

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد السابع والعشرون

شوال ١٤٤٢هـ

الجزء الثالث




www.imamu.edu.sa

e-mail: journal@imamu.edu.sa

www.imamu.edu.sa

e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa



**تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام
بمدينة الرياض**

د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية





تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ١٤٤٢/٢/٢٦هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٢/٥/٥هـ

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١١٧) قائد مدرسي من مدارس التعليم العام بشمال ووسط الرياض، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة محاور، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت متوسطة على جميع الأبعاد (بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام المستمر، بعد الالتزام الدائم)، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: واقع، تحسين، الالتزام التنظيمي، مدارس التعليم، تصور مقترح.

Imagine a good organizational appearance in public education schools in Riyadh

Dr. Nayef bin Ammash Al-Suwailem Al-Anzi

Educational Planning and Administration - Faculty of Education
Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

Abstract:

The study aimed to identify the reality of improving organizational commitment in public education schools in the city of Riyadh and to present a proposed vision for improving organizational commitment in public education schools in Riyadh. To achieve this goal, a sample consisting of 117 school leaders from public education schools in north and central Riyadh was selected. A questionnaire was used to collect data consisting of three axes, and a descriptive approach was used in this study. The results of the study concluded that the degree of approval of a sample The study on the reality of improving organizational commitment in public education schools in Riyadh was moderate on all dimensions (after emotional commitment, after continuous commitment, after permanent commitment). The study was also presented to visualize a proposal to improve organizational commitment in public education schools in Riyadh.

Key words: reality, improvement, organizational commitment, schools of education, proposed perception.

مقدمة:

لقد شهدت المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة في العديد من المجالات الإدارية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) المرتكزة على التوسع في عملية تطوير أداء وقدرات العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتمكين للعاملين إدارياً وفتحياً، مما يساهم في تحسين الممارسات الإدارية الحديثة، ويعزز من الالتزام التنظيمي لدى العاملين الذي يعتبر عاملاً أساسياً في تطور إدارة المؤسسات والمنظمات بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص.

ويعد الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العام من الأمور الهامة الذي يمكن أن يتحقق من خلال اقتناع قادة المدارس بأهميته وفوائده في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، لذلك تسعى القيادات المدرسية على تنميته في نفوس المعلمين والعاملين في المدرسة وتعزيز التزامهم بأبعاده ومبادئه (الدجاني، ٢٠١٨، ١٣).

ولأهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والمعلمين في مدارس التعليم العام في الوقت الحالي، سعت القيادات الناجحة إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المدرسة، لأنه يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تدعم تطوير الأداء، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، لأن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مدارسهم التي يعملون بها يؤدون عملهم بالتزام ومسئولية أكبر من غيرهم (Madeoglu, Uysal & Sarier, 2014: 48).

وتعتبر القيادة المدرسية من أهم المستويات الإدارية في مجال التعليم العام،

لما لها من دور حيوي في تحديد دعم العاملين في المدرسة وتشجيعهم على الانجاز والتميز، بما يحقق أهداف المدرسة، وفي نفس الوقت تعمل على إشباع حاجات المعلمين والعاملين فيها، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم لما له من أثر إيجابي على أداء العمل في المدرسة وتحسينه، كما أنه يقلل من بعض الظواهر السلبية التي تستنزف جهودها وامكانياتها مثل سلوكيات الانسحاب كالتأخير والغياب وترك العمل (الحارثي، ٢٠١٩، ٩).

ولأهمية الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام، فقد سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتحسينه.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العام في تحقيق أهدافها بكفاءة، وتحسين مستوى أداء العاملين بالمدرسة إلا أنه ما زال دون المأمول فقد توصلت دراسة فارس (٢٠١٤)، ودراسة نغمو وحسن (٢٠١٦)، ودراسة ياسمين الدجاني (٢٠١٨) أن درجة الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم جاء بدرجة متوسطة.

وتشير نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في البيئة المحلية أو في البيئة العربية إلى دور القادة الإداريين في المؤسسات العامة والخاصة في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي من بينها دراسة النويقة (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الطائف. كما توصلت دراسة البقمي (٢٠١٢) إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتوصلت

دراسة الشمري (٢٠١٣) إلى وجود علاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين الالتزام التنظيمي.

ويرى الباحث أن واقع الالتزام التنظيمي ما زال دون المأمول، وأن قادة المدارس بحاجة إلى إيجاد وسائل تساعد على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس، ولذلك جاءت فكرة اقتراح تصور يهدف إلى تحسين واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتتمثل صياغة مشكلة الدراسة الحالية من خلال الاجابة على السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة:

سوف تجيب الدراسة على الأسئلة التالية:

- ما واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس؟
- ما التصور المقترح لتحسين واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس.
- تقديم تصور مقترح يهدف إلى تحسين واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين مهمين هما:
أولاً: الأهمية النظرية:

- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي في مجال الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- ستقدم الدراسة بعض المعلومات والمفاهيم المتعلقة بخطوات تحسين التطوير التنظيمي لدى العاملين في مدارس التعليم العام.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يأمل الباحث أن يساعد التصور المقترح قادة مدارس التعليم العام على تحسين الالتزام التنظيمي في مدارسهم.
- ستفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم على وضع خطط وإجراءات تسهم في تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مدارس التعليم العام.
- يؤمل من نتائج الدراسة المساهمة في إيجاد بيئة عمل جاذبة للعاملين والمعلمين في المدارس بما يحسن من مستوى الالتزام التنظيمي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس.
الحدود البشرية: طبقت الدراسة على قادة مدارس التعليم العام الحكومي للمراحل (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) الفصل الدراسي الثاني من للعام الدراسية ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

الحدود المكانية : مدارس التعليم العام بشمال ووسط الرياض مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة :

الالتزام التنظيمي : يعرف الالتزام التنظيمي بأنه شعور الفرد ورغبته الداخلية بالالتزام بأداء المهام المطلوبة منه ، والتي تساهم في تحقيق أهداف وقيم المؤسسة المهنية التي يعمل بها ، مع وجود الرغبة في المحافظة على استمراريتها وتطويرها (شنطي ، ٢٠١٧ ، ٩١).

بينما يعرف الالتزام التنظيمي اجرائياً في هذه الدراسة بأنه قيام العاملين والمعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بالالتزام بتنفيذ جميع الأعمال والمهام المنوطة بهم وفق ما تحدده القيادة المدرسية ، بما يحقق متطلبات الوظائف التي يشغلونها ، والأهداف التربوية والتعليمية.

الإطار النظري :

مفهوم الالتزام التنظيمي :

يشير كل من ماير وألين (Meyer, & Allen, 2009) إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى وجود اتجاهين في التزام الفرد وهما: الاتجاه الأول يشير إلى الالتزام التوجيهي الذي يساهم في جعل الأفراد يفكرون بأهمية الالتزام بأهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية ، وعلاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها. وأما الاتجاه الثاني فيشير إلى الالتزام السلوكي الذي من خلاله يعبر الفرد عن علاقته بالمنظمة التي يعمل بها من خلال السلوكيات المرتبطة بالعمل ، والتي ينتج عنها بقاء المنظمة أو مغادرتها للعمل خارجها.

بينما يعرف عطية (٢٠١٨ ، ٢٦) الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن رغبة الفرد بالالتزام بما هو مطلوب منه ، وهو عنصر هام يساهم في انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها ، ويعتبر التزام التنظيمي من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها مؤشراً قوياً عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومدى درجة استمرار وفاء العاملين في عملهم ، وعاملاً هاماً للتنبؤ بفعالية المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها.

ويعرف الوجعان (٢٠١٤ ، ٧) الالتزام التنظيمي بأنه وجود رغبة داخلية تدفع الفرد لإنجاز العمل بكفاءة عالية ، والسعي نحو تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بغض النظر عن الحوافز التي تقدمها المنظمة.

وفي هذه الدراسة يعرف الالتزام التنظيمي بأنه قيام العاملين والمعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بالالتزام بتنفيذ جميع الأعمال والمهام المنوطة بهم وفق ما تحدده القيادة المدرسية ، بما يحقق متطلبات الوظائف التي يشغلونها ، والأهداف التربوية والتعليمية.

أهمية الالتزام التنظيمي :

يمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام من خلال التالي (العبد اللطيف ، ٢٠١٦ ، ٣٣٢) :

- يعد الالتزام التنظيمي من المؤشرات الهامة التي تساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين والمعلمين بالمدرسة ، وتمكن من تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما أنها تحدد معدل دوران العمل ، حيث وجد أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي أطول بقاء في العمل ، ويشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المدرسة.

- يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة في مجال الإدارة التربوية، كونه يؤثر على العديد من عمليات الإدارة، فهو يهتم بدراسة سلوك العاملين بالمدرسة، ويساهم في توجيههم نحو إنجاز العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

- يساهم الالتزام التنظيمي على بناء علاقات اجتماعية قوية بين العاملين في المدرسة، ويساعد في رفع مستوى دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، وتحقيق الأهداف المنشودة.

- يساعد الالتزام التنظيمي على الحد من الاتجاهات السلبية التي قد يشعر بها بعض العاملين بالمدرسة، ويسهم في إيجاد اتجاهات مرغوب فيها.

- يساهم الالتزام التنظيمي المرتفع لدى العاملين في مساعدة القيادة المدرسية على التنبؤ بكفاءة العمل، وتمكين المدرسة من تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين فيها.

مراحل الالتزام التنظيمي:

يشير قونجيز وجينان ومومير، Guangxi, Jianan and Muammer,

21: 2019)) إلى أنه الالتزام التنظيمي يمر عبر بعدة مراحل، هي:

أولاً: مرحلة الإذعان والالتزام: وفي هذه المرحلة يكون التزام العاملين والمعلمين بالمدرسة ناتج عن المميزات والفوائد التي يتم جنيها من خلال العمل بالمدرسة، وهو أقل مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ثانياً: مرحلة التطابق بين مصلحة العاملين بالمدرسة: وفي هذه المرحلة يكون التزام العاملين بالمدرسة ناتج عن وجود تطابق بين مصلحتهم ومصلحة المدرسة، وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بالفخر والاعتزاز في العمل بالمدرسة، ويسعى إلى استمرار العمل بها والانتماء إليها.

ثالثاً: مرحلة التبنى: وفي هذه المرحلة يكون التزام العاملين بالمدرسة في أعلى مرحله، حيث يتبنى الفرد أهداف المدرسة وقيمها، وتصبح جزء من قيمه، وأهدافه الشخصية، وفي هذا المستوى من الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته لدى العاملين.

وهناك مراحل أخرى تعبر عن مراحل الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات والمنظمات والتي من بينها التالي (متولي، ٢٠٠٦، ١١٧):

- مرحلة التجربة: في هذه المرحلة يتدرب فيها الفرد على الالتزام التنظيمي في المدرسة، فهو يخضع للتجربة والمحاولة، حيث يحاول الفرد أن يلتزم بالعمل الموكل إليه والقيام به على أكمل وجه.

- مرحلة التأقلم مع الوضع الجديد: في هذه المرحلة يحاول الفرد الالتزام مع واجبات ومتطلبات العمل وفقاً للمعايير السائدة في المدرسة، ويجتهد في إبراز ما يتمتع به من قدرات وإمكانات بما يتفق مع اتجاهات المدرسة وقيمها.

- مرحلة العمل والانجاز: في هذه المرحلة يتم التأكيد على الالتزام بأداء العمل بما يحقق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية، ويحقق الأهداف الشخصية للعاملين فيها.

- مرحلة الثقة بالتنظيم: في هذه المرحلة من الالتزام التنظيمي يصبح لدى الفرد ثقة بالمدرسة التي يعمل بها، حيث يزداد حب الفرد للمدرسة وأهدافها وقيمها، وارتباطه بها، وفي هذه المرحلة يزداد نضج الفرد بأهمية الالتزام التنظيمي، حيث يصبح في أعلى مستوياته لدى الفرد.

ويرى الباحث عملية الالتزام التنظيمي عملية متدرجة، ويزداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة من خلال الممارسات الإدارية الايجابية، التي يقوم بها قائد المدرسة، فكلما شعر الموظف بأهميته، وبعادلة وشفافية القيادة المدرسية التي يعمل بها تحسن لديه الالتزام التنظيمي، وسهل عليه القيام بالمهام الموكل بها على أكمل وجه.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تتكون أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات من الأبعاد التالي:
أولاً: بعد الالتزام العاطفي: ويقصد بالالتزام العاطفي بأنه قدرة الفرد على إدراك عواطفه ومضمونها والتعبير عنها بشكل دقيق وتوافقي. كما يتضمن تنظيم الانفعالات لدى الفرد، وفهم المعلومات الخاصة بالانفعالات، والقدرة على إدراك هذه البيئة المعرفية في الذات، وبالتالي فإن الالتزام العاطفي يتضمن قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره وانفعالاته وعلى التعامل مع المشاعر السلبية التي يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالعمل، كالشعور بالإحباط وتراكم ضغوط العمل بحيث يتمكن من استخدام وتوظيف المشاعر للوصول إلى قرارات سلمية ويعزز الالتزام التنظيمي لديه: Lurton, 2016: (23).

ثانياً: بعد الالتزام المستمر: ويشير بعد الالتزام المستمر إلى أن درجة التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ناتجة عن العائد الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن تحقيقه من الاستمرار في العمل بالمنظمة، مع تحديد ما سيفقده الفرد لو قرر ترك العمل بالمنظمة والانتقال للعمل مع منظمة أخرى. أي أن هذا الالتزام مرتبط بالفوائد التي يجنيها الفرد من العمل بالمنظمة

وخصوصاً الفوائد المادية، حيث يبقى التزام الفرد للمنظمة ما دام العمل فيها يقدم له عائد مادي أفضل مما تقدمه المنظمات الأخرى، حيث يهتم الأفراد الذين لديهم التزام مستمر بمصلحتهم الشخصية أكثر من مصلحة المنظمة التي يعملون بها (المسدي، ٢٠١١، ٧).

ثالثاً: بعد الالتزام الدائم: ويقصد به أن الفرد لديه التزام دائم بالعمل في المؤسسة مهما حدث، وأن الفرد لن يترك العمل بالمنظمة حتى لو جاءت له فرصة للعمل بمنظمة أخرى بفوائد وعوائد مادية أكبر وأعلى مما يحصل عليها في المنظمة التي يعمل بها، فهو يكافح من أجل استمرار تقدم وتطور المنظمة التي يعمل بها (Guangxi, Jianan and Muammer, 2019: 22).

خصائص الالتزام التنظيمي:

- هناك عدد من الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي داخل مدارس التعليم العام، والتي من بينها التالي (شنطي، ٢٠١٧، ٨٩):
- زيادة دافعية المعلم داخل المدرسة لبذل أقصى جهد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتلبية احتياجات الطلاب.
 - زيادة انتماء المعلم للمدرسة ومهنة التعليم، ورغبته القوية بالبقاء في العمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير محسوسة، ولكن يستدل عليه من خلال سلوكيات المعلم واتجاهاته الإيجابية نحو العمل بالمدرسة، والقيام بمهامه على أكمل وجه.
 - يمكن للالتزام التنظيمي أن يتحقق من خلال قناعة العاملين بالمدرسة بأهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المدرسة، وأهدافهم الشخصية.

- يحدث الالتزام التنظيمي في المدرسة من خلال وضع استراتيجيات وخطط إدارية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي ، وتقويته لدى جميع العاملين في المدرسة من إداريين ، ومعلمين.

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة عوامل داخلية وخارجية للمدرسة ، كما يتأثر أيضاً بالخصائص الشخصية للعاملين فيها.

- يتأثر الالتزام التنظيمي بالمعززات والحوافز التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها ، مما يزيد من دافعية العاملين بها نحو الالتزام التنظيمي.

دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين :

تعد القيادة الإدارية محوراً مهماً تركز عليها مختلف النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في هذا العصر ، لذلك على القيادة الإدارية أن تتجاوز مرحلة الإدارة التي تركز على تسيير شؤون المنظمة تسييراً روتينياً إلى التأثير القوي في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أفضل مستوى من الأداء والتميز (الصرايرة ، ٢٠١٢ ، ٧٨) :

ويمكن القول بأن الاهتمام بالقيادة الإدارية يعد من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ترى أن القيادة الإدارية هي التي تستعيد التركيز على تطوير أداء الموظفين ، وتنمي العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين ، وهي القادرة على إعداد الأفراد من ذوي الكفاءة العالية لشغل وظائف قيادية في المستقبل. إضافة فإن القيادة الإدارية لها أهمية كبرى على جميع مستويات التنظيم في المنظمة ، ولا يقتصر أهميتها على مناصب الإدارة العليا فقط ، وهو الخطأ الذي تقع فيه العديد من المنظمات التقليدية (هلال ، ٢٠١٠ ، ١٠).

لقد برز في علم الإدارة الحديث أهمية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث تعد القيادة الإدارية الناجحة من العوامل الأساسية والهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها التنافسية، كما أنها تعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية (عطية، ٢٠١٨، ٢٦):

ويرى (Riccio, 2010: 18) أن إدارة العمل الإداري بنجاح في المنظمات يعد من قبل الكثيرين دافعاً لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، لذلك يجب على القادة في المنظمات الحديثة العمل على استخدام الأساليب القيادية الفاعلة في العمل الإداري الذي يساعد على الالتزام التنظيمي بين العاملين ويشعرهم بالرضا الوظيفي المنشود.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن القيادة الإدارية الناجحة تُعدُّ من العوامل المهمّة في تحقيق الالتزام التنظيمي للمنظمات العامة والخاصة، ولذلك فإن إعداد العاملين وتدريبهم على مواجهة مشكلات العمل المختلفة، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل، يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، فالقيادة الإدارية الناجحة هي القادرة على تحسين مستوى العاملين، وتلبية حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة.

الدراسات السابقة :

سوف يتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام، وقد تم عرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب تدرجها التاريخي كما يلي :

هدفت دراسة علي وحسن (٢٠١٦) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٧١) موظفاً من العاملين في (٥) كليات في جامعة كربلاء، بلغ عدد الذكور (٣٧) موظفاً، و(٣٤) موظفة، وتم بناء استبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وموجبة بين متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وظهر ان هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وأن هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات جامعة كربلاء.

هدفت دراسة مادينجلو ويوسال وسرير (Madeoglu, Uysal, & Sarier, 2014) إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٧٦) معلماً، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما وجد أن سلوكيات القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على شعور المعلمين بالرضا الوظيفي.

وأما دراسة فارس (٢٠١٤) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وانتهجت هذه الدراسة المنهج

الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٧٠) إدارياً، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين جميع أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة الجامعة)، والالتزام التنظيمي. كما وجد أن درجة الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسطة.

بينما هدفت دراسة العبد اللطيف (٢٠١٦) إلى التعرف على الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وتم اختيار عينة تكونت من (٢٢٣) معلماً من مدارس الثانوية الحكومية، وتم بناء استبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) والالتزام التنظيمي بأبعاده الأربعة: (الالتزام نحو مهنة التعليم، ونحو المدرسة، ونحو العمل المدرسي، والزملاء).

وقد هدفت دراسة لورتن (Lurton, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (١١٩) عضو تدريس، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. ووجود مستوى مرتفع في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس،

ووجد فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح عدد سنوات الخبرة العالية، كما لم يتم التوصل إلى وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس حول مستوى الالتزام التنظيمي.

بينما هدفت دراسة ياسمين الدجاني (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانتان؛ الأولى القيادة الأخلاقية مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، والثانية الالتزام التنظيمي مكونة من (٢٣) فقرة موزعة على (الالتزام الاتجاعي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاه المدرسة)، وتكونت من (٣٧٠) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة الاتي: إن درجتي ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة بىن القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

في حين هدفت دراسة سامية الحارثي (٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض بالالتزام التنظيمي للمعلمات، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٣٦١) معلمة من معلمات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات

المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية طردية بين القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات.

وأما دراسة قونج و جينان ومومير (Guangxi, Jianan and Muammer, 2019) فقد هدفت إلى التعرف على تصورات القيادة الأخلاقية للمشرف التربوي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٢٨٢) من المعلمين ومديري المدارس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق كبيرة بين وجهة نظر المشرف التربوي للممارسة للقيادة الأخلاقية والمعلمين ومديري المدارس، حيث وجد أن تصورات القيادة الأخلاقية للمشرفين التربويين يصنفون أنفسهم بشكل أفضل على القيادة الأخلاقية مقارنةً، كما وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وأن الانحراف في التنظيم الإداري على مستوى المدرسة يكون أعلى عندما يكون هناك ممارسة أدنى من القيادة الأخلاقية.

كما هدفت دراسة كومار وجيري (Kumar and Giri, 2019) إلى التعرف على تأثير متغيرات العمر وخبرة العاملين على الرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة (٣٨٠) إدارياً من العاملين في قطاعي المصارف والاتصالات، وتم تطبيق استبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرضا التنظيمي

والالتزام التنظيمي تختلف درجتها لدى العاملين باختلاف العمر كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا التنظيمي ، والالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكبر عمراً أعلى منه لدى العاملين الأصغر منهم. كما يوجد فروق جوهرية في درجة الرضا التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين تبعاً لمتغير خبرة العمل للعاملين ، وقد كانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الكبيرة.

ومن خلال العرض السابق يتضح أهمية دور القيادات المدرسية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام ، كما وجد تفاوت في نتائج بعض الدراسات ، حيث وجد أن درجة ممارسة قائد المدرسة للالتزام التنظيمي مرتفع ، ووجود بعض الدراسات أنه منخفض ، وأن هناك عدة عوامل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ستقدم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يمكن تطبيقه في مدارس التعليم العام ، إضافة إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض والبالغ عددهم (٢٢٤) قائد مدرسة ، وفقاً للدليل الإحصائي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (٢٠١٩ ، ٣٣ - ٣٤) للعام الدراسي ١٤٤١هـ.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع قادة مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض وقد بلغ عددهم (١١٧) قائد مدرسة ، أي ما نسبته (٥٢.٢٪) ، من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة :

تم بناء استبانة موجهة إلى قادة مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض ، بهدف التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظرهم ، وقد تكونت الاستبانة من (٢١) عبارة موزعة على ثلاثة الأبعاد هي :

البعد الأول : الالتزام العاطفي ، وتكون من (٧) عبارات.

البعد الثاني : الالتزام المستمر ، وتكون من (٧) عبارات.

البعد الثالث : الالتزام الدائم ، وتكون من (٧) عبارات.

صدق أداة الدراسة (استبانة) :

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال القيام بالإجراءات الآتية :

أولاً : صدق المحكمين (الظاهري) للاستبانة :

بعد بناء الاستبانة الموجهة لقادة المدارس بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والاشراف التربوي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، وقد بلغ عددهم (١١) محكماً ، لتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها ، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه ، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

ثانياً: الاتساق الداخلي لاستبانة عضوات هيئة التدريس :

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، تم تطبيقها على عينة من قادة مدارس التعليم العام من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (٣٠) قائداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدث الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول رقم (١) يوضح تلك النتائج.

الجدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد الاستبانة

المعامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
*.٠٥٤٤	٥	**٠.٧٦٣	١	الالتزام العاطفي
**٠.٧٢٥	٦	**٠.٧١٣	٢	
**٠.٧٠٨	٧	**٠.٧٠٩	٣	
		**٠.٧١٣	٤	
**٠.٧٣٦	٥	**٠.٧٠٤	١	الالتزام المستمر
**٠.٧١٥	٦	**٠.٧٦٦	٢	
**٠.٧١٩	٧	*٠.٥١٨	٣	
		**٠.٧٦٦	٤	
**٠.٨١١	٥	*٠.٥٦٥	١	الالتزام الدائم
**٠.٧٦٧	٦	**٠.٧٣٩	٢	
**٠.٧٥٤	٧	*٠.٥٣٩	٣	
		**٠.٦٨٠	٤	

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد الاستبانة، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

ثبات الاستبانة :

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (٣٠) قائداً، والجدول رقم (٢) يوضح قيم معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٢) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
٠.٨٤	بعد الالتزام العاطفي
٠.٨٨	بعد الالتزام المستمر
٠.٨٦	بعد الالتزام الدائم
٠.٨٩	الثبات الكلي للاستبانة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت أعلى معاملات الثبات على بعد الالتزام المستمر، وبلغت (٠.٨٨)، في حين بلغت أقل معاملات الثبات على بعد الالتزام العاطفي، وبلغت (٠.٨٤)، بينما بلغت ألفا كرونباخ على الثبات الكلي للاستبانة (٠.٨٩).

درجات قياس الاستبانة :

لكل فقرة من فقرات الاستبانة أربع مستويات بحيث تعطى الدرجة (١) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (٢) لـ "منخفضة"، والدرجة (٣) لـ "متوسطة"، والدرجة (٤) لـ "عالية"، وقد تم رصد الإجابات وفق مقياس لكرت الرباعي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الالتزام التنظيمي في مدارس

التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس؟

لتحديد واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس، تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، كالتالي :

أولاً: النتائج المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي: والجدول رقم (٦) يوضح

تلك النتائج :

جدول (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد
الالتزام العاطفي

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	
١	٠.٧٦	٨٦.٥	٣.٤٦	٣	١٠	٣٤	٧٠	ك يتعاون جميع العاملين بالمدرسة لتلبية احتياجات الطلاب التعليمية
				٢.٦	٨.٥	٢٩.١	٥٩.٨	
٢	٠.٦٨	٧٧.٥	٣.١٠	٣	١٣	٧٠	٣١	ك من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة
				٢.٦	١١.١	٥٩.٨	٢٦.٥	
٣	٠.٧١	٧٤.٠	٢.٩٦	٣	٢٣	٦٦	٢٥	ك تسود العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين بالمدرسة
				٢.٦	١٩.٧	٥٦.٤	٢١.٤	
٤	٠.٨٤	٦٩.٢	٢.٧٧	٧	٣٦	٥٠	٢٤	ك أعتقد أن مهام العمل الموكلة إلي واضحة
				٦.٠	٣٠.٨	٤٢.٧	٢٠.٥	
٥	٠.٨٠	٦٦.٢	٢.٦٥	٩	٣٧	٥٦	١٥	ك أشعر بسعادة عند أداء المهام المطلوبة مني
				٧.٧	٣١.٦	٤٧.٩	١٢.٨	
٦	٠.٨٠	٦٦.٠	٢.٦٤	١٠	٣٥	٥٨	١٤	ك أفتخر بما أقوم به من إنجازات داخل المدرسة
				٨.٥	٢٩.٩	٤٩.٦	١٢.٠	
٧	٠.٨١	٦٤.٢	٢.٥٧	١١	٤١	٥٢	١٣	ك اساعد طلاب المدرسة على تعديل سلوكياتهم غير السوية
				٩.٤	٣٥.٠	٤٤.٤	١١.١	
الإنحراف المعياري		النسبة المئوية		درجة الموافقة		المتوسط الحسابي العام		
٠.٨٤		%٧١.٧٥		متوسطة		٢.٨٧		

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الالتزام العاطفي، وعددها (٧) عبارات بلغ (٢.٨٧)، من أصل (٤.٠٠)،

وبنسبة مئوية بلغت (٧١,٧٥٪)، وبانحراف معياري (٠,٨٤)، أي أن عينة الدراسة من قادة المدارس موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الالتزام العاطفي، كما يشير إليه المتوسط الحسابي، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن النسبة المئوية تراوحت لفقرات هذا البعد بين (٦٤,٢٪ إلى ٨٦,٥٪)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة "عالية" بينما حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة "متوسطة".

وجاءت في المرتبة الأولى على هذا البعد، العبارة "يتعاون جميع العاملين بالمدرسة لتلبية احتياجات الطلب التعليمية"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦) من أصل (٤,٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٨٦,٥٪)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لوجود لأن جميع العاملين بالمدرسة يدركون أن نجاح العمل الإداري والفني بالمدرسة مرتبط بقدره العاملين على تلبية احتياجات الطلب التعليمية حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف المدرسة في مجال العملية التعليمية.

وجاءت في المرتبة الثانية على هذا البعد، العبارة "من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدارس"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,١٠) من أصل (٤,٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٧,٥٪)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لوجود معرفة لدى العاملين بالمدرسة بأهمية تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة من خلال قيام كل واحد منهم بالمهام المنوطة به، ولأهمية ذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الثاني على هذا البعد، وفي الفئة الثالثة من مقياس لكرت الرباعي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " اساعد طلاب المدرسة على تعديل سلوكياتهم غير السوية" ، بدرجة موافقة (متوسطة) ، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٥٧) ، من أصل (٤,٠٠) ، وبنسبة مئوية بلغت (٦٤,٢٪) ، ويمكن تفسير ذلك بسبب أن كثير من المعلمين والعاملين بالمدرسة يعتقدون بأن مهمة تعديل سلوكيات الطلاب غير السوية هي من مسؤولية المرشد الطلابي ، وأن مسؤولياتهم محدودة في هذا الجانب لذلك جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأخير على هذا البعد.

ثانياً: بعد الالتزام المستمر: والجدول رقم (٤) يوضح تلك النتائج:

جدول (٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد

الالتزام المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	
١	٠,٦٢	٧٦,٢	٣,٠٥	٦	٣٥	١٨٩	٦٢	ك ابدل قصارى جهدي لتحسين مستوى تحصيل الطلاب
				٢,١	١٢,٠	٦٤,٧	٢١,٢	
٢	٠,٦٥	٧٥,٧	٣,٠٣	٣	٤٨	١٧٦	٦٥	ك أحافظ على أوقات العمل في المدرسة بشكل دقيق
				١,٠	١٦,٤	٦٠,٣	٢٢,٣	
٣	٠,٦٩	٧٤,٢	٢,٩٧	٥	٥٨	١٦٧	٦٢	ك أقدم الدعم للعاملين بالمدرسة باستمرار
				١,٧	١٩,٩	٥٧,٢	٢١,٢	
٤	٠,٨٦	٦٨,٧	٢,٧٥	٢٢	٨٨	١٢١	٦١	ك أحرص على أن تكون علاقاتي طيبة مع جميع العاملين بالمدرسة
				٧,٥	٣٠,١	٤١,٤	٢٠,٩	
٥	٠,٧٦	٦٨,٠	٢,٧٢	٢١	٧٩	١٥٢	٤٠	ك أحافظ على ممتلكات المدرسة وكأنها ممتلكاتي الخاصة
				٧,٢	٢٧,١	٥٢,١	١٣,٧	

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	
٦	٠.٧٥	٦٧.٨	٢.٧١	١٥	٩٣	١٤٥	٣٩	أحرص على تطبيق السياسات التربوية المعتمدة من وزارة التعليم بالمدرسة
				٥.١	٣١.٨	٤٩.٧	١٣.٤	
٧	٠.٧٨	٦٠.٥	٢.٤٢	١٣	٥٢	٤١	١١	التزم بتنفيذ خطط المدرسة التشغيلية
				١١.١	٤٤.٤	٣٥.٠	٩.٤	
الإنحراف المعياري		النسبة المئوية		درجة الموافقة		المتوسط الحسابي العام		
٠.٨٦		٪٧٠.٠		متوسطة		٢.٨٠		

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الالتزام المستمر من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام، وعددها (٧) عبارات بلغ (٢.٨٠)، من أصل (٤.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٪٧٠.٠)، وبانحراف معياري (٠.٨٦)، أي أن عينة الدراسة من قادة المدارس موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الالتزام المستمر، كما يشير إليه المتوسط الحسابي، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن النسبة المئوية تراوحت لفقرات هذا البعد بين (٦٠.٥٪ إلى ٧٦.٢٪)، وتبين من الجدول السابق حصول (٦) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" بينما حصلت عبارة واحدة على درجة "منخفضة".

وجاءت في المرتبة الأولى على هذا البعد، العبارة "ابذل قصارى جهدي لتحسين مستوى تحصيل الطلاب"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٠٥) من أصل (٤.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٦.٢٪)، ويمكن يعود سبب ذلك إلى أن تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى

الطلاب يعد من أهم الأهداف التعليمية التي يسعى إليها جميع العاملين بالمدرسة ، ولأهمية ذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول وبالمستوى الثالث من مقياس لكرت الرباعي.

وجاءت في المرتبة الثانية على هذا البعد ، العبارة " أحافظ على أوقات العمل في المدرسة بشكل دقيق " ، بدرجة موافقة (متوسطة) ، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٠٣) من أصل (٤.٠٠) ، وبنسبة مئوية بلغت (٧٥.٧٪) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب أن قائد المدرسة يشكل نموذج يقتدى به ، لذلك فإن اهتمامه بالمحافظة على الالتزام بأوقات العمل سوف يؤثر إيجاباً على التزام جميع العاملين بالمدرسة ، ولذلك جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم في هذا البعد لأهميتها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " التزم بتنفيذ خطط المدرسة التشغيلية " ، بدرجة موافقة (منخفضة) ، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٤٢) ، من أصل (٤.٠٠) ، وبنسبة مئوية بلغت (٦٠.٥٪) ، ويمكن تفسير ذلك بسبب أن الخطة التشغيلية للمدرسة يتم عليها الكثير من التعديلات وخاصة في الظروف الطارئة كانتشار مرض كورونا ، أو الحالة الجوية ، مما يقلل من نسبة التزام قائد المدرسة بتنفيذ الخطة التشغيلية للمدرسة ، لذلك جاءت هذه العبارة بأقل درجة .

ثالثاً: بعد الالتزام الدائم : والجدول رقم (٥) يوضح تلك النتائج :

جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد

الالتزام الدائم

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبرة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	
١	٠.٦٦	٧٥.٢	٣.٠١	٥	١٠	٨٠	٢٢	ك أحب عملي ولا أربغ في تغييره طوال حياتي الوظيفية
				٤.٣	٨.٥	٦٨.٤	١٨.٨	
٢	٠.٦٨	٧٤.٢	٢.٩٧	٤	١٧	٧٤	٢٢	ك أرى أن الالتزام التنظيمي من قبل العاملين بالمدرسة جيداً
				٣.٤	١٤.٥	٦٣.٢	١٨.٨	
٣	٠.٩٧	٧٢.٧	٢.٩١	١٣	٢١	٤٦	٣٧	ك أرى أن العمل بالمدرسة يلبي طموحي الشخصي
				١١.١	١٧.٩	٣٩.٣	٣١.٦	
٤	٠.٧١	٧٢.٢	٢.٨٩	٦	١٨	٧٥	١٨	ك أرى أن عملية تقييم الأداء من قبل المنطقة التعليمية موضوعية
				٥.١	١٥.٤	٦٤.١	١٥.٤	
٥	٠.٨٠	٧١.٢	٢.٨٥	٨	٢٣	٦٤	٢٢	ك أرى أن فرص التطوير المهني متاحة لجميع قادة المدارس بالمنطقة التعليمية
				٦.٨	١٩.٧	٥٤.٧	١٨.٨	
٦	٠.٧٤	٧٠.٥	٢.٨٢	٥	٣٠	٦٣	١٩	ك أرى أن نظام الحوافز مشجعة للعمل بالمدرسة
				٤.٣	٢٥.٦	٥٣.٨	١٦.٢	
٧	٠.٨١	٧٠.٢	٢.٨١	٧	٣١	٥٦	٢٣	ك تتيح المنطقة التعليمية لقادة المدارس المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
				٦.٠	٢٦.٥	٤٧.٩	١٩.٧	
الإنحراف المعياري		النسبة المئوية		درجة الموافقة		المتوسط الحسابي العام		
٠.٩٧		%٧٢.٢٥		متوسطة		٢.٨٩		

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٥) يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الالتزام الدائم من وجهة نظر قادة المدارس ، وعددها (٧) عبارات بلغ (٢,٨٩) ، من أصل (٤,٠٠) ، ونسبة مئوية بلغت (٧٢,٢٥٪) ، وبانحراف معياري (٠,٩٧) ، أي أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد الالتزام الدائم ، كما يشير إليه المتوسط الحسابي ، وأن بينهم تجانس كما يشير إليه الانحراف المعياري ، كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن النسبة المئوية تراوحت لفقرات هذا البعد بين (٧٠,٢٪ إلى ٧٥,٢٪) ، وتبين من الجدول السابق حصول جميع عبارات هذا البعد على درجة موافقة "متوسطة".

وجاءت في المرتبة الأولى على هذا البعد ، العبارة "أحب عملي ولا أرغب في تغييره طوال حياتي الوظيفية" ، بدرجة موافقة (متوسطة) ، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٠١) من أصل (٤,٠٠) ، ونسبة مئوية بلغت (٧٥,٢٪) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة لوجود التزام دائم من قبل قادة المدارس بالبقاء بعملهم ، وأنه لديهم رغبة عالية بعدم تغيير وظيفتهم إلى وظيفة أخرى ، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول في هذا البعد.

وجاءت في المرتبة الثانية على هذا البعد ، العبارة "أرى أن الالتزام التنظيمي من قبل العاملين بالمدرسة جيداً" ، بدرجة موافقة (متوسطة) ، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٩٧) من أصل (٤,٠٠) ، ونسبة مئوية بلغت (٧٤,٢٪) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود رضا من قبل قادة المدارس على مستوى الالتزام التنظيمي من قبل العاملين بالمدرسة ، حيث أن جميع مهام العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين محددة وواضحة مما يساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تتيح المنطقة التعليمية لقادة المدارس المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٨١)، من أصل (٤,٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٠,٢٪)، على الرغم من هذه الفقرة جاءت بالترتيب الأخير على بعد الالتزام الدائم إلى أنها جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وفي الفئة الثالثة من مقياس لكرت الرباعي لأهميتها، ويمكن تفسير ذلك بسبب أن المنطقة التعليمية تتيح لقادة المدارس المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل في مدارسهم، وتحسينه وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة فارس (٢٠١٤)، ومع دراسة نغمو وحسن (٢٠١٦)، ومع دراسة ياسمين الدجاني (٢٠١٨)، التي جميعها توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما التصور المقترح الذي يهدف إلى تحسين

واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

تم إعداد تصور مقترح لتحسين واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والمعلومات المستفادة من محتوى الإطار النظري والدراسات السابقة، ويشتمل التصور المقترح على المكونات التالية:

المقدمة:

لقد اكتسب الالتزام التنظيمي أهمية كبرى لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك لأن القيادات الإدارية في مؤسسات

التعليم العام أصبحت تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة انتماء العاملين والتزامهم بتحقيق أهداف تلك المؤسسات ، لذلك يجب أن تبحث القيادات الإدارية في المؤسسات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها لكي تصل إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التهيئة الجيدة لبيئة العمل لديها بوضع نظام عمل يسهم في تحسين دافعية الانجاز لديهم ، وينمي قدراتهم الإبداعية.

مبررات التصور المقترح :

هناك عدد من المبررات لاقتراح تصور يهدف إلى تحسين واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ، ومن بين تلك المبررات التالي :

- تطلعات رؤية المملكة (٢٠٣٠) الهادفة إلى تشجيع التميز الإداري في مؤسسات التعليم العام واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي من بينها الالتزام التنظيمي.

- نتائج الدراسة الحالية والتي أشارت إلى وجود ضعف في الالتزام التنظيمي بالفقرات التالية : اساعد طلاب المدرسة على تعديل سلوكياتهم غير السوية ، التزم بتنفيذ خطط المدرسة التشغيلية ، تتيح المنطقة التعليمية لقادة المدارس المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

- حاجة المدارس في التعليم العام إلى تطبيق الالتزام التنظيمي لأنه يعد من المؤشرات الهامة التي تساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين والمعلمين بالمدرسة ، ويساهم في توجيههم نحو إنجاز العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

- دور الالتزام التنظيمي الايجابي في بناء علاقات اجتماعية قوية بين جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين ، واسهامه في إيجاد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمدرسة.

- تطبيق الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام يسهم في زيادة مستوى تنبؤ القيادة المدرسية بكفاءة العمل ، والمساعدة على تحقيق أهداف المدرسة ، وأهداف العاملين فيها.

أهداف التصور المقترح :

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تعزيز انتماء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين ، وحبهم للعمل والإنجاز.
- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ، من خلال زيادة معرفتهم بأهميته في تحقيق أهداف المدرسة ، وأهدافهم الشخصية.
- زيادة قدرة المدرسة على المنافسة من خلال تشجيع المعلم ، والمرشد الطلابي ، والطالب ، على المشاركة في جائزة التعليم للتميز.
- نشر ثقافة الالتزام التنظيمي بين العاملين بمؤسسات التعليم العام لما له من فوائد وأهمية تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها والطلاب.
- تحسين جودة العملية التعليمية التعلمية ، وتحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب من خلال الالتزام التنظيمي للعاملين بالمدرسة.

مراحل تطبيق التصور المقترح :

هناك عدة مراحل لتطبيق التصور المقترح لتنوع مصادر تمويل جائزة التعليم للتميز ، وهي :

المرحلة الأولى: تشخيص واقع الالتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام:
وفي هذه المرحلة يتم تشخيص الوضع الراهن لواقع الالتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام لتحديد مواطن القوة والضعف، وفي هذه المرحلة تتم عملية التشخيص من خلال القيام بما يلي:

- تحليل ممارسات العاملين ومدى التزامهم باللوائح والقوانين من خلال السجلات المتعلقة بذلك.

- تحديد جوانب الضعف في مستوى التزام بعض العاملين وتحديد وسائل وأساليب معالجة تلك الجوانب.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط وبناء برامج تحسين الالتزام التنظيمي: يتم في هذه المرحلة وضع خطة تهدف إلى زيادة ممارسة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمدارس التعليم العام، من خلال القيام بما يلي:

١. تحليل نتائج التشخيص في المرحلة السابقة:

يتم في هذه الخطوة تحليل نتائج التشخيص في المرحلة السابقة، ومن خلالها يتم ما يلي:

- تحديد جوانب الضعف في الممارسات الإدارية التي يقو بها قائد المدرسة، والتي سيتم العمل على معالجتها.

- تحديد العاملين في مدارس التعليم العام الذين يحتاجون إلى التعرف على أهمية ووسائل الالتزام التطبيقي.

- تحديد المعوقات التي قد تحد من زيادة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام.

- تحديد الأهداف التفصيلية والقابلة للقياس لزيادة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

- تحديد مؤشرات الأداء التي يمكن من خلالها الحكم على الالتزام التنظيمي من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العام.

المرحلة الثالثة : مرحلة التطبيق :

في هذه المرحلة يدخل التصور الذي تم وضعه في المرحلة السابقة حيز التنفيذ، حيث تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- عقد ورش عمل للعاملين في مدارس التعليم العام من معلمين وإداريين لتوعيتهم بأهمية الالتزام التنظيمي، وإجراءاته وسبل تطويره.

- القيام بورش عمل لقادة مدارس التعليم العام، بهدف اكسابهم المهارات التي تمكنهم من تطبيق الالتزام التنظيمي في مدارسهم، وتوظيف طاقات وقدرات العاملين بالمدرسة على المساهمة في نشر الوعي بين العاملين بالمدرسة بأهمية الالتزام التنظيمي.

- تعزيز نشر الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي في العمل، مما يساهم في تطوير أدائهم وتحسين مخرجات العملية التعليمية، ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وتطوير الممارسات الإبداعية في جميع مجالات العمل الإداري والتربوي، والتعليمي، والإرشادي.

- تحديد التطورات والتغيرات ومراقبتها من خلال تشكيل فريق عمل بكل مدرسة لرصد ومراقبة الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وتحديد مواطن الضعف لمعالجتها، وجوانب القوة لتطويرها والبناء عليها.

- بناء الثقة بين قادة المدارس والعاملين فيها، ويتم ذلك من خلال التواصل إلى آليات وإجراءات تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين بالمدرسة من خلال التعامل مع الجميع بشفافية عالية، وتعزيز العاملين وتقديرهم.

المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين المستمر:

تشمل عمليات التقييم والتحسين المستمر بمتابعة ومراقبة واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما تشمل هذه المرحلة على تقييم أداء جميع العاملين لتحديد مواطن القوة والضعف في التزامهم التنظيمي، وتقديم تغذية راجعة لهم عن أدائهم حتى تتم عملية التطوير والتحسين، وتتم عملية التحسين باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المناسبة، لضمان تحقيق أهداف جائزة التعليم للتميز كالمقابلات الفردية، واستخدام قوائم الرصد، ومتابعة ملف الإنجازات لجميع العاملين، ودرجة التزامهم بمواعيد العمل والانصراف.

متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح:

هناك عدد من المتطلبات التي تسهم في نجاح التصور المقترح والتي من بينها المتطلبات التالية:

- منح قادة المدارس مزيد من الصلاحيات لتطوير العمل وتطويره دون التعارض مع اللوائح والانظمة بما يعزز من رفع مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين في المدارس.

- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين في مدارس التعليم العام.

- التوجه الاستراتيجي نحو تطبيق آليات إدارية حديثة ومبتكرة في قيادة مدارس التعليم العام يتم من خلاله تقبل الأفكار الإبداعية من قبل العاملين بالمدرسة ، وتشجيعهم على الالتزام التنظيمي.

- التدريب والتطوير المستمر للعاملين بمدارس التعليم العام لتوسيع مداركهم وزيادة وعيهم بأهمية الالتزام التنظيمي وانعكاساته الايجابية على المدرسة والطالب والمعلم ، والإداريين ، وعلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

- نشر الوعي بين جميع العاملين بمؤسسات التعليم العام حول أهمية الالتزام التنظيمي ورفع مستواه بين جميع العاملين بمدارس التعليم العام.

- الاستفادة من تجارب بعض مؤسسات القطاع الخاص في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين ، ونقل خبراتهم الناجحة.

توصيات الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي :

١. تطوير مهارات القيادات المدرسية على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في قيادة المدرسة ، والتي من بينها تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مدارس التعليم العام.

٢. اكساب قادة المدارس مهارات تمكنهم من مساعدة طلاب المدرسة على تعديل سلوكياتهم غير السوية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

٣. متابعة درجة التزام قادة المدارس بتنفيذ خطط المدرسة التشغيلية من خلال الزيارات الإشرافية التي تقوم بها إدارات التعليم.
٤. تشجيع القيادات المدرسية على تقديم مقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل ، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الهادفة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مدارس التعليم العام ، من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لتحقيق ذلك.
٥. تطبيق التصور المقترح في هذه الدراسة ، والهدف إلى تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

* * *

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

البقمي، سعد. (٢٠١٢). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بمجوزات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الحارثي، سامية. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي بالتربية، جامعة عين شمس، (٢٠) ٥، ١ - ٣٥.

الدجاني، ياسمين. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الشمري، عايد (٢٠١٣). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف، كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية، الرياض.

شنطي، محمود. (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والرض التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عمان، المجلد (٢)، العدد (٧)، صص ٨٥ - ١٠٤.

الصرراية، حسين يوسف. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات، جامعة الأغواط، (١٩) ١، ٦٤ - ٨٧.

العبد اللطيف، عبد المجيد (٢٠١٦) الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، (٣) ١، ٣٢١ - ٣٧٥.

عطية، غادة. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. *المجلة العربية للإدارة*، جامعة الدول العربية، القاهرة، (٤)٣٦، ٢١ - ٤٣.

علي، نغم دايع وحسن، محمد فائز. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة كربلاء، (٧)٢، ٦٣ - ٩٠.

فارس، محمد جودت. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢)٢٢، ١٦٥ - ١٩٥.

متولي السيد متولي. (٢٠٠٦). *السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

المسدي، عادل عبد المنعم. (٢٠١١). *أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي*، دراسة تطبيقية. دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، العدد (٢)١، ١ - ٢٣.

نويقه، عطا الله. (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، (٢٧)٢، ١٥٥ - ١٩٠.

هلال، محمد. (٢٠١٠). *إدارة المواهب: المهبة والاستثمار في الموارد البشرية*، القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر.

الوجعان، صعب نواف. (٢٠١٤). *علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية مطبقة على الإدارات الحكومية في حفر الباطن)*، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

وزارة التعليم. (١٤٤١هـ). *الدليل الاحصائي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض*. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Guangxi, Z, Jianan Z and Muammer, O. (2019). Supervisor-Subordinate (Dis) agreement on Ethical Leadership: An Investigation of its Antecedents and Relationship to Organizational Deviance.©2018 **Business Ethics Quarterly** 29:1 (January 2019). ISSN 1052-150X DOI: 10.1017/beq .2018.14-34.

Kumar, B. Pavan & Vijai N. Giri (2019). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India), **University Journal of Organizational Behavior**, Vol. VIII, No. 1, pp. 28-36.

Lurton, B. (2016). **Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs**. PHD. Thesis, Capella University.

Madeoglu, C, Uysal, S. & Sarier, Y. (2014). Relationships of School principals ethical leadership and teachers job satisfaction on teachers organizational commitment. **Educational Administration Theory & Practice**, 20 (1), 47-69.

Meyer, J. & Allen, N. (2009). **Commitment in the workplace: Theory research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage

Riccio, S. (2010). **Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Colleges And Universities**. Unpublished Ph.D. Educational Administration, university of Nebraska: Lincoln.

* * *

استبانة الالتزام التنظيمي

الأخ الفاضل قائد المدرسة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم إعدادها لهذه الدراسة وهي بعنوان : واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس ، والتي سوف يتم تطبيقها على قادة مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض ، ويسعدني أن أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ستخصصونه في تعبئة هذه الاستبانة ، علماً أن جميع المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وسوف يعتمد الباحث على مقياس ليكرت الرباعي. وبجانب كل فقرة درجات الموافقة المبنية في المقياس الرباعي وفق النموذج التالي :

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	العبرة
			√	توفر القيادة المدرسية في التعليم العام بيئة جاذبة للعمل

تعني الموافقة بدرجة كبيرة أي أن بيئة العمل في مدارس التعليم العام دائماً جاذبة للعمل ، وهي تشير إلى أعلى درجات الموافقة على هذه الفقرة ، بينما "منخفضة جداً" تعني أقل درجات الموافقة على هذه الفقرة.

شاكراً سلفاً لكم كرم الاستجابة وروح المبادرة ...

الباحث

محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بشمال ووسط مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس

يرجى وضع إشارة (√) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارات	درجات الموافقة			
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
البعد الأول: الالتزام العاطفي					
١	أعتقد أن مهام العمل الموكلة إلي واضحة				
٢	أشعر بسعادة عند أداء المهام المطلوبة مني				
٣	أفتخر بما أقوم به من انجازات داخل المدرسة				
٤	من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة				
٥	تسود العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين بالمدرسة				
٦	يتعاون جميع العاملين بالمدرسة لتلبية احتياجات الطلاب التعليمية				
٧	اساعد طلاب المدرسة على تعديل سلوكياتهم غير السوية				
البعد الثاني: الالتزام المستمر					
١	أقدم الدعم للعاملين بالمدرسة باستمرار				
٢	ابذل قصارى جهدي لتحسين مستوى تحصيل الطلاب				
٣	أحافظ على ممتلكات المدرسة وكأنها ممتلكاتي الخاصة				
٤	التزم بتنفيذ خطط المدرسة التشغيلية				
٥	أحافظ على أوقات العمل في المدرسة بشكل دقيق				
٦	أحرص على أن تكون علاقاتي طيبة مع جميع العاملين بالمدرسة				

م	العبارات	درجات الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
٧	أحرص على تطبيق السياسات التربوية المعتمدة من وزارة التعليم بالمدرسة			
البعد الثالث : الالتزام الدائم				
١	أحب عملي ولا أرغب في تغييره طوال حياتي الوظيفية			
٢	أرى أن الالتزام التنظيمي من قبل العاملين بالمدرسة جيداً			
٣	أرى أن العمل بالمدرسة يلبي طموحي الشخصي			
٤	أرى أن نظام الحوافز مشجعة للعمل بالمدرسة			
٥	أرى أن عملية تقييم الأداء من قبل المنطقة التعليمية موضوعية			
٦	تتيح المنطقة التعليمية لقادة المدارس المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
٧	أرى أن فرص التطوير المهني متاحة لجميع قادة المدارس بالمنطقة التعليمية			

أية اضافات أخرى تراها مناسبة :

.....

.....

.....

انتهت مع الشكر والتقدير

* * *