



# واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

The reality of organizational commitment among early  
childhood school principals in the Holy City of Mecca from the  
point of view of female teachers

إعداد

أفراح جميل مازن الجميلي الحربي  
Afrach Jamil Mazen Al-Jumaili Al-Harbi

الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة

*Doi: 10.21608/jacc.2023.322401*

استلام البحث ٢٠٢٣/٨ / ٨

قبول النشر ٢٠٢٣/ ٨ / ٢٤

الحربي، أفراح جميل مازن الجميلي (٢٠٢٣). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات  
مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية  
لإعلام وثقافة الطفل*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٦ (٢٦)  
أكتوبر، ١ - ٤٤.

<http://jacc.journals.ekb.eg>

## واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع الالتزام العاطفي الوجداني و واقع الالتزام المعياري الأخلاقي و واقع الالتزام المستمر لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي تكون مجتمع البحث من جميع معلمات المدارس الحكومية للطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (٥٢٨) معلمة، وذلك بحسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمدينة مكة المكرمة للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢م). وقد أكدت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعياري الأخلاقي، والمستمر) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغير (التخصص)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات اللاتي تخصصهن (أدبي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعياري الأخلاقي، والمستمر) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة في التدريس)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل كل من المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

### Abstract:

The study aimed to distinguish the principle of Brazilian emotional commitment, the reality of flexible moral commitment, and the result of commitment among childhood school directorates in the cities of Mecca from the point of view of female teachers. And detecting statistically significant differences between the averages of individuals' responses regarding the level of organizational performance in small school directorates, removing water from water. In order to achieve the objectives of the research on the use of descriptive applications, the research community included landmarks in government

childhood schools in the city of Mecca, and (528) academic classes (2021-2022 AD). The results may include that there are no statistically significant differences at the significance level of 0.01 for the three types (emotional, moral, and continuous) seen in primary schools due to a creative difference (specialization), and these thousand differences include more teachers whose specialization is (literary). There are also statistically significant differences (0.01) between the averages of teachers' responses regarding the level of organizational performance in its three dimensions (global, emotional, normative, moral, and continuous) among childhood school directorates, which can be attributed to a remarkable difference (a number experiencing experience in discrimination). Teachers' feelings towards both the skills of those with experience (less than 5 years) and (from 5 to less than 10 years).

#### مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من التحديات والتطورات السريعة؛ مما جعلها بحاجة إلى دراسة للسلوك الإنساني لتحفيزه وزيادة التزامه خاصة لدى مديري المدارس لتأثيرهم ودورهم الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية. فالالتزام التنظيمي يُعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسات؛ مما يفرض على المديريات الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي والعمل على تحسينه ورفع مستوياته لدى الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، هذا بالإضافة إلى تمكينهم وإعطائهم مساحة كافية من الصلاحيات لتنفيذ أعمالهم (المطيري، ٢٠١٩، ص. ٢٨). ويُعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع تجاه منظماتهم يكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (الشوابكة والطعاني، ٢٠١٣).

كما يُعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم التي تعبر عن العلاقة الفاعلة والمنضبطة من قبل الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ويسعى لتطبيق معاييرها، والالتزام بجميع قوانينها بثقة وقناعة؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقوتها وإنتاجيتها (مطلق، ٢٠٢٠).

وتُعد مرحلة الطفولة المبكرة من المراحل الهامة والأساسية في بناء الشخصية الإنسانية، حيث توضع في هذه المرحلة اللبنة الأساسية للبناء الإنساني التي من شأنها المساعدة في استواء هذا البناء وتقديمه للمجتمع في صورة أفضل، وهي من أهم المراحل التي يمر بها الطفل في بداية حياته وتعرفه على العالم الخارجي، ففي هذه المرحلة تتبلور شخصية الطفل، ويقل تعلقه بوالديه تدريجياً استعداداً لدخوله للمدرسة (المشرفي، ٢٠١٤).

ونظراً لأهمية موضوع الالتزام التنظيمي، ولما له من نتائج على الفرد والمؤسسات التربوية على حدٍ سواء، فقد أتى هذا البحث ليسلط الضوء على واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

#### مشكلة البحث وتساؤلاته:

يُعد موضوع الالتزام التنظيمي على قدر كبير من الأهمية في المؤسسات التربوية، حيث نجد أن رفاهية المجتمع وتقدمه يتوقفان على مدى نجاح وكفاءة المنظمات في توفير الخدمات التي يحتاجها المجتمع، وأن الإنسان اليوم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد هذه المنظمات مثل الجامعة والمدرسة والروضة، وبذلك تُعد الروضة من أهم المؤسسات الاجتماعية وأخطرها فهي تتولى تربية الأطفال وإعداده جسمياً وفسولوجياً وعقلياً ووجدانياً (حريم، ٢٠١٣).

وقد ذكر فليح (٢٠١٠) أن السبب خلف ضعف كفاءة المؤسسة وفشلها في تحقيق الأهداف يعود لضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك نتيجة عدم توافق أهدافهم مما يجعلهم يفضلون أهدافهم الشخصية على أهداف المؤسسة، بينما أشار حمادي (٢٠١٦) إلى أهمية الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعيارية الأخلاقي، والمستمر) ومدى تأثيرها المعنوي على أداء العاملين.

وأكد العبيدي (٢٠١٢) أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي للقادة والمعلمين، زاد انتمائهم للمدرسة، وزاد عطائهم ورغبتهم للعمل فيها، وتطويرها، وتحقيق أهدافها، كما أكد عطية (٢٠١٦) ومصطفى (٢٠١٦) وأيسين Aysen Berberoglu, (2015) وإيرلان (Erlan, 2013) على وجود أثر طردي للالتزام التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.

وفي حد علم الباحثة ومن خلال البحث والتقصي في الدراسات العربية السابقة لهذا الموضوع، فإن هناك ندرة في دراسة واقع الالتزام التنظيمي في مجال الطفولة المبكرة لدى المديرات، حيث إنه لم ينل اهتماماً كافياً من قبل الباحثين. وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الالتزام العاطفي الوجداني لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما واقع الالتزام المعياري الأخلاقي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟
٣. ما واقع الالتزام المستمر لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟

#### أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع الالتزام العاطفي الوجداني لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
٢. التعرف على واقع الالتزام المعياري الأخلاقي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
٣. التعرف على واقع الالتزام المستمر لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

يركز هذا البحث على شريحة مهمة وذات تأثير فعال في المؤسسات التربوية وهن (مديرات المدارس)، التي تقع المسؤولية عليهن في توجيه الكوادر البشرية في مجتمع الروضة ورعايتها ومتابعتها، كما تناول البحث لمرحلة مهمة جداً من مراحل التعليم وهي مرحلة الطفولة المبكرة التي تعتبر من أهم المراحل التعليمية والتربوية في حياة الفرد، كذلك قلة الدراسات العربية -حسب علم الباحثة- التي تناولت واقع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعياري الأخلاقي، والمستمر) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، حيث يؤمل بأن يكون هذا البحث إثراء وإضافة علمية جديدة لمكتبة الإدارة التربوية.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث مديرات المدارس في إدراك أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في الارتقاء بأداء الروضة وتحسين مخرجاتها، وقد تساعد نتائج هذا البحث أصحاب القرار ومسؤولي التخطيط بوزارة التعليم في إعداد الدورات التدريبية، وبرامج التنمية المهنية لمديرات المدارس تختص في زيادة تحقيقهم لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعيارى الأخلاقى، والمستمر) والمحافظة عليه، كما يؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات البحث في فتح المجال أمام الباحثين والدارسين في مختلف المجالات التربوية لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

### مصطلحات البحث:

#### الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

عرف العازمي (٢٠٢٠، ص.٣٣٢) الالتزام التنظيمى بأنه "السلوكيات التي يقوم بها المدير أو المعلم وجميع العاملين في المدرسة والتي تدل على مدى التزامهم بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقتهم بعملمهم وكذلك الراحة النفسية والرضا عن شغلهم لوظائفهم والاعتزاز بها وتفضيلها عن غيرها من الوظائف الأخرى".

**وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:** استعداد المديرية لبذل جهود كبيرة لصالح روضتها، بقناعة تامة منها بدون أي إجبار أو تدخل من أحد، ومدى ارتباطها وإيمانها بقبول أهدافها وقيمها، والتمسك لتطبيق كافة أنظمتها ولوائحها، وحرصها على البقاء فيها، وسعيها لتحقيق وتطوير أهدافها. وتقاس في هذا البحث بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث وهن (معلمات الطفولة المبكرة) على استبانة الالتزام التنظيمي المعتمدة في البحث لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة، حيث تتمثل هذه الأبعاد في: الالتزام العاطفي الوجداني، الالتزام المعيارى الأخلاقى، والالتزام المستمر.

#### الطفولة المبكرة (Early Childhood):

تُعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (د.ت.) الطفولة المبكرة بأنها "الفترة من الولادة إلى ثماني سنوات، وهي فترة نمو ملحوظة، حيث يكون نمو العقل في ذروته خلال هذه المرحلة، ويتأثر الأطفال بشدة بالبيئة والأشخاص المحيطين بهم".

**وتُعرف الباحثة مديرات مدارس الطفولة المبكرة إجرائياً بأنهن:** مديرات مؤسسات تربوية للفئة العمرية من ثلاث إلى ثماني سنوات وفقاً لنظام التعليم المطبق لمرحلة الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

من الصعب الاتفاق على تعريف محدد للالتزام التنظيمي، وذلك لسعة الأبحاث التي تطرقت له، وكذلك اختلاف البيئات والأعمال التي تناولته، وقد وردت تعريفات كثيرة تحاول الوقوف على مفهومه، ومنها:

يُعرف الملبجي (٢٠١١، ص.٢٥١) الالتزام التنظيمي بأنه "عدم رغبة الأفراد العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، حيث يتولد لدى الفرد رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة وقيمتها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المؤسسة".

وعرفه حلس (٢٠١٢، ص.٣٩) بأنه "السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم المنظمة وتنمية العضوية فيها".

كما عرفه سيوريان (Siburian, 2013, P.248) بأنه "وعد ومسؤولية، وهو تعهد العضو ومسؤوليته تجاه منظمته، والتعامل بشكل جدي لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة".

يرى نجمي (Necmi, 2018, P.118) الالتزام التنظيمي بأنه "التزام متحيز وفعال للأهداف والقيم التنظيمية".

أما خير الدين والنجار (٢٠١٩، ص.١١) فيعرفان الالتزام التنظيمي بأنه "استعداد المرؤوس لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة ورغبته في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها وقيمها".

وأشار أبو شقر وجبران (٢٠١٩، ص.٧١٧) إلى تعريف ماير وألن (Meyer & Allen) اللذين يريان فيه أن الالتزام التنظيمي يشير إلى "إيمان الفرد بالمؤسسة وقبول أهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى الجهود في خدمتها، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويتها".

ويتبين مما سبق أنه على الرغم من تعدد مفاهيم الالتزام التنظيمي إلا معظم الدراسات والأبحاث اتفقت بشكل عام بأنه يشير عن وجود علاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومدى ارتباطه بها، من حيث التزامه لتطبيق جميع قوانينها بثقة وقناعة، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على أداء المؤسسة وقوتها وإنتاجيتها.

وقد عرفت الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه: استعداد المديرية لبذل جهود كبيرة لصالح روضتها، بقناعة تامة منها بدون أي إجبار أو تدخل من أحد، ومدى ارتباطها وإيمانها بقبول أهدافها وقيمها، والتمسك لتطبيق كافة أنظمتها ولوائحها، وحرصها على البقاء فيها، وسعيها لتحقيق وتطوير أهدافها.

### أهمية الالتزام التنظيمي:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في ترسيخ قوة الترابط بين الأفراد والمؤسسة، كما يُعد الالتزام التنظيمي دليل على اشباع الحاجات الأساسية لدى الأفراد العاملين، حيث تتجلى أهميته في مدى آثاره الإيجابية على المنظمة بشكل عام ودوره البارز في دفع المؤسسة نحو تحقيق النجاح المأمول (الخزاعي والقرني، ٢٠١٩).

ويؤكد العبد اللطيف (٢٠١٥) على أن العاملين الأكثر التزامًا لديهم رغبة قوية للاستمرار في العمل، والمساهمة في تحقيق أهدافه، فضلاً عن استعدادهم لبذل المزيد من الجهود من أجل نجاح العمل وتطوره؛ كما أنهم أفضل إنتاجية وأداء واستقراراً في العمل.

وبين الغامدي (٢٠١٠، ص ٦٣، ٦٤) أن للالتزام التنظيمي مجموعة من الآثار الإيجابية التي تبرز أهميته للأفراد والمؤسسات، ومن أهمها:

١. للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية، وهو ما يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم لأداء أعمالهم وفقاً للمطلوب منهم.
٢. يمتاز الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.
٣. المستوى العالي من الالتزام التنظيمي يُعد حافزاً للتقدم الوظيفي للعاملين، والعكس صحيح.

٤. إن ضعف الالتزام التنظيمي أو فقدانه يؤدي إلى ظواهر سلبية في المؤسسات التربوية، منها تعطيل الأداء الوظيفي نتيجة فقدان الكفاءات الجيدة ونتيجة الفراغ الوظيفي، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وتدني المعنويات، وارتفاع التكاليف، وزيادة أعباء العمل.

كما أشار المسدي (٢٠١١) إلى أهمية دراسة الالتزام التنظيمي وتأثيره المهم في رفع كفاءة المؤسسات، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء العام بها، كما اهتم الالتزام التنظيمي بشرح العلاقة بين الفرد ومؤسسته، وعمله على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يؤثر إيجابياً على فاعلية وكفاءة المؤسسات.

ويتضح مما سبق أهمية التزام المديرات والمعلمات والعاملات بعملمهن في الروضة، حيث يُعد التزامهن عاملاً رئيسياً في استمرار وفعالية وجودة مخرجات الروضة.

#### أبعاد الالتزام التنظيمي:

تصنيف ماير وألن (Meyer & Allen, 2004) الذي يُقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي (الوجداني)، الالتزام المعياري (الأخلاقي)، والالتزام المستمر، ويُعد هذا التصنيف من أكثر التصنيفات شهرة واستخداماً في الأدبيات والدراسات العلمية، واتفق عليه الزايدة (٢٠١٨)، وكول (Koul, 2016)،



ونجين وأوميد وأحمد (Negin & Omid & Ahmad, 2013)، فيما يلي توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل:

### ١- الالتزام العاطفي الوجداني Affective Commitment:

أن الالتزام الوجداني يتشكل من الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المؤسسة، ويعني ذلك أن هذا النوع من الالتزام يظهر في اندماج العامل في المؤسسة، واقتخاره بالانتساب لها، والارتباط بها، وبالتالي فإن العامل الذي يتمتع بالالتزام الوجداني العالي يستمر بعمله؛ لأنه يرغب في ذلك، ويرتبط به (محمود والعلوي، ٢٠١٨).

وأشار الشمري (٢٠١٣، ص.٤٢) إلى أن الالتزام العاطفي ذكر في الأدبيات تحت عدة أسماء مثل: الالتزام المؤثر، الوجداني، الاتجاهي، أو الموقفي.

كما يتأثر الالتزام العاطفي بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود (حسين، ٢٠١٤).

وذكر علي (٢٠١٥) أن الالتزام الوجداني يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس، وهي: القيم المشتركة، ووضوح الأهداف، وتطابقها، والاندماج الشخصي، بينما ذكرا عواد وإبراهيم (٢٠١٥) أن هذا النوع من الالتزام يكون في الغالب نتيجة للأحداث والسلوكيات والأعمال والسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين العاملين لديها.

ويتبين مما سبق أن الالتزام العاطفي يتمثل في إحساس الفرد بالبيئة التي يعمل بها، وارتباطه بها، والمحافظة على سمعتها، وإبداء سعادته بالعمل فيها، والانتماء لها، والسعي في نشر ودعم قيمها، مع الشعور بأن أسرة المؤسسة التربوية هي مكمل لأسرته.

وتُعرف الباحثة الالتزام العاطفي الوجداني بأنه: انسجام مديرة الطفولة المبكرة نفسياً بعملها في الروضة، والشعور بالسعادة والفخر لانتمائها لعملها، وارتباطها به، وسعيها في تحقيق وتطوير أهدافه بكفاءة وفاعلية.

### ٢- الالتزام المعياري الأخلاقي Normative Commitment:

يُعرف سليمان ووهب (٢٠١١، ص.٦٩) الالتزام الأخلاقي بأنه "شعور الفرد بالالتزام تجاه العمل".

وأشار دانشفارد واکفانيان (Daneshfard & Ekvanian, 2012) إلى مفهوم الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة نتيجة

لضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل. ويتمثل الالتزام الأخلاقي بشعور المعلم أو المدير بالانقياد الذاتي لأهداف المدرسة وحمية البقاء فيها، وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة، هذا وإن الأخذ يُعد أخلاقيات المهنة، علاوة على الاهتمام بالمساءلة والمحاسبة، فيه ضمان لعدم التحاق الأفراد غير المناسبين بمهنة التعليم (عابدين، ٢٠١٠).

ويشجع الالتزام المعياري الأفراد على البقاء بالمؤسسة لأطول فترة من الزمن، والأداء الفعال، والرضا الوظيفي، لأن العامل محبوب من قبل زملائه، فينظر إلى الحالة، والمفاضلات، والمكافآت، فيظهر إحساسه بالارتباط والالتزام (Hafiz, 2017).

كما يشير الالتزام المعياري إلى "رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار مع المؤسسة نتيجة لثقافة وأخلاقيات العمل التي تتحلّى بها المؤسسة" (Meyine & Asli, 2018, P.46).

ويتضح مما سبق أن الالتزام الأخلاقي يشير إلى شعور الفرد بالمسؤولية الأخلاقية عن العمل في المؤسسة التربوية والاهتمام بها، والمحافظة على وقت العمل فيها، والسعي الدائم في تحقيق وتطوير أهدافها، واعتبار نجاحها جزء من نجاحه المهني.

وتُعرف الباحثة الالتزام المعياري الأخلاقي بأنه: إحساس مديرة الطفولة المبكرة بالبقاء في الروضة التي تعمل بها، وحرصها الدائم على تحقيق وتطوير أهداف عملها.

### ٣- الالتزام المستمر Continuous Commitment:

يشير مفهوم الالتزام المستمر إلى "استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة، والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد، كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل المغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرًا مكلفًا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد" (المبيضين وبن شافي، ٢٠١٢، ص.١٩٣).

ويُعرف النادي (٢٠١٤، ص.٢٦٠) الالتزام المستمر بأنه "رغبة الفرد في الاستمرار في عمله الحالي نتيجة إدراكه للتكاليف التي يمكن أن تترتب على قراره بترك العمل في المنظمة".

ويتضح مما سبق أن الالتزام المستمر يحدث عند يصل الفرد لثقافة بأن ما حصل عليه من أجر أو حوافز معنوية أو مادية فهو مناسب ومقابل لجهده، حيث يعتمد هذا النوع من الالتزام على رغبة وتعلق قناعة الفرد بالمؤسسة التربوية، كما يزداد هذا

الالتزام عندما تقل البدائل الوظيفية المتاحة للفرد خارج مؤسسته، لذا لا بد من تنميته لدى المديرات لتحسين اتجاهاتهن نحو العمل، وتحسين مردود العمل عليهن. وتُعرف الباحثة الالتزام المستمر بأنه: شعور مديرة الطفولة المبكرة بالرضا عن عملها في الروضة، وأنه يلبي طموحاتها المهنية، ويحقق استقرارها الوظيفي، مما يدفعها للاستمرار في العمل، وعدم الرغبة في تركه مهما طرأ من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ويتبين من هذه الأبعاد الثلاثة أنها تتكامل وتؤثر فيما بينها، وتعبّر عن رابطة مشتركة بينها تتمثل في الجانب النفسي الذي يتضح في الالتزام العاطفي الوجداني النابع من الشعور الداخلي، ثم الجانب القيمي المعياري الذي يتضح في الالتزام الأخلاقي وما يركز عليه من شعور بالمسؤولية الأخلاقية عن العمل، وأخيراً الجانب المادي الذي يتضح من خلال الالتزام المستمر.

### العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

ذكر داود (٢٠١٤) والزغبى (٢٠١٠) بعض العوامل المؤثرة في تعزيز وتطوير الالتزام التنظيمي وهي:

١. **عوامل شخصية (Personal Factors):** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل، أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

٢. **عوامل تنظيمية (Organizational Factors):** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتتمثل أيضاً في بيئة وطبيعة وخصائص ونمط القيادة، والمناخ التنظيمي بشكل عام.

٣. **عوامل غير تنظيمية (Non Organizational Factors):** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوقع الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول.

كما أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة ومن بين هذه العوامل كما بينها (الخشروم، ٢٠١١، ص. ١٧٤) ما يلي:

١. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لابد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها.

٢. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتم في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوًا، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يُعد تنظيمًا مقصراً يدفع العامل إلى ترك العمل ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

٣. وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

٤. العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: نظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية (قيد البحث) هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين.

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

٦. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، مع النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، حيث يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال تدريبهم بشكل كافي ومناسب مع احترامهم.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للفرد، وتتمثل تلك العوامل كما بينها بارا (Para, 2017, P.6) فيما يلي:

١. سمات الوظيفة: يميل الالتزام التنظيمي إلى أن يكون مرتفعاً بين الموظفين الذين تكون أعمالهم عالية الإثراء. وبما أن سمات الوظيفة هذه موجودة بكثرة في العمل

الحر، فليس غريبًا إذا وجد أن مستويات الالتزام التنظيمي أعلى بين الأشخاص الذين يعملون لحساب أنفسهم أكثر من أولئك الذين تستخدمهم المؤسسات.

٢. مكافآت الوظيفة: يتأثر الالتزام التنظيمي كثيرًا بنوع المكافأة التي يتلقاها الموظف من المؤسسة.

٣. توافر فرص عمل بديلة: من المتوقع أن تكون هناك احتمالية أكبر لإيجاد وظيفة بديلة، ويميل الموظفون إلى أن يكونوا أقل التزامًا بالمؤسسة والعكس صحيح.

٤. الخصائص الشخصية للموظفين: تبين أن الموظفين الذين لديهم فترة أطول في التنظيم لديهم التزام تنظيمي أكبر من أولئك الذين لديهم مدة أقصر مع المؤسسة. كما أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تسهم في تنمية وتطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات، وقد أورد اللوزي (٢٠١٢، ص ١٢٦) والضلاعين (٢٠١٨، ص ١٢٨) بعضًا من هذه العوامل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. السماح للعاملين بوضع السياسات وصنع القرارات الخاصة بالمدرسة، بما يزيد إحساسهم بالمساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة، ويؤدي لزيادة ارتباطهم بها وهو ما يعزز التزامهم التنظيمي.

٢. توضيح الأهداف التنظيمية للعاملين في المدرسة؛ فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كان إدراك المعلمين والعاملين وفهم للالتزام التنظيمي أكبر.

٣. تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة، على أن يشمل ذلك تحسين طرق العمل وأساليبه، والأدوات والعناصر، والعلاقات التفاعلية بين العاملين، بما يتولد عنه عمل إيجابي يعمل على تحقيق استقرار العاملين والمدرسة.

٤. تطوير أداء القيادات التعليمية، واستخدام أنماط قيادية محفزة وجاذبة للعاملين وتشعرهم بالمشاركة والإنجاز.

٥. وضع نظام لمعالجة الشكاوى والتظلمات، وضمان المعاملة العادلة في هذه الشكاوى، وحل الخلافات المتعلقة بها.

٦. إشعار العاملين بالأمان الذي ينعكس إيجابًا على نفسياتهم واستمرارهم في العمل.

٧. وضع نظام للحوافز والمكافآت ليشجع العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المدرسة، بحيث يعتبرونها ملك لهم، وليسوا مجرد عاملين فيها.

٨. مساعدة المعلمين على إشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم وتوظيف مهاراتهم، وإثراء وظائفهم ونموهم المهني.

ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي يمكن تنميته لدى المديرات والمعلمات والعاملات في الروضة من خلال عدة طرق وأساليب، بدءًا من تحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب القيادة وأنماطها، ووضع نظام حوافز لاستثارة دافعيتهم للعمل.

كما أن المؤسسة التربوية التي تتصف بعمق التزام المديرات لديها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها البيئة الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في التعليم (مرحلة الطفولة المبكرة):

كشفت دراسة كركيتش وبالسلي (Kirkić & Balci, 2021) عن العلاقة بين أنماط القيادة لدى الإداريين ومستويات الالتزام التنظيمي لمعلمي رياض الأطفال، وقد اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، باستخدام استبانتيين للالتزام التنظيمي وأسلوب القيادة كأداة للدراسة وتم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٢٣٧) معلمًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية للإداريين ومستويات الالتزام التنظيمي لمعلمي رياض الأطفال.

وسعت دراسة الحيايلى (٢٠٢٠) للتعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض أطفال وفقًا لمتغيرات (سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام مقياس للالتزام التنظيمي وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) معلمة، وقد أظهرت النتائج أن معلمات رياض أطفال يتمتعن بدرجة عالية في مستوى الالتزام التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمات ذوات الخدمة من عشر سنوات فأكثر، كذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المعلمات المتزوجات.

وجاءت دراسة الزهراني (٢٠١٤) للتعرف على علاقة القيادة الإبداعية للمديرات بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأنواعه المسحي والمقارن والارتباطي والتنبؤي، وتمثلت الأداة في استبانة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٥) مديرة، و(٣٠٠) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرات يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات كان بدرجة كبيرة جدًا، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين ممارسة المديرات للقيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي للمعلمات.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في التعليم العام (المدارس):

هدفت دراسة لحسن وخميس (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بمختلف أطوارها (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على

مقياس ماير وآلن وسميث (Meyer & Allen & Smith, 1993) لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، والمستمر) وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٨٦) أستاذًا ومعلمًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لصالح الفئة (١٠) سنوات فأكثر.

**وسعت دراسة الدجاني (٢٠١٨) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانتين للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كأداة للدراسة وتم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٣٧٠) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن ممارسة الالتزام التنظيمي جاء متوسطًا، أما مجالات محور الالتزام التنظيمي فحصل مجال (المسؤولية اتجاه المدرسة) على أعلى متوسط، يليه الالتزام الاتجاهي، وأخيرًا الالتزام الاستمراري، وجميعها جاءت بتقدير (متوسطة)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعًا لمتغير الخبرة لصالح الفئة (١٠) سنوات فأكثر.**

**وأجرى السالمي (٢٠٢٠) دراسة للتعرف على درجة كل من الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات الاستجابات تبعًا لمتغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة عشوائية نسبية مكونة من (٣٦٠) معلمًا، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، الأخلاقي، المستمر) كان بدرجة عالية، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، بينما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير التخصص.**

**المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في التعليم العالي (الجامعات والكليات):**

**جاءت دراسة العمرات (٢٠٢٠) الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وأثره في جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام استبانة تم تطبيقها على**

عينة مكونة من (١٠٥) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء عاليًا، وجاء مجال الالتزام الأخلاقي بالمستوى الأول، يليه مجال الالتزام العاطفي، وفي المرتبة الأخيرة مجال الالتزام المستمر.

**وسعت دراسة القرني (٢٠١٧) إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢١٣) عضو هيئة تدريس موزعين على كليات جامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاء مرتفعًا جدًا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد.**

**وهدفت دراسة السياتي (٢٠١٥) إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية، وتقييم مستوى الالتزام (العاطفي، الأخلاقي، المستمر)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٠) عاملاً، وقد توصلت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي جاء عاليًا، بينما الالتزام المستمر جاء متوسطًا، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بـ(العمر، والمؤهل، والتخصص، والمركز الوظيفي)، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح الفئة أكثر من (١٠) سنوات.**

#### **الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي:**

١. في بناء أداة البحث بما يناسب المجتمع والعينة محل البحث.
  ٢. تحديد المتغيرات التي يمكن دراستها وهي (عدد سنوات الخبرة في التدريس، والتخصص).
  ٣. التعرف على المنهج المناسب اتباعه في البحث الحالي وهو المنهج الوصفي.
  ٤. تحديد الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة للبحث.
  ٥. مقارنة النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة بالنتائج التي توصل لها البحث وتوجيه الباحثة إلى استخلاص التوصيات والمقترحات.
- أوجه التميز في البحث الحالي عن الدراسات السابقة:**

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه يهدف إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، ويتمثل التميز والاختلاف عن الدراسات السابقة في التالي:



١. يعتبر هذا البحث الأول من نوعه -حسب علم الباحثة- الذي يدرس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعيارى الأخلاقى، والمستمر) فى مجال الطفولة المبكرة لدى المديرات بمدينة مكة المكرمة.
٢. ركز هذا البحث على الالتزام التنظيمى فى أبعاده الثلاثة (العاطفى الوجدانى، المعيارى الأخلاقى، والمستمر) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة.
٣. تم تطبيق هذا البحث على مجتمع وعينة من معلمات المدارس الحكومية للطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة.

#### إجراءات البحث

##### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفى، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة البحث، والذي يهدف من استخدامه جمع البيانات الكافية عن واقع الالتزام التنظيمى لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، ووصفها، وتفسيرها، وتقديم نتائج فى ضوءها.

فقد ذكر أبو سمرة والطيبى (٢٠١٩) بأن البحث الوصفى لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى تفسير الظواهر من خلال البيانات، ومحاولة إيجاد العلاقات بين المتغيرات، وكذلك إمكانية التنبؤ للمستقبل.

كما عرف المحمودى (٢٠١٩) المنهج الوصفى بأنه: محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أدق لوضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

##### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمات المدارس الحكومية للطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (٥٢٨) معلمة، وذلك بحسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمدينة مكة المكرمة للعام الدراسى (٢٠٢١-٢٠٢٢م)، ويوضح الجدول (١-٣) توزيع مجتمع البحث من المعلمات فى المدارس الحكومية للطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة بحسب مكاتب التعليم التابعة لها:

م	اسم مكتب التعليم	عدد المعلمات	النسبة المئوية
١	مكتب التعليم بجنوب مكة المكرمة	٨٧	١٦,٣
٢	مكتب التعليم بشرق مكة المكرمة	١٢٢	٢٣,١
٣	مكتب التعليم بشمال مكة المكرمة	١٣٤	٢٥,٤
٤	مكتب التعليم بغرب مكة المكرمة	٥٦	١٠,٦

٢٤,٤	١٢٩	مكتب التعليم بوسط مكة المكرمة	٥
%١٠٠	٥٢٨	العدد الإجمالي	

م	التخصص	العدد	النسبة	م	عدد سنوات الخبرة في التدريس	العدد	النسبة
١	تخصصات أدبية	١٠١	%٩٢,٧	١	أقل من خمس سنوات	٢٣	%٢١,١
٢	تخصصات علمية	٨	%٧,٣	٢	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	١٩	%١٧,٤
	الإجمالي	١٠٩	%١٠٠	٣	من عشر سنوات فأكثر	٦٧	%٦١,٥
				الإجمالي	١٠١	%١٠٠	

عدد الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة	
١١٠		العدد	النسبة
		١٠٩	%٩٩,٠

جدول (١) توزيع مجتمع البحث من المعلمات بالمدارس الحكومية للطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية نسبية تمثل (١٠%) من أفراد مجتمع البحث بمعدل (١١٠) معلمة، ويوضح الجدول التالي أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها:

جدول (٢) عدد الاستبانات المطلوبة والموزعة والعدد النهائي المسترد  
جدول (٣) خصائص عينة البحث من حيث التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس

يتبين من الجدول (٣) أنه تم استرداد (١٠٩) استبانة، تمثل ما نسبته (٩٩,٠%) من مجتمع البحث، توزعت إلكترونياً على مكاتب التعليم الخمسة، ويوضح الجدول (٣) خصائص العينة من حيث التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس:  
يتبين من الجدول (٣) السابق أن أغلب أفراد عينة البحث من معلمات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة تخصصهن (أدبي) بنسبة (٩٢,٧%) أما المعلمات اللاتي تخصصهن علمي فبلغت نسبتهن (٧,٣%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، فيتضح أن أغلب المعلمات سنوات خبرتهن (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٦١,٥%)، يليهن المعلمات اللاتي سنوات خبرتهن (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٢١,١%)، وكانت أقل نسبة للمعلمات اللاتي سنوات خبرتهن (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، حيث بلغت نسبتهن (١٧,٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

أداة البحث:

قامت الباحثة ببناء استبانة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغير البحث (الالتزام التنظيمي)، مثل دراسات السالمي (٢٠٢٠)، ومرار (٢٠٢٠)، ولطفي (٢٠١٩)، والمسروورية (٢٠١٦)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** يشمل البيانات الأولية لأفراد عينة البحث وهي: (التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس).

**الجزء الثاني:** يشمل أبعاد الالتزام التنظيمي وتكون من (٣٠) عبارة، مقسمة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** الالتزام العاطفي الوجداني، وتكون من (١٠) عبارات.
- **البُعد الثاني:** الالتزام المعياري الأخلاقي، وتكون من (١٠) عبارات.
- **البُعد الثالث:** الالتزام المستمر، وتكون من (١٠) عبارات.

**صدق أداة البحث:**

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة البحث بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع البحث (ملحق رقم ٣)، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٢) محكم من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات العربية، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدته لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف البحث، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للأبعاد، وأهميتها، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة، وقد اقترح المحكمون بعض التعديلات التي تم الأخذ بها، وتمثلت فيما يلي:

- **البُعد الأول:** الالتزام العاطفي الوجداني، تم تعديل صياغة عبارتين بما يتناسب مع البُعد، وبقي عدد عبارات البُعد (١٠) عبارات.

- **البُعد الثاني:** الالتزام المعياري الأخلاقي، تم تعديل صياغة عبارتين بما يتناسب مع البُعد، وحذف عبارة لأنها تحمل نفس فكرة العبارات الأخرى، وبذلك أصبح عدد عبارات البُعد (٩) عبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية؛ حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين رئيسيين:  
الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية لأفراد عينة البحث وهي: (التخصص، وعدد

م	الأبعاد	عدد العبارات
١	الالتزام العاطفي الوجداني	١٠
٢	الالتزام المعياري الأخلاقي	٩
٣	الالتزام المستمر	١٠
	الإجمالي	٢٩ عبارة

سنوات الخبرة في التدريس).  
الجزء الثاني: يشمل أبعاد الالتزام التنظيمي وتكون من (٢٩) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، ويوضح الجدول (٤) عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور:

#### جدول (٤) أبعاد الاستبانة وعباراتها

##### صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الأبعاد الثلاثة مع الدرجة الكلية لكل بُعد

البعد الأول: الالتزام العاطفي الوجداني		البعد الثاني: الالتزام المعياري الأخلاقي		البعد الثالث: الالتزام المستمر	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨٢٩	١	**٠,٩٠٦	١	**٠,٩٦١
٢	**٠,٨٧٩	٢	**٠,٩٣٩	٢	**٠,٩٦٧
٣	**٠,٩٣٠	٣	**٠,٩٦٢	٣	**٠,٩٣٨
٤	**٠,٨٦٨	٤	**٠,٩٥٨	٤	**٠,٩٤٥
٥	**٠,٨٣٦	٥	**٠,٩٤٩	٥	**٠,٩٧٢
٦	**٠,٨٦٤	٦	**٠,٩٦٠	٦	**٠,٩٥٧
٧	**٠,٨٩١	٧	**٠,٩٧٩	٧	**٠,٩٥٤

واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة ... أفرح الحربي

**٠,٩٧٦	٨	**٠,٩٥٨	٨	**٠,٩٦٠	٨
**٠,٩٦٧	٩	**٠,٧٦٣	٩	**٠,٩٤٦	٩
**٠,٨١٤	١٠			**٠,٨٧٤	١٠

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يبين جدول (٥) السابق أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد قيم عالية، حيث تراوحت في البُعد الأول: الالتزام العاطفي الوجداني بين (٠,٨٢٩ - ٠,٩٦٠)، أما بالبُعد الثاني: الالتزام المعياري الأخلاقي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦٣ - ٠,٩٧٩)، وأخيراً البُعد الثالث: الالتزام المستمر تراوحت بين (٠,٨١٤ - ٠,٩٧٦)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة. كما تم التأكد من صدق البناء للاستبانة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد كدرجة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، ويبين نتائجها جدول (٦) التالي:

م	الأبعاد	معامل ارتباط
١	الالتزام العاطفي الوجداني	**٠,٩٨٨
٢	الالتزام المعياري الأخلاقي	**٠,٩٩٠
٣	الالتزام المستمر	**٠,٩٨٧

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (٦) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة التي تتكون منها الاستبانة بالمجموع الكلي جاءت قيم مرتفعة ومتقاربة من بعضها البعض، حيث تراوحت بين (٠,٩٨٧ - ٠,٩٩٠)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الاستبانة:

جدول (٧) ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

يبين جدول (٧) السابق أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة كانت قيم

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الالتزام العاطفي الوجداني	١٠	٠,٩٧
الالتزام المعياري الأخلاقي	٩	٠,٩٨
الالتزام المستمر	١٠	٠,٩٩
الثبات الكلي	٢٩	٠,٩٩

عالية، حيث تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد بين (٠,٩٧ – ٠,٩٩) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٩)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.  
مقياس الاستجابات:

حددت الاستبانة استجابات أفراد العينة على العبارات بمقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة، كما في الجدول التالي:

**جدول (٨) درجات التحليل الإحصائي لقياس درجة الأبعاد وفق المقياس الخماسي**  
يتضح من جدول (٨) السابق إعطاء الدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٢) للاستجابة

درجة الأبعاد					الدرجات
منخفضة جداً (١)	منخفضة (٢)	متوسطة (٣)	عالية (٤)	عالية جداً (٥)	التحليل الإحصائي
١ إلى أقل من ١,٨	١,٨ إلى أقل من ٢,٦	٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	٤,٢ إلى ٥	

منخفضة، والدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً، وبذلك فإنه يمكن تحديد درجات التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث على الاستبانة كما يلي:

- أعلى درجات الاستجابة = ٥
- أدنى درجات الاستجابة = ١

وعليه يمكن حساب المدى كالتالي: المدى = ٥ - ١ = ٤، وعليه تكون طول الفئة = ٤/٥ = ٠,٨، كما هو موضح في درجات التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة.

#### إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد أن أصبحت أداة البحث في صورتها النهائية (ملحق رقم ٥) والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة باستكمال الإجراءات المتبعة نظامياً لتطبيقها وذلك وفق الخطوات التالية:

١. اختيار أداة البحث المناسبة وتصميمها.
٢. التحقق من الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على (١٢) محكم من ذوي الاختصاص.
٣. التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).
٤. الحصول على خطاب تسهيل مهمة من جامعة الملك عبد العزيز ومخاطبة الجهات الرسمية (الإدارة العامة للتعليم بمدينة مكة المكرمة) لتطبيق أداة البحث.
٥. توزيع الأداة على أفراد العينة وهن (معلمات الطفولة المبكرة) إلكترونياً، وعددهن (١١٠) معلمة.

٦. جمع أداة البحث وتم استخراج (١٠٩) استبانة صالحة للتحليل.
٧. معالجة البيانات إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع البحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).
٨. تحليل وتفسير النتائج، وكتابة التوصيات والبحوث المقترحة في ضوء نتائج البحث.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.
  ٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): لحساب الاتساق الداخلي.
  ٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): لحساب الثبات لعبارة الاستبانة.
  ٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة، وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للأبعاد بناءً على استجابات أفراد عينة البحث.
  ٥. اختبار كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات بالنسبة للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس).
  ٦. اختبار ليفين للتجانس (Levene): للتحقق من التجانس في توزيع استجابات أفراد عينة البحث على جميع أبعاد الاستبانة بالنسبة للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس).
  ٧. الاختبار اللامعلمي (مان ويتني) (Mann-Whitney): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (التخصص).
  ٨. الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة في التدريس) بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لهذين المتغيرين.
- عرض نتائج البحث ومناقشتها  
عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما واقع الالتزام العاطفي الوجداني لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟" للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمات حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام العاطفي الوجداني)، ثم ترتيب الممارسات المحددة بهذا البُعد ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٩) الآتي:

**جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام العاطفي الوجداني)، مرتبة تنازلياً**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٠	تُعامل المعلمات باحترام.	٤,٧٢	٠,٧٠٥	١	عالية جداً
٥	مخالصة في أداء عملها.	٤,٧١	٠,٧٢١	٢	عالية جداً
٧	تبدي سعادتها أثناء العمل في الروضة.	٤,٦٥	٠,٧٩٨	٣	عالية جداً
٢	تحافظ على سمعة الروضة.	٤,٦٥	٠,٨٥٤	٤	عالية جداً
٦	تُشعر من حولها بانتمائها الشديد للروضة.	٤,٦٤	٠,٨٦٦	٥	عالية جداً
٨	تُساهم في نشر (قيم وثقافة) الروضة.	٤,٦٢	٠,٩٠١	٦	عالية جداً
٣	تمنح المعلمات ثقة كبيرة.	٤,٦١	٠,٨٨٢	٧	عالية جداً
١	تُشعر بالفخر لانتمائها لهذه الروضة.	٤,٥٨	٠,٨٥٣	٨	عالية جداً
٩	تُشعر المعلمات بأنهم أسرة واحدة.	٤,٥٨	٠,٩٧٥	٩	عالية جداً
٤	تشعر بأن مشكلات الروضة جزء من مشكلاتها الشخصية.	٤,٣٦	١,١٤٣	١٠	عالية جداً
المجموع الكلي للبُعد الأول: الالتزام العاطفي الوجداني		٤,٦١	٠,٧٧٤		عالية جداً

يتبين من جدول (٩) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام العاطفي الوجداني) جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (٤,٦١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٧٤)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البُعد بين (٠,٧٠٥ - ٠,٩٧٥)، وهي قيم



منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام العاطفي الوجداني).

بينما جاءت العبارة رقم (٤) بانحراف معياري قيمته (١,١٤٣)، وهي قيمة عالية جداً؛ مما يدل على تباين استجابات المعلمات حول تلك الممارسة.

وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام العاطفي الوجداني): "تُعامل المعلمات باحترام" بمتوسط حسابي (٤,٧٢)، يليها في الترتيب الثاني "مخلصة في أداء عملها" بمتوسط حسابي (٤,٧١)، وكلاهما بدرجة موافقة (عالية جداً)، وجاءت باقي الممارسات المحددة في هذا البُعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٦٥ - ٤,٣٦) وجميعها بدرجات موافقة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: "تشعر بأن مشكلات الروضة جزء من مشكلاتها الشخصية" بمتوسط حسابي (٤,٣٦) بدرجة موافقة (عالية جداً).

وقد يرجع حصول العبارة: "تُعامل المعلمات باحترام" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات إلى أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة يحرصن على حُسن معاملة المعلمات باحترام وتقدير، حيث ينعكس ذلك على قوة العلاقة والرابطة الاجتماعية ما بين المديرية والمعلمات والعاملات في الروضة نتيجة الاحترام المتبادل بينهما.

بينما قد يرجع حصول العبارة: "تشعر بأن مشكلات الروضة جزء من مشكلاتها الشخصية" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات إلى أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة يعتبرن الروضة هي بيئتهن الثانية، فهن مرتبطات بمشكلاتها، ويساعدن ويبدلن جهدهن لإصلاح الأمور في بيئة الروضة وتقديم المساعدة معنوية كانت أو حتى مادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (مرار، ٢٠٢٠؛ القمشوعية، ٢٠١٤) التي حصلت فيها نفس العبارة على الترتيب الأخير، بينما تختلف مع دراسة (السالمي، ٢٠٢٠) التي تؤكد على أن بعض قادة المدارس يفصلون بين العمل وحياتهم الخاصة، ويتجنبون سيطرة المشكلات المدرسية على حياتهم؛ إذ يعتبرون ذلك من المبالغة التي تؤثر سلباً على ممارساتهم الحياتية الطبيعية.

كما اتفق البحث الحالي مع دراسة غاريجا أوغلو (Garipagaoglu, 2013) التي جاء فيها بُعد الالتزام العاطفي الوجداني بدرجة عالية جداً، بينما اختلف مع دراستي (الدجاني، ٢٠١٨؛ القمشوعية، ٢٠١٤) التي جاء فيها بُعد الالتزام العاطفي الوجداني بدرجة متوسطة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما واقع الالتزام المعياري الأخلاقي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟"  
للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمات حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي)، ثم ترتيب الممارسات المحددة بهذا البُعد ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١٠) الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٩	تُحافظ على وقت العمل بالروضة.	٤,٧٢	٠,٧١٨	١	عالية جداً
٧	تبدل قصارى جهدها لتحقيق أهداف الروضة.	٤,٦٦	٠,٨٥٢	٢	عالية جداً
٥	تتحمل المسؤولية عن قراراتها الإدارية.	٤,٦٤	٠,٨٧٧	٣	عالية جداً
٦	تُحافظ على علاقات الود مع المعلمات.	٤,٦٣	٠,٨٦٨	٤	عالية جداً
٤	تعتبر نفسها قدوة لمنسوبات الروضة.	٤,٦٢	٠,٨٩٠	٥	عالية جداً
١	تعتبر نفسها جزءاً هاماً من بيئة الروضة الاجتماعية.	٤,٥٩	٠,٨٨٤	٦	عالية جداً
٨	تحرص دائماً على تطوير العمل.	٤,٥٩	٠,٩٧٤	٧	عالية جداً
٣	تُنفذ ما تلتزم به تجاه المعلمات.	٤,٥٧	٠,٩٨٥	٨	عالية جداً
٢	تُشرك المعلمات في اتخاذ القرارات.	٤,٥٢	٠,٩٤٩	٩	عالية جداً
	المجموع الكلي للبُعد الثاني: الالتزام المعياري الأخلاقي	٤,٦٢	٠,٨٣٠		عالية جداً

يتبين من جدول (١٠) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي) جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (٤,٦٢) بانحراف معياري بلغت قيمته: (٠,٨٣٠)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البُعد بين (٠,٧١٨ - ٠,٩٨٥)، وهي قيم

منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي).

وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي): "تحافظ على وقت العمل بالروضة" بمتوسط حسابي (٤,٧٢)، يليها في الترتيب الثاني "تبذل قصارى جهدها لتحقيق أهداف الروضة" بمتوسط حسابي (٤,٦٦)، وكلاهما بدرجة موافقة (عالية جداً)، وجاءت باقي الممارسات المحددة في هذا البُعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٦٤ - ٤,٥٢) وجميعها بدرجات موافقة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: "تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٤,٥٢) بدرجة موافقة (عالية جداً).

وقد يرجع حصول العبارة: "تحافظ على وقت العمل بالروضة" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات إلى حرص مديرات مدارس الطفولة المبكرة على الالتزام بوقت عملهن بالروضة، وشعورهن بالمسؤولية الأخلاقية تجاه عملهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرار، ٢٠٢٠) التي تؤكد على مدى الانتماء والوفاء من المدراء لمدارسهم وأنهم يعدون هذا الالتزام قيمة أخلاقية، كما تتفق مع دراسة (السالمي، ٢٠٢٠) التي حصلت فيها نفس العبارة على الترتيب الأول.

بينما قد يرجع حصول العبارة: "تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات إلى اهتمام مديرات مدارس الطفولة المبكرة برأي المعلمات بشكل كبير، حتى أنهن يتخذن قراراتهن بصورة جماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السالمي، ٢٠٢٠) التي حصلت فيها نفس العبارة على الترتيب الأخير.

كما اتفق البحث الحالي مع دراسة (لطفي، ٢٠١٩) التي جاء فيها بُعد الالتزام المعياري الأخلاقي بدرجة عالية جداً، بينما اختلف مع دراسة (القمشوعية، ٢٠١٤) التي جاء فيها بُعد الالتزام المعياري الأخلاقي بدرجة متوسطة.

**عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث:**

**ينص السؤال الثالث على: "ما واقع الالتزام المستمر لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟"**

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمات حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المستمر)، ثم ترتيب الممارسات المحددة

بهذا البُعد ترتيبًا تنازليًا بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١١) الآتي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المستمر)، مرتبة تنازليًا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٤	تشعر من حولها أن عملها يلبي طموحاتها المستقبلية.	٤,٦٦	٠,٨٥٢	١	عالية جدًا
٧	تحرص على تطوير مهاراتها القيادية باستمرار.	٤,٦٤	٠,٨٨٧	٢	عالية جدًا
٣	تشجع المعلمات على الاستمرار في عملهم.	٤,٦٣	٠,٩٣٩	٣	عالية جدًا
٦	لديها الرغبة في بذل جهود أكبر لإنجاح أعمال الروضة.	٤,٦٢	٠,٩٧٩	٤	عالية جدًا
٥	تؤكد على أن الاستقرار الوظيفي أساس النجاح.	٤,٦١	٠,٩٥٢	٥	عالية جدًا
٢	لديها رضا وظيفي عالي.	٤,٦٠	٠,٩٦٣	٦	عالية جدًا
٨	تعتبر بقاءها في الروضة استثمارًا لها ولجهودها.	٤,٥٨	٠,٩٩٣	٧	عالية جدًا
٩	تكيف نفسها مع تغيرات العمل التربوي.	٤,٥٧	٠,٩٦٦	٨	عالية جدًا
١٠	تحرص على البقاء في الروضة حتى التقاعد.	٤,٥٦	٠,٩٢٧	٩	عالية جدًا
١	تعمل بصورة مستمرة لحل المشكلات التي تواجه الروضة.	٤,٥٦	١,٠١٣	١٠	عالية جدًا
	المجموع الكلي للبُعد الثالث: الالتزام المستمر	٤,٦٠	٠,٨٩٦		عالية جدًا

يتبين من جدول (١١) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المستمر) جاء بدرجة (عالية جدًا) من وجهة نظر المعلمات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (٤,٦٠) بانحراف معياري بلغت قيمته: (٠,٨٩٦)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البُعد بين (٠,٨٥٢ - ٠,٩٩٣)، وهي قيم منخفضة؛

مما يدل على تجانس استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المستمر).  
بينما جاءت العبارة رقم (١) بانحراف معياري قيمته: (١,٠١٣)، وهي قيمة عالية جداً؛ مما يدل على تباين استجابات المعلمات حول تلك الممارسة.  
وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المستمر): "تُشعر من حولها أن عملها يلبي طموحاتها المستقبلية" بمتوسط حسابي (٤,٦٦)، يليها في الترتيب الثاني "تحرص على تطوير مهاراتها القيادية باستمرار" بمتوسط حسابي (٤,٦٤)، وكلاهما بدرجة موافقة (عالية جداً)، وجاءت باقي الممارسات المحددة في هذا البُعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٦٣ - ٤,٥٦) وجميعها بدرجات موافقة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: "تعمل بصورة مستمرة لحل المشكلات التي تواجه الروضة" بمتوسط حسابي (٤,٥٦) بدرجة موافقة (عالية جداً).

وقد يرجع حصول العبارة: "تُشعر من حولها أن عملها يلبي طموحاتها المستقبلية" على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات إلى ارتباط مديرات مدارس الطفولة المبكرة بعملمهن، وإدراكهن أن هذا العمل يحقق أهدافهن الحالية، وكذلك يلبي طموحاتهن المهنية مستقبلاً؛ مما يدفعهن للاستمرار بعملمهن، وعدم رغبتهن في تركه مهما طرأ من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السالمي، ٢٠٢٠) التي تؤكد على قلة الفرص المتاحة لدى قادة المدارس في تحقيق طموحاتهم المستقبلية في ظل سيطرة الأعمال الروتينية على كثير من جوانب العمل.

بينما قد يرجع حصول العبارة: "تعمل بصورة مستمرة لحل المشكلات التي تواجه الروضة" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات إلى ارتباط مديرات مدارس الطفولة المبكرة بعملمهن وإيمانهم به، بالإضافة إلى سعيهم بشكل دائم على حل المشكلات التي تواجه الروضة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لطي، ٢٠١٩) التي حصلت فيها نفس العبارة على الترتيب الأخير.  
كما اتفق البحث الحالي مع دراسة غاربيجا أوغلو (Garipagaoglu, 2013) التي جاء فيها بُعد الالتزام المستمر بدرجة عالية جداً، بينما اختلفت مع دراسات (لطي، ٢٠١٩؛ الدجاني، ٢٠١٨؛ السيان، ٢٠١٥؛ المسروقية، ٢٠١٦) التي جاء فيها بُعد الالتزام المستمر بدرجة متوسطة، ودراسة (القمشوعية، ٢٠١٤) التي جاء فيها البُعد بدرجة ضعيفة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟"

فيما يأتي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة التي تعزى لاختلاف متغير التخصص:

تم استخدام الاختبار اللامعلمي (مان ويتني) (Mann-Whitney) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة التي تعزى لاختلاف متغير التخصص، ويوضح نتائج الجدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢) نتائج اختبار (مان ويتني) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة والتي تعزى لاختلاف متغير (التخصص)

المتغيرات	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني U	مستوى الدلالة
البُعد الأول: الالتزام العاطفي الوجداني	أدبي	١٠١	٥٧,٢٣	٥٧٨٠	١٧٩	**٠,٠٠٢
	علمي	٨	٢٦,٨٨	٢١٥		
البُعد الثاني: الالتزام المعياري الأخلاقي	أدبي	١٠١	٥٧,٣١	٥٧٨٨,٥	١٧٠,٥	**٠,٠٠١
	علمي	٨	٢٥,٨١	٢٠٦,٥		
البُعد الثالث: الالتزام المستمر	أدبي	١٠١	٥٦,٩٥	٥٧٥١,٥	٢٠٧,٥	**٠,٠٠٥
	علمي	٨	٣٠,٤٤	٢٤٣,٥		
المجموع الكلي للالتزام التنظيمي	أدبي	١٠١	٥٧,٢٩	٥٧٨٦,٥	١٧٢,٥	**٠,٠٠٢
	علمي	٨	٢٦,٠٦	٢٠٨,٥		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (١٢) السابق ما يأتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة

المبكرة تعزى لاختلاف متغير التخصص، حيث جاءت قيمة مان ويتني (U) للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة (172,5)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات اللاتي تخصصهن (أدبي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في كل من الأبعاد (الالتزام العاطفي الوجداني، الالتزام المعياري الأخلاقي، الالتزام المستمر) تعزى لاختلاف متغير التخصص، حيث تراوحت قيم مان ويتني (U) لهذه الأبعاد بين (170,5 - 207,5)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات اللاتي تخصصهن (أدبي)؛ إذ يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات التخصصات الأدبية لديهن خلفيات نظرية واسعة عن موضوع الالتزام التنظيمي، وعلى النقيض من ذلك فإن المعلمات ذوات التخصصات العلمية يتميزن بمعرفة واسعة عن الحقائق الثابتة بما فيها الأرقام والتطبيقات الكمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات (السالمي، 2020؛ الحربي، 2018؛ السيان، 2015) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف متغير التخصص، وكذلك قلة الدراسات العربية - حسب علم الباحثة - التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير التخصص في موضوع (الالتزام التنظيمي).

٢ - الفروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة التي تعزى لاختلاف عدد متغير سنوات الخبرة في التدريس:

تم استخدام الاختبار اللامعلمي (كروسكال واليس) (Kruskal Wallis) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة التي تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، ويوضح نتائجه الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) نتائج اختبار (كروسكال واليس) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى

مديرات مدارس الطفولة المبكرة والتي تعزى لاختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة في التدريس)

المتغيرات	عدد سنوات الخبرة في التدريس	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
البُعد الأول: الالتزام العاطفي الوجداني	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣٠,٨	٤٢,٢٣	**٠,٠٠٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	٣٧,١		
	١٠ سنوات فأكثر	٦٧	٦٨,٤		
البُعد الثاني: الالتزام المعياري الأخلاقي	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣٠,١	٥٠,٣٧	**٠,٠٠٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	٣٥,٦		
	١٠ سنوات فأكثر	٦٧	٦٩,٠		
البُعد الثالث: الالتزام المستمر	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٣١,٣	٤١,٧٩	**٠,٠٠٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	٣٩,٣		
	١٠ سنوات فأكثر	٦٧	٦٧,٦		
المجموع الكلي للالتزام التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٢٩,٠	٤٨,٧١	**٠,٠٠٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	٣٥,١		
	١٠ سنوات فأكثر	٦٧	٦٩,٦		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (١٣) السابق ما يأتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، حيث جاءت قيمة مربع كاي للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة (٤٨,٧١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في كل من الأبعاد (الالتزام العاطفي الوجداني، الالتزام المعياري الأخلاقي، الالتزام المستمر) تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، حيث تراوحت قيم مربع كاي لهذه الأبعاد بين (٤١,٧٩ - ٥٠,٣٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للأبعاد والمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، فقد تم استخدام اختبار مان ويتي بين كل فئتين من فئات سنوات الخبرة في التدريس، ويوضح نتائجه جدول (١٤) الآتي:



جدول (١٤) نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة والتي تعزى لاختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة في التدريس)

المتغيرات	عدد سنوات الخبرة في التدريس	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
البُعد الأول: الالتزام العاطفي الوجداني	أقل من ٥ سنوات			
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			
	١٠ سنوات فأكثر	**	**	
البُعد الثاني: الالتزام المعياري الأخلاقي	أقل من ٥ سنوات			
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			
	١٠ سنوات فأكثر	**	**	
البُعد الثالث: الالتزام المستمر	أقل من ٥ سنوات			
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			
	١٠ سنوات فأكثر	**	**	
المجموع الكلي للاللتزام التنظيمي	أقل من ٥ سنوات			
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			
	١٠ سنوات فأكثر	**	**	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (١٤) السابق ما يأتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل كل من المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في كل من الأبعاد (الالتزام العاطفي الوجداني، الالتزام المعياري الأخلاقي، الالتزام المستمر) تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل كل من المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وتفسر الباحثة السبب في ذلك إلى أن المعلمات أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) لديهن خبرة واسعة بأداء المديرية وسماتها الشخصية، مما يمكنهن من معرفة التزامها التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعياري الأخلاقي،

المستمر)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الحيالي، ٢٠٢٠؛ لحسن وخميس، ٢٠٢٠؛ الدجاني، ٢٠٢٠؛ السباني، ٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، بينما تختلف مع نتائج دراسات: (مرار، ٢٠٢٠؛ الحربي؛ ٢٠١٨؛ القمشوعية، ٢٠١٤؛ غاريجا أوغلو Garipagaoglu, 2013؛ بالأطرش، ٢٠١١) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرئيس:

ينص السؤال الرئيس على: "ما واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟"

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول أبعاد الاستبانة (الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
٢	الالتزام المعياري الأخلاقي	٤,٦٢	٠,٨٣٠	١	عالية جداً
١	الالتزام العاطفي الوجداني	٤,٦١	٠,٧٧٤	٢	عالية جداً
٣	الالتزام المستمر	٤,٦٠	٠,٨٩٦	٣	عالية جداً
	المجموع الكلي للالتزام التنظيمي	٤,٦١	٠,٨٢٤		عالية جداً

لإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمات حول أبعاد استبانة (الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة) التي حددتها الباحثة في ثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (١٥) الآتي:

يتبين من جدول (١٥) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة (٤,٦١)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٢٤)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاثة بين (٠,٧٧٤ - ٠,٨٩٦) وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمات حول تقديرهن لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة.

وتفسر الباحثة حصول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة على درجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات بأن دور المديرات يفرض عليهن تحمل المسؤولية، وهو ما يشير إلى وعي مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمسؤولياتهن الوظيفية وأدوارهن في تحقيق أهداف الروضة وتنمية وتطوير العاملات فيها، والحرص على تطوير مهارتهن القيادية، والحفاظ على مكانتهن، والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل بالروضة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (القرني، ٢٠١٧؛ الزهراني، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان عاليًا جدًا، بينما تختلف مع نتائج دراسات (لحسن وخميس، ٢٠٢٠؛ الدجاني، ٢٠١٨؛ غاريبجا أوغلو Garipagaoglu, 2013) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطًا.

كما يتبين من الجدول (١٥) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٦٢)، يليه في الترتيب الثاني بُعد (الالتزام العاطفي الوجداني) بمتوسط حسابي (٤,٦١)، وفي الترتيب الأخير جاء بُعد (الالتزام المستمر) بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، وجميعها بدرجة موافقة (عالية جدًا) من وجهة نظر المعلمات.

وتفسر الباحثة حصول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جدًا) من وجهة نظر المعلمات إلى تمتع مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالضبط الداخلي والمسؤولية والالتزام بقيم العمل والتفاني فيه بدون رقابة خارجية، وذلك بدوره ينعكس على أداء المعلمات، ومن ثم على جودة مخرجات العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرات، ٢٠٢٠؛ لطف، ٢٠١٩) التي جاء فيها بُعد (الالتزام المعياري الأخلاقي) في الترتيب الأول.

وقد يرجع حصول مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة في بُعد (الالتزام المستمر) على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية جدًا) من وجهة نظر المعلمات إلى أن استمرار مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالعمل في الروضة ليس نابغًا مما يشعرون به من خسائر نتيجة تركهن للعمل، وإنما جاء من حبهن لعملهن وتفانيهن فيه وحرصهن عليه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (العمرات، ٢٠٢٠؛ السالمي، ٢٠٢٠؛ لطف، ٢٠١٩؛ الدجاني، ٢٠١٨؛ المسرورية، ٢٠١٦) التي جاء فيها بُعد (الالتزام المستمر) في الترتيب الأخير.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها؛ فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. المحافظة على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي الوجداني، المعياري الأخلاقي، والمستمر) لدى مديرات هذه المرحلة التعليمية المهمة في حياة الفرد من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهن معنوياً ومادياً.
٢. تشجيع مديرات مدارس الطفولة المبكرة المتميزات بالالتزام التنظيمي من خلال تكريمهن من قبل وزارة التعليم مع تقديم خطابات شكر وثناء لهن بذلك.

#### المقترحات:

- تقترح الباحثة توجيه الباحثين وطالبات وطلاب الدراسات العليا إلى إجراء بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع البحث، ومنها:
١. دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأنماط القيادة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
  ٢. دراسة العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة.

### المراجع:

أبو شقر، روان خضر، وجبران، علي محمد. (٢٠١٩). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم. مجلة دراسات - العلوم التربوية، ٤٦ (١)، ٧١٣-٧٢٩.

أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. بالأطرش، سميرة. (٢٠١١). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال- ولاية ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

حنون، بكر علي أحمد. (٢٠٠٩). نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات [رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية]. قاعدة معلومات شمعة التربوية. حلس، صقر محمد. (٢٠١٢). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية]، قاعدة معلومات دار المنظومة.

حريم، حسين. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع. حسين، سعد مهدي. (٢٠١٤). أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية. مجلة كلية التراث الجامعة، (١٦)، ٩٥-١٢٥.

حمادي، أحمد عباس. (٢٠١٦). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٢ (٩٤)، ٣٠١-٣٢٤.

الحربي، سمها أحمد. (٢٠١٨). القيادة الخادمة لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة (تطوير) بمدينة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.

الحيالي، بيداء عبد السلام مهدي. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة الدراسات النفسية والتربوية، ١٣ (١)، ٤٩٤-٥١٤.

الخشروم، محمد مصطفى. (٢٠١١). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧ (٣)، ١٦٩-١٩٩.

الخرزاعي، مرزوق بن مبروك، والقرني، صالح بن علي. (٢٠١٩). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، (٢١٦)، ١٥٩-١٩٤.

خير الدين، موسى أحمد، والنجار، محمود أحمد. (٢٠١٩). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة الدولية للأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٥)، ٩٠-١٣٣.

داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، (٣٩)، ١٩٧-٢٧٤.

الدجاني، ياسمين محمد. (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]. جامعة الشرق الأوسط.

الزغبي، خالد يوسف محمد. (٢٠١٠). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٥ (١)، ٦٧-١٢٠.

الزهراني، مريم أحمد. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

الزوايدة، محمد حسن. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإسراء.

- سليمان، محمد أحمد، ووهب، سوسن عبد الفتاح. (٢٠١١). الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل. زمزم للنشر والتوزيع.
- السياني، ماجد قاسم. (٢٠١٥). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب. مجلة علوم الإدارة، ١١ (٥)، ١٠٩-١٤٣.
- السالمي، عبد المحسن دخيل. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى].
- الشوابكة، يونس أحمد، والطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، ٤٠ (١)، ١٨١-٢٠٠.
- الشمري، محمد بن الحميدي. (٢٠١٣). واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الضالعين، علي فلاح. (٢٠١٨). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، ٤٠ (٢)، ١٢٠-١٤٣.
- عابدين، محمد. (٢٠١٠). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦ (٣)، ٢٠٣-٢١٧.
- العبيدي، نماء جواد. (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢٤)، ٧٤-١٠٧.
- علي، نعم دايع عبد، وحسن، محمد فائز. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢ (٧)، ٦٣-٩٠.
- علي، ناهد علي مصطفى. (٢٠١٥). دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرس من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرس.

- عواد، يونس، وإبراهيم، قدري عثمان. (٢٠١٥). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٧ (٢)، ٢٥٧-٢٧٩.
- العبد اللطيف، عبد الحميد عبدالله. (٢٠١٥). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً. مجلة العلوم الإدارية، ٣ (٣)، ٣١٧-٣٨٢.
- عطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٦). الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، ٣٥ (١٧١)، ٦٧-١٣٩.
- العمرات، محمد سالم. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي وأثره في جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (٣)، ٢٩٣-٣٣٢.
- العازمي، عيسى فلاح ذياب. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. العلوم التربوية، ٢٨ (٣)، ٣٢٥-٣٨٤.
- الغامدي، سعد بن محمد. (٢٠١٠). النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- فليح، حكمت محمد. (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨٣ (٨٣)، ١٦٦-٢٠٢.
- القرني، علي حسن. (٢٠١٧). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٢ (٣)، ٣٢٩-٣٥١.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٢). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة (ط.٥). دار وائل للنشر والتوزيع.



- لطي، هناء محمد جلال جمال الدين. (٢٠١٩). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية. مجلة كلية التربية، ٣٠ (١١٨)، ١٤٦-٢٠٠.
- لحسن، دليلى، وخميس، محمد سليم. (٢٠٢٠). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢ (٣)، ٧٣٧-٧٥٠.
- المسدي، عادل عبد المنعم. (٢٠١١). أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. معهد الإدارة العامة، ٥١ (٢)، ١٨٥-٢٣٨.
- المليحي، رضا. (٢٠١١). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. دار الجامعة الجديدة.
- المبيضين، صفوان محمد، والأكلبي، عائض بن شافي. (٢٠١٢). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ماجد، بدر صادق، وبدر اوي، عبدالرضا فرج. (٢٠١٣). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، ٩ (٣٤)، ٥٢-١٠٢.
- المشرفي، انشراح إبراهيم. (٢٠١٤). مدخل إلى رياض أطفال (ط.٣). دار الزهراء.
- المسرورية، بدرية ناصر راشد. (٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.
- مصطفى، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٦). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة أماراباك، ٧ (٢٠)، ١٦١-٢٠٤.
- محمود، محمد الأمين، والعلي، رامي أسامة. (٢٠١٨). علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران. مجلة أماراباك، ٩ (٣٠)، ١٢٣-١٣٦.
- المطيري، ضيف الله عبيد. (٢٠١٩). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧ (١)، ٢٧-٥٤.

المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي* (ط.٣). مكتبة  
الوسطية للنشر والتوزيع.

مرار، علاء محمد عمران. (٢٠٢٠). *الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى  
مديري المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر  
المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

مطلق، إيمان أحمد. (٢٠٢٠). *التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى  
مديري المدارس المفرق بالأردن من وجهة نظرهم*. مجلة العلوم  
*التربوية والنفسية*، ٤(١٠)، ٣٩-١٩.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (د.ت.). *رعاية الطفولة المبكرة والتربية.*

<https://ar.unesco.org/themes/early-childhood-care-and-education>

النادي، نوال محمود. (٢٠١٤). *العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي:  
دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي بمحافظة الدقهلية.*  
*المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، (١٢)، ٢٤٤-٢٨٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aysen, Berberoglu., & Hikmet, Secim. (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence from A Private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 65-71.

Daneshfard, C., & Ekvaniyan, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction in Islamic Azad University in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 168-181.

Erlan, Bakiev. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 3(3), 166-180.

- Garipagaoglu, Burcak Cagla. (2013). Examining organizational commitment of private school teacher. *Journal Of Educational and Instructional Studies in The World*, 3(2), 22-28.
- Hafiz, Az. (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector oh Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-7.
- Koul, N. (2016). Evaluation of Organization Commitment of Teachers: A Study in Select Government Colleges of Chandigarh IOSR. *Journal of Business and Management*, 18(12), 11-15.
- Kirkic, Kamil Arif., & Balci, Turkan Demir. (2021). Organizational Commitment Levels of Preschool Teachers and Administrators' Leadership Styles. *Problems of Education in the 21st Century*, 79 (2), 207-219.
- Meyer, J. & Allen, N. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. University of Western Ontario.
- Meyine, K., & Asli, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and work Performance: A Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 46-50.
- Negin, M., Omid, M., & Ahmad, B. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees, Job Performance. *Interdisciplinary Journal of Content Porary Research in Business*, 5(5), 164-171.
- Necmi, G. (2018), Commitment Organizational of High School Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 115-125.

- Para, B. H. (2017). A Study of Organizational Commitment among Secondary School Teachers of District Srinagar. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(4), 5-13.
- Siburian, T. A. (2013). The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (12), 247-263.