سابق ، ص 233،234،235
 - نهلة سيد حسن ، تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي "دراسة ميدانية" ، مجلة التربية ، ع 40 ، 2013م ، ص 172،173
 - عبدالرحمن برقوق وهدى درنوني(ديسمبر 2014م) ، الالتزام التنظيمي (المفهوم الأبعاد النتائج) ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 13 ، ص 26،27
 - منيرة سعود عوض الرشيد ، مرجع سابق ، ص 13-10
- (68) انظر ما يلي :
- عبد العزيز أحمد محمد داود ، مرجع سابق ، ص 235
 - خالد يوسف محمد الزغيبي(٢٠١٠م) ، "أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض" ، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مع 25 ، ع 1.
- (69) موسى اللوزي(1999م) ، مرجع سابق ، ص 133
- (70) موسى اللوزي(1999م) ، المرجع السابق ، ص 134

- (71) مليحة مسعود مسفر الغامدي ، مرجع سابق ، ص 529
- (72) Bozlagan, Recep , Dogan, Mahmut, DAOUODOV, Murat (2010), organizational commitment and case study on the union of municipalities of marmara, **Regional and Sectoral Economic Studies** , Vol. 10-2, p p34,35
- (73) نبيلة سيد حسن (إبريل 2013م) ، تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي "دراسة ميدانية" ، مجلة التربية ، مج 16 ، ع 40 ، ص 171
- (74) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (1432هـ/2011م) ، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وثيقة الثانوي العام ، ص 102
- (75) نبيلة سيد حسن (إبريل 2013م) ، مرجع سابق ، ص 170
- (76) وهذا واضح من محتويات ملف الترقى الذي يتقدم به المعلم للأكاديمية المهنية للمعلمين لكي يحصل على الترقية المتقدم لها حيث يحتوي على متطلبات للترقية منها: إخلاء الطرف الخاص باجتياز برنامج الترقى .
- (77) صلاح الدين محمد حسين (2008م) ، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام ، مستقبل التربية العربية ، مج 14 ، ع 50 ، ص 436
- (78) محمد توفيق سلام (2000م) ، وعي المعلمين بحقوقهم مرجع سابق ، ص 23
- (79) محمد توفيق سلام (2000م) ، وعي المعلمين بحقوقهم مرجع سابق ، ص 20
- (80) المرجع السابق ، نفس الصفحة
- (81) وزارة التربية والتعليم والفني ، الإدارة العامة للامتحانات ، اللجنة المركزية لامتحان الثانوية العامة ، تعليمات مراكز توزيع كراسات امتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة (للدورين 2019م)
- (82) عفاف محمد جايل (2016م) ، رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر : الواقع والمستقبل المأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة ، مستقبل التربية العربية ، مج 23 ، ع 105 ، ص 467
- (83) عبدالعظيم السعيد مصطفى السيد ، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية ، مستقبل التربية العربية ، مج 12 ، ع 42 ، ص 319