

المجلد (٣)، العدد (١٠)، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٦، ص ص ١٢٥ - ١٦٠

مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي التربية الخاصة ومعوقاته
وآليات تعزيزه في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

أنهلة بنت ابراهيم بن عبدالعزيز السبيعي
مشرفة تربوية، وزارة التعليم
أ.غادة بنت عبدالرحمن بن عثمان العمر
محاضر تربية خاصة، جامعة الملك
سعود

DOI: 10.12816/0021329

مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي التربية الخاصة
ومعوقاته وآليات تعزيزه في ضوء بعض المتغيرات
إعداد

أنهلة بنت إبراهيم بن عبدالعزيز السبيعي(*) & أ.غادة بنت عبدالرحمن بن عثمان
العمر(**)

DOI: 10.12816/0021329

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي التربية الخاصة ومعوقاته وآليات تعزيزه في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة الراهنة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: تمتع مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض بمستوى عال من الالتزام التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام ٤,١٣ من أصل ٥، وعدم وجود فروق دالة احصائياً بين الالتزام التنظيمي وبين متغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة) لمشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض، موافقة مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض بدرجة عالية على معوقات الالتزام التنظيمي لديهم حيث بلغ المتوسط العام ٣,٧٥ من أصل ٥، وموافقة مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض بدرجة عالية على آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم حيث بلغ المتوسط العام ٣,٧٢ من أصل ٥، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة أوصت الباحثتان بمجموعة من التوصيات من أهمها: المحافظة على مستوى الالتزام التنظيمي العالي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة في مدينة الرياض، الاستمرار في قياس الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة في مدينة الرياض بين فترة وأخرى لضمان وجوده واستمراريته، توعية القادة التربويين بأهمية وماهية الالتزام التنظيمي وما يتعلق به من مراحل وعوامل ونماذج، معالجة معوقات الالتزام التنظيمي المؤسسية من خلال تحديد واجبات وحقوق مشرفي التربية الخاصة، وضع نظام للحوافز، التعريف بالالتزام التنظيمي في قطاع التربية الخاصة من خلال البرامج التدريبية والندوات والمحاضرات، تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الأخذ بالآليات الواردة في هذه الدراسة، كما تم تقديم عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية : الالتزام التنظيمي - مشرفي التربية الخاصة.

(*) مشرفة تربوية ، وزارة التعليم.
(**) محاضر تربية خاصة، جامعة الملك سعود.

Special Education Supervisors' Organizational Commitment in Riyadh in light of some variables

By

Nahla El sebyai & Ghada Al Omar

Summary

This study aims to identify the organizational commitment level , its obstacles and to find ways to promote it. To achieve the objectives a descriptive approach survey was used, as well as adopting a questionnaire tool to collect data. The study found a number of the results which are: special education supervisors in Riyadh have a High level of organizational commitment, where the general average reached , 4.13 out of 5, and the lack of significant Statistics differences between the organizational commitment and the study of (gender variables, specialty, qualification, years of experience) for the special education supervisors in Riyadh, the approval of the special education supervisors in Riyadh with a high degree on the organizational commitment constraints to reach the average of 3.75 out of 5 , and the approval of the special education supervisors for the city of Riyadh with a high degree on the procedures to promote organizational commitment they have, where the average reached , 3.72 out of 5, and in the light of the results of this study the researchers have set a number of recommendations including: maintaining high organizational commitment level of the special education supervisors in the city of Riyadh, continuance to measure organizational commitment of special education supervisors in the city of Riyadh from time to time to ensure its presence and continuation, educating pedagogic leaders on the importance and of what organizational commitment is. And the related stages , factors and samples, addressing the constraints of institutional organizational commitment by defining the duties and rights of the special education supervisors ,Establishing an incentives system, defining organizational commitment in the special education sector through training programs, seminars, lectures, enhancing the organizational commitment throughout applying the procedures contained in this study .

Keywords: Special Education Supervisors' Organizational Commitment.

مقدمة

يعتبر المحرك الأساس والرئيس في أي مؤسسة هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها. كما تعد دراسة العنصر البشري في المؤسسات من المجالات الحيوية وذلك لما له من دور في تحسين الأداء والإنتاجية والفاعلية الادارية وبالتالي تحقيق الأهداف للمؤسسة والفرد.

كما أنه وعلى صعيد المؤسسات برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في المؤسسات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجات الالتزام بأهدافها وقيمتها (السميح, ٢٠١٠).

ويعد الالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم الادارية التي تعني بدراسة السلوك الانساني فهو تمثيل الفرد لقيم وأهداف المؤسسة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله (اللوزي, ٢٠٠٣).

وتعد التربية الخاصة أحد مجالات نظام التعليم في المملكة العربية السعودية التي تهدف إلى تقديم الخدمات التربوية والتعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة وفق منظومة التعليم العام أو ضمن برامج خاصة (وزارة التعليم, ١٤٢٨) ويعد مشرفي ومشرفات التربية الخاصة أحد مكونات هذا النظام يقومون بعدد من المهام والأدوار للمساهمة في تحقيق جملة من الأهداف لذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به مشرفي ومشرفات التربية الخاصة في متابعة الكثير من القرارات واللوائح والأنظمة, والاشراف الإداري والفني لمعاهد وبرامج التربية الخاصة, كان من المهم التأكد من مستوى الالتزام التنظيمي لهم وضرورة تعميقه لضمان مستوى عال من الأداء في المهام الموكلة لهم.

مشكلة الدراسة

إن الالتزام التنظيمي للمؤسسة التربوية يعد متطلب أساسي لتوفير الفاعلية في العمل, وبالتالي الانتاجية وتحقيق الأهداف وهذا ما يؤكد (الحمياني, ١٤٣٣) الذي يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد قضايا السلوك التنظيمي الهامة, لما له من تأثير جوهري على السلوك الانساني في المؤسسات الحديثة, فهو يترتب عليه نتائج وآثار عديدة على مجمل العلاقة بين

الموظف ومؤسسته فكلما زاد التزام الفرد بمؤسسته، تمكنت من تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها وخططها بأقل قدر ممكن من التكلفة والجهد.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع ظهرت دراسات عديدة في الأدب التنظيمي للبحث في مجال الالتزام التنظيمي ومعرفة العوامل المؤثرة به، حيث أكدت دراسة كل من (الحمياني، ١٤٣٣هـ)، و (القحطاني، ١٤٣٣هـ)، و (السميح، ٢٠١٠م)، و (الهنداوي، ٢٠٠٢)، و (فلمبان، ١٤٢٨هـ) على ضرورة توافر الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجيتها.

كما أن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم أو لدى مديري تلك المؤسسات يؤكد على وجود خلل في تلك المؤسسات يتوجب معالجته، ولن يتم معرفة مستوى هذا الالتزام إلا من خلال دراسات علمية (السميح، ٢٠١٠).

ويعتبر المشرف التربوي هو أحد أهم عناصر العملية التربوية وهو يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان (فلمبان، ١٤٢٩).

ونظراً لما لدور مشرفي ومشرفات لتربية الخاصة من أهمية في تحقيق الأهداف المرجوة للتربية الخاصة بالإضافة إلى المهام المتعددة التي تتطلب وقت وجهد مضاعفين، وأن نجاحهم في أداء أعمالهم هو نجاح للإدارة ككل وبالتالي فإن العمل على الاحتفاظ والاهتمام بهم مطلب مهم وضروري، وهذا ما يؤكد (غريب، ٢٠٠٥) بأن لابد من الاهتمام الجدي من جانب المؤسسات بكل النواحي المتعلقة بالأفراد العاملين مع فئات التربية الخاصة.

وموضوع التزام مشرفي ومشرفات التربية الخاصة أو عدم التزامهم يشكل قوة ايجابية أو سلبية نحو تطوير أعمالهم الإشرافية والإدارية لتحقيق الغايات، كما أن التزامهم يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم بمستوى أعلى من الكفاية والفاعلية من غير الملتزمين، خاصة في ظل تعدد المهام الموكلة اليهم ما بين مهام إدارية وأخرى إشرافية وقيامهم بأعمال خارج نطاق مهامهم في أحيان أخرى.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ومعوقاته وآليات تعزيزه من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض.

لذا، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض؟
- ما المعوقات التي تحد من الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض؟
- ما آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي ومعوقاته وآليات تعزيزه لمشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض تعزى إلى (الجنس، التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض.
- التوصل إلى آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض.
- التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي ومعوقاته وآليات تعزيزه لمشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض التي تعزى إلى كل من الجنس، التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها من الدراسات التي تتناول التربية الخاصة من منظور إداري وخاصة في ضوء الندرة الواضحة في هذا المجال.

٢- تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثان من أولى الدراسات التي اهتمت بموضوع الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة مما يضيف على الدراسة جانب الريادة.

٣- الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة مما قد يساعد في تبني آليات حديثة لتحسين مستواه من قبل القيادات التربوية.

٤- من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي الاداري بمفهوم الالتزام التنظيمي في التربية الخاصة، وإثارة اهتمام القيادات الادارية بالآثار المترتبة على ارتفاع أو انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة.

٥- قد تسهم الدراسة في تقديم آليات من شأنها تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: مشرفي ومشرفات التربية الخاصة والبالغ عددهم ٥٠ مشرف ومشرفة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في موضوعها على تحديد مستوى الالتزام التنظيمي ومعوقاته وآليات تعزيزه.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

مصطلحات الدراسة

الالتزام التنظيمي:

يعرف اصطلاحاً بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وهو يمثل اعتقاداً قوياً ومقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة

(عبدالباقي, ٢٠٠٥) وعرفه بورتر وزملاؤه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها (العبادي, ١٤٢٠).

وتعرف الباحثان الالتزام التنظيمي اجرائياً بأنه قوة تطابق مشرفي ومشرفات التربية الخاصة مع عملهم وارتباطهم به لتحقيق أهدافه والاعتزاز به والرغبة في الاستمرار فيه. مشرفي ومشرفات التربية الخاصة:

هم المتخصصين في أحد مجالات التربية الخاصة-حسب طبيعة البرنامج - تتوفر فيه الكفاية الفنية والإدارية ويعتبر مسئولاً عن الاشراف على العملية التربوية والتعليمية بجميع جوانبها في البرنامج, (القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة, ١٤٢٢).

الإطار النظري والدراسات السابقة

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً، فلم يكن شائعاً في الكتابات الأولية في الإدارة أو السلوك التنظيمي استخدام مصطلح الالتزام التنظيمي وذلك في الفترة ١٩٣٠-١٩٦٠م بشكل تقريبي وكان هناك مفاهيم قريبة نسبياً من الالتزام مثل الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي، كما يوضح (رشيد, ٢٠٠٤) أن مفهوم الالتزام التنظيمي أنبثق من حركة العلاقات الانسانية في النصف الأول من القرن العشرين، ومع ظهور المدرسة السلوكية تزايد الاهتمام بالجوانب الانسانية في الإدارة، وفي عام ١٩٦٠م اقترح بيكر Becker وضع مفهوم نظامي للالتزام التنظيمي على أنه ناتج عن إدراك الفرد للاستثمارات في المنظمة مثل المركز المكانة وفرص الترقية وبالتالي ارتباطه بمنظمته، وفي العام ١٩٧٤ وعلى يد العالم بورتر Porter ظهر مفهوم حديث للالتزام التنظيمي الذي ينظر للالتزام بأنه ارتباط وجداني بالمنظمة (درويش, ٢٠٠٨).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في مؤسسة معينة واستعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة (حريم, ٢٠٠٣)، ويعرفه (فليه، وعبدالمجيد, ٢٠٠٩) بأنه عملية الايمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، كما يعرف بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم المؤسسة التي يعمل بها (عبدالرحمن, ٢٠١٠).

وترى الباحثان أن المفاهيم السابقة للالتزام التنظيمي تؤكد على: تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، بذل أقصى الجهود من قبل الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة، الرغبة القوية في الاستمرار بالمؤسسة من قبل الفرد، المسؤولية تجاه المؤسسة، تبني قيم المؤسسة.

ومن أهم خصائص الالتزام التنظيمي أنه حالة غير ملموسة يُستدل عليها من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين، كما أن الالتزام التنظيمي محصلة لتفاعل جملة عوامل إنسانية وتنظيمية وإدارية، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبياً من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية (بطاح، ٢٠٠٦).

وتختلف صورة التزام الأفراد لمؤسساتهم حيث بينت ادبيات الالتزام التنظيمي أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً فحسب وفيما يلي عرض لبعض النماذج المختلفة التي فسرت اختلاف أبعاد الالتزام التنظيمي: نموذج كيدرون الذي يرى أن هناك بعدين للالتزام التنظيمي هما: الالتزام الأدبي (المعنوي): ويقصد بها تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، والالتزام المحسوب: ويقصد به رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايأ أفضل (الكايد، ١٩٩٩)، نموذج ستاو وسالنيك: وفق هذا النموذج يمكن أي يأخذ الالتزام التنظيمي بعدين اثنين هما: الالتزام الاتجاهي: وهو العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة وقيمها مما يؤدي إلى زيادة رغبته البقاء فيها، وهذا البعد يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، حيث يتحدد سلوكيات الأفراد بالمؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الموظفون لمؤسساتهم بناء على العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالتالي مستوى الالتزام التنظيمي، والالتزام السلوكي: ويعني العمليات التي يصبح الموظف من خلالها مرتبطاً بالمؤسسة نتيجة سلوكه السابق، أي أن الجهد والوقت الذي قضاها الموظف داخل المؤسسة يدفعه نحو التمسك بها وبعصويتها، وهذا النوع من الالتزام يمثل

وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الالتزام على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي، وبالذات الخبرات السابقة على تطوير علاقة الموظف وربطه بمؤسسته، حيث يصبح الموظفون مقيدون بأنواع خاصة من السلوك، أو التصرف داخل مؤسساتهم؛ ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، ولذلك يخشون أن يفقدوها إذا هم غيروا هذا السلوك (عبدالرحمن، ٢٠١٠)، النموذج ثلاثي الأبعاد: قدم كل من ألين وماير ثلاث اتجاهات فكرية هي: الالتزام الوجداني: وهو الارتباط الوجداني أو الارتباط الفعال بالمؤسسات والذي يعني التوحد مع المؤسسة والاندماج فيها، الالتزام البقائي: والذي ينظر إلى الالتزام كإدراك الفرد للتكلفة التي يتحملها إذا ما ترك المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، الالتزام المعياري: والذي يرى أن الالتزام عبارة عن شعور بالواجب في البقاء في المؤسسة (درويش، ٢٠٠٨).

وترى الباحثتان أن أهمية الالتزام التنظيمي تتعدى الموظف والمؤسسة لتشمل المجتمع حيث يسهم الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وتقليل الأعباء والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية والصحية الناجمة من عدم الالتزام التنظيمي.

ويشير بوشنان Bochanna كما ورد في (المعاني، ١٩٩٦) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي: مرحلة التجربة وتمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل يخضع الفرد خلالها للتدريب والاختبار، ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم، وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل، وتضارب الالتزام، ووضوح الدور، وبروز الجماعة المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدمة، مرحلة الانجاز وتتراوح في العادة بين عام وأربعة أعوام، وتتصف بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز ووضوح الالتزام للتنظيم، مرحلة الثقة بالتنظيم وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك.

وهناك عدد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وهي كما عبر عنها (اللوزي، ٢٠١٠) بأنها عبارة كل متكامل مترابط مع بعضه فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة

في تحقيق الالتزام التنظيمي ومن أهم هذه العوامل: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وضوح الأهداف، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي وللمؤسسة أكبر، المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية فالمشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل، كما إن تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي كذلك تبني قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة وبين الأفراد العاملين، وهو ما سيزيد عليه زيادة تماسك المؤسسة وزيادة الالتزام لها، وأخيراً تبني النمط الذي من خلاله يمكن التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم والالتزامهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف المحددة.

كما قام الهنداوي بدراسة (٢٠٠٢) هدفت إلى 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 المديرين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وعلى مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس الرضا الوظيفي كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٦١٥) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، ومن أهم النتائج أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة، وأن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، وأن الالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغوط العمل السلبية لدى المديرين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الإيجابية

والسلبية) طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور، ومن أهم توصيات الدراسة تحقيق الاستقلال الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، توفير فرص النمو المهني لمديري المدارس الابتدائية، تحقيق الموائمة المهنية بين قدرات المديرين ومتطلبات الوظيفة، إعادة تصميم وظيفة مدير المدرسة الابتدائية.

وقام حنونة (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من ٣٤٠ موظف وموظفة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي 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، ومن أهم توصيات الدراسة العمل على ادخال ادبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والعمل الجاد من قبل ادارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، كذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الافكار الابداعية في تطوير العمل.

وقامت فلمبان (١٤٢٨هـ) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، الوقوف على

علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من ١٠٣ مشرفاً تربوياً و ١٧٥ مشرفة تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي، ومن أهم نتائج الدراسة أن كل من المشرفين والمشرفات يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجات الرضا الوظيفي ودرجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور، ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل وتوفير الرعاية الصحية لهم، تكليف المشرفات والمشرفين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

وقام العنزي (١٤٢٩هـ) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي ومعرفة أثر كل من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي ومعرفة أثر كل من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم بنين ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية، ومن أهم نتائج الدراسة أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي كانت بدرجة موافق بشدة أما فيما يتعلق بالاتجاه الوجداني فكانت بدرجة موافق بينما بالنسبة للاتجاه النزوعي كانت بدرجة موافق بشدة، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة موافق، وجود علاقة ارتباطية

موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها الإدراكي والوجداني والنزوعي تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، ومن أهم توصيات الدراسة تعزيز الاتجاهات الإيجابية للقادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال إشراك هؤلاء القادة في التخطيط للتغيير المراد إجراؤه وكذلك إيجاد حوافز مناسبة لهم، تعزيز الالتزام التنظيمي الموجود لدى القادة التربويين من قبل الوزارة ومحاولة الرفع من مستواه من خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم والتي تسهم في إشباع حاجاتهم الوظيفية.

وقام السميح (١٤٢٩هـ) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية والكشف عن العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية وتحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية لمديري المعاهد العلمية، وكذلك تحديد العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والخصائص الشخصية لمديري المعاهد العلمية، كما تهدف إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية لمديري المعاهد العلمية، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية لمديري المعاهد العلمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من ٤٩ فرداً من مديري المعاهد العلمية، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المعاهد العلمية بلغ ٤.٥٨ من ٥ أي بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الخصائص الشخصية عدا متغير الخبرة لصالح الأكثر خبرة، وتوصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بلغ ٣.٧٢ من ٥ أي بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة

احصائياً بين الرضا الوظيفي وبين الخصائص الشخصية عدا متغير المستوى الوظيفي لصالح أصحاب المستوى السادس، وتوصلت لوجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة غير دالة احصائياً بين مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص كل من الخبرة والمستوى الوظيفي، كما توجد علاقة ارتباطيه سالبة ضعيفة غير دالة احصائياً بين مستوى الالتزام التنظيمي والعمر والمؤهل العلمي، وتوصلت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي، كما توجد علاقة ارتباطيه سالبة ضعيفة غير دالة احصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي وخصائص العمر والخبرة والمستوى الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة العمل على المحافظة على مستوى الالتزام التنظيمي الكبير وتعزيزه بشتى الوسائل والطرق الادارية والتنظيمية، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي والعمل على تذليل جميع ما يؤثر عليه، دعم مديري المعاهد العلمية بكل الامكانيات والحوافز المادية والمعنوية للمساهمة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، العمل على تزويد مديري المعاهد بتقويم أدائهم الوظيفي سنوياً وذلك لرفع مستوى الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالرؤساء، العمل على منح مديري المعاهد العلمية مكافأة شهرية نظير قيامهم بعملهم الإداري والعمل على زيادة الصلاحيات مديري المعاهد العلمية في ادارة معاهدهم.

وقامت الحميدي (١٤٣٣هـ) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية والكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، الحالة الاجتماعية لكل من المديرات والمعلمات ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي الارتباطي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من ٥٠١ مديرة ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة تمتع المديرات بدرجة ممارسة للعدالة التنظيمية بدرجة عالية بالمقارنة لاستجابات المعلمات اللاتي رأين أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة، تمتع المعلمات بمستوى رضا وظيفي عال، تمتع المعلمات بمستوى التزام تنظيمي بدرجة تقترب من العالية جداً بالمقارنة مع استجابات المديرات اللاتي رأين أن مستوى الالتزام كان عالياً، توجد علاقة دالة احصائياً بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى المديرات وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، توجد فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمؤهل الماجستير، لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة، لا توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة، لا توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة، ومن أهم توصيات الدراسة تبني استراتيجية كاملة لغرس قيم العدالة التنظيمية المرتكزة على القيم الاسلامية الخالدة لدى المديرات، تنظيم دورات تدريبية للرفع من قدرة القيادات المدرسية على اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقاً لقواعد وأسس علمية ومهنية، الأخذ بالتصور المقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتنفيذ آلياته المقترحة لتحسين ادراك المعلمات للعدالة التنظيمية ورفع مستوى رضائهن والتزامهن تجاه مدارسهن، مراجعة الوصف الوظيفي لمعلمة المرحلة الثانوية بحيث يوضح بشكل دقيق مهام المعلمة ومسؤولياتها وتسليمه لها، إشباع الحاجات الوظيفية للمعلمات من خلال نظام حوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة وتحسين ظروف العمل وبيئته المادية.

وقامت القحطاني (١٤٣٣هـ) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى

الالتزام التنظيمي ودرجة العلاقة بينهما من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب التربية

والتعليم للبنات بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من ٣١٢ مشرفة تربوية، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في مكاتب التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الثقافة التنظيمية وحول مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، ومن أهم توصيات الدراسة توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالاهتمام بالجوانب الانسانية ورفع الروح المعنوية وتساعد على الابداع والابتكار ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة أكبر قدر من اللامركزية والمشاركة بين عناصر العملية التعليمية في ادارات مكاتب التربية والتعليم، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية للمشرفات بما يزيد من التزامهن ويخدم أهداف وخطط مكاتب التربية والتعليم، مراعاة المرونة والعدالة في تطبيق القواعد والأنظمة والإجراءات الخاصة بنظام العمل في مكاتب التربية والتعليم، وإشراكها مع الإدارة العليا في إعادة صياغة هذه الأنظمة والإجراءات بما يكفل تحقيق العدالة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى لتحقيقه حيث هدفت دراسة هنداوي إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل، أما دراسة فيشر فهدف إلى بحث سلوكيات المواطنة، وهدفت دراسة حنونة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ومعرفة مدى تأثير بعض العوامل عليه، أما دراسة فلمبان والسماح فهدفنا إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما ومعرفة العلاقة بينهما وبين الخصائص الشخصية، وجاءت دراسة العنزي لتكشف عن اتجاهات القادة نحو التغيير التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، والتعرف كذلك على مدى تأثير الخصائص

الشخصية عليهما, أما دراسة القحطاني فهدفت إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما, وهدفت دراسة الحميدي إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما وبين المتغيرات الديمغرافية ووضع تصور مقترح لتعزيز ودعم العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية, وأخيراً هدفت دراسة إلى تقويم الالتزام التنظيمي وتأثير العوامل التنظيمية عليه ومعرفة معوقاته, وفي ضوء هذا الاختلاف للأهداف فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ومعوقاته وآليات تعزيزه.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة حيث طبقت الدراسات السابقة على مديري ومديرات مدارس, مديري معاهد, مشرفي ومشرفات ومعلمي التعليم العام, موظفي جامعات, قادة تربيين, أما الدراسة الحالية فيتكون مجتمعها من مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض.

ومن الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تحديد مشكلة وأسئلة الدراسة, بناء الاطار النظري, تصميم أداة الدراسة, وتفسير النتائج. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى التعرف على مستوى ومعوقات وآليات الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض.

الطريقة والإجراءات

١- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب المسحي حيث يعد الأسلوب المناسب للدراسة الحالية والذي يعرف بأنه استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم, وذلك بهدف وصف واقع الظاهرة المراد دراستها من حيث طبيعتها ودرجة وجودها, (سليمان, ٢٠٠٩).

٢- العينة

تكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض والبالغ

عددهم ٥٠ مشرف ومشرفة ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم أخذهم جميعاً ليمثلوا عينة الدراسة, حيث تم توزيع ٥٠ استبانة وعاد منها ٤٥ استبانة صالحة جميعها للتحليل الاحصائي, وتقدم الباحثتان وصفاً لأفراد الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والجداول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس وسنوات الخبرة والتخصص

المتغير	النوع	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	٢١	٤٦.٧
	أنثى	٢٤	٥٣.٣
	المجموع	٤٥	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١	٢.٢
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٤	٨.٩
	١٠ سنوات فأكثر	٤٠	٨٨.٩
	المجموع	٤٥	١٠٠
التخصص	عوق بصري	٤	٨.٩
	عوق عقلي	١١	٢٤.٤
	عوق سمعي	١٠	٢٢.٢
	صعوبات تعلم	١٨	٤٠
	تدريبات سلوكية	٢	٤.٤
	المجموع	٤٥	١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧	٣٧.٨
	دكتوراه	٢	٤.٤
	المجموع		

٣- أداة الدراسة

لجمع المعلومات والبيانات التي يمكن في ضوءها الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها قامت الباحثان بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وفيما يلي توضيح لخطوات بنائها وحساب ثباتها وصدقها:

استندت الباحثان في تصميمها على مقاييس الالتزام التنظيمي بورتر وثلاثي الأبعاد بالإضافة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها بصورتها الأولية ملحق (١) على عدد من المحكمين ملحق (٢)، وبناء على الملاحظات والتعديلات التي تم إبدائها تم تعديل الاستبانة والخروج بصورتها النهائية ملحق (٣)، وتم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (٢) قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٢) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠.٨٥٢	مستوى الالتزام التنظيمي
٠.٨٩٨	معوقات الالتزام التنظيمي
٠.٩٧٣	آليات تعزيز الالتزام التنظيمي

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

وللتأكد من الصدق الداخلي للأداة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (٣) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثاني: معوقات الالتزام التنظيمي			المحور الأول: مستوى الالتزام التنظيمي		
معامل الارتباط	الفقرة	م	معامل الارتباط	الفقرة	م
**٠,٦٦٣	ضعف العلاقات الانسانية بين الزملاء	١	**٠,٤١١	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر لإنجاح عملي	١
**٠,٧٣٦	قلة الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات	٢	**٠,٥٨٠	لدي استعداد لقبول أي مهام لكي احتفظ بعملي	٢
**٠,٧٣٠	قصور نظام الحوافز للمشرف	٣	**٠,٦٤٣	تتطابق قيمي مع قيم عملي.	٣
**٠,٧٢٤	عمومية الأهداف المتعلقة بالعمل	٤	**٠,٦٢٠	أشعر بالفخر لكوني اعمل في التربية الخاصة.	٤
**٠,٦٩٣	ضعف الأمن الوظيفي للمشرف	٥	**٠,٥٨٠	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	٥
**٠,٨٠٦	قلة فرص النمو المهني	٦	**٠,٦٧٥	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في عملي الحالي.	٦
**٠,٦٧٣	تداخل المهام الوظيفية واجراءات العمل	٧	**٠,٤٥٤	لدي شعور حقيقي بأن مشاكل عملي هي مشاكلنا الخاصة.	٧
**٠,٧٢٦	ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي للمشرف	٨	**٠,٧١٦	يمثل عملي في التربية الخاصة معنى كبيراً جداً بالنسبة لي .	٨
**٠,٧٢٦	محدودية الصلاحيات المخولة للمشرف	٩	**٠,٨٢٠	سوف أشعر بالحسرة إذا تركت عملي الان.	٩
**٠,٧٩٤	ضعف دعم القيادات العليا للمشرف	١٠	**٠,٥٩١	أهتم بواقع ومستقبل عملي.	١٠
**٠,٧٣٨	توزيع المهام بين المشرفين بشكل غير عادل	١١	**٠,٨٢٦	سوف يكون من الصعب أن أترك عملي حتى لو احتجت لذلك.	١١
**٠,٨٤٥	قلة استخدام النمط الديمقراطي لدى الرؤساء المباشرين على العمل.	١٢	**٠,٦٩٥	يعتبر مجال عملي الحالي هو الأفضل لي من بين المجالات التي من الممكن أن أعمل بها.	١٢
**٠,٨١٦	ضعف المناخ التنظيمي السائد	١٣	**٠,٦٦٥	أشعر أن أهدافي المهنية تتطابق مع اهداف عملي	١٣
**٠,٤٠١	انشغال المشرف بنشاطات خاصة	١٤	**٠,٦١٢	أحرص على سمعة عملي	١٤
**٠,٣١٥	ضعف مهارات المشرف المهنية	١٥	**٠,٦٩٨	أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح أو فشل عملي	١٥
**٠,٧١٣	احساس المشرف بعدم العدالة في تقويم أدائه الوظيفي	١٦	**٠,٦٦٠	اشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع عملي	١٦
**٠,٢٩٩	ملل المشرف من مهنة الاشراف	١٧	**٠,٧١٦	ابدل مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف عملي	١٧
**٠,٣٦٢	عزوف المشرف عن حضور البرامج التدريبية	١٨	**٠,٣٥٥	أشعر بأنني أفقد الكثير عند بقائي في عملي على المدى البعيد.	١٨
**٠,٢٩٣	ضعف رغبة المشرف في الاشراف	١٩	**٠,٣٨٢	أحد النتائج السلبية التي تترتب على ترك عملي هي قلة البدائل المتاحة.	٢٠

(**) دالة عند ٠.٠١

جدول (٤) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثالث: آليات تعزيز الالتزام التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	م	الفقرة	معامل الارتباط
١	توضيح المهام والمسؤوليات بدقة.	**٠,٩٢٣	٧	تعزيز ثقافة وقيم الالتزام التنظيمي لدى المشرفين.	**٠,٩٠١
٢	تقديم نظام حوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة.	**٠,٨٨٢	٨	تحفيز المشرفين على العمل وطرح الأفكار.	**٠,٨٩٨
٣	نشر ثقافة واضحة للعمل معلنة لجميع المشرفين .	**٠,٩١٥	٩	توفير مناخ تنظيمي ايجابي.	**٠,٩١١
٤	العمل على تبني النمط الموقفي في القيادة.	**٠,٨١٦	١٠	الحرص على العلاقات الانسانية بين المشرفين.	**٠,٧٨٢
٥	التجديد والجاذبية الوظيفية للمهن.	**٠,٩٣٩	١٢	رفع نسبة مشاركة المشرفين في مجالات العمل.	**٠,٩١١
٦	تحسين ظروف العمل وبيئته المادية.	**٠,٩٢٥			

(**) دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) والجدول رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور .

ولحساب المقياس (الخماسي) تم استخدام المعاملة التالية ٥ (أكبر قيمة للمقياس) - ١

(أصغر قيمة للمقياس) = ٤ = ٥/٤ = ٠.٨٠ , (العمر , ٢٠٠٢م).

= ١+٠,٨٠ ١,٨٠	= ٠,٨٠+١,٨٠ ٢,٦٠	= ٠,٨٠+٢,٦٠ ٣,٤٠	= ٠,٨٠+٣,٤٠ ٤,٢٠	= ٠,٨٠+٤,٢٠ ٥
------------------	---------------------	---------------------	---------------------	------------------

المتوسط	درجة الاستجابة	المتوسط	درجة الاستجابة
أكبر من ٤,٢٠ - ٥	عالية جداً	أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠	منخفضة
أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠	عالية	١.٨٠ - ١	منخفضة جداً
أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠	متوسطة		

الأساليب الإحصائية:

- معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.
- اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية.
- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية.

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: المتعلق بالكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ٤,١٣ وهو ما يعني أن مستوى الالتزام التنظيمي لمشرفي ومشرفات التربية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، كما بلغ الانحراف المعياري العام ٠,٤٧٢ وهي قيمة صغيرة تدل على قلة تشتت درجات الموافقة بين أفراد الدراسة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (حنونه، ٢٠٠٦م) و دراسة (فلمبان، ١٤٢٨هـ) ودراسة (القحطاني، ١٤٣٣هـ) ودراسة (الحمياني، ١٤٣٣هـ)، ودراسة (العنزي، ١٤٢٩هـ).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بإيمان مشرفي ومشرفات التربية الخاصة لدورهم نحو الفئات الخاصة، الأمر الذي انعكس على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وقد حظيت عشر عبارات بدرجة موافقة عالية جدا وهذه العبارات هي: لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر لإنجاح عملي حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٧١)، أشعر بالفخر لكوني اعمل في التربية الخاصة بمتوسط حسابي (٤.٦٤) أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح أو فشل عملي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٦٢)، ابذل مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف بمتوسط (٤.٦٠)، أحرص على سمعة عملي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٨)، يمثل عملي في

التربية الخاصة معنى كبيراً جداً بالنسبة بمتوسط حسابي (٤.٥٣) أهتم بواقع ومستقبل عملي بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٧) اشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع عملي حيث بلغ بمتوسط حسابي (٤.٤٧) تتطابق قيمي مع قيم عملي، وأقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٤)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العنزي، ١٤٢٩هـ) كما حصلت ثمان عبارات على درجة موافقه عالية وهي: لدي استعداد لقبول أي مهام لكي احتفظ بعملي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١١)، سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في عملي الحالي بمتوسط حسابي (٣.٩٦) يعتبر مجال عملي الحالي هو الأفضل لي من بين المجالات التي من الممكن أن أعمل بها حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٤) سوف يكون من الصعب أن أترك عملي حتى لو احتجت الى ذلك بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، أشعر أن أهدافي المهنية تتطابق مع اهداف عملي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٧٣)، سوف أشعر بالحسرة إذا تركت عملي الان بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، لدي شعور حقيقي بأن مشاكل عملي هي مشاكلي الخاصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٦٢)، أحد النتائج السلبية التي تترتب على ترك عملي هي قلة البدائل المتاحة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩) مما يدل على أن درجة الموافقة عالية.

وحصلت عبارة واحدة على درجة موافقة متوسطة وهي أشعر بأنني أفقد الكثير عند

بقائي في عملي على المدى البعيد حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.١٣).

جدول (٥) يبين رأي أفراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
١	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر لإنجاح عملي	٣٢	١٣	٠	٠	٠	٤,٧١	٠,٤٥٨	١
		٧١,١	٢٨,٩	٠	٠	٠			
		%							
٢	لدي استعداد لقبول أي مهام لكي احتفظ بعملي	١٧	١٦	١٢	٠	٠	٤,١١	٠,٨٠٤	١١
		٣٧,٨	٣٥,٦	٢٦,٧	٠	٠			
		%							
٣	تتطابق قيمي مع قيم عملي.	١٨	٢٠	٧	٠	٠	٤,٢٤	٠,٧١٢	٩م
		٤٠	٤٤,٤	١٥,٦	٠	٠			
		%							
٤	أشعر بالفخر لكوني اعمل في التربية الخاصة.	٣٥	٦	٣	٠	١	٤,٦٤	٠,٨٠٢	٢
		٧٧,٨	١٣,٣	٦,٧	٠	٢,٢			
		%							
٥	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	١٨	٢٠	٧	٠	٠	٤,٢٤	٠,٧١٢	٩م
		٤٠	٤٤,٤	١٥,٦	٠	٠			
		%							
٦	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في عملي الحالي.	١٤	١٧	١٣	٠	١	٣,٩٦	٠,٩٠٣	١٢
		٣١,١	٣٧,٨	٢٨,٩	٠	٢,٢			
		%							
٧	لدي شعور حقيقي بأن مشاكل عملي هي مشاكلنا الخاصة.	٩	١٨	١٢	٤	٢	٣,٦٢	١,٠٥١	١٧
		٢٠	٤٠	٢٦,٧	٨,٩	٤,٤			
		%							
٨	يمثل عملي في التربية الخاصة معنى كبيراً جداً بالنسبة لي	٢٦	١٧	٢	٠	٠	٤,٥٣	٠,٥٨٨	٦
		٥٧,٨	٣٧,٨	٤,٤	٠	٠			
		%							
٩	سوف أشعر بالحسرة إذا تركت عملي الآن.	١٢	١١	١٩	٢	١	٣,٦٩	٠,٩٩٦	١٦
		٢٦,٧	٢٤,٤	٤٢,٢	٤,٤	٢,٢			
		%							
١٠	أهتم بواقع ومستقبل عملي.	٢٢	٢٢	١	٠	٠	٤,٤٧	٠,٥٤٨	٧
		٤٨,٩	٤٨,٩	٢,٢	٠	٠			
		%							
١١	سوف يكون من الصعب أن أترك عملي حتى لو احتجت إلى ذلك.	١٣	١٤	١٥	٢	١	٣,٨٠	٠,٩٩١	١٤
		٢٨,٩	٣١,١	٣٣,٣	٤,٤	٢,٢			
		%							
١٢	يعتبر مجال عملي الحالي هو الأفضل لي من بين المجالات التي من الممكن أن أعمل بها.	١٣	١٥	١٥	١	١	٣,٨٤	٠,٩٥٢	١٣
		٢٨,٩	٣٣,٣	٣٣,٣	٢,٢	٢,٢			
		%							
١٣	أشعر أن أهدافي المهنية تتطابق مع أهداف عملي	١٠	١٨	١٣	٣	١	٣,٧٣	٠,٩٦٣	١٥
		٢٢,٢	٤٠	٢٨,٩	٦,٧	٢,٢			
		%							
١٤	أحرص على سمعة عملي	٢٦	١٩	٠	٠	٠	٤,٥٨	٠,٤٩٩	٥
		٥٧,٨	٤٢,٢	٠	٠	٠			
		%							
١٥	أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح أو فشل عملي	٢٨	١٧	٠	٠	٠	٤,٦٢	٠,٤٩٠	٣
		٦٢,٢	٣٧,٨	٠	٠	٠			
		%							
١٦	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع عملي	٢٥	١٦	٤	٠	٠	٤,٤٧	٠,٦٦١	٨
		٥٥,٦	٣٥,٦	٨,٩	٠	٠			
		%							
١٧	ابذل مزيداً من الجهد لتحقيق أهداف عملي	٢٧	١٨	٠	٠	٠	٤,٦٠	٠,٤٩٥	٤
		٦٠	٤٠	٠	٠	٠			
		%							
١٨	أشعر بانني أفقد الكثير عند بقائي في عملي على المدى البعيد.	٥	١٦	١٠	٨	٦	٣,١٣	١,٢٣	١٩
		١١,١	٣٥,٦	٢٢,٢	١٧,٨	١٣,٣			
		%							
١٩	أحد النتائج السلبية التي تترتب على ترك عملي هي قلة البدائل المتاحة.	٧	١٩	٩	٩	١	٣,٤٩	١,٠٥٨	١٨
		١٥,٦	٤٢,٢	٢٠	٢٠	٢,٢			
		%							

المتوسط الحسابي العام = ٤,١٣ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٢٧

نتائج السؤال الثاني: المتعلق بالكشف عن المعوقات التي تحد من الالتزام التنظيمي

لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض حيث أوضحت النتائج أن المتوسط العام بلغ ٣,٧٥ وهو ما يعني موافقتهم على هذه المعوقات بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(الحمياني, ١٤٣٣ هـ) التي توصلت لنفس النتيجة, وبلغ الانحراف المعياري العام ٠,٥٨٤ وهي

قيمة صغيرة تدل على قلة تشتت استجابات أفراد الدراسة.

جدول (٦) معوقات الالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	ضعف العلاقات الانسانية بين الزملاء	٥	٣	١٣	١٧	٧	٣,٤٠	١٥
		١١,١	٦,٧	٢٨,٩	٣٧,٨	١٥,٦	%	
٢	قلة الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات	١	٣	٦	١٥	٢٠	٤,١١	٧
		٢,٢	٦,٧	١٣,٣	٣٣,٣	٤٤,٤	%	
٣	قصور نظام الحوافز للمشرف	١	٢	٣	١٠	٢٩	٤,٤٢	٣
		٢,٢	٤,٤	٦,٧	٢٢,٢	٦٤,٤	%	
٤	عمومية الأهداف المتعلقة بالعمل	١	٠	٨	١٩	١٧	٤,١٣	٦
		٢,٢	٠	١٧,٨	٤٢,٢	٣٧,٨	%	
٥	ضعف الأمن الوظيفي للمشرف	١	٥	٦	١١	٢٢	٤,٠٧	٩
		٢,٢	١١,١	١٣,٣	٢٤,٤	٤٨,٩	%	
٦	قلة فرص النمو المهني	١	١	٩	١٨	١٦	٤,٠٤	١٠
		٢,٢	٢,٢	٢٠	٤٠	٣٥,٦	%	
٧	تداخل المهام الوظيفية واجراءات العمل	١	٢	٤	١٤	٢٤	٤,٢٩	٥
		٢,٢	٤,٤	٨,٩	٣١,١	٥٣,٣	%	
٨	ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي للمشرف	١	٠	٤	١٤	٢٦	٤,٤٢	٢
		٢,٢	٠	٨,٩	٣١,١	٥٧,٨	%	
٩	محدودية الصلاحيات المخولة للمشرف	١	٠	٥	١٠	٢٩	٤,٤٧	١
		٢,٢	٠	١١,١	٢٢,٢	٦٤,٤	%	
١٠	ضعف دعم القيادات العليا للمشرف	٠	١	٦	١٢	٢٦	٤,٤٠	٤
		٠	٢,٢	١٣,٣	٢٦,٧	٥٧,٨	%	
١١	توزيع الاعباء والمهام بين المشرفين بشكل غير عادل	١	٤	١٠	٨	٢٢	٤,٠٢	١١
		٢,٢	٨,٩	٢٢,٢	١٧,٨	٤٨,٩	%	
١٢	قلة استخدام النمط الديمقراطي لدى الرؤساء المباشرين على العمل.	٢	٧	٤	١١	٢١	٣,٩٣	١٢
		٤,٤	١٥,٦	٨,٩	٢٤,٤	٤٦,٧	%	
١٣	ضعف المناخ التنظيمي السائد	٢	١	٧	١٧	١٨	٤,٠٧	٨
		٤,٤	٢,٢	١٥,٦	٣٧,٨	٤٠	%	
١٤	انشغال المشرف بنشاطات وأعمال تجارية خاصة	١١	٠	٢١	١١	٢	٢,٠٩	٢٠
		٢٤,٤	٠	٤٦,٧	٢٤,٤	٤,٤	%	
١٥	ضعف مهارات المشرف المهنية	٣	١٤	١٤	١٢	٢	٢,٩١	١٨
		٦,٧	٣١,١	٣١,١	٢٦,٧	٤,٤	%	
١٦	احساس المشرف بعدم العدالة في تقويم أدائه الوظيفي	٠	١٠	٨	١٦	١١	٣,٦٢	١٤
		٠	٢٢,٢	١٧,٨	٣٥,٦	٢٤,٤	%	
١٧	ملا المشرف من مهنة الاشراف	١	١٠	١٣	١٦	٥	٣,٣١	١٦
		٢,٢	٢٢,٢	٢٨,٩	٣٥,٦	١١,١	%	
١٨	عزوف المشرف عن حضور الدورات والبرامج التدريبية	٤	١٧	١٧	٦	١	٢,٦٢	١٩
		٨,٩	٣٧,٨	٣٧,٨	١٣,٣	٢,٢	%	
١٩	ضعف رغبة المشرف في الاشراف	٣	١١	١٧	١٢	٢	٢,٩٨	١٧
		٦,٧	٢٤,٤	٣٧,٨	٢٦,٧	٤,٤	%	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١٣	٠,٩٧٤	٣,٧٨	١	٣	١٢	١٨	١١	ك	٢ ٠
			٢,٢	٦,٧	٢٦,٧	٤٠	٢٤,٤	%	
المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٥ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٨٤									

من الجدول (٦) يتضح أن هناك خمس عبارات حصلت على درجة موافقة عالية جداً وهي: محدودية الصلاحيات المخولة للمشرف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٧) ، ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي للمشرف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٢) ، قصور نظام الحوافز للمشرف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٢) ، ضعف دعم القيادات العليا للمشرف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٠) تداخل المهام الوظيفية واجراءات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٩) ، كما حصلت تسع عبارات على درجة موافقة عالية وهي: عمومية الأهداف المتعلقة بالعمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣) ، قلة الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١١) ، ضعف المناخ التنظيمي السائد حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٧) ، ضعف الأمن الوظيفي للمشرف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٧) ، قلة فرص النمو المهني حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٤) توزيع الاعباء والمهام بين المشرفين بشكل غير عادل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٢) قلة استخدام النمط الديمقراطي لدى الرؤساء المباشرين على العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣) ضعف الرضا عن مستوى الراتب للمشرف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨) احساس المشرف بعدم العدالة في تقويم أدائه الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٢) ، وحصلت خمس عبارات على درجة موافقة متوسطة هي: ضعف العلاقات الانسانية بين الزملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠) ، ملل المشرف من مهنة الاشراف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١) ضعف رغبة المشرف في الاشراف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٨) ضعف مهارات المشرف المهنية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩١) عزوف المشرف عن حضور الدورات والبرامج التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٢) وجاءت عبارة واحدة فقط بدرجة موافقة

منخفضة وهي انشغال المشرف بنشاطات وأعمال تجارية خاصة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢٠٠٩).

ويتضح من النتائج السابقة أن المعوقات التنظيمية حصلت على درجات موافقة عالية جداً ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تأثير المؤسسات بصفة عامة في التأثير على العاملين لديها من خلال ما تقوم به من سياسات وقرارات وإجراءات.

نتائج السؤال الثالث: المتعلق بتحديد آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مشرفي

ومشرفات مشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ٣,٧٢ وهو ما يعني موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على هذه الآليات كما بلغ الانحراف المعياري ١,٠٥ وهي درجة صغيرة تدل على قلة تشتت درجات الموافقة على عبارات هذا المحور.

جدول (٧) آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لأفراد الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبرة	م	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	١,١١٢	٣,٨٩	٢	٣	٩	١٥	١٦	ك	١	توضيح المهام والمسؤوليات بدقة.
			٤,٤	٦,٧	٢٠	٣٣,٣	٣٥,٦	%		
١٠	١,٤٥٤	٣,٥٨	٦	٥	٩	٧	١٨	ك	٢	تقديم نظام حوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة.
			١٣,٣	١١,١	٢٠	١٥,٦	٤٠	%		
٤	١,٢٤٢	٣,٨٤	٣	٣	١١	٩	١٩	ك	٣	نشر ثقافة واضحة للعمل معلنة لجميع المشرفين.
			٦,٧	٦,٧	٢٤,٤	٢٠	٤٢,٢	%		
٨	١,١٠٨	٣,٦٧	٢	٤	١٣	١٤	١٢	ك	٤	العمل على تبني النمط الموقفي في القيادة.
			٤,٤	٨,٩	٢٨,٩	٣١,١	٢٦,٧	%		
٩	١,٢٤٨	٣,٦٢	٣	٦	١٠	١٢	١٤	ك	٥	التجديد والجاذبية الوظيفية للمهن.
			٦,٧	١٣,٣	٢٢,٢	٢٦,٧	٣١,١	%		
١١	١,٣٠٥	٣,٤٢	٤	٨	١٠	١١	١٢	ك	٦	تحسين ظروف العمل وبيئته المادية.
			٨,٩	١٧,٨	٢٢,٢	٢٤,٤	٢٦,٧	%		
٧	١,٠٦٦	٣,٦٧	١	٥	١٤	١٣	١٢	ك	٧	تعزيز ثقافة وقيم الالتزام التنظيمي لدى المشرفين.
			٢,٢	١١,١	٣١,١	٢٨,٩	٢٦,٧	%		
٦	١,١٢٦	٣,٧٨	٢	٤	١٠	١٥	١٤	ك	٨	تحفيز المشرفين على العمل وطرح الأفكار.
			٤,٤	٨,٩	٢٢,٢	٣٣,٣	٣١,١	%		
٥	١,١١٤	٣,٨٢	١	٧	٥	١٨	١٤	ك	٩	توفير مناخ تنظيمي ايجابي.
			٢,٢	١٥,٦	١١,١	٤٠	٣١,١	%		
٢	١,١٥٣	٣,٨٩	٣	٢	٨	١٦	١٦	ك	١٠	الحرص على العلاقات الانسانية بين المشرفين.
			٦,٧	٤,٤	١٧,٨	٣٥,٦	٣٥,٦	%		
٣	١,٠٨٦	٣,٨٤	٢	٢	١٢	١٤	١٥	ك	١٢	رفع نسبة مشاركة المشرفين في مجالات العمل.
			٤,٤	٤,٤	٢٦,٧	٣١,١	٣٣,٣	%		
المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٢ ، الانحراف المعياري العام = ١,٠٥										

من الجدول (٧) يتضح أن جميع عبارات آليات تعزيز الالتزام التنظيمي حصلت على

درجة موافقة عالية وفق الترتيب التالي:

توضيح المهام والمسؤوليات بدقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) الحرص على

العلاقات الانسانية بين المشرفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) رفع نسبة مشاركة

المشرفين في مجالات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٤) نشر ثقافة واضحة للعمل

معلنة لجميع المشرفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٤) توفير مناخ تنظيمي ايجابي حيث

بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢), تحفيز المشرفين على العمل وطرح الأفكار حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٣.٧٨) تعزيز ثقافة وقيم الالتزام التنظيمي لدى المشرفين حيث بلغ المتوسط الحسابي

(٣.٦٧) العمل على تبني النمط الموقفي في القيادة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٧)

التجديد والجاذبية الوظيفية للمهن حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٢) تقديم نظام حوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٨) تحسين ظروف العمل وبيئته المادية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك مشرفي ومشرفات التربية الخاصة إلى الاجراءات التي من شأنها الحفاظ على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

نتائج السؤال الرابع: المتعلق بتحديد الفروق ذات دلالة احصائية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لمشرفي ومشرفات التربية الخاصة بمدينة الرياض معوقات وآليات تعزيره تعزى إلى الجنس، التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة، وأظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق دالة احصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي وبين هذه المتغيرات، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحميدي، ١٤٣٣هـ-) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية، كما تختلف مع دراسة (فلمبان، ١٤٢٨هـ) ودراسة (الهنداوي، ٢٠٠٢م) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك مشرفي ومشرفات التربية الخاصة لأهمية عملهم الموجه نحو خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة واتجاههم الايجابي وشعورهم العاطفي نحو التربية الخاصة وحرصهم على الاستمرار فيها، باختلاف تخصصاتهم أو خبراتهم أو مؤهلاتهم العلمية.

اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير الجنس:

جدول (٨) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس

البيان	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مستوى الالتزام التنظيمي	ذكر	٤.١٥	٠.٤٣٧	٤٣	٠.٢٨١	٠.٧٨٠
	أنثى	٤.١١	٠.٤٢٧			
معوقات الالتزام التنظيمي	ذكر	٣.٧٣	٠.٤٦٥	٤٣	٠.١٧٤-	٠.٨٦٣
	أنثى	٣.٧٦	٠.٦٨١			
آليات تعزيز الالتزام التنظيمي	ذكر	٣.٨٨	٠.٩٠٢	٤٣	٠.٩٣٩	٠.٣٥٣
	أنثى	٣.٥٩	١.١٧			

(*) دالة عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول رقم (٨) ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

أفراد الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل T (٠.٢٨١) عند درجة حرية (٤٣) ومستوى دلالة (٠.٧٨٠) وهو أكبر من (٠.٠٥). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في معوقات الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل T (- ٠.١٧٤) عند درجة حرية (٤٣) ومستوى دلالة (٠.٨٦٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في آليات تعزيز الالتزام

التنظيمي، حيث بلغ معامل T (٠.٩٣٩) عند درجة حرية (٤٣) ومستوى دلالة (٠.٣٥٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير الرتبة العلمية:

جدول (٩) يوضح تحليل التباين لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الرتبة العلمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٠.٣١٢	٣	٠.١٠٤	٠.٥٥٣	٠.٦٤٩
	داخل المجموعات	٧.٧٢٤	٤١	٠.١٨٨		
معوقات الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٠.١٠٨	٣	٠.٠٣٦	٠.٠٩٩	٠.٩٦٠
	داخل المجموعات	١٤.٩١١	٤١	٠.٣٦٤		
آليات تعزيز الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٢.٣٠٠	٣	٠.٧٦٧	٠.٦٧٣	٠.٥٧٣
	داخل المجموعات	٤٦.٦٦٧	٤١	١.١٣٨		

(*) دالة عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول رقم (٩) ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل F (٠.٥٥٣) عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠.٦٤٩) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في معوقات الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل F (٠.٠٩٩) عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠.٩٦٠) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في آليات تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل F (٠.٦٧٣) عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠.٥٧٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٠) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

البيان	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مستوى الالتزام التنظيمي	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٤.٣٠	٠.١٢٤	٤٢	٠.٧٧٠	٠.٤٤٦
	١٠ سنوات أكثر	٤.١٤	٠.٤١١			
معوقات الالتزام التنظيمي	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣.٦٨	٠.٦٦١	٤٢	٠.٢١٥-	٠.٨٤٢
	١٠ سنوات أكثر	٣.٧٦	٠.٥٩٢			
آليات تعزيز الالتزام التنظيمي	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢.٨٦	٠.٩٥٧	٤٢	١.٧٢٠-	٠.٠٩٣
	١٠ سنوات أكثر	٣.٨٠	١.٠٠٤			

(* دالة عند ٠.٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١٠) ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل T (٠.٧٧٠) عند درجة حرية (٤٢) ومستوى دلالة (٠.٤٤٦) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في معوقات الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل T (- ٠.٢١٥) عند درجة حرية (٤٢) ومستوى دلالة (٠.٨٤٢) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في آليات تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل T (- ١.٧٢٠) عند درجة حرية (٤٢) ومستوى دلالة (٠.٠٩٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير التخصص:
جدول (١١) يوضح تحليل التباين لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير التخصص

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٠.٩٥٦	٤	٠.٢٣٩	١.٣٥٠	٠.٢٦٨
	داخل المجموعات	٧.٠٨١	٤٠	٠.١٧٧		
معوقات الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٠.٦٥٥	٤	٠.١٦٤	٠.٤٥٦	٠.٧٦٧
	داخل المجموعات	١٤.٣٦٤	٤٠	٠.٣٥٩		
آليات تعزيز الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٥.٦٥٠	٤	١.٤١٢	١.٣٠٤	٠.٢٨٥
	داخل المجموعات	٤٣.٣١٧	٤٠	١.٠٨٣		

(* دالة عند ٠.٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١١) ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل F (١.٣٥٠) عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠.٢٦٨) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في معوقات الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل F (٠.٤٥٦) عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠.٧٦٧) وهو أكبر من (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في آليات تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل F (١.٣٠٤) عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠.٢٨٥) وهو أكبر من (٠.٠٥).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة توصي الباحثان بالتالي:

- ١- المحافظة على مستوى الالتزام التنظيمي العالي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة في مدينة الرياض.
- ٢- الاستمرار في قياس الالتزام التنظيمي لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة في مدينة الرياض بين فترة وأخرى لضمان وجوده واستمراره.
- ٣- توعية القادة التربويين بأهمية وماهية الالتزام التنظيمي وما يتعلق به من مراحل وعوامل ونماذج.
- ٤- معالجة معوقات الالتزام التنظيمي المؤسسية من خلال تحديد واجبات وحقوق مشرفي التربية الخاصة، وضع نظام للحوافز.
- ٥- التعريف بالالتزام التنظيمي في قطاع التربية الخاصة من خلال البرامج التدريبية والندوات والمحاضرات.
- ٦- تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الاخذ بالآليات الواردة في هذه الدراسة.

المقترحات:

تقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية:

- ١- الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة.
- ٢- الالتزام التنظيمي لدى مديري ومديرات التربية الخاصة.

٣- دراسة مقارنة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام.

٤- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية لدى مشرفي ومشرفات التربية الخاصة.

المراجع

ابن منظور, الإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. **لسان العرب**. بيروت, دار صادر. ج. ١٢.

بطاح, أحمد. (٢٠٠٦). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**, عمان: الشروق.

حريم, حسين. (٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**, عمان: دار الحامد.

الحمياني, محمد بن زين. (١٤٣٣). **الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين في المملكة العربية السعودية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية, الرياض.

الحميدي, منال. (١٤٣٣). **العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة**. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط, كلية التربية, جامعة أم القرى, مكة المكرمة.

حنونة, سامي أبراهيم. (٢٠٠٦م). **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم ادارة الاعمال, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, غزة.

درويش, محمد. (٢٠٠٨). **نظرية الالتزام التنظيمي**, القاهرة: عالم الكتب.

رشيد, مازن فارس. (٢٠٠٤). **الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي**. المجلة العربية للعلوم الادارية, ٢ (١), ٩-٣٦.

سليمان, سناء. (٢٠٠٩). **مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية**, القاهرة: عالم الكتب.

السميح, عبدالمحسن, محمد. (٢٠١٠م). **دراسات في الادارة المدرسية**. عمان: دار الحامد للنشر.

العبادي, أحمد جميل. (١٤٢٠هـ). **الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الادارة التربوية والتخطيط, كلية التربية, جامعة أم القرى, مكة المكرمة.

عبد الباقي, صلاح الدين. (٢٠٠٥). **مبادئ السلوك التنظيمي**, الاسكندرية: الدار الجامعية. فليه, فاروق, وعبدالمجيد. (٢٠٠٩). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**, عمان: دار المسيرة.

الكايد, جعفر أحمد محمد. **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة اليرموك, أربد.

العنزي, عطا الله. (١٤٢٩هـ). **اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية**. رسالة دكتوراه غير منشوره. قسم الادارة التربوية والتخطيط, كلية التربية , جامعة أم القرى , مكة المكرمة.

العمر, بدران عبدالرحمن (٢٠٠٢). **"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي التمريض"**, الإدارة العامة , معهد الإدارة العامة, مج ٤٢, ع ٢ : ص ٣٢٢.

الغريب, أيمن. (٢٠٠٥). **تنظيم وإدارة مؤسسات التربية الخاصة**. الكويت: مكتبة الفلاح. الفحيلي, نضال. (١٤٢٨). **أنماط السلوك القيادي التي يمارسها مشرفو التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الادارة التربوية, كلية التربية, جامعة الملك سعود, الرياض.

فلمبان, ايناس فؤاد. (١٤٢٨ هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الادارة والتخطيط, كلية التربية, جامعة ام القرى, مكة المكرمة.

القحطاني, نورة بنت عبدالعزيز. (١٤٣٣ هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشور. قسم الادارة والتخطيط التربوي, جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية, الرياض.

اللوزي, موسى. (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة, عمان: دار وائل.
الهنداوي, ياسر. (٢٠٠٢ م). الالتزام التنظيمي, وضغوط العمل الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية, كلية التربية, جامعة عين شمس, مصر.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٢٧ هـ). الدليل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٢٢ هـ). القواعد التنظيمية لبرامج ومعاهد التربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

Feather, n t . A. Rauter, Katrin (2004). **Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, Organizational commitment and identification, job satisfaction and work values Journal of Occupational and Organizational and Organizational psychology, 77,ABI Inform Global, pp 81-94**

موقع وزارة التربية والتعليم, متاح بتاريخ ٢٨/٦/١٤٣٤ هـ

<http://portal.moe.gov.sa/schoolaffagency/News/Pages/>