



# الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية

إعداد

أ.د / سلامه عبد العظيم حسين د / عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها كلية التربية – جامعة بنها

أ / عبير أحمد السبكي

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

## الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية

إشراف

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

□ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أ/ عبير أحمد السبكي

### مقدمة البحث:

لن تستطيع أي مدرسة تحقيق أهدافها مهما توافرت الإمكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه والعمل على تشجيعه وتحفيزه وخلق جو من العلاقات الإنسانية الفعالة التي تساعد المدرسة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية فالمناخ المدرسي ما هو إلا نتاج تفاعل جميع عناصر المنظومة التربوية والتي تمثل مؤشراً للحكم على طبيعة العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها. (١)

وقد أعادت معظم الدول النظر في النظم التعليمية الخاصة بها من أجل تجديدها وتطويرها وخاصة المرحلة الابتدائية حيث أنها بداية الالتزام وبداية مراحل نظام التعليم في المجتمع والتي تمثل أساس بناء النظام التعليمي الذي توضع فيه أسس شخصية أفراد المجتمع. (٢)

ويرتبط نجاح أي مدرسة بقدرتها على تحقيق أهدافها وذلك يعتمد على مدى قدرة العاملين وكفاءتهم وكلما كان العاملين بالمدارس الابتدائية على مستوى عالي من الالتزام كلما تمكنت هذه المدارس من القيام بدورها في تحقيق أهدافها.

فالالتزام التنظيمي هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى اندماج مشاركة الفرد داخل المدرسة التي يعمل بها وبقائه عضواً فيها واستعداده لبذل جهداً إضافي لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. (٣)

لذلك فالالتزام التنظيمي هو عبارة عن الحب والإخلاص والارتباط بالمدرسة والنتائج عن مجموعة من العوامل بعضها ينبع من الفرد والبعض الآخر ينبع من المدرسة والبعض الآخر من البيئة المحيطة والذي يؤدي إلى التزام الفرد بأداء ما يطلب منه من أعمال بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية مما يؤدي إلى زيادة درجة تطابق الفرد مع المدرسة التي يعمل بها.<sup>(٤)</sup> وبالتالي يعتبر الالتزام التنظيمي مفتاح لزيادة القدرات التنظيمية ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال الثقة التنظيمية فالالتزام نحو المدرسة يولد اتجاه إيجابي نحو الرغبة في البقاء والاندماج فيها وتقليل الشعور بالاغتراب في العمل ويساعد على الربط بين العاملين والمدرسة وزيادة جودة العمل والمزجات وانخفاض الشكاوي والمساهمة في تحسين وتطوير جودة حياة العمل.<sup>(٥)</sup>

### مشكلة البحث:

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس النظرية التي يقوم عليها الالتزام التنظيمي بالمدارس الابتدائية؟
- ٢- ما علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والانتماء لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية؟
- ٣- ما أهم ملامح التصور المقترح لتحقيق الالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية؟

### أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف على أهم أسس الالتزام التنظيمي بالمدارس الابتدائية بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات السلوكية الأخرى (الرضا- الثقافة- الانتماء).

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في كونها بحث في متغيرات الالتزام التنظيمي للعاملين بالمدارس الابتدائية، وما يترتب على ذلك من وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكذلك الثقافة التنظيمية والانتماء المدرسي، ويستفيد من هذا البحث القائمون على العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية والإدارات التعليمية والمدارس.

### منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسيره ما تم رصده من حقائق ومفاهيم وممارسات علي أرض الواقع وخاصة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة بينه وبين المتغيرات السلوكية الأخرى.

**مصطلحات البحث:**

يشمل البحث الحالي على المصطلحات التالية:

**١- الالتزام التنظيمي: Organizational commitment.**

يعرف الالتزام التنظيمي:

١- هو ارتباط نفسي ووظيفي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، يؤدي إلى اندماجه فيها نتيجة تطابق أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمها، مما يخلق لديه الاستعداد لبذل جهد في المنظمة والرغبة في البقاء فيها.<sup>(٦)</sup>

٢- هو الحالة النفسية التي تعكس شعور ومعتقدات العاملين وعلاقتهم بالمنظمة.<sup>(٧)</sup>

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائياً أنه:

هو اندماج واستغراق الفرد في مؤسسته وإيمانه بأهداف وقيم المؤسسة وواجباته تجاه عمله والرغبة في الاستمرار في الأداء علي مستوي عال من الجودة.

**أولاً: الالتزام التنظيمي بالمدارس الابتدائية:**

١- مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي كما أنه الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيداً بأعماله وتصرفاته التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباطه بهما.<sup>(٨)</sup>

وعرف الالتزام التنظيمي بأنه تعهد نفسى بين طرفين هما الفرد والمؤسسة ومن متطلبات هذا التعهد أن يؤمن الفرد بأهداف المدرسة ومن أثر سعيه لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(٩)</sup>

كما عرف أيضاً الالتزام أنه درجة انهماك الفرد في عمله داخل مؤسسته ومقدار الوقت والجهد الذى يبذله الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإلى أى مدى يعتبر عمله أساساً رئيسياً في حياته.<sup>(١٠)</sup>

ويعرف الالتزام بأنه ارتباط نفسي ووظيفي بين الفرد ومؤسسته التي يعمل بها وهذا الارتباط يؤدي إلى اندماجه في المؤسسة النابع عن تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة مما يؤدي بالفرد إلى الرغبة في بذل أقصى جهده للبقاء داخل المؤسسة.<sup>(١١)</sup>

## ٢- أهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه:

### وتحدد أهمية الالتزام التنظيمي فى النقاط التالية:

- ١- يعتبر ضرورى للمدارس فى ظل تطبيق سياسات الاستغناء عن العمالة ونتيجة لهذه السياسات يقل التزام العاملين وولائهم للمدارس التى يعملون بها<sup>(١٢)</sup>.
- ٢- الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي للعامل الملتزم ويكون لديه واقع ورغبة فى أداء عمله بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المدرسة وتوجد علاقة سببية بين الالتزام التنظيمي للعاملين فى أدائهم الوظيفي.
- ٣- الالتزام التنظيمي يساعد على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط والصراعات وتحسين الجودة والمناخ التنظيمي السائد فى المدرسة<sup>(١٣)</sup>.
- ٤- الالتزام التنظيمي يعمل على مساعدة العاملين بالتزامهم بسياسات إدارية للموارد البشرية<sup>(١٤)</sup>.

### ويتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص التى يمكن توضيحها فيما يلى<sup>(١٥)</sup>:

- ✘ **الثبات:** ويقصد به أن الفرد يبقى فى عمله فترة معينة من الزمن ولا يترك العمل داخل المدرسة خلال هذه الفترة.
  - ✘ يساعد الفرد على حسن اختيار التصرف الذى يتوافق مع غرضه بالرغم من أن الفرد يستطيع الوصول إلى بدائل متنوعة فى أى موقف يتعرض له إلا أنه يختار التصرف أى البديل الذى يتلائم مع أهدافه.
  - ✘ يساعد الفرد على بذل أقصى جهده لصالح المدرسة التى يعمل بها وهناك خصائص أخرى للالتزام منها<sup>(١٦)</sup>:
- ١- من خلال الالتزام تظهر الرغبة القوية للفرد فى التفاعل الاجتماعى من خلال ولاء الفرد للمدرسة التى يعمل بها ويسعى إلى تحقيق أهدافها.
  - ٢- الالتزام التنظيمي شعور داخلى لدى الفرد يساعده على الارتباط بالمنظمات والالتزام بقواعدها وقوانينها.
  - ٣- الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم.
  - ٤- يتأثر الالتزام التنظيمي بالصفات الشخصية للفرد والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

٥- الالتزام التنظيمي نابغ من ذات الفرد ويظهر من خلال سلوكياته.

### ٣- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي في المدرسة الابتدائية:

إن اللامركزية فى اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية فى أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابى على الالتزام التنظيمي<sup>(١٧)</sup>.

#### ▪ ملكية الأفراد للمدرسة:

إن ملكية الأفراد للمدرسة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها، وقد يرجع السبب فى ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسئولية، وإحساسهم بالاعتماد على المدرسة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسى والإدارى بالمدرسة<sup>(١٨)</sup>.

#### ▪ الرضا عن العمل:

إن الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان؛ إذ إن الأول متغير حركى؛ يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وتغير خصائصه الذاتية، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المدرسة بصفة عامة، والارتباط بها ككل، فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمدرسة<sup>(١٩)</sup>، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً، يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة فى بيئة العمل، والرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه<sup>(٢٠)</sup>.

ويترتب على الوصول إلى درجة الالتزام التنظيمي آثار إيجابية تعود على المدرسة

والأفراد العاملين بها ومنها:

#### ١- النمو والربحية:

أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوى فعالية الأداء التى تنعكس بدورها على تحقيق أهداف المدرسة حيث أن مستوى الالتزام العالى يؤدي إلى فاعلية عالية فى تحقيق الأهداف<sup>(٢١)</sup>.

#### ٢- متطلبات الجودة للموارد البشرية:

يرتبط الالتزام التنظيمي بعلاقة إيجابية مع متطلبات الجودة من خلال جودة الأداء فكلما كان هناك التزام تنظيمي كان هناك جودة فى الأداء نابغ من داخل الفرد للوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة<sup>(٢٢)</sup>.

## ٣- مشاركة العاملين:

كلما كان هناك التزام تنظيمي للأفراد يكون هناك مشاركة وتفاعل بين الأفراد ويعمل الأفراد بروح الفريق الواحد وتزداد العلاقات الاجتماعية وتزداد المشاركة في اتخاذ القرارات وتسود روح الولاء والانتماء لدى الأفراد تجاه المدرسة<sup>(٢٣)</sup>.

## ٤- جودة الخدمة:

هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة فالالتزام التنظيمي بطبيعته يساعد الفرد على جودة الأداء ويجعله لديه الرغبة في العمل والوصول بالخدمة إلى أعلى مستويات الجودة<sup>(٢٤)</sup>.

## ٥- الأداء الوظيفي:

هناك علاقة موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين فكلما زادت درجة الالتزام لدى الأفراد زاد الأداء الوظيفي لدى الأفراد والقناعة والقبول لقواعد وقوانين الوظيفة<sup>(٢٥)</sup>.

## ٦- رضا الأفراد العاملين:

هناك علاقة إيجابية للالتزام التنظيمي تجاه رضا الأفراد نحو العمل فكلما كان هناك التزام تنظيمي للأفراد كان هناك رضا وقناعة عن العمل<sup>(٢٦)</sup>.

## ٧- تقليل دوران العمل:

للوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي بين الأفراد يزيد من إنتاجية الفرد وجهة العمل ويقلل من الغياب وفرص ترك العمل كما أنه يقلل من معدل دوران العمل فكلما زاد مدة عمل الفرد بالمدرسة زاد ارتباطه وانتمائه للمدرسة<sup>(٢٧)</sup>.

هناك أيضاً آثار سلبية مترتبة على الالتزام التنظيمي ومنها<sup>(٢٨)</sup>:

## ١- على مستوى الفرد:

(أ) قلة التقدم الوظيفي.

(ب) انخفاض النمو الذاتي.

(ج) زيادة الضغوط العائلية.

(د) زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.

## ٢- على مستوى الجامعة:

(أ) قلة الابتكار.

- (ب) حدة الصراع.  
 (ج) انخفاض التكاليف.  
 (د) محدودية التفكير الجماعي.  
 ٣- على مستوى التنظيم:  
 (أ) قلة التحديث.  
 (ب) انخفاض التكيف.  
 (ج) قلة التطوير.  
 (د) ارتفاع معدل دوران العمل.

#### ٤- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات السلوكية:

##### (أ) علاقة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

أشارت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وترك العمل باستخدام مدة البقاء في المدرسة كمتغير وسيط ويتضح أن هناك علاقة حالية معنوية بين الالتزام التنظيمي وترك العمل ومدة البقاء في المدرسة لها دور كبير كمتغير وسيط في هذه العلاقة حيث أن الالتزام التنظيمي لا يؤثر على ترك العمل لدى الأفراد الجدد حيث أن الالتزام التنظيمي يكون غير مستقر بسبب عدم الفهم الكامل للأفراد الجدد عن أهداف المدرسة وقوانينها وقيمتها حيث أن الالتزام التنظيمي يحتاج إلى وقت لتنمية انتماء الفرد للمدرسة في حين أن الموظف الجديد في العمل ليس لديه الوقت الكافي ليتعرف على أهداف وقيم المدرسة ليصبح عضو مندمج داخل المدرسة<sup>(٢٩)</sup>.

فالالتزام التنظيمي يقوم على أساس من السلوك وهو يعتبر سبباً يؤدي إلى الرضا عن العمل فعندما يلتحق الفرد بالمدرسة يتكون لديه قناعة وقبول لقيمتها وقوانينها ويكون بالفعل لديه اتجاه إيجابي نحو المدرسة يساعده على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل يتناسب مع الالتزام نحو المدرسة مما ينتج عنه مستوى من الرضا الوظيفي نتيجة وجود التزام تنظيمي نحو المدرسة<sup>(٣٠)</sup>.

##### (ب) علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية:

الالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الثقافة التنظيمية التي تعتبر بعداً أساسياً من أبعاد المناخ المدرسي السائد في المدرسة فالالتزام نحو المدرسة يولد اتجاه الفرد الإيجابي نحو المدرسة والرغبة في البقاء والانتماء للمدرسة مما ينتج عنه فهم سلوك



العاملين لبيئة العمل والربط بين المدرسة والعاملين بها وقللة المشكلات والمساهمة في تحسين وتطوير جودة العمل<sup>(٣١)</sup>.

ومن هنا يرى الباحث أن القائد في المدرسة يمتلك مسؤولية كبيرة في الحفاظ على حياة المدرسة والبقاء عليها وتنمية ولاء العاملين بها والتزامهم نحو المدرسة وبناء الثقة بينهم وبين المدرسة التي تسهم بدورها في التزامهم النابع من داخلهم لتحقيق أهداف المدرسة فالقائد الناجح لديه القدرة على إقناع العاملين بالمدرسة ومساعدتهم على التأقلم مع ثقافة المدرسة والإيمان بقيمتها وقوانينها للذي ينمي لديهم الرغبة في الحفاظ على المدرسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال الوصول إلى أعلى مستويات الالتزام التنظيمي.

#### ج) علاقة الالتزام التنظيمي بانتماء الأفراد للمدرسة:

من خلال درجة ارتباط الفرد بالمدرسة وقبوله لأهداف وقيم المدرسة يكون لدى الفرد الرغبة في بذل أقصى جهده لصالح تحقيق أهداف المدرسة وذلك نتيجة الاقتناع الداخلي للفرد بأهداف المدرسة التي تسعى إليها المدرسة لتحقيقها وهذه الرغبة في بذل أقصى جهده ورغبته في البقاء في المدرسة والاستمرار بالعمل بهما كل ذلك يعبر عن ارتباط الفرد وولائه نحو المدرسة التي يعمل بهما حيث أن العلاقة تكون إيجابية بين الفرد العامل بالمدرسة والمدرسة بقوانينها وقيمها<sup>(٣٢)</sup>.

والولاء هو إيمان الفرد بقيم المدرسة والعمل على ترسيخ هذه القيم بداخل الأفراد العاملين بالمدرسة والعمل على الحفاظ على المدرسة من خلال تحقيق أهدافها<sup>(٣٣)</sup>.

#### د) العلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي:

يقترن الالتزام التنظيمي للمعلمين بالشعور بالفعالية والارتباط بالمدرسة ويساعد في تحقيق فرص النمو المهني ويلزم لتحقيقه دعمًا إداريًا واضحًا ومناخًا مدرسيًا دعائيًا وإشراك المرؤوسين في صناعة القرارات، ويذكر أن صراع الدور وغموضه من مضيعيات الالتزام لدى العاملين في حين أن المناخ التشاركي في المدرسة والعمل ضمن الفريق، والرضا عن المهنة، وتوفير فرص الترقية من العوامل الداعمة للإلزام مهنيًا وتنظيميًا، وقد يؤدي تجاهل آراء المعلمين وشعورهم بالفشل في التأثير على القرارات المدرسية إلى تدني الالتزام لديهم، ويمكن الاستنتاج أن لتدني الالتزام عواقب غير محدودة تظهر في أنماط سلوكية مكلفة وخدمة سيئة للطلاب وزيادة الغياب والتوتر والسخط وتدني تحصيل الدراسة.<sup>(٣٤)</sup>

والمناخ المدرسي له دور في تنمية أداء المعلمين وزيادة التحصيل الدراسي ومتانة العلاقة بين المدير والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، كما يؤثر في صحة المعلمين النفسية واتجاههم نحو المدرسة وعلاقة المعلمين بعضهم ببعض وتفاعل الطلبة مع المعلمين وسيادة روح العمل الجماعي وصناعة القرار وزيادة الثقة واحترام الرأي، وإبداء حرية التعبير عن الرأي بين العاملين وسيادة التلاحم والروح المعنوية والإبداع والاستقلالية.<sup>(٣٥)</sup>

ومن خلال علاقة الالتزام التنظيمي بهذه المتغيرات السلوكية تحد الباحث أن الالتزام التنظيمي يكون نتيجة سببية لهذه المتغيرات فالالتزام التنظيمي ينتج عن رضا الأفراد بوظائفهم وقبولهم لثقافة المدرسة التي يعملون بها ودرجة إنتمائهم لهذه المدرسة وهذه المتغيرات تقود إلى الالتزام في ظل مناخ مدرسي إيجابي.

ومن خلال عرض فصل المناخ المدرسي توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين المناخ المدرسي وهذه المتغيرات السلوكية (الرضا عن العمل - الثقافة التنظيمية - الانتماء للمدرسة - مناخ الخدمة) والتي أوضحتها الدراسات السابقة.

فتوفير مناخ مناسب إيجابي داخل المدرسة يساعد جميع أطراف العملية التعليمية على شعورهم بالرضا الوظيفي الذي يساعدهم على قبول عملهم والإيمان بقيم وقوانين العمل ويساعدهم على التأقلم مع ثقافة المدرسة واكتساب الخبرات التي تساعدهم على فهم ثقافة المدرسة التي يعملون بها وكلما شعر الفرد داخل مدرسته بالرضا عن العمل كلما كانت لديه الرغبة في التعمق في فهم ثقافة المدرسة وينبع بداخل الفرد الولاء والانتماء للمدرسة من خلال إحساسه بأنه جزء من هذه المدرسة وأن أهدافه لا تتعارض مع أهداف المدرسة ومن ثم يعمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية.

#### ٥- نتائج البحث وتوصياته:

##### أوضح البحث مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- يرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي للعامل الملتزم الذي يكون لديه رغبة في أداء عمله بكفاءة وفعالية.
- يعمل الالتزام التنظيمي على مساعدة العاملين بالتزامهم بسياسات إدارية للموارد البشرية.
- الالتزام التنظيمي له دور في علمية التغيير التنظيمي بسرعة وسهولة يعمل على تحقيق أهداف المدرسة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المدرسة والشعور بالانتماء نحو هذه المدرسة.

- ثقافة الفرد وإيمانه بقوانين ولوائح المدرسة يؤدي إلى اندماجه وانتمائه لهذه المدرسة مما يصل بالفرد للالتزام نحو مدرسته.
- نمط القيادة السائد داخل المدرسة له دور كبير في تحديد سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.
- وجود عوامل تحفيزية للعالمين بالمدرسة تؤدي بهم إلى القناعة والرضا عن العمل مما يؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي نحو مدرستهم.
- تشجيع العدالة التنظيمية بين جميع أطراف العملية التعليمية على الشعور بالراحة والرغبة في البقاء داخل المدرسة مما يؤدي إلى زيادة التزامهم نحو هذه المدرسة.
- يساعد الالتزام التنظيمي على زيادة فعالية الأداء داخل المدرسة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى الوصول إلى الجودة في الأداء.
- يساعد الالتزام التنظيمي على المشاركة والتفاعل بين الأفراد داخل المدرسة.
- يعمل الالتزام التنظيمي على شعور الأفراد بالرضا والقناعة عن العمل.
- يساعد الالتزام التنظيمي على زيادة إنتاجية الفرد ويقلل من فرص ترك العمل.
- تلتزم الإدارة المدرسية بتطبيق النظم والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل داخل المدرسة.
- المناخ المدرسي السائد لا يساعد على تنمية الإبداع لدى العاملين بالمدرسة.
- قلة استجابة المعلمون لتعليمات إدارة المدرسة.
- تبنى اللامركزية في الإدارة المدرسية.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.
- قلة تفعيل نظم الاتصال في نشر النشرات والتقارير المنظمة للعمل داخل المدرسة.
- العدالة التنظيمية لها دور كبير في شعور العاملين بالراحة والرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المدرسة.
- المناخ المدرسي الإيجابي يساعد على خلق روح العمل التعاوني والمشاركة بين جميع العاملين داخل المدرسة.
- قلة اهتمام إدارة المدرسة والإدارة التعليمية بعقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد تساعدهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة داخل العمل.
- تعمل إدارة المدرسة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- تحرص إدارة المدرسة على توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لتدعيم العملية التعليمية.
- تعاني الإدارة المدرسية من قصور في العدالة التنظيمية وعدم مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع مهام العمل.

- تحرص إدارة المدرسة على مواجهة التحديات والعقبات التي تواجه المدرسة والعمل على إيجاد حلول لها.
- يأخذ المعلمون على عاتقهم مسئولية تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها .
- توجد علاقة قوية بين أبعاد المناخ المدرسي وواقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس.
- وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:
- ضرورة التأكيد على وعى جميع العاملين بالمدرسة بأهمية الالتزام التنظيمي للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- يساعد مدير المدرسة جميع العاملين للوصول للالتزام بحيث يكون هذا الالتزام نابع من داخل الفرد نفسه.
- اهتمام المدارس بتطبيق السياسات التي تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم مما يجعلهم يشعرون بالتزامهم نحو المدرسة التي يعملون بها.
- نشر الوعي لدى جميع أطراف العملية التعليمية بقوانين ولوائح المدرسة.
- إتباع نمط قيادي يساعد العاملين على الرغبة فى الاستمرار بالعمل داخل المدرسة.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم على الالتزام نحو مدرستهم والرضا والقناعة بقواعد وقوانين المدرسة.
- إتباع السياسة العليا نظام العدالة فى العمل بين جميع أطراف العملية التعليمية تحقيق لمبدأ المساواة.
- وعى الأفراد بالنتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي.
- سعى إدارة المدرسة إلى خلق روح العمل الجماعي والمشاركة.
- توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة.

## مراجع البحث

- (١) عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد حجازي (١٩٩٨): الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص ٦٢.
- (٢) مها علي السيد (٢٠٠١): "مشكلات المناخ التنظيمي لشعبة التعليم الابتدائي بكليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ٢.
- (3) L. D. Appelbaum, Workmotivation, commitment and work Effort: Psychological Prespective, Technical Paper, Economic Policy institute, N. 244, June, 2000, P. 6.
- (٤) حاتم عثمان علي سالم الجوهري (١٩٩٩): "أثر العوامل الشخصية كمتغيرات وسيطية على قوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة العلاء التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات جامعة القاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٦٣.
- (٥) السيد محمد عبد الغفار (١٩٩٦): "دراسة وتحليل الثقة في علاقات العمل كأساس للتعاون بين المديرين في المنظمات وأثر ذلك على السلوك والأداء - دراسة ميدانية بالتعليق على بعض المنظمات المصرية"، مجلة الدراسات المالية التجارية (العلوم الإدارية)، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، العدد ٢، يوليو ١٩٩٦، ص ١٢٨.
- (٦) محمد عبد النبي مصطفى غشان (٢٠١٢): "توسيط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية" دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص ٤.
- (7) N. J. Llen, & J. P. Meyer, (1991) A Three component conceptualization of organizational commitment: The university of western Ontario, N6ASC2, Canada, Volume I, Number 1.
- (8) Salancik G.R (1997): Commitment and Control of Organizational Behavior and belief" instaw, B. M and Selznick, G. R. "New directions in organizational Behavior" Chicago: Stclairpress.

- (٩) أحمد عبد اللطيف الباز (٢٠١٥): توسيط الثقة التنظيمية فى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمى بالتطبيق على العاملين فى شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ٤٦.
- (١٠) محسن بن الحميدى السهرى (٢٠١٣): واقع نظام تقويم الأداء الوظيفى وعلاقته بالالتزام التنظيمى للعاملين: دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه (جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ص ٢٩.
- (١١) محمد عبود النبى مصطفى حسان (٢٠١٢): توسيط عدم الأمان الوظيفى فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام فى قسم التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، مصر، ص ١٤.

(12) G. Johns, (1996): "Organizational Behavior- Understanding and Managing Life at work", Fourth, ed., Harper Collins College Publishers, P. 287.

(13) G. B. Northrop & M. A. Neale, (1994): "Organizational Behavior- Management Challenge", Second ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Newark, PP. 401.

(14) M. Armstrong, (1999): "A hand book of human resource management Practice", Seventh, ed., KoGanpage, London, P. 129.

(١٥) درويش محمد أحمد (٢٠٠٨): نظرية الالتزام التنظيمى، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢١.

(١٦) سامى إبراهيم حمادة حنونة (٢٠٠٦): قياس مستوى الالتزام التنظيمى لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

- (17) Richard, W. E (1991). "From the Control to commitment in the workplace. Motivation and Work Behavior". New York: American: McGraw- Hill, Inc, P.82.
- (18) Lee, H. R. (2002): "An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among leader member Exchange and job satisfaction organization Commitment and turnover Intentions in the lodging industry, UN – Publishing PH. Dissertations, Virginia state University, USA, P.43.
- (19) Steers, R. M, (1977): Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administration Science Quarterly, 22 , 46-56.
- (٢٠) عايدة سيد خطاب: أنماط القيادات التربوية في المدارس، مرجع سابق، ص ٥٧.
- (٢١) صفاء إدريس عبودي صالح (٢٠٠١): "دور المناخ والالتزام المنظمين في تحقيق هدفى النمو والربحية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الصناعات الغذائية والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ١.
- (٢٢) غنى دحام تنادى الزبيدى (٢٠٠٤): "علاقة الالتزام المنظمة بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ١٨٥.
- (٢٣) غنى دحام تنادى الزبيدى (٢٠٠٤): "علاقة الالتزام المنظمة بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ١٨٤.
- (٢٤) رؤى رشيد آل قاسم (٢٠١٢): أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المعرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، ص ٨٩.
- (٢٥) سعد تراجيب غنام البقمى (٢٠١٢): "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

(26) Naeem, A. (2013): "Impact of Employee Empowerment. Jobsatisfaction and organizational commitment on customer satisfactions", International Journal of Modern Business Issues of Global Market, Vol. I, No1, PP. 28-38.

(٢٧) العنود متعب بن محيا (٢٠١٤): الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(٢٨) محمد نجيب صبرى (١٩٩٧): اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير، ص ٣٦١.

(29) J. Dwer belands. Gould, (1984): "Comparison of the Relations of commitments to turnover in Recent Hires and Turned Employees" Journal of Applied Psychology, Vol, 69, No, 4, PP. 687-690.

(30) G. P. Salancik, (1977): "Commitment and the Control antecedents of Organizational Behavior and Belief, Clair Press, Chicago St, PP. 1-54.

(٣١) السيد محمد عبد الغفار (١٩٩٦): دراسة وتحليل الثقافة في علاقات العمل كأساس التعاون بين المديرين في المنظمات وأثر ذلك على السلوك والأداء - دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية العلوم الإدارية، كلية التجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني يوليو، ص ١٢٨.



(32) Bruce Buchanan (1974): "Building organizational Commitment The socialization of managers In work koru animations", A administrative science Quarterly, March , Vol. 19, PP. 533.

(33) Richard T. Mawday et al., E Mployee (1982): organizational linkages the psychology of commitment, Absenteeism, and turnover new York: Academic Press, PP 1-2.

(٣٤) محمد عابدين (٢٠١٠): درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦ (٣)، ص ٢٠٣.

(٣٥) محمد عبد المحسن العتيبي (٢٠٠٧): المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين في مدارس التعليم العام، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.