

## آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم بمحافظة المنيا

سهام عبد العزيز علي

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وذلك في ضوء أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء التعليمي وضمان جودة العملية التعليمية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي؛ باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، وتم إعداد استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، مكونة من (27) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري. وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وكشفت النتائج أن متطلبات الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة في جميع الأبعاد الثلاثة لدى أفراد العينة، مما يعكس إدراكهم العالي لمسؤولياتهم المؤسسية، ويعزز الحاجة إلى تطوير آليات داعمة للحفاظ على هذا المستوى وتحفيز الاستمرارية فيه.

الكلمات المفتاحية: المُعلم - الالتزام التنظيمي - التعليم الأساسي.

---

## **Proposed Mechanisms for Enhancing Organizational Commitment among First Cycle Basic Education Teachers in Minia Governorate**

**Seham Abd Al Aziz Ali**

### **Abstract**

This study aimed to propose mechanisms for enhancing organizational commitment among first-cycle basic education teachers in Minia Governorate, in light of the importance of organizational commitment in improving educational performance and ensuring the quality of the educational process. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted as it best suits the nature of the topic. A questionnaire was developed to measure the level of organizational commitment, consisting of 27 items distributed across three main dimensions: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. The validity and reliability of the instrument were verified using appropriate statistical methods. The questionnaire was administered to a sample of 451 male and female teachers from first-cycle basic education schools in Minia Governorate. The results revealed that the requirements of organizational commitment were rated highly across all three dimensions by the sample members, reflecting their high awareness of institutional responsibilities and emphasizing the need to develop supportive mechanisms to maintain and further strengthen this level of commitment.

**Keywords:** Teacher– Organizational Commitment – Basic Education.

## الإطار العام للبحث

### مقدمة.

يُعد التعليم أحد دعائم نهضة الأمم وتقدمها، حيث تتعهد مؤسساته بتربية الأجيال، وبناء المعرفة، وتنمية المهارات، وتعزيز القيم، ولا شك أن مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المعلم لتحقيق تلك الغايات؛ كونه أساس العملية التعليمية، وأحد مقوماتها ودعائمها الرئيسة؛ فبمقدار جودة مخرجاته يزداد الطلاب تألقاً وتفوقاً، وترتقي العملية التعليمية، وخاصة مع المتغيرات الحديثة التي تتطلب مواكبتها لينتج التعليم ثماره المرجوة، ويصبح عنصراً فاعلاً في المجتمع ومؤسساته؛ وفي الآونة الأخيرة شهد مجال الإدارة المدرسية العديد من الأساليب والاتجاهات، والسلوكيات التربوية المعاصرة التي تستهدف تطوير العملية التعليمية أو عناصرها، لاسيما المعلم بوصفه أحد الركائز المهمة والأساسية في تطوير وإصلاح أي مؤسسة تعليمية، وشرطاً أساسياً لنجاح أي جهد لتطوير، وتحديث النظم التعليمية.

ومن أبرز هذه السلوكيات والقيم الالتزام التنظيمي الذي نال اهتمام المهتمين بالإدارة لاسيما المعلم بقطاع التعليم، في المدارس على أنه نوع من ارتباط الفرد بالمدرسة التي يعمل بها، ويتمثل في إحساسه بالتعلق العاطفي بها وإدراكه بالمسؤولية، وقد نال مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً في الدراسات التنظيمية؛ حيث يعلق الباحثون آمالاً عريضة عليه؛ حيث يتم تعزيز السلوك المدرسي الإيجابي بين المعلمين، لأن غرضه تهيئة بيئة موجهة نحو استدامه المنظمة، وتحسينها وله دور مهم في الكيان المدرسي (Tindowen, Julina, Putra, and Swanto, 2020, 142-143).

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمعلمين في أنه يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، والمشاركة في الإدارة، والأنشطة التنظيمية، وتتوقع المنظمات من المعلمين بذل جهود كبيرة ليكونوا ذو خبرة، والمعلم الذي لديه التزام تنظيمي كبير بمهنته، ومدرسته سيبدل جهوداً أكبر لضمان نجاح الطلاب، وسيكون أكثر قابلية للتكيف مع أهداف المدرسة، وقيمها، ونظراً لأهمية الالتزام بين المعلمين فمن المتوقع أن يسهم في زيادة الكفاءة التعليمية، وتطوير سلوكيات إيجابية، وأيضاً له تأثير إيجابي على كفاءة المدرسة (Hayri, 2013, 165-167).

ويهدف تعزيز الالتزام التنظيمي إلى تعرف المدرسة وأهدافها، من أجل ارتباط المعلمين بالمنظمة، والالتزام بها، وشعور المعلم بالالتزام بمواصلة العمل مع المنظمة (Tindowen, et al, 2013).

142-143, 2020)، ومشاركة العاملين وتوجيه دوافعهم نحو تركيز الجهود القوية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وزيادة الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة، وتحقيق أهدافها، والتزام العاملين بالتمسك بالقيم الأخلاقية (247, Zabihi, Atefi, and Moayedi, 2011, Shagholi, 2011)، تحفيزهم لتحقيق الرؤى المشتركة في العملية التعليمية، وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم (233, 2011, Bakan, Büyükbeşe, and Erşahan). ومن ثم يعد تنمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين عامة ومعلمي مدارس الحلقة من التعليم الأساسي خاصة ذا أهمية كبرى في دعم تلك المدارس ومساعدتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

حيث تمثل مدارس التعليم الابتدائي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي بقاعدة السلم التعليمي المصري والمؤثرة في بناء وتربية النشء وتمييزهم تنمية شاملة جسدياً وعقلياً وروحياً ومهارياً، ومرحلة الأساس التي يتوقف عليها - بدرجة كبيرة - نجاح المراحل التعليمية التالية، كما أن هذه الحلقة ومدارسها تشهد منذ سبتمبر عام 2018م بداية تطبيق منظومة التعليم المصري الجديدة (2.0) بمناهجها وسياساتها ونظم تقييمها المختلفة، ونجاح وفعالية تلك المدارس في تطبيق هذه المنظومة وتحقيق أهدافها وغاياتها، يتطلب وجود قيادة مدرسية واعية ومعلمين ملتزمين فاعلين في بيئة مدرسية يسودها ممارسات تنظيمية وإدارية لنمط قيادي خدمي أخلاقي يدفع ويحفز هؤلاء المعلمين للالتزام التنظيمي للقيام بأنشطة ومهام وسلوكيات إيجابية تجاه المدرسة والزملاء والتلاميذ والمجتمع تتخطى المهام والمسؤوليات الرسمية المحددة بالوصف الوظيفي (سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) تسهم في تحقيق كفاءة وأهداف تلك المدارس وزيادة فعاليتها.

وتعد مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المدارس الابتدائية) أكثر أنواع المدارس عددًا وانتشارًا بجميع محافظات جمهورية مصر العربية؛ فنتسج قاعدتها لقبول جميع الأطفال الذين هم في سن الإلزام؛ وبالتبعية يتزايد عدد قياداتها ومعلميها، ففي محافظة المنيا بلغ عدد تلك المدارس (1195) مدرسة بإدارات المنيا التسعة، تضم (28693) معلمًا خلال العام الدراسي 2024م-2025م .

وانطلاقًا مما نص عليه دستور مصر عام 2014م في مادته (22) بأن المعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية هم الركيزة الأساسية للتعليم، والتوصية بالتركيز على عمليات إعدادهم وتدريبهم وتمييزهم مهنيًا، تبذل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من خلال برامج ومشروعات التنمية المهنية بالخطوة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014 - 2030)، وعبر دور الأكاديمية المهنية للمعلمين

جهودًا حثيثة لتدريب معلمي المدارس عامة، والمدارس الابتدائية خاصة على ممارسة الأنماط والسلوكيات والقيم الإيجابية ودعم التزامه التنظيمي، وتوظيف وتوطين الممارسات الإدارية والتنظيمية الإيجابية بالمدارس؛ بما يعزز الممارسات والسلوكيات التنظيمية الإيجابية من مواطنة وانتماء وولاء والتزام تنظيمي ومهني لدى المعلمين نحو مدرستهم ومهنتهم، وبما يسهم في استثمار الطاقات والقدرات الإيجابية للقيادات المدرسية والمعلمين لدعم ومساندة ونجاح منظومة التطوير التعليمي بالمدارس وتحقيق أهدافها وغاياتها التربوية المنشودة.

#### مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية المدارس الابتدائية كحلقة أولى من مرحلة التعليم الأساسي، وقاعدة أساسية للسلم التعليمي في مصر، واتساع شريحتها وتزايد أعدادها، وأعداد قياداتها ومعلميها في جميع محافظات الجمهورية، وخاصة بمحافظة المنيا وإداراتها التعليمية التسعة كأحد المحافظات الكبرى بصعيد مصر، ورغم الجهود والمحاولات المبذولة لتطوير وتنمية أنماط وقيم وسلوكيات قيادية وتنظيمية إيجابية (كالالتزام التنظيمي) لدى معلمي تلك المدارس؛ بما يعزز السلوك التنظيمي الإيجابي داخل تلك المدارس، فإن الواقع يشير إلى ضعف وقصور في مستوى الالتزام التنظيمي لدى بعض معلمي تلك المدارس؛ فمن خلال دراسة الباحثة العلمية والعملية وتلقيها فترات التدريب الميداني (التربية العملية) ببعض مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة المنيا، ومن ومن بعض المقابلات الشخصية مع مديري بعض المدارس الحكومية بالتعليم الأساسي بمحافظة المنيا لاستطلاع الوضع الراهن لتلك المشكلة، لاحظت وتوصلت إلى بعض سلوكيات المعلمين التي تعكس ضعف الالتزام التنظيمي، تمثلت في (انصراف بعض المعلمين والمعلمات في غير الموعد المحدد، والغياب المتكرر، وتقصير من بعض المعلمين في تقديم المادة العلمية، وقلة استثمار وقت الحصص في تحقيق أهداف الدروس... إلخ)، كل ذلك ينعكس على أداء المدارس بشكل عام.

وبفحص ومطالعة الدراسات والبحوث السابقة في سياق واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا؛ فقد أشارت دراسة (زكي، 2025، 311-321) إلى وجود مظاهر للانحراف التنظيمي لدى بعض معلمي تلك المدارس، متمثلة في وجود سلوكيات عدائية تجاه المدرسة، وإساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، وإساءة العلاقة تجاه زملاء العمل بالمدرسة، وإساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء الأمور، وأرجعت الدراسة هذا الانحراف التنظيمي إلى ضعف العدالة التنظيمية، ضغوط العمل، وسلوكيات القيادة المدرسية،

وكذلك الثقافة التنظيمية، وضعف المحاسبية وعدم قيام الإدارة المدرسية بالتنبيه على سوء التصرفات والسلوكيات السلبية المضرة، ومحاباة الإدارة المدرسية لمن يقومون بتلك السلوكيات، ضعف العلاقات الشخصية الجيدة بين المعلمين إلا فيما ندر، وتعتمد إظهار عيوب الزملاء.

كما أشارت دراسة (عبد الرحمن، 2022، 240) إلى وجود مظاهر قصور وضعف في السلوك والالتزام التنظيمي لدى بعض معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا، تمثلت في الغياب المتكرر بسبب أو بدون أسباب مقنعة- من أجل استنفاد رصيد الإجازات المحدد بالقانون دون اعتبار لمصالح المدرسة والتلاميذ وتغطية المناهج الدراسية، والتذمر والشكاوي من ظروف وبيئة العمل .

كما أشارت دراسة (حسن وعلي، 2019، 261-366) إلى انتشار بعض المظاهر التي تعكس ضعف الالتزام التنظيمي لدى بعض معلمي مدارس بمحافظة المنيا، وأبرزها: العنف والتهكم والسخرية والتهديدات والاستهزاء والشجار، وظهور الألفاظ النابية بين المعلمين، وضعف الأمان والثقة المتبادلة بين الزملاء، والتعرض للزملاء في التخصص، والتقليل من شأنهم في المادة الدراسية أو نعتهم بما ليس فيهم وقد تصل الدرجة للسباب أمام التلاميذ.

كما توصلت نتائج دراسة (عبد العظيم، 2019، 362-364) إلى بعض مظاهر ضعف الالتزام التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، أبرزها: مقاومة العاملين للتغيير، وضعف تبادل المعارف والخبرات والأفكار بين أعضاء المدرسة للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم، وتقشي الفردية في العمل المدرسي، وأداء العمل دون تطبيق معايير الجودة التعليمية، وعزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، علاوة على كثرة الخلافات والصراعات بينهم؛ مما يجعلهم غير قادرين على العمل معًا بشكل تعاوني، وإثارة بعض المشكلات داخل المدرسة، وقلة مراعاة واحترام العلاقات الإنسانية وحقوق الزملاء .

كما أشارت نتائج دراسة (زكي، 2018، 511) أن المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا تعاني من عقبات تعرقل تحقيق أهدافها، ولها آثارها السلبية المباشرة على تطبيق الجودة بها وتعكس ضعف الالتزام التنظيمي؛ أبرزها: وجود ممارسة منخفضة للسلوكيات المتعلقة بسيادة مشاعر الاحترام بين المعلمين بعضهم البعض، الشعور بالانضباط والمسئولية، الشعور بانتماء كبير

للمدرسة، وإنجاز الأعمال بهمة وحماسة، والشعور بالفخر بالعمل في المدرسة ضعف التزام أعضاء المجتمع المدرسي بالصدق مع تلاميذهم، وامتناع العاملين عن مقابلة أولياء أمور التلاميذ.

واستنادًا لما سبق تُحدد مشكلة البحث الحالي في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين رغم أهميته التي وردت بالدراسات السابقة، والمتمثلة في إيجاد الشعور الإيجابي، وتحقيق التوازن، والتوافق بين الأهداف الشخصية، وأهداف المنظمة، وبين قيم الفرد، وقيم العمل، ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ الأمر الذي قد يسهم في الإغلاء من درجة الالتزام لدى المعلمين، وتحقيق سلامة البيئة الداخلية للمدرسة، وبما يضمن الارتقاء بأداء المدرسة، وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها، وعليه تبلورت مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا؟**. ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية للالتزام التنظيمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟.
2. ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا من منظور الوثائق الرسمية؟
3. ما متطلبات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة البحث؟.
4. ما الآليات المقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا؟.

#### أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف الأسس النظرية للالتزام التنظيمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
2. تعرف واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا من منظور وثائقي.
3. الوقوف على متطلبات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة البحث.
4. تقديم آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

**أهمية البحث.**

وتتمثل في الأهمية النظرية والتطبيقية كما يلي:

**(أ) الأهمية النظرية:**

- 1- يُعد البحث الحالي من الموضوعات الأولى التي تجرى على المعلمين لتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم، حيث يُمكن الاستفادة منه في مساعدة المعلمين على الالتزام التنظيمي المهني.
- 2- تكمن أهمية البحث الحالي في كونه تناول موضوعًا في غاية الأهمية، ألا وهو الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بما يلزم وضع آليات تنظيمية، قد تُسهم في رفع مستوى أداء معلمي المدارس، وزيادة الكفاءة، والفاعلية التي تساعد المعلم على الاستمرار في رفع مستوى التعليم، والطلاب وتحقيق الأهداف؛ من خلال خلق بيئة عمل فاعلة، وتعزيز ممارسة الالتزام التنظيمي.
- 3- قد يفتح مجال البحث العلمي لدراسة هذا الموضوع أمام الباحثين لقلة وجود أبحاث مُطبقة في جمهورية مصر العربية، وتقديم نتائج بحثية، وإصلاحات لتطبيقها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف التعليمية.

**(ب) الأهمية التطبيقية.**

- 1- قد يرفع البحث الحالي من الروح المعنوية، والطاقة الإيجابية، والدافعية في العطاء، وتحقيق الطموحات، والتطلعات المهنية للمعلمين.
- 2- قد يُسهم البحث الحالي في زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، والتميز في العمل، وتقليل الظواهر السلبية مثل الغياب، والتأخر، وإضاعة الوقت، والتسرب الوظيفي.
- 3- قد يؤدي تعزيز الالتزام بالمدارس لتدعيم المعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- 4- قد توفر بيئة مناسبة للعمل بالمدارس، ويدعم الإدارات التعليمية ببرامج تدريبية، ودورات عملية للمعلمين، بما يتوافق مع المستجدات الحديثة، وبما يضمن جودة العملية التعليمية.



### منهج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته، وأهدافه يعتمد على المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث (الالتزام التنظيمي) ودراستها اعتمادًا على جمع المعلومات، والبيانات، والحقائق للوصول إلى آليات لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

### أداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وسيتم ذلك من خلال بناء استبانة تتضمن أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلم، والمتمثلة في أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، لجمع المعلومات للوصول إلى نتائج البحث.

### مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا والبالغ عددهم (28693) خلال العام الدراسي 2024-2025، واعتمد البحث على عينة عشوائية بسيطة من معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا وإداراتها التعليمية، بلغ قوامها (451) معلمًا.

### حدود البحث:

1- **الحدود الموضوع:** اقتصر البحث الحالي دراسة متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري).

2- **حدود بشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المدارس الابتدائية) بمحافظة المنيا بلغ قوامها (451) معلمًا.

3- **حدود زمنية:** تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024/2025) وتحديدًا خلال شهري ديسمبر 2024م ويناير 2025م.

4- **حدود مكانية:** مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا وإداراتها التعليمية.

---

## مُصطلحات البحث.

## 1- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

**التعريف اللغوي للالتزام:** (لزم) اللام، والزاي، والميم أصل واحد صحيح، يُدل على مصاحبة الشيء بالشيء دائماً، ويقال: لزمه الشيء يلزمه (الرازي، 1979، 245)، ويراد بهذا المُصطلح أحد المعنيين بصفه عامة الالتزام قد يكون قانونيًا، كما قد يكون خلقياً لا ينشأ عن عقد بل عن طبيعة الإنسان من حيث أنه قادر على الاختيار بين الخير، والشر، ولهذا فان حرية الاختيار تعتبر محدودة إزاء هذا التعهد، وكذلك الأمر بالنسبة للبدائل المُتاحة أمام الفعل الاجتماعي، وعرفه سارتر مفهوم الالتزام من الحرية الإنسانية القائمة بذاتها، ولذاتها بلا ضمانات، ولا مبررات خارجية، فالقائم بذاته مسئول من وجوده بالضرورة (عبد الفتاح، 2008، 319).

ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويًا بقاموس ويبستر بثلاثة مجالات هي: المجال الأول للالتزام مرتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معين". والمجال الثاني للالتزام مرتبط بالإنجاز أو إتمام أمرًا ما. والمجال الثالث للالتزام التنظيمي يقصد به حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف . (ميريام ويبستر، <https://www.merriam-webster.com/dictionary/pdf>)

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي **إصطلاحياً:** يعرف بأنه القيام بكافة المهام، والواجبات المطلوبة، والتقيد بالمواقف الأساسية، والنظام الأساسي، والقرارات المُتخذة حسب الأصول لدى المنظمة، بحسب موداي، بورتر، وستيرز (1982)، يعرف الالتزام التنظيمي: بأنه درجة القبول والاستعداد للقيام بالجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمة (دودين، 2020، 180)، من خلال الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاث.

ويُعرف الالتزام التنظيمي **إجرائياً:** بأنه استعداد المعلم لبذل درجة كبيرة من الجهد لصالح المدرسة التي يعمل بها، مع وجود إيمان قوي بقيمتها وأهدافها، والرغبة في بذل جهد كبير لتحقيقها.

## 2- التعليم الأساسي (The Basic Education):

**التعريف اللغوي للتعليم الأساسي:** الخبرة العلميّة والعملية التي لا غنى عنها للنّاشئ (أحمد مختار، 2008، 92)، ويُعرف التعليم الأساسي اصطلاحياً وفقاً لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني،

فالتعليم الأساسي يمثل المرحلة التعليمية التي تبدأ بالمرحلة الابتدائية، ثم المرحلة الإعدادية يهدف التعليم الأساسي إلى تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات الأساسية التي تمكنهم من مواصلة التعليم العالي أو الانخراط في سوق العمل، مع التركيز على بناء الشخصية وتنمية القدرات. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 2025، <https://moe.gov.eg>)، كما يعرف بأنه الحد الأدنى من التعليم الذي يزود الصغار، والكبار بالمعارف، والمهارات، والاتجاهات في المجالات الأساسية للتواصل، والثقافة، والحضارة، والبيئة والصحة، والمهنة، وتنمية الشخصية، وتكيفها (الأحمد، 2012، 650)، ويُعرف بأنه صيغه تعليمية تهدف إلى تزويد كل طفل مهمًا تفاوتت ظروفه الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية بمجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم التي تمكنه من تلبية حاجاته، وتحقيق ذاته، وتهيئته للإسهام في تنمية مجتمعه، ويربط بين التعليم، والعمل، والعلم، والحياء من جهة، وبين الجوانب النظرية، والجوانب التطبيقية من جهة أخرى في إطار التنمية الشاملة للمجتمع (نوام، 2019، 23).

**والتعريف الإجرائي للتعليم الأساسي:** يُعرف بأنه مرحلة تعليمية تسمى (بالتعليم المجاني أو الإلزامي) يهدف إلى تعليم الأطفال مهارات القراءة، والكتابة وتبدأ من سن السادسة حتي اثني عشر عام، ويكتسب الطلاب الكثير من الخبرات، والمهارات اللغوية، والفنية، وتغرس فيهم المبادئ، والقيم الأخلاقية، والاجتماعية.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة سواء عربية أو أجنبية الالتزام التنظيمي، ويُمكن عرض الدراسات مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك من خلال عرض الهدف مع كل دراسة، والمنهج المُستخدم، والأداة، مع توضيح نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

**1- دراسة الشهومي (2022):** هدفت إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان "التماثل التنظيمي" متغيراً وسيطاً، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت العينة في (419) معلم ومعلمة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من محورين؛ أحدهما يقيس أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، والثاني يقيس أثر التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي من وجهة

نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، في عدة محاور وهي (الانضباط، والصراع السلبي، وزيادة مستوى الأداء، والعمل بروح الفريق، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية)، ومن أهم نتائجها وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي في الالتزام، والتماثل التنظيمي، وأن للتماثل التنظيمي دور الوسيط الكلي في العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأوصت بتقديم الرعاية المناسبة للمعلمين، وفتح قنوات التواصل، والاتصال بين المعلمين، وتفعيل دور المدارس بوصفها وحدة متكاملة، وإشراك المعلمين في البرامج التربوية.

**2- دراسة السويلم (2021):** تهدف إلى تعرف واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام، بمدينة الرياض، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة محاور (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وطُبقت على عينة مكونة من (117) معلم من مدارس التعليم العام بشمال ووسط الرياض، ومن أهم نتائجها توصلت إلى درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

**3- دراسة عبد الحفيظ (2020):** هدفت إلى التوصل لآليات تنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، والمعلمين في التعليم قبل الجامعي في محافظة القاهرة، وهدفت إلى تعريف المعلمين بواجباتهم لما لها أثر قوي في زيادة التزامهم التنظيمي، وتوعية المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي لما يترتب عليه من أبداع، ومنافسة المؤسسات التعليمية فيما بينها، وأهميته للمهام الإدارية، والقيادية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي تكونت من (73) عبارة متمثلة على عدة أبعاد (الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي)، طُبقت على (417) معلم ومعلمة من الثانوية العامة من محافظة القاهرة، واستخدمت أداة المقابلة الشخصية مع معلمين، ومديري المدارس العامة، وكان أهم نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات المعلمين لسنوات الخبرة، والالتزام التنظيمي.

**4- دراسة قنيطير (2019):** هدفت إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفى، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي تكونت من (28) فقرة تضمنت عدة محاور أساسية (الالتزام بالمدرسة، والالتزام بالتدريس،

والالتزام بتعليم المهنة، والالتزام بمجموعة العمل، ومقترحات تحسين الالتزام التنظيمي)، وطُبقت على عينة مكونة من (268) معلم ومعلمة، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية كان (مرتفعاً)، وأنه لا توجد فروق بين استجابات العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

**5- دراسة العمري (2019):** هدفت إلى تعرف واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص في بُعد الولاء التنظيمي، والتعرف على الرغبة في الاستمرار في العمل، والمسؤولية تجاه جهة العمل، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تكونت من ثلاثة أبعاد تمثل الالتزام التنظيمي وهما (الولاء التنظيمي، والرغبة في الاستمرار في العمل، والمسؤولية تجاه جهة العمل)، وطُبقت على عينة مكونة (146) معلماً، ومن أهم نتائجها أن درجة تحقق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في محافظة النماص في الالتزام التنظيمي، وأبعاده الفرعية جاءت بدرجة (عالية)، وقدمت توصيات أبرزها تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل وزارة التعليم، ورفع مستواه، وذلك من خلال تقديم الحوافز، والمزايا الوظيفية للمعلم، وأيضاً عن طريق الندوات، وورش العمل، وإمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التشغيلية للمدرسة، عن طريق فرق عمل يشارك فيها جميع منسوبي المدرسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتشجيع المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، مع الاستمرار في تقديم المبادرات، والأفكار.

**6- دراسة جلال (2019):** هدفت إلى تعرف مستوى تقدير كلاً من ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم، ومدى تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة استبانة لمتغيرات ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي لجمع المعلومات، وطُبقت على عينة طبقية مكونة من (274) من معلمي مدارس الحلقة الثانية بالتعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وتوصلت النتائج وجود ضغوط العمل بدرجة (متوسطة) لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وأن الترتيب التنازلي لضغوط العمل كالآتي (صراع الدور، وظروف العمل، وغموض الدور، وعبء الدور، وملاءمة الدور)، وجاء تقديرهم للالتزام التنظيمي بدرجة (كبيرة) لدى المعلمين، وكان الترتيب التنازلي للالتزام التنظيمي كالآتي (الالتزام التنظيمي المعياري، والالتزام التنظيمي العاطفي، والالتزام

التنظيمي المستمر) كانوا بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط سلبية بين صراع الدور، والالتزام التنظيمي، وغياب وجود علاقة ارتباطية بين عبء الدور، والالتزام التنظيمي، وغياب وجود علاقة ارتباطية بين ملاءمة الدور، والالتزام التنظيمي، وأيضاً غياب وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل، والالتزام التنظيمي.

**7- دراسة عبد الحي، ومطر (2018):** هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين، والأبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، ومدى تأثير هذه العلاقة بعامل الخبرة، ونوع التعليم، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة للتعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وكذلك تعرف واقع الأبداع المؤسسي بمدارسهم، حيث طبقت على عينة مكونة من (2250) معلم من معلمي التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائجها إلى أن تحقق الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة (كبيرة)، وتظهر بصورة أكبر في بُعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام المعياري ثم الالتزام الاستمراري، وتحقيق الأبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة (كبيرة)، وأن بُعد تبني المدرسة للأبداع ظهر بشكل أكبر من كفايات الأبداع لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً أنه توجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي، والأبداع المؤسسي بتلك المدارس، فكلما زاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي كلما زاد الأبداع المؤسسي بمدارسهم، وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي، والأبداع المؤسسي بمدارسهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين أصحاب الخبرة الأحدث، وأظهرت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي، والأبداع المؤسسي بمدارسهم وفقاً لمتغير نوع المدرسة لصالح التعليم الخاص.

**8- دراسة محمد (2015):** هدفت إلى معرفة الأسس الفكرية للرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والوقوف على مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، وتقديم مقترحات وإجراءات لتفعيل العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة المكونة من (57) مفردة، مقسمة على محورين هي (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، وطُبقت على عينة

مكونة من مجموعة من المعلمين، وتوصلت نتائجها إلى أن ضرورة العمل على زيادة رواتب المعلمين حتى تكفي احتياجاتهم، وضرورة استمرار التدريب التخصصي، والتموي بصورة مستمرة، والعمل على توفير الخدمات، والأدوات اللازمة للأنشطة التربوية، والسعي الدائم، والمستمر لتفعيل دور مجالس الآباء، والمعلمين، والأمناء، والتعليم، والمشاركة المجتمعية، وبناء نظام حافز، وضرورة تقليل العبء من الحصص الدراسية باهتمام برؤى المعلمين، وتحسين مستوى الأداء.

#### الدراسات الأجنبية:

#### 9. دراسة (Ayça, 2022):

هدفت إلى فحص العلاقات بين التزام المعلمين تجاه أصحاب المصلحة الداخليين، والخارجيين في المدرسة، وعلاقاتهم بالنوع، والعمر، ومدة الخدمة في المدرسة، وفي مهنة التدريس، ومستوى التعليم، واستخدمت عينة مكونة من (806) معلم يعملون في مدارس في منطقتي اتاشهير، وبشيكتاش في إسطنبول، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية منخفضة بين الالتزام بالمدرسة، والالتزام بالمهنة، والالتزام بالسياسة، والالتزام بالدين، وتوجد علاقة منخفضة، وإيجابية بين الالتزام بالمهنة، والأسرة، وهناك علاقة سلبية بين الالتزام تجاه أصحاب المصلحة الداخليين، والخارجيين في المدرسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتركيز التزام المعلمين على أساس النوع، والعمر، ومدة الخدمة في المدرسة، والتعليم، والمستوى التعليمي.

#### 10. دراسة (Mozes & Redan, 2020):

هدفت إلى وصف الارتباط بين الإرهاق العاطفي، والالتزام التنظيمي للمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في ميروك، إندونيسيا، حيث تم استخدام المنهج المسحي لجمع البيانات من إجمالي (243) معلمًا في مدرسة ابتدائية في ميروك، بابوا، إندونيسيا، وفحص البيانات إحصائيًا، من خلال استخدام نموذج ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائجها أن الإرهاق العاطفي، والالتزام معلمي المدارس الابتدائية في ميروك بإندونيسيا يرتبطان ارتباطًا سلبياً بشكل كبير، قد تكون هذه النتيجة مفيدة للمعلمين للاستفادة من المعلومات حول كيفية تفاعلهم مع جميع عناصر المدرسة، ومدى تأثير هذه المشاعر بشكل مباشر على التزامهم التنظيمي، وقد تكون النتيجة مستحسنة أيضًا لقادة المدرسة لاتخاذ بعض الجهود التكتيكية لتأمين عاطفة المعلمين؛

لتعزيز مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي للمعلمين، بالتالي تحسين قدرات الطلاب في القراءة، والكتابة، والحساب.

#### 11. دراسة (Noe.2020):

هدفت إلى قياس مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين، وأدائهم، وتقييم تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المعلم في المدارس الثانوية للتعليم الأساسي في بلدة شوي بي ثار، ومنطقة يانغون في ميانمار، حيث اعتمدت على المنهج المسحي، واستخدمت الإحصاء الوصفي لوصف المعلومات الديموغرافية الفردية للمشاركين في البحث حسب التكرار، والنسبة المئوية، ولتقييم تأثير الالتزام التنظيمي للمعلمين على أداء المعلم، وتم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (MRA)، وتمثلت عدد العينة في (210) معلم من أربع مدارس ثانوية للتعليم الأساسي في بلدة شوي بي ثار، ومنطقة يانغون في ميانمار، وتوصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين (مرتفعًا)، وأن مستوى أداء المعلمين (مرتفعًا)، وأن الالتزام العاطفي يُمكن أن يؤثر فقط على أداء ومهام المعلمين في تلك المدارس في بلدة شوي بي ثار، بمنطقة يانغون في ميانمار.

#### 12. دراسة (Karaçoban & Hüseyin.2018):

هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين مستويات الدعم الاجتماعي المتصورة، والالتزام التنظيمي للمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية، والثانوية الحكومية في مناطق أتاكوم، وجانيك، والكاديم، وتيك كوي في سامسون في تركيا في العام الدراسي (2014-2015)، حيث استخدمت نموذج البحث العلائقي، وتم توظيفه لجمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية، ومقياس الالتزام التنظيمي الذي طوره (Balay)، ومقياس الدعم الاجتماعي المدرك (Civildag)، وأسفرت نتائجها أن هناك علاقة ذات مغزى، وإيجابية، ومنخفضة المستوى بين مستوى الدعم الاجتماعي المتصور، والالتزام التنظيمي، وبعض النتائج أظهرت الدعم الاجتماعي المتصور يفسر (3%) من التغيير في الالتزام التنظيمي؛ وبينت النتائج أيضًا أن تلقى المعلمون معظم المساعدة من الآباء، والأمهات، يحصلون على أقل مساعدة من طلابهم بين الأبعاد الفرعية للدعم الاجتماعي المتصور لدى المعلمين أقوى التزام بُعِد الاستيعاب بين أبعاد الالتزام التنظيمي الفرعية.



**13. دراسة (Balay, Kaya, and Karadaş (2017):**

هدفت إلى وصف العلاقة بين تصور المعلمين للإدارة الإيجابية للمدرسة، ونظرة الالتزام التنظيمي، كما هدفت إلى معرفة ما اذا كان التصور الإيجابي لإدارة المدرسة يتغير بشكل كبير وفقاً لبعض المتغيرات أم لا، وأجريت الدراسة (13) مدرسة على (329) معلماً، وتبين أن تصور المعلمين للإدارة الإيجابية للمدرسة كافٍ، وأن تصورهم للالتزام التنظيمي متوسط المستوى، ووفقاً للنتائج، تتنبأ إدارة المدرسة الإيجابية بتصورات المعلمين للالتزام التنظيمي بشكل ملحوظ في المستويين الإيجابي، والمتوسط.

**14. دراسة (Getahun. Tefera, and Burichew. (2016):**

استكشفت مدى الالتزام التنظيمي، وكيف يُمكن أن يدعم أو يعيق مجموعة من الرضا الوظيفي للمعلمين الذين تم فحصهم في المدارس الابتدائية الأثيوبية، استخدم تصميم الارتباط، وتم اختيار (118) معلماً من ست مدارس ابتدائية، طُبّق عليهم أداة الاستبانة للالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود دليل على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمعلمين، والتزامهم التنظيمي في مدارس العينة، وأن النوع هو المتغير الديموغرافي الوحيد الذي كان له علاقة إيجابية كبيرة مع الرضا الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية الأخرى مثل (العمر، والنوع، والحالة الاجتماعية، ومستوى التعليم)، لم تظهر علاقة كبيرة مع الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس العينة، وتوصلت إلى أن المدارس يُمكن أن تعزز مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، من خلال خلق بيئة عمل أكثر إرضاءً فيما يتعلق بالمتغير الديموغرافي، لذا أوصت إجراء المزيد من الدراسات لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمعلمين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في سياق البلدان النامية.

**15. دراسة (Hamid, Nordin., Adnan, and Sirun. (2013):**

هدفت إلى تعرف على أي مدى يُمكن أن يعزز التمكين النفسي الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدرسة في كلانج بماليزيا، وحددت عدة أهداف للتعليم الابتدائي مثل (النقاهم الثقافي، والديني، والأخلاقي، والمساهمة في المجتمع، وتسهيل التنمية الشخصية للتلاميذ)، ويُمكن تحقيق أهداف التعليم الابتدائي بالجهود الصادقة، والمشاركة من المعلمين، ويخطط المعلمون الفاعلون لأنشطتهم في المدرسة، وتنفيذاً لواجباتهم، وعدم التقيد بأهداف المدرسة، وتكونت

العينة من (258) معلم في المدرسة الابتدائية في كلانج، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية، ومتوسطة بين التمكين النفسي، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتوصلت أيضًا إلى أن التزام المعلمين هو أحد العوامل الحاسمة في نجاح التعليم في المستقبل، لأن المعلمون هم المسؤولون بشكل مباشر في العملية التعليمية عن تزويد طلابهم بالمعرفة، والأخلاق الحميدة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض بعض الدراسات العربية، والأجنبية في متغير الالتزام التنظيمي يتفق البحث الحالي مع هذه الدراسات، ويختلف معها في أخرى، واستفاد منها في بعض الجوانب، وهذا ما سيتم عرضه على النحو التالي:

#### أولاً- أوجه الاتفاق:

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة جميعها في تناولها لمتغير موضوع الالتزام التنظيمي حيث هدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، ومن الدراسات التي اتفقت معه في تناول الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي مثل دراسة (السويلم، 2021)، ودراسة (عبد النعيم، 2020)، ودراسة (جمال، 2019)، ودراسة (أسماء، 2018)، ودراسة (Hamid, 2012).

- يسعى البحث الحالي إلى تقديم بعض آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي، والقيام بالصورة المثلى، والانتفاع من فوائد التطبيق، ومن الدراسات التي تشابهت مع البحث الحالي مثل دراسة (سعيد، 2022)، ودراسة (نايف، 2021)، ودراسة (Mozes., 2020)، ودراسة (مشرف، 2019)، ودراسة (Getahun، 2016)، ودراسة (عبدالعزیز، 2018).

- اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، والأداة المتمثلة في الاستبانة والعينة، مثل دراسات (الشهومي، 2022)، (السويلم، 2021)، (عبد الحفيظ، 2021)، (قنيطير، 2019)، (العمرى، 2019)، (جلال، 2019)، (عبد الحي ومطر، 2018)، (محمد، 2015)، (Balay, 2017).

### ثانيا - أوجه الاختلاف:

- اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الهدف الرئيس، حيث أن البحث الحالي هدف إلى وضع آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، والتي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة، كما اختلف البحث الحالي مع دراسة (السويلم، 2021) من حيث الهدف، حيث هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- كما اختلف البحث الحالي مع دراسة (عبد الحفيظ ، 2020) عنها في بيئة التطبيق، ومجتمع البحث التي تمثلت البحث الحالي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، أما دراسة (عبد النعيم، 2020) تمثل تطبيقها بمدارس التعليم قبل الجامعي (المدارس الثانوية) لوضع آليات تنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، والمعلمين في التعليم قبل الجامعي في محافظة القاهرة، كما اختلف البحث في الأداة المستخدمة، حيث استخدمت دراسة (عبد الحفيظ، 2020) أداة المقابلة بجمع البيانات، بينما استخدم البحث الحالي أداة الاستبانة، مع دراسة (Neo, 2020) التي استخدمت المنهج الوصفي.

### ثالثا - أوجه الاستفادة:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على العديد من الأفكار، والرؤى، والتصورات في مجال الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تدعيم الخلفيات النظرية المختلفة، والمتعددة في متغير البحث الالتزام التنظيمي؛ بما سيساعد في وضع آليات مبدئية على الاطار النظري لهذا المتغير.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الوقوف على الأبعاد الأكثر تداولاً واستخدماً للالتزام التنظيمي، مثل دراسة (هناء محمد، 2019)، ودراسة (أسماء الهادي، ومحمد مطر، 2018)، ودراسة (نايف، 2021)، ودراسة (بدر محمد، 2020).
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في نتائجه مثل دراسة (جلال، 2019)، ودراسة (عبد الحي ومطر، 2018)، ودراسة (السويلم، 2021) التي توصلتا إلى أهمية الالتزام التنظيمي في الرغبة في الاستمرار بالعمل، والحفاظ عليه، وتحفيز المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم، وحث العاملين على التمسك بالقيم الأخلاقية، وبذل أقصى جهد لصالح للمنظمة، وتحقيق الأهداف المرغوبة، والمشاركة وإنجاز الأعمال، الهدف المشترك في البقاء بالمنظمة).

## القسم الأول

## الإطار النظري للالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا

يُمثل الالتزام التنظيمي أحد السلوكيات والقيم الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية، والتي تحافظ على سير العملية التعليمية للمدارس بصورة شاملة، والتي تسعى إدارة تلك المؤسسات إلى تعزيزها، وتنميتها لدى العاملين بها، كما تساعد على نجاح العملية التعليمية، وعلى رأسهم المعلمين، حيث وجد موضوع الالتزام التنظيمي يحتل الصدارة في مجال البحث العلمي، كما أن العديد من المنظمات تعتمد عليه بشكل كبير في تسيير أعمالها، ويُعد الالتزام التنظيمي في أي نظام تعليمي ذات أهمية للمعلمين وبقدر عجز المعلمين عن الالتزام بمهنتهم، وعدم تطوير ذاتهم مهنيًا تظهر المشكلات لديهم، وبقدر رقي المعلم يرتقى الطلاب والعملية التعليمية.

## أولاً - مفهوم الالتزام التنظيمي:

رغم الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنه لم يتفق العلماء، والباحثون على تعريف محدد له، ويُعرف الالتزام التنظيمي: بأنه تحقيق أهداف المنظمة من قبل العاملين، والمودة والصدقة في تحقيق أهداف، وقيم المنظمة، ويُشير التعريف السابق: إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف، والقيم الخاصة بالتنظيم، بغض النظر عن قيمته العملية (عبد الحفيظ، 2020، 165)، ويُعرف (Andi, et al, 2022, 82) الالتزام التنظيمي بأنه كيف يتعرف الأفراد على أنفسهم بالمنظمة، ويلتزمون بالأهداف، وأيضًا يُعرف الالتزام التنظيمي: بأنه تحديد مشاركة الشخص في المنظمة، وأنه مستعد للسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ والالتزام التنظيمي: يُعرف بأنه رغبة قوية في أن تكون عضوًا في منظمة معينة.

## ثانيًا - خصائص الالتزام التنظيمي:

أشارت دراسة (Khiong (2023, 8, 10 إلى أن خصائص الالتزام تتمثل في الإرادة التي يبديها العامل في المنظمة لبذل أقصى جهد في العمل، والنابع من الأيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في المحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة، والاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة. كما بيّنت دراسة (مطلق ، 2020 ، 23) أنه توجد عدة خصائص للالتزام التنظيمي منها: الرغبة والاستمرار بالعمل، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء والدفاع عنها، والاندماج الكامل من قبل الفرد ومؤسسته، وتطبيق كافة قوانينها وأنظمتها، والالتزام الكامل بتطبيق المهام الموكلة إليه، والسعي قدمًا لتحقيق أهدافها.

### ثالثًا - أهداف الالتزام التنظيمي في المدارس:

يمثل الالتزام التنظيمي في حد ذاته أحد الأهداف لدى المعلمين، بالنظر إلى جهودهم تجاه منظماتهم، والرغبة في المحافظة على بقائها واستمرارها، والرغبة في الحفاظ على عضويته فيها، وولاء العاملين داخل المنظمة، ويُمكن تحديد الأهداف في الآتي:

1- التعرف على المنظمة وأهدافها، من أجل ارتباط المعلمين بالمنظمة، والالتزام بها، وشعور المعلم بالالتزام بمواصلة العمل مع المنظمة (Tindowen , et al, 2020, 142-143).

2- مشاركة العاملين في المنظمة، والرغبة في تركيز الجهود القوية نحو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، والرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة، وتحقيق أهدافها، وإلزام العاملين بالتمسك بالقيم الأخلاقية (Shagholi, et al, 2011, 247).

3- تحفيز أداء العاملين، وتحقيق الرؤى المشتركة في العملية التعليمية، وتشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم في المنظمة (Bakan, et al, 2011, 233).

4- يعتمد الالتزام التنظيمي على أهداف رئيسية، كالتواصل والتفاهم بين الأعضاء، ودورات، وبرامج التعليم والتعلم، وأنظمة إدارة المكافأة كل ذلك له تأثير إيجابي على أداء الموظف بالمنظمة (Hanaysha, & Majid ,2018, 21).

### رابعًا - أهمية الالتزام التنظيمي وتطبيقاته في المدارس.

يُعد الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية وأهتمت الكثير من البحوث بهذا المجال، وتتمثل أهميته في: الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاز الأعمال المؤكدة إليهم، والأيمان التام بقيم، وأهداف المنظمة، ودرجة اندماج الفرد بالمنظمة، حيث تعددت الدراسات، والأبحاث العلمية التي أشارت إلى أهمية الالتزام التنظيمي في تنمية الجانب الأخلاقي لدى العاملين، والاستعداد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، والرغبة والاستمرار فيها، كما حدد (مأير، والن، 1990) على أنه الارتباط العاطفي بالمنظمة، والتعرف عليها والمشاركة فيها.

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمعلمين في أنه يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، والمشاركة في الإدارة، والأنشطة التنظيمية، وتتوقع المنظمات من المعلمين بذل جهود كبيرة ليكونوا ذو خبرة، والمعلم الذي لديه التزام تنظيمي كبير بمهنته، ومدرسته سيبدل جهودًا أكبر لضمان نجاح الطلاب، وسيكون أكثر قابلية للتكيف مع أهداف المدرسة، وقيمها، ونظرًا لأهمية الالتزام بين المعلمين فمن المتوقع أن يسهم في زيادة الكفاءة التعليمية، وتطوير سلوكيات إيجابية، وأيضًا له تأثير إيجابي على كفاءة المدرسة (Hayri ,2013, 165-167) أما بالنسبة لأهمية الالتزام

التنظيمي في المدرسة، يمكن توضيحه كما بالنقاط التالية (Tentama, & Pranungsari, 39-40, 2016):

1. تحفيز المعلمين على تقديم أفضل ما لديهم في المدرسة، وحرصهم التام بالقيام، بواجباتهم ومسئولياتهم؛ كونهم معلمين في المدارس بتحقيق أهدافها، ولديهم قيم والتزامات تنظيمية، فضلاً عن الدافع الشديد، والرغبة في الوصول إلى الرؤية والرسالة للوجود التنظيمي.
2. يشجع الالتزام بالقيم، ومعايير المدرسة بما يضمن سلوك سوى للأفراد، وتصرفاتهم تجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.

#### خامساً - أبعاد الالتزام التنظيمي بالمدارس:

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) له عددًا من الأبعاد، والأكثر شيوعًا هو التقسيم الذي قدمه (John Meyer & Natalie Allen)، والمكون من ثلاثة أبعاد، وهي: الالتزام العاطفي (Affective Commitment)، والالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)، والالتزام المعياري (Normative Commitment) (مهدي، 2021، 137)، **والالتزام العاطفي:** يُعرف بأنه تعريف العاملين بمنظمتهم بالتعاطف، حيث يبقى العاملون في المنظمة بإرادتهم الخاصة، ويعني على استعداد للبقاء في المنظمة، وقبل أهدافها وقيمها، ويُعرف بأنه شعور قوى بالقبول بالقدرة على إنجاز الأهداف، **والالتزام الاستمراري:** هو حالة التزام يبقى فيها العاملون في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار بعدم ترك المنظمة، وتجنب الاستقالة لدى المعلم. (Omay & Yilamaz, 2010)

وشعور العاملين بالبقاء في المنظمة، ويجب أن يعمل فيها، فقد استثمر وقتًا كثيرًا بها، والشخص بحاجة إلى أن يكون في منظمة يعمل فيها فالموظف الذي يتمتع بمستوى عالٍ، من هذا البعد من الالتزام يؤدي واجباته بشكل أفضل، ولديه اتصال طيبًا بالزملاء، **والالتزام المعياري** وفقًا (لماير، وألين)، فإن ذلك يعتمد على الأعراف الاجتماعية التي تحددها المنظمة، وينتج الالتزام من الإحساس بالالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها، والعمل باعتباره الأنسب، والمُبرر أخلاقيًا بالقواعد التي يقبلها الفرد، ويُعني العلاقة المتبادلة بين المنظمة، والعاملين فيها، وتحديد علاقة الموظف بالمنظمة في وقت واحد، وقد يعتقد الموظف أيضًا أن التكاليف المتعلقة بترك وظيفته ستكون مرتفعة للغاية له، فكلما زاد الالتزام التنظيمي عند الموظفين كلما انخفض الميل إلى ترك الوظيفة، وأقوى ارتباط إيجابي في هذه الحالة يحدث في التزام بشكل عاطفي، حيث يحقق الموظفون نتائج عمل أفضل،

ويعملون أكثر، وبطريقة أكثر فاعلية (Planer, 2020, 1150-1151)، ومن خلال ما سبق توصلت لعدة نتائج للأبعاد الثلاثة منها.

1. أنها تساعد المنظمة بتحقيق أهدافها مثل (الولاء، والانتماء، والتضحية، والبقاء بالمنظمة، والدعم والمشاركة، والعدالة بالتعامل، والكفاءة والمسؤولية، والاستمرار بالعمل، والتطوير... الخ).
2. وضح (مأير، وألين) أن القيمة الشخصية للعاملين تقوم بمواقف إيجابية تجاه العاملين ذوي الكفاءة، كما أن علاقات العمل مع زملاء المهنة، ومهاراتهم توجه نحو النشاطات والمنافع الأخرى تكون بدرجات متفاوتة بالنسبة للأفراد.

#### سادساً - النظريات المُفسرة للالتزام التنظيمي:

**النظرية:** هي عبارة عن مجموعة من البناءات، والافتراضات المترابطة التي توضح العلاقات القائمة بين عددٍ من المتغيرات، وتهدف إلى تفسير ظاهرة والتنبؤ بها (الدسوقي، 2012، 1)، والالتزام التنظيمي له عدة مداخل منطلقة من نظريات الالتزام التنظيمي، ويُمكن توضيحها باختصار على النحو الآتي (العطاونة، 2023، 657-658):

#### 1- نظرية الالتزام السلوكي (Theory Commitment Behavioral):

هذه النظرية تركز على السلوك الوظيفي، والأدائي، والعملية للفرد، ومستوى قوته ونشاطه، والالتزامه بقوة العمل، وتقانيه وإخلاصه، وطاقاته العقلية والنفسية والعملية، وانضباطه المُنظم في العمل، واستعداده لتحمل الأعباء، والتعبير عن التضحيات تجاه المنظمة، ويُشير هذا الالتزام التنظيمي بأنه فعال داخل المنظمات.

#### 2- نظرية الالتزام السيكلوجي النفسي (Psychological Commitment Theory):

تشير هذه النظرية إلى الحالة النفسية والسيكلوجية والمناخ النفسي والانفعالي للفرد من حيث الدافعية نحو العمل والتوافق مع الذات والأخرين، والتوافق النفسي والانفعالي في بيئة العمل، وتقبل الآخر، والبُعد عن التنافس السلبي، وتحمل الضغط النفسي والجسدي ودوافعه واتجاهاته، ورضاه الوظيفي، ومستوى روعة المعنوية، ويشير هذا إلى الالتزام التنظيمي للعاملين الجادين بالمنظمة.

#### 3- نظرية الالتزام الاجتماعي (Social Commitment Theory):

هذه النظرية تحكمها شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد من جهة وبين أفراد التنظيم من جهة أخرى، وهذه التفاعلات مبنية على البُعد الإنساني كاحترام العاملين دون التعصب لعرق أو دين أو معتقد أو جنس واحترام عاداتهم وتقاليدهم، والتعاطف معهم في محنتهم



وتحقيق العدالة والموضوعية والشفافية والمصداقية في الأقوال والأفعال، ليحظى الرؤساء باحترام الأفراد وطاعتهم بكل محبة وإخلاص، فيرتقى الرؤساء من مرتبة الإدارة إلى مرتبة القادة المؤثرين بقوة في رؤوسهم.

#### 4-نظرية الالتزام التبادلي النفعي(Transaction Commitment Theory):

هذه النظرية تعبر عن تبادل المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بين العاملين والمنظمة، من خلال توافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين، وتحقيق كل طرف ما يريده من العوائد التي تمثل طموحه، وتحقيق أهدافه، وهنا يحرص الطرفان على المصالح المشتركة في إطار التبادلية النفعية. يتضح من خلال هذه النظريات إنها تُبني عليها سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة، وبناء على هذا السلوك يحتاج الأمر إلى قادة جادين مؤثرين بقوة في رؤوسهم، من خلال تنظيم إداري مُعاصر يقدر قيمة العاملين، يعترف بجهودهم ولا ينتقص من أعمالهم، ولا يقلل من شأنهم أمام الآخرين، ويبين أخطائهم ويصححها دون تعصب، كما أن الالتزام التنظيمي يحتاج إلى قادة يتميزون بالمصداقية والثقة والأمانة والعدالة حتى يكون قدوة للعاملين بالمنظمة.

#### 5- الالتزام الاتجاهي(Buchanan Theory):

يُقصد بالالتزام الاتجاهي العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء، والاستمرار فيها، ويركز على أن اتجاهات الأفراد نحو المنظمة، وطاعة السلطة والتوحد معها ضرورة أخلاقية وأدبية(عاشوري، 2017، 72)، أما بالنسبة لنظريات الالتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية، فقد تحفل الأدبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام العاملين في المنظمات التي يعملون بها، ومن أهم هذه النظريات ما يلي(الهنداوي، 2012، 208):

#### أ- نظرية الرهان الجانبي(Side – Bet theory):

تنسب هذه النظرية لهاورد بيكر عام 1960م ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية، التي يُمكن فقدها لو توقف النشاط، ويقصد بالمسارات المُتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة، بمعنى توقف النشاط واستمرار العمل والتوظيف بالمنظمة، وقد أشار بيكر إلى أنه لكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الفرد فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها، ويتضح من كل ما سبق أن نظرية الرهان الجانبي قد ترسّمت منظور



تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الالتزام التنظيمي، حيث يرغب الأفراد في البقاء بالمنظمة ما داموا يحصلون على المقابل الإيجابي، وهذا البذل قد يكون مالي.

وفى ضوء فروض نظرية الرهان الجانبي يُمكن توقع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدير المدرسة والمعلمين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي، يلتزمون تنظيمياً؛ نتيجة لوعيهم بوجود رهانات جانبية أو استثمارات يخشون فقدها إذا تركوا العمل بالمدرسة، وخاصة مدير المدرسة الذي من المفترض أن يكون أكثر أعضاء المدرسة امتلاكاً للرهانات الجانبية الرهانات، مثل طول مدة الخدمة، والخبرة في العمل المدرسي، وارتفاع مستواه التنظيمي بالمدرسة، وفرص النمو المهني وغيرها من الرهانات التي تجعل من الصعب عليه عدم الالتزام نحو المنظمة التي يعتبر المسئول الأول عنها.

#### ب- نظرية التوحد مع المنظمة (Theory Of Identification):

تُسمى بنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة، وتركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية (Goal Congruence Theory)، ويعملون على تحقيقها إذا كانت الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية، وتأسيساً على ذلك تفسر النظرية ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كلاً من الفرد والمنظمة، وقد تطورت النظرية على يد بورتر وزملائه مودي وسيترز، وباختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة أي يلتزمون بالبقاء لأنه يتوافر لديهم ما يلي: الإيمان بقيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل أقصى الجهد لصالح التنظيم، والرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة. وجملة القول أن نظرية التوحد تفسر الالتزام التنظيمي باعتباره رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه، وأهدافه الشخصية مع قيم التنظيم وأهدافه.

#### ج- نظرية الواجب (Theory Of Obligation):

تطورت هذه النظرية على يد (Wiener) وينر عام 1982 م، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة، لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة، ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافاً كلياً عن التوجهات النفعية، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتداداً، وتطويراً لها، وقد عرف (Wiener) الالتزام التنظيمي على أنه

الطريقة التي تحقق أهداف المنظمة، ومصالحها للمعتقدات المعيارية الموجودة بالمنظمة، وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما: القيم العامة للولاء وأداء الواجب والمسئوليات، والتوحد التنظيمي.

وجملة القول أن نظرية الواجب تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبارها مشاعر العامل بالواجب نحو البقاء بالمنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها، فالموظف يلتزم لأنه يشعر بأن عليه أن يفعل ذلك؛ لأن ذلك هو الشيء الصحيح أخلاقياً.

#### د- نظرية (Mowdy, et al) للالتزام التنظيمي:

هذه النظرية لها دور في المدرسة في تنشئة الطفل وتربيته، إذ يتعلم فيها احترام نفسه واحترام الآخرين، كما يتعلم ضبط نفسه، وفي المدرسة يجد النمط المثالي التالي لنمط والديه، متمثلاً في المعلم فيطيعه فيغرس فيه المعلم عادة الطاعة والاحترام وبذور الحكمة، وهكذا تصبح التربية أداة أخلاقية في يد المجتمع لضبط أبنائه، وتُعد السلوكيات غير السوية في المدارس، مثل: عدم طاعة أوامر الإدارة المدرسية أو المعلمين وضعف الانتباه، والخروج على النظم والتعليمات المدرسية، كل ذلك وغيره يؤدي إلى الفوضى والاضطراب داخل البيئة المدرسية (عبد المنعم ، 2019، 111).

هـ- تقسيم نظرية (كانتر، وأورالي): تقسم هذه النظرية الالتزام التنظيمي إلى (درويش، 2012، 12):

1. الالتزام المستمر: يُعني التزام أعضاء المنظمة بالبقاء والاستمرار في المنظمة.
  2. الالتزام بالتماسك: وهي الروابط الإيجابية التي تربط أعضاء الجماعة.
  3. الالتزام بالرقابة: وهو ارتباط أعضاء الجماعة بقيم المنظمة وقواعدها بالشكل الذي تكون عليه.
- تعقيباً على ما سبق يتضح وجود أوجه شبه واختلاف بين نظريات الالتزام التنظيمي، حيث يتفق البحث مع النظريات في تأكيد على العلاقات الاجتماعية بين العاملين بعضهم البعض والاعتزاز والافتخار بالمنظمة، وتعزيز السلوكيات والقيم الأخلاقية والولاء والوفاء، وتحمل المسئوليات داخل المنظمة، كما أنه لا يوجد إختلاف بين النظريات، لكن بينت بعض النظريات إذا ارتفع أداء العاملين أدى إلى نجاح المنظمة، وكلما إنخفض أداء العاملين أدى إلى تدني أداء المنظمة فلا بد من تطوير العاملين أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

وأوجه الاستفادة من هذه النظريات في المدارس: حيث يُمكن استفادة المدارس من نظريات الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي من خلال علاقات المعلمين بعضهم البعض، والمشاركة في العمل، بما يجعلهم يبذلون أقصى جهد والاستمرار في العمل، فكلما ارتفع الأداء لدى العاملين تتطور

المدرسة بشكل مستمر، أما إذا إنخفض أداء المعلمين يتدنى مستوى التحصيل ويتدنى مستوى الأداء داخل المدرسة، ويُمكن أن تقيد نظريات الالتزام التنظيمي المعلمين في تحمل المسؤوليات، والانتماء، والولاء داخل المدرسة، وتنمية الثقة بالنفس، والرغبة في الاستمرار بالعمل.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن النظريات إتفقت على أن الالتزام التنظيمي هو بقاء الفرد في المنظمة، ومدى اندماجه فيها، وارتباطه بها نتيجة بذل أقصى جهد بالمنظمة وانتمائه وولائه لها. **سابعاً: مداخل الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية:**

يرتكز الالتزام التنظيمي على ثلاثة مداخل، ركزت عليها عدد من الدراسات، والمؤلفات، وهي كالاتي:

**1- الأثر الوظيفي:** ويُقصد به القيام بالتوسيع الرأسي لجميع الوظائف، وجعل الفرد أكثر مسؤولية، ومنحه كثيراً من الصلاحيات في عمله، وهذا ما يعطيه حرية التصرف، والاستقلالية، والمشاركة والتأثير في عملية اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه تقوية التزام الفرد نحو المنظمة(محمد، 2018، 247).

**2- استقطاب العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** حيث كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها قوي لديه الالتزام وخاصة (الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تُراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم(أبو عساف، المرعي، النوافلة، المؤمني، 2019، 217).

**3- إيجاد نوع من التوافق بين المصلحة والمنظمة ومصالح العاملين:** فالتكيف والتوافق بين الفرد والمنظمة من أهم المداخل الإدارية الحديثة، لأنه يشير إلى مدى التناسق بين الفرد والمنظمة من ناحية القيم والأهداف الشخصية والاحتياجات، ويحدث هذا التوافق عندما يلبي أي من الأطراف احتياجات الآخر(صلاح، 2021، 104).

كما توجد ثلاثة مداخل أخرى للالتزام التنظيمي، وهي(المُدخل التبادلي، والمُدخل النفسي، والمُدخل التكاملي)، ويُمكن توضيحها على النحو الآتي(أحمد، 2018، 131):

**1. المُدخل التبادلي:** يفسر الالتزام على أنه نابع من المساهمات المُحفزة بين المنظمة والفرد، وبهذا المنظور يُدرك الأفراد المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر إيجابية تسهم بالمقابل في إذكاء الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة، وبهذا يُعرف الالتزام بأنه عملية توازن بين التكاليف والمكافآت التي يحصل عليها الفرد والمرتبطة بعضويته في المنظمة.

2. **المُدخل النفسي:** يمثل الالتزام التنظيمي على أنه توجه ذو ثلاث مكونات، وهي (المطابقة مع أهداف وقيم المنظمة، والرغبة بالتركيز والجهد نحو مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها، والرغبة القوية في استمرار العضوية)، كما يُعرف الالتزام التنظيمي في هذا المُدخل بأنه القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة.

3. **المُدخل التكاملي (الشمولي):** ويركز على العلاقة بين الفرد والمنظمة ويرى كلا من (سيلدون وبورتر Sheldon & Porter ، 1971) أن الالتزام التنظيمي بهذا المدخل يُمثل درجة التطابق الفرد ومنظمتها، وعرفه علماء آخرون أمثال فاليري وأول (Valerie & Hall، 1995) هو قوة الفرد والتنظيم (عطوي، 2023، 125).

على ضوء ما سبق يُنظر لمداخل الالتزام التنظيمي الثلاثة على أنها ارتباط بين الفرد، والمنظمة من حيث طبيعة الالتزام، ونوعية الأفراد، وشعورهم، وإدراكهم للتوازن بين الجهد المبذول، والكفاءات التي يحصلون عليها، كما أن الأفراد يرغبون في الاستمرار بالعمل، ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول، والتكاليف، والمكافآت التي يحصلون عليها، ويعرف أصحاب هذا الاتجاه بالولاء التنظيمي للمنظمة، وأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة.

#### ثامناً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

1. **عوامل نفسية:** من أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي رفع الروح المعنوية عند الموظفين، حيث أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، كحب الأفراد لعملهم، ومنظمتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتُعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف (الصالح، 2019، 15).

2. **عوامل شخصية:** هناك عدة عوامل تؤثر على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والمديرين، وهي العوامل الشخصية وتعطي صورة إيجابية عن كيفية قيام المدير بتوفير الدعم لتعزيز الالتزام بين المعلمين، وتقييم الأداء الذي يعطي توقّعاً واضحاً للعمل المُكلف به، ومرونة التحكم في العمل، وبناء فريق عمل جيد وإيجابي، مثل تقديم بعض المساعدات أثناء العمل التي تجعل المعلمين أكثر اعتزازاً بأعمالهم.

3. **عوامل تنظيمية:** يقوم بها المدير تتمثل في تسهيل مناخ العمل للعاملين؛ ليكونوا لديهم كفاءة ذاتية، وتقييم الأداء، والعمل بروح الفريق يؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي-28 (Suryani, 2018, 29).

#### تاسعًا: الآثار الإيجابية والسلبية للالتزام التنظيمي داخل المدرسة.

وقد وضحت دراسة (أحمد، 2018، 132) الآثار الإيجابية والسلبية للالتزام التي تؤثر على الالتزام التنظيمي على العاملين، وهي كالآتي:

1- ارتفاع الروح المعنوية: حيث تؤدي ارتفاع الروح المعنوية العالية إلى زيادة أداء العاملين، وانخفاض الروح المعنوية يحدث نتيجة قصور في السياسات الداخلية، وغيوب في بيئة العمل، ويؤدي إلى تدني أداء العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي.

2- الأداء المتميز والإبداع: يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء المبدع، نتيجة حبهم لعملهم وحماسهم ولولائهم له، إضافة لشعورهم بالانتماء، وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

3- التسرب الوظيفي: يقلل الالتزام التنظيمي من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضًا نقديًا، ويعود إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء إلى عمله؛ مما يؤثر على درجة التزامهم في العمل في المنظمة، ويُعد ترك العمل للمنظمة من جانب العاملين يؤثر سلبًا، ويؤدي لزيادة الأعباء وتدني مستوى المنظمة.

4- تسرب العاملين: أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي دائمًا؛ مما تمنع تقدم العاملين؛ وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء وزيادة أعباء العمل.

#### عاشرًا: مراحل الالتزام التنظيمي:

يَمُرُّ الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات بمراحل عديدة، وهذه المراحل تعمل على تحقيق أهداف الفرد، ورغباته، والاحتفاظ بعضويته في المنظمة، حيث أشارت دراسة (القيسي، 2019، 116-117) إلى الآتي:

1. مرحلة الطاعة: وتُعني القبول والإذعان إلى الآخرين، والسماح بتأثيرهم المطلق؛ من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتُعني اندماج العاملين بالمنظمة؛ من أجل تحقيق الرضا الدائم في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والاعتزاز؛ لكونه ينتمي لهذه المنظمة.

3. مرحلة الهوية: وتُشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن منظمته التي يعمل فيها جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

## القسم الثاني

واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا "دراسة وثائقية".

إن المعلمين العاملين بقطاع التعليم في حاجة إلى معرفة القوانين، واللوائح المنظمة للعمل، والتي يستطيعون من خلالها معرفة حقوقهم وواجباتهم، ومسئولياتهم، ثم تقوم الدولة بتطوير القوانين، واللوائح، وإعادة النظر بها؛ مما يؤدي إلى دفع العمل، وتطوير الأداء؛ لتطوير العملية التعليمية، ومن أهم ما يحتاجه المعلم (تقويم الأداء، والترقية، والنقل، والندب، والإعارة، والأجور، والعلاوات، والإجازات... إلخ) (زيدان، 2015، 5)، ولتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين يتم تطوير أداء المعلمين من خلال عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين في طبيعة الجمع بين الاتجاهات الأربعة في التنمية (التموي، والعلاجي، والتجديدي، والإجرائي)، وترتكز على المعلم نفسه، وحاجاته المهنية الحاضرة والمستقبلية، وإعطاء المعلم دوراً أكبر في تقرير ما يريده من تدريب وتنمية مهنية؛ مما يزيد من واقعية عملية التنمية المهنية للمعلم، ويساعد المعلم على تحمل مسؤولية تنمية ذاته مهنيًا (خليل، 2021، 188).

كما اتضحت ملامح الالتزام التنظيمي من واقع إطار القوانين، والتشريعات بمصر من خلال المادة (16) من قانون التعليم رقم (139) لسنة (1981)، والقوانين أحدث تعديل له بتاريخ 8 أبريل (2019)، ويؤكد القانون على التزام المعلمين بأهداف التعليم الأساسي من خلال: "بتنمية قدرات واستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم، والسلوكيات، والمعارف، والمهارات العملية، والمهنية التي تتفق مع ظروف البيئات المختلفة، بحيث يُمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته، ومجتمعه". (جمهورية مصر العربية، 2019، قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981، وتعديلاته)

ففي أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين ومع انتشار تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح مفهوم التمكين قضية محورية في الأدبيات التربوية، كما بدأ النظر إلى تمكين المعلمين كقضية تنظيمية مهمة في المدارس، بوصفه فكرة أساسية للمداخل الإدارية كمُدخل الالتزام التنظيمي المُصممة لتعزيز الفعالية المدرسية، وبالتالي تحسين إنتاجية المدرسة، ويُمكن تعزيز الالتزام التنظيمي بتمكين المعلم من خلال التنمية المهنية للمعلمين (الهنداوي، 2012، 124).

ويمكن توضيح مُصطلح التنمية المهنية للمعلمين: بأنها عملية شاملة ومُستمرة لتطوير أداء المعلم، وتحسين كفاءته المهنية والمعرفية، وذلك من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية بما يعمل على زيادة إنتاجية المعلم، وتجديد خبراته، ومعارفه من أجل مواكبة التطوير المستمر في عملية التعليم والتعلم؛ وتُعرف التنمية المهنية للمعلمين: بأنها عملية مستمرة ومخططة لها بصورة مُنظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى المعلم من خلال إكسابهم المهارات اللازمة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لتحسين مستوى التعليم والتعلم وفقًا للمتغيرات، وحاجات المجتمع (أبو خليل، وآخرون، 2023، 250).

ولذلك تُعني التنمية المهنية للمعلمين الاهتمام بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بصورة غير مباشرة من خلال عملية مستمرة، كتطوير الأداء، وتحسين الكفاءة المهنية، والمعرفية، وزيادة الإنتاجية، والاهتمام بالتطوير المستمر بالمدارس. وتُعد مصر من الدول التي لم تبادر باكراً في إنشاء أكاديمية مُتخصصة؛ لتنمية وتطوير مهارات المعلمين في ضوء المتغيرات الحديثة، وتنص المادة (16) بقرار رئيس مجلس الوزراء، برقم (428) لسنة (2013)، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، الصادر بالقانون رقم (139) لسنة (1981) المُضاف، بمقتضي القانون، رقم 155 لسنة (2007)، المعدل بالقانون رقم (93) لسنة (2012) أكدت على التزام المعلمين بالتنمية المهنية لتطوير أدائهم حيث نصت المادة على الآتي (جمهورية مصر العربية، 2013):

1. تفعيل عناصر التنمية المهنية لنفسه، ولزملائه من الموجهين، والمعلمين.
  2. تدعيم وحدات التدريب، والتقويم المدرسية.
  3. تدعيم أنشطة تحسين الأداءات.
  4. تعظيم الاستفادة من البحوث التربوية.
- كم نص قانون التعليم رقم (139) لسنة (1981)، أحدث تعديل بتاريخ 8 إبريل (2019) بالقانون (16) لسنة (2019)، حيث نصت المادة (17) بالالتزام المعلمين بتنظيم البحث في مرحلة التعليم الأساسي لتحقيق الأغراض الآتية (جمهورية مصر العربية، 2019، قانون رقم (16):
1. التأكيد على التربية الدينية، والوطنية، والسلوكية، والرياضية خلال مختلف سنوات البحث.
  2. توثيق الارتباط بالبيئة على أساس تنويع المجالات العملية والمهنية، بما يتفق مع ظروف البيئات المحلية، ومقتضيات تنمية هذه البيئات.



3. تحقيق التكامل بين النواحي النظرية، والعملية في مقررات البحث، وخططها ومناهجها.
4. ربط التعليم بحياة الناشئين، وواقع البيئة التي يعيشون فيها بشكل يؤكد العلاقة بين البحث، والنواحي التطبيقية، على أن تكون البيئة، وأنماط النشاط الاجتماعي، والاقتصادي بها من المصادر الرئيسية للمعرفة، والبحث والنشاط في مختلف موضوعات البحث.

ولتعزيز الالتزام التنظيمي على ضوء اللوائح، والقوانين التنفيذية كرسّت الدولة جهودها في التنمية المهنية للمعلمين بمصر (جمهورية مصر العربية، 2007):

تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين في (2007م) بصدر القانون رقم (155) لسنة (2007) بتعديل بعض أحكام القانون التعليمي رقم (139) لسنة (1980)، حيث نص القانون في مادته (75) على أن "تتشأ أكاديمية تسمى "الأكاديمية المهنية للمعلمين" تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع وزير التربية والتعليم، ويصدر بتنظيمها، وبتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية على أن يكون مقرها مدينة القاهرة، وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية، وتعمل بالتعاون مع كليات التربية على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (74) من هذا القانون برقم (155) لسنة (2007) بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون الباب السابع بعنوان (أعضاء هيئة التعليم)، رقم (139) لسنة (1981) بتنمية المعلمين مهنيًا (جمهورية مصر العربية، 2014، 1)، ومن أهم أدوار الإدارة المدرسية تعزيز الالتزام التنظيمي بالمدارس كالتالي:

1- الالتزام التنظيمي أساس لنجاح أنظمة التعليم الأساسي، فبدون التزام تنظيمي قوي، لن يؤدي المعلمون واجباتهم بشكل صحيح وفقًا لمسؤولياته، وسيكون من الصعب تحقيق أهداف المدرسة الابتدائية.

2- أن يكون على مستوى عالٍ من الثقة في المنظمة، ومن ثم الأفراد الذين يثقون في المنظمة سيكونون مخلصين، ويشاركون بنشاط في منظماتهم.

3- تحسين أدوار وأداء المعلمون لتطويرهم دائمًا وفقًا لمتطلبات المصلحة المدرسية؛ ولذلك يُمكن للمعلمين تحسين أنفسهم، من خلال زيادة التزامهم التنظيمي لتحقيق التوقعات، والأهداف التنظيمية، والالتزام التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي، والتحفيز، والبيئة المحيطة به، وبطبيعة الحال مع زيادة الرضا يُمكن رؤية الدافع الوظيفي من الالتزام التنظيمي للمدير، والذي سيكون له تأثير جيد أو إيجابي عليه.



ويتمثل دور الجهات المختصة في تعزيز الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في مصر (حسين، وشعلان، وأحمد، 2018، 228):

- 1- مساعدة المعلمين لبذل أقصى جهد لصالح المدرسة التي يعملون بها.
  - 2- الرغبة القوية من قبل المديرين والمعلمين في التفاعل الاجتماعي، من خلال ولاء الأفراد للمدرسة التي يعملون بها ويسعون لتحقيق أهدافها.
  - 3- الالتزام التنظيمي يتأثر بالصفات الشخصية للفرد والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل وينبع الالتزام من خلال سلوكيات الأفراد.
  - 4- مساندة المعلمين بحل مشكلاتهم الشخصية، للحرص على النظام المدرسي المبني على قواعد وقيم مع تطوير الأداء والاستمرار بالأعمال، وتحقيق الأهداف التعليمية.
- المحور الثالث: واقع أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا: دراسة ميدانية

لتحقيق هدف البحث في وضع آليات تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، تم إعداد أداة الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها؛ وذلك على النحو الآتي:

أولاً: إعداد أداة الدراسة الميدانية:

1- الهدف من الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على متطلبات توافر أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، حيث تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي في (البُعد العاطفي، والبُعد الاستمراري، والبُعد المعياري).

2- المنهج المستخدم في البحث:

في ضوء الإجراءات المنهجية الحالية وأهميتها، وتوضيح أهدافها سوف تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لجمع المعلومات، والبيانات لتحليلها وتفسيرها من خلال وصف الظاهرة موضوع البحث للوصول إلى نتائج، واقتراحات، وأخيراً وضع آليات لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا بثلاثة مراكز (ملوى، وأبو قرقاص، وسمالوط).

3- مجتمع الدراسة والعينة:

تكون المجتمع الأصلي من جميع المعلمين والمعلمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، حيث بلغ أعداد المعلمين بالمدارس عام (2024) بمحافظة المنيا ومراكزها (28693)، وبلغ إجمالي أعداد المدارس (1195).

وقد تم اشتقاق العينة بالطريقة العشوائية البسيطة التي تتيح فرصاً متساوية لكل فرد (معلم) لاختياره ضمن العينة، حيث بلغ قوام عينة البحث الأساسية (541) معلماً ومعلمة من (68) مدرسة بمحافظة المنيا وإداراتها التعليمية - بخلاف العينة الاستطلاعية المستخدمة في حساب مؤشرات صدق الاستبانة ومعاملات ثباتها- وتعد هذه العينة وفقاً لطريقة اشتقاقها وحجمها ممثلة لمجتمعها الأصلي ومقبولة إحصائياً في البحوث التربوية الوصفية التي يقدر عدد أفراد مجتمعها بعشرات الألوف. (أبو علام، 2006، 165، 169؛ سعد، 2008، 53)

وقد تم استخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) لحساب حجم العينة (عدد الأفراد) المناسب والممثل لحجم مجتمعها الأصلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن (N) حجم المجتمع الأصلي، (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)، (d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، (p) نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (0.50) (Krejcie & Morgan, 1970, 608, Cohen, Manion and Morrison, 2005, 94)، وتم تطبيق المعادلة بشكل إلكتروني من خلال تطبيق حاسوبي عبر برنامج الإكسل، وعبر الإنترنت من خلال الموقع [https://www.calculator.net/sample\\_size\\_calculator.html](https://www.calculator.net/sample_size_calculator.html) وهو موقع موثوق تم إنشائه منذ عام 2008م؛ لحساب عينة البحوث وغيرها من الأغراض المالية والتجارية وفق معادلات إحصائية متفق عليها، وطبقاً لحجم المجتمع الأصلي للبحث الحالي - المشار إليه سابقاً - فإن حجم العينة المناسب وطبقاً لنواتج المعادلة هو (379) معلماً من المجتمع الأصلي، وهذا العدد يتوافق مع جدول أعداد أفراد عينات البحوث التربوية الوصفية المناسبة والممثلة لحجم مجتمعاتها الأصلية عند شون وزملائه، وكريجي ومورجان (Cohen, et al, 2005, 111; Krejcie & Morgan, 1970, 608)، وعليه فحجم عينة البحث الحالي من مجتمعها الأصلي ممثل ومناسب بل ويزيد عن الحد الأدنى المطلوب، والجدول التالي يوضح توصيف وتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية.

#### 4- الأداة المستخدمة في البحث:

تم استخدام أداة (الاستبانة) بنسخ ورقية، وأخرى إلكترونية في جمع المعلومات، والبيانات حيث تم تكوين عبارات عن متطلبات الالتزام التنظيمي، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين

من أعضاء هيئة التدريس تخصص الإدارة التعليمية من بعض الجامعات المصرية، وتمثلت الجامعات (جامعة القاهرة - جامعة عين شمس - جامعة المنيا - جامعة أسيوط - جامعة حلوان - جامعة الفيوم - جامعة أسوان)، وتم تحكيم الاستبانة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (15) محكمًا، حيث قامت الباحثة بإجراء التعديلات، وتم الانتهاء من الاستبانة، وتم التطبيق بالمدارس بعد الانتهاء من خطابات الموافقة.

وفيما يلي تحديد أهم الخطوات التي اتُبعت في بناء الاستبانة:

#### أ- خطوات بناء الاستبانة:

- تم بناء الاستبانة من خلال الإطار النظري للبحث، والذي تناول "الأسس النظرية للالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وواقع اللوائح والقرارات المنظمة".
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي أطلعت عليها الباحثة، والتي تناولت المشكلات التي تعيق المعلمين، وتجعل هناك غياب في التزامهم التنظيمي بمجال عملهم.
- وضع ملاحظات بنهاية الفقرات لإضافات جديدة من المعلمين، وسؤالين للمعوقات التي تواجه المعلمين بالمدارس مع دور المدير في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المدارس.

#### ب- وصف الاستبانة بصورتها الأولية:

من خلال ما سبق تم وصف الاستبانة بالصورة الأولية من خلال أبعاد المحاور وعباراته، انطلاقًا من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) بعد الاتفاق مع السادة المحكمين من الجامعات المصرية، وتعديل عبارات الاستبانة في صورته الأولية، حيث بلغ عدد عبارات البُعد الأول (الالتزام العاطفي) عدد عباراته (9) عبارات، والبُعد الثاني (الالتزام الاستمراري) (15) عبارة، والبُعد الثالث (الالتزام المعياري) بلغ (14) عبارة، وإجمالي عبارات الالتزام التنظيمي (38) عبارة، كما موضح بالجدول رقم (1) على النحو الآتي:

#### جدول رقم (1)

محاور الاستبانة، وعدد عباراتها في صورتها الأولية

| م                | محاور الاستبانة                         | عدد العبارات |
|------------------|-----------------------------------------|--------------|
| 1                | المحور الأول: بُعد الالتزام العاطفي     | 9            |
| 2                | المحور الثاني: بُعد الالتزام الاستمراري | 15           |
| 3                | المحور الثالث: بُعد الالتزام المعياري   | 14           |
| إجمالي العبارات: |                                         | 38           |

## ج- تحديد صدق وثبات الاستبانة:

- **الصدق الظاهري:** ويُقصد به الأداة من حيث نوع الفقرات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وما تقيسه الأداة بالفعل، ويُمكن الحكم على درجة الصدق الظاهري للأداة من خلال التوافق بين تقديرات المحكمين (الزهيري، 2017، 226).

- **صدق المحكمين:** تم التأكد من صدق الاستبانة، وأخذ آراء مجموعة من المحكمين، وبلغ عددهم (14) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية (جامعة القاهرة - جامعة عين شمس - جامعة المنيا - جامعة أسيوط - جامعة حلوان - جامعة الفيوم - جامعة أسوان)، وقد كان ذلك قبل التطبيق بهدف توجيه الباحثة إلى مواطن الضعف والقصور من حيث الصياغة، ودرجة وضوح العبارات، وملاءمة وانتماء العبارات للمحاور التي تدرج تحتها، ومعرفة مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي أعدت من أجله، وبعد جمع آراء المحكمين، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اقترحتها " المحكمون "؛ وذلك بهدف التأكد من درجة صلاحية الاستبانة، وملاءمتها لأغراض الدراسة.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب مؤشرات الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والعبارات المكونة لها، وكذلك بين الأبعاد المكونة لكل متغير والدرجة الكلية، وجاءت جميع الارتباطات دالة عند مستوى (0.01)، وجاءت جميع المفردات (موجبة) حققت درجة (عالية) من (الصدق) وتنتمي للأبعاد، وموافقة للمحور الرئيسي للالتزام التنظيمي.

حيث قامت الباحثة بحساب الصدق، وتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (144) معلم ومعلمة من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا للتأكد من صدقها، تم حساب الاتساق الداخلي بحساب العلاقات الارتباطية بين الأبعاد والعبارات المكونة لها، وكذلك بين الأبعاد المكونة لكل متغير والدرجة الكلية، وجاءت جميع الارتباطات دالة عند مستوى (0.01)، كما هو موضح بالجداول أرقام (2)، (3)، وتم حساب درجة انتماء المفردات بالبُعد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) موضحًا النتائج التي تم الحصول عليها:

## جدول رقم (2)

العلاقة الارتباطية للمفردات المكونة لأدوات الدراسة بأبعادها المكونة لها (ن = 144)

| المحور الثاني: الالتزام التنظيمي | المفردة | درجة الارتباط بالبُعد |
|----------------------------------|---------|-----------------------|
| البُعد الأول<br>الالتزام العاطفي | 1       | .717**                |
|                                  | 2       | .785**                |
|                                  | 3       | .773**                |

آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم بمحافظة المنيا

| المحور الثاني: الالتزام التنظيمي                           | المفردة | درجة الارتباط بالبُعد |
|------------------------------------------------------------|---------|-----------------------|
| البُعد الثاني<br>الالتزام الاستمراري                       | 4       | .720**                |
|                                                            | 5       | .743**                |
|                                                            | 6       | .718**                |
|                                                            | 7       | .731**                |
|                                                            | 8       | .736**                |
|                                                            | 9       | .604**                |
|                                                            | 10      | .663**                |
|                                                            | 11      | .615**                |
|                                                            | 12      | .605**                |
|                                                            | 13      | .670**                |
| البُعد الثالث<br>الالتزام المعياري                         | 14      | .710**                |
|                                                            | 15      | .707**                |
|                                                            | 16      | .574**                |
|                                                            | 17      | .705**                |
|                                                            | 18      | .711**                |
|                                                            | 19      | .670**                |
|                                                            | 20      | .724**                |
|                                                            | 21      | .656**                |
|                                                            | 22      | .740**                |
|                                                            | 23      | .747**                |
|                                                            | 24      | .711**                |
|                                                            | 25      | .636**                |
|                                                            | 26      | .729**                |
|                                                            | 27      | .778**                |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) |         |                       |
| ** تعني أن الارتباطات جميعها دالة عند مستوى 0.01           |         |                       |

جدول رقم (3)

معاملات ارتباط أبعاد الالتزام التنظيمي، بالدرجة الكلية للمحور (ن = 144)

| معاملات ارتباط أبعاد الالتزام التنظيمي، بالدرجة الكلية للمحور |                     |                  |                                 |                                       |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| الالتزام المعياري                                             | الالتزام الاستمراري | الالتزام العاطفي | الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي | الدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي |
| .919**                                                        | .955**              | .897**           | 1                               | الدرجة_الكلية                         |
| .724**                                                        | .787**              | 1                | .897**                          | البعد 1 والمحور                       |
| .832**                                                        | 1                   | .787**           | .955**                          | البعد الثاني والمحور                  |
| 1                                                             | .832**              | .724**           | .919**                          | البعد الثالث والمحور                  |
| دالة عند مستوى (0.01)                                         |                     |                  |                                 |                                       |

- ثبات الاستبانة: تم حسابها على عينة عددها (144)، وذلك بطريقة (ألفا كرونباخ)؛ ومعامل ألفا يُعطي الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات قيم الأداة؛ أي أن قيمة معامل الثبات لا تقل عن قيمة معامل ألفا، فإذا كانت قيمة معامل ألفا مرتفعة؛ فإن هذا يدل بالفعل على ثبات درجات الاختبار، أما إذا كانت منخفضة فربما يدل ذلك على أن الثبات يمكن أن تكون قيمته أكبر من ذلك باستخدام طرائق أخرى، وباستخدام معامل (ألفا كرونباخ)؛ حيث تراوحت ما بين (0.862، 0.881)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة (عالية) من الثبات، ويوضح جدول (5) معاملات ثبات الاستبانة.

#### جدول رقم (4)

معاملات ثبات الاستبانة، (ن = 144)

| م                    | أبعاد الالتزام التنظيمي | عدد العبارات | معامل الثبات |
|----------------------|-------------------------|--------------|--------------|
| 1                    | الالتزام العاطفي        | 8            | 0.881        |
| 2                    | الالتزام الاستمراري     | 11           | 0.868        |
| 3                    | الالتزام المعياري       | 8            | 0.862        |
| الدرجة الكلية للمحور |                         | 27           | 0.946        |

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات أبعاد الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت معاملات الثبات للأبعاد الثلاثة على الترتيب (0.881 - 0.868 - 0.862)، وإجمالي معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.946)، وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات.

#### جدول رقم (5)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، (ن = 541)

| م                    | الأبعاد             | المتوسط | الوسيط | المنوال | الانحراف المعياري | الالتواء |
|----------------------|---------------------|---------|--------|---------|-------------------|----------|
| 1                    | الالتزام العاطفي    | 21.20   | 22.00  | 24      | 3.243             | 1.306    |
| 2                    | الالتزام الاستمراري | 28.44   | 29.00  | 33      | 4.411             | 1.075    |
| 3                    | الالتزام المعياري   | 20.73   | 22.00  | 24      | 3.359             | 0.896    |
| الدرجة الكلية للمحور |                     | 70.37   | 73.00  | 81      | 10.203            | -1.267   |

يتضح من جدول (5) أن توزيع درجات المعلمين على متغيرات البحث قريب من الاعتدالية؛ حيث تقترب قيم الوسيط من قيم الوسط الحسابي، والمنوال، والذي ترتب عليه انخفاض قيم معاملات الالتواء واقتربها من الصفر؛ مما يدل على اعتدالية توزيع استجابات المعلمين عليها<sup>(\*)</sup>.

#### د - الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد الانتهاء من التحكيم تم تحليل استجابات المحكمين، حيث اتضح وجود درجة عالية من الاتفاق بينهم حول انتماء العبارات، وتمثيلها لمحاورها، وصلاحيّة الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، وإن كان هناك بعض الملاحظات، والآراء التي أبداه الخبراء لبعض العبارات، قامت الباحثة بإجرائها وتعديلها، ويمكن توضيحها كما يلي:

- اقتصار الاستبانة على متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي في أبعاده لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

- إضافة تعريفات لأبعاد الاستبانة فوق كل الجداول الخاصة بالدراسة؛ وإضافة كلمة واقع في عنوان الاستبانة، بحيث أصبح عنوان الاستبانة واقع أبعاد الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

- استبدال بعض الكلمات التي تحمل النفي (لا)، واستبدال كلمة نقص بكلمة قلة أو ندرة، وحذف العبارات المتكررة مثل (تخطيط، وتنفيذ، وحل المشكلات)، وتعديل الكلمات المتشابهة والمتداخلة داخل العبارات، ففي بُعد الالتزام العاطفي تم حذف عبارة رقم (5) واستبدالها بعبارة أخرى نظراً لتكرار العبارة مع عبارة رقم (3).

- تغيير الكلمات السلبية التي تتناول ممارسات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستبدالها بكلمة إيجابية (يستخدم، يحرص)، وبعد التأكد من صدق الاستبانة عبر مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات المناسبة، جاءت الصورة النهائية لتطبيق الاستبانة على الشكل الآتي:

- **الصفحة الأولى:** وهي صفحة الغلاف مُضمنة شعار الجامعة، وشعار الكلية، وعنوان الاستبانة، واسم الباحثة، والتخصص، وأسماء السادة المشرفين، والعام الدراسي.
- **الصفحة الثانية:** تضمنت محاور الاستبانة وعباراتها، وذلك بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة أمام البديل المناسب؛ وفقاً لترتيب ليكرت الثلاثي (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

(\*) حيث يشير محمود أبو النيل (1987، 119) إلى أن اعتدالية التوزيع تتمثل في تقارب قيم الوسط الحسابي والوسيط والمنوال؛ ومن ثم يكون موقعهم في المنحنى التكراري في نقطة واحدة تقريباً.

بعد إجراء تعديلات المحكمين لتصل إلى (27) مفردة، وعليه جاءت الاستبانة في الصورة النهائية بنفس المحاور السابقة، وذلك على النحو الآتي:

### جدول رقم (6)

محاور الاستبانة، وعدد عباراتها في صورتها النهائية

| م | محاور الاستبانة                         | عدد العبارات |
|---|-----------------------------------------|--------------|
| 1 | المحور الأول: بُعد الالتزام العاطفي     | 8            |
| 2 | المحور الثاني: بُعد الالتزام الاستمراري | 11           |
| 3 | المحور الثالث: بُعد الالتزام المعياري   | 8            |
|   | إجمالي العبارات                         | 27           |

- تحديد الحد الأدنى والأعلى لاستجابات أفراد عينة البحث:

### جدول رقم (7)

الحدود العليا والدنيا للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث.

| حد الثقة    | القيمة |
|-------------|--------|
| الحد الأعلى | 0.641  |
| الحد الأدنى | 0.558  |

وللحكم على استجابة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الاستبانة تم مقارنة متوسط الاستجابة لكل عبارة بحدود الثقة كما يلي في الجدول التالي:

### جدول رقم (8)

تحديد مستوى الممارسة لعبارات الاستبانة بالنسبة للحد الأعلى والأدنى للثقة.

| مستوى الممارسة | نسبة متوسط الاستجابة        |
|----------------|-----------------------------|
| مرتفع          | $0.641 \leq$                |
| متوسط          | أكبر من 0.558, أقل من 0.641 |
| منخفض          | $0.558 \geq$                |

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها:



بعد إجراء المعالجة الإحصائية، تم عرض استجابات عينة الدراسة، ومدى ارتباط المفردات بالأبعاد، وتوصلت الدراسة لنتائج استجابات معلمي التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وذلك عن طريق كل بُعد بمفرداته، وفيما يلي عرض نتائج المحور وأبعاده كما موضح كالتالي:

#### أ- نتائج متطلبات الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا:

في هذا الجزء تقدم الدراسة تحليلاً إحصائياً وتفسيراً لاستجابات عينة الدراسة حول متطلبات أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وذلك على النحو الآتي:

**1-الالتزام العاطفي الوجداني:** يتكون هذا البُعد من (8) عبارات، والجدول الآتي يوضح المفردات وحساب المتوسط الحسابي لها، والانحراف المعياري، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة الأهمية للعبارات، وترتيبها تنازلياً لهذا البُعد طبقاً لاستجابات عينة البحث، وفيما يلي عرض ذلك:

#### جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة أهمية متطلبات الالتزام التنظيمي في بُعد الالتزام العاطفي الوجداني وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث، ن = 541

| البُعد            | العبارات                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة متوسط الاستجابة | درجة الأهمية | الترتيب |
|-------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------|---------|
| الالتزام الوجداني | 1- يبذل المعلمون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف مدرستهم.  | 2.68            | .527              | .83                  | مرتفع        | 7       |
|                   | 2- يقدم المعلمون مصلحة المدرسة على مصالحهم الشخصية. | 2.52            | .607              | .90                  | مرتفع        | 1       |
|                   | 3- يراعى المعلمون العلاقات الإنسانية في تعاملاتهم.  | 2.72            | .509              | .89                  | مرتفع        | 3       |
|                   | 4- يحرص المعلمون على تكوين سمعة إيجابية للمدرسة.    | 2.75            | .486              | .86                  | مرتفع        | 5       |
|                   | 5- يلتزم المعلمون بقواعد وآليات النظام المدرسي.     | 2.68            | .529              | .82                  | مرتفع        | 8       |
|                   | 6- يتقبل المعلمون النقد البناء بصدق ورحب.           | 2.49            | .616              | .88                  | مرتفع        | 4       |
|                   | 7- يلتزم المعلمون بالقواعد والمعايير                | 2.69            | .505              | .90                  | مرتفع        | 2       |

| الترتيب | درجة    | نسبة متوسط    | الانحراف       | المتوسط         | العبارات                                                    | البُعد     |
|---------|---------|---------------|----------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| ب       | الأهمية | الاستجابة     | المعياري       | الحسابي         |                                                             |            |
|         |         |               |                |                 | المنظمة للعمل المدرسي.                                      |            |
| 6       | مرتفع   | .84           | .534           | 2.68            | 8- ينجز المعلمون ما يوكل إليهم من مهام في المواعيد المحددة. |            |
| 1       | مرتفع   | 7.06<br>(.88) | 3.24<br>(.405) | 21.20<br>(2.68) |                                                             | البُعد ككل |

### يتضح من الجدول رقم (9) السابق أن:

توافر الالتزام الوجداني - كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي - لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة بلغت (.88) وانحراف معياري قدره (.405)، وقد يعزى ذلك إلى توفر القيادة المدرسية الأخلاقية الداعمة والعلاقات الإيجابية داخل البيئة المدرسية، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والأمن النفسي والانتماء العاطفي للمهنة باعتبارها ليست مجرد وظيفة بل مهنة ذات رسالة إنسانية وأخلاقية.

وقد جاءت ممارسة معلمي مدارس الحلقة الأولى لجميع عبارات البُعد الأول - الالتزام الوجداني بدرجة مرتفعة تراوحت بين (.90- .82) الأمر الذي يُعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية متطلبات الالتزام الوجداني لدى المعلمين، وجاءت هذه العبارات على الترتيب كما يلي:

- " يقدم المعلمون مصلحة المدرسة على مصالحهم الشخصية" في الرتبة الأولى كأعلى العبارات أهمية لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وذلك بدرجة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (.90)، وبانحراف معياري (.607)، وقد يعزى ذلك إلى انسجام الأهداف الشخصية للمعلم مع أهداف المدرسة؛ بحيث لا ينظر إلى العمل على أنه مجرد وظيفة بل إن تحقيق أهداف المدرسة يحقق له الرضا الذاتي والمهني.

- " يلتزم المعلمون بالقواعد والمعايير المنظمة للعمل المدرسي" في الرتبة الثانية لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (.90)، وبانحراف معياري (.505)، قد يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأهمية الانضباط المهني ودور الالتزام بالقواعد في تحقيق بيئة تعليمية مُنظمة وفعالة، ويعكس حرصهم على أداء مهامهم وفق الأطر الرسمية، مما يعزز الثقة والعدالة داخل المدرسة.

- "يراعى المعلمون العلاقات الإنسانية في تعاملاتهم" في الرتبة الثالثة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (89)، وبانحراف معياري (509)، قد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية العلاقات الإنسانية في بناء بيئة تعليمية إيجابية تقوم على الاحترام والتعاون، كما أن مراعاة الجوانب الإنسانية سوف يُسهم في تعزيز الدافعية لدى الطلاب والزملاء وتحسين مناخ العمل المدرسي.
- "يتقبل المعلمون النقد البناء بصدر رحب." في الرتبة الرابعة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (88)، وبانحراف معياري (509)، قد يرجع ذلك إلى وعي المعلمين بأهمية النقد البناء في تطوير أدائهم المهني وتحسين ممارساتهم التربوية، كما يدل ذلك على وجود ثقافة مهنية إيجابية تشجع على التعلم المستمر وتبادل الخبرات داخل البيئة المدرسية.
- "يحرص المعلمون على تكوين سمعة إيجابية للمدرسة." في الرتبة الخامسة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (86)، وبانحراف معياري (486)، قد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لدورهم كسفراء للمدرسة في المجتمع، مما يدفعهم للمحافظة على صورتها الإيجابية، كما يكشف التزامهم بسلوك مهني يعزز من مكانة المدرسة وثقة أولياء الأمور والمجتمع بها.
- "ينجز المعلمون ما يوكل إليهم من مهام في المواعيد المحددة." في الرتبة السادسة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (84)، وبانحراف معياري (534)، ويُعني ذلك حرص المعلمين على الانضباط المهني والشعور بالمسؤولية تجاه مهامهم، مما يسهم في انتظام سير العمل المدرسي، كما يعبر عن التزامهم بتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء واجباتهم التربوية والإدارية.
- "يبذل المعلمون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف مدرستهم." في الرتبة السابعة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (83)، وبانحراف معياري (527)، وهذا يُعني التزام المعلمين برسالتهم التربوية، وحرصهم على الإسهام الفعّال في نجاح مدرستهم، كما يكشف عن وجود دافعية ذاتية عالية، وشعور بالانتماء يدفعهم لبذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.

- " يلتزم المعلمون بقواعد وآليات النظام المدرسي." في الرتبة الثامنة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (82)، وبانحراف معياري (529)، قد يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأهمية الالتزام بالنظام المدرسي في حفظ الانضباط وضمان سير العملية التعليمية بسلاسة، كما يعكس احترامهم للأنظمة والتعليمات، مما يعزز بيئة عمل منظمة ومحفزة.

- وتتفق نتائج هذا البُعد مع نتائج دراسة (عبد الحفيظ، 2020، 152-153) التي توصلت إلى انخفاض مستوى المعلم يرتبط بارتفاع العبء المهني لدى المعلم، والضغط النفسية الناتجة عن العمل بمقارنتهم مع المهن الأخرى؛ بسبب كثافة الفصول مما يستدعي زيادة الجهد المبذول من المعلم، وضعف العدالة في توزيع العمل على المعلمين؛ مما يؤدي إلى ضعف التزامهم التنظيمي، وضعف العمل التدريسي لديهم، وغياب نظام العدالة للمكافأة، والحوافز بين المعلمين، كما توصلت دراسة (الشهومي، 2022، 221-260) إلى ضرورة زيادة مستوى أداء العمل المدرسي، والعمل بروح الفريق، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أو العكس وكلاهما في صالح المنظمة، كما يتفق مع نتائج دراسة (عبد الحي ومطر، 2018، 305) التي توصلت إلى بعض قواعد وآليات النظام المدرسي لتحقيق أهداف المدرسة، والأيمان بها وقيمها، والعمل بأقصى جهد من خلال تحقيق عدة مبادئ (الولاء، والإيمان بأهداف المنظمة، والمسئولية، والرغبة في العمل) والالتزام المهني للمعلمين وتمسكهم بمهنتهم واعتزازهم بها، ومقاومة المخالفات المهنية التي تُرتكب أثناء العمل في المنظمة.

- كما يتفق مع نتائج دراسة (Noe, 2020) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء مرتفعاً، ويحقق مستوى أداء عالي ويحقق الأهداف الدراسية بدرجة مرتفعة، وتوصلت إلى أن الالتزام العاطفي يؤثر على أداء مهام المعلمين في تلك المدارس، واتفقت مع نتائج دراسة (Hamid, 2013) التي توصلت إلى ضعف وجود رقابة فعالة داخل المدرسة لتحسين أداء المعلمين، وغياب عقوبات على المقصرين بالعمل، لتحقيق الالتزام والنظام لبذل أقصى جهد بالعمل المدرسي، وأوضح إنه يُمكن تحقيق أهداف التعليم الابتدائي بالجهود الصادقة، والمشاركة من المعلمين، ويخطط المعلمون الفاعلون لأنشطتهم في المدرسة، وتنفيذاً لواجباتهم، والبعد عن روتينية تقييم أداء المعلمين.

- كما توصلت دراسة (عبد الرحمن، 2016، 415) إلى عدة نتائج منها لابد للمعلمين القيام بتدعيم الروابط بين العمل الإداري، والتعامل مع الآخرين بكرامة واحترام، وتقبل العاملين بنفس راضية، والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وحل المشكلات بين العاملين، حيث وضعت دراسة (العلمي، 2025، 17) عدة قواعد ومعايير تعزز التزام المعلمين بالقواعد والمعايير المهنية وهي كالآتي: الالتزام بواجبه الوظيفي واحترام القوانين والأنظمة، والتعاون مع المجتمع المدرسي، والعمل معا كفريق، والمساهمة في حل المشكلات المدرسية، والحفاظ على خصوصية المدرسة وأسرارها، وأكدت دراسة (Gluchmanova, 2014, 513) على تعليم الأخلاق المدرسية، بمستويات متفاوتة من القدرة على احترام الآخرين، وأهمية العلاقة المتبادلة بين المعلم والطلاب، والعكس صحيح، واهتمام المدرسة بالتنمية الكاملة للشخصية الإنسانية، التي تُسهم في التفاهم المتبادل والتسامح والصداقة؛ ويُجسد هذا الجانب من الالتزام ضمن مهنة التدريس، بحيث يُرشد المعلمون ويُنقلون الاحترام والتقدير المتبادل عبر الأجيال.

#### ب- البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري:

ينتمي هذا البُعد الاستمراري إلى الالتزام التنظيمي، ويتكون من (11) عبارات، حيث يُمكن توضيح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة الأهمية للعبارات، وترتيبها تنازليا طبقاً لاستجابات عينة البحث، كما بالجدول الآتي:

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة أهمية متطلبات الالتزام التنظيمي في بُعد الالتزام الاستمراري وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث، ن = 541

| البُعد                             | العبارات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة متوسط الاستجابة | درجة الأهمية | الترتيب |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------|---------|
| البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري | 1- يرغب المعلمون في الاستمرار بالعمل في المدرسة.                    | 2.57            | .613              | .89                  | مرتفع        | 3       |
|                                    | 2- يقبل المعلمون بعض الأعمال الإضافية طوعية لاستمرار العمل المدرسي. | 2.47            | .662              | .86                  | مرتفع        | 5       |
|                                    | 3- يحضر المعلمون البرامج والدورات التدريبية لتنميتهم مهنيًا.        | 2.63            | .571              | .86                  | مرتفع        | 6       |
|                                    | 4- يلتزم المعلمون بتوجيهات مدير المدرسة                             | 2.70            | .529              | .84                  | مرتفع        | 7       |

| الترتيب | درجة الأهمية | نسبة متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                            | البُعد     |
|---------|--------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|------------|
|         |              |                      |                   |                 | لتحسين أدائهم المهني.                                               |            |
| 7       | مرتفع        | .84                  | .529              | 2.66            | 5- يعمل المعلمون على تطوير أساليبهم التدريسية.                      |            |
| 9       | مرتفع        | .83                  | .568              | 2.57            | 6- يشارك المعلمون في المبادرات والأنشطة الخدمية بالمدرسة.           |            |
| 2       | مرتفع        | .90                  | .572              | 2.59            | 7- يشعر المعلمون بالرضا عن عملهم بالمدرسة.                          |            |
| 4       | مرتفع        | .89                  | .610              | 2.51            | 8- يتأثر أداء المعلمين واستقرارهم بمشكلات وقضايا المدرسة.           |            |
| 1       | مرتفع        | .93                  | .616              | 2.53            | 9- يشارك المعلمون القيادات في حل المشكلات التي تعرقل استقرار العمل. |            |
| 8       | مرتفع        | .83                  | .643              | 2.49            | 10- يشارك المعلمون في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي.  |            |
| 10      | مرتفع        | .83                  | .516              | 2.71            | 11- يأخذ المعلمون بتوجيهات وإرشادات مدير المدرسة لصالح العمل.       |            |
| 3       | مرتفع        | 9.47<br>(.86)        | 4.41<br>(.400)    | 28.44<br>(2.58) |                                                                     | البُعد ككل |

### يتضح من الجدول رقم (10) السابق أن:

جاء الالتزام الاستمراري - كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي - لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا بدرجة **مرتفعة** بمتوسط شدة استجابة بلغت **(.86)**، وانحراف معياري قدره **(.400)**، وقد يعزى ذلك إلى توفر الاستقرار الوظيفي والأمان المهني والارتباط الاجتماعي والعاطفي بالبيئة المدرسية وهذا ما تدعمه القيادات التربوية الأخلاقية في ممارساتها القيادية. وقد جاءت ممارسة معلمي المدارس لجميع عبارات البعد الثاني - الالتزام الاستمراري بدرجة مرتفعة تراوحت بين **(.93- .83)** الأمر الذي يُعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قوة الالتزام الاستمراري لدى المعلمين وعظم الأهمية، وجاءت هذه العبارات على الترتيب كما يلي:

- "يشارك المعلمون القيادات في حل المشكلات التي تعرقل استقرار العمل" في الرتبة الأولى كأعلى المتطلبات أهمية لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وذلك بدرجة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (93)، وانحراف معياري (616)، وقد يعزى ذلك إلى اعتماد الإدارة المدرسية على أسلوب الإدارة التشاركية في العمل، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم لتحسين بيئة العمل.

- "يشعر المعلمون بالرضا عن عملهم بالمدرسة" في الرتبة الثانية لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (90)، وانحراف معياري (572)، يعزى ذلك إلى توفر بيئة عمل إيجابية تدعم المعلمين مهنيًا ونفسيًا، مما يعزز شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي، فالرضا يعكس توافق احتياجاتهم مع واقع العمل، ويؤثر إيجابيًا على أدائهم وتحفيزهم.

- "يرغب المعلمون في الاستمرار بالعمل في المدرسة" في الرتبة الثالثة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (89)، وانحراف معياري (613)، قد يعزى ذلك إلى شعور المعلمين بالانتماء والراحة النفسية في بيئة عملهم، إضافة إلى توفر مناخ مهني داعم ومُحفز، كما يشير إلى رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات الإيجابية داخل المدرسة، مما يعزز رغبتهم في الاستمرار.

- "يتأثر أداء المعلمين واستقرارهم بمشكلات وقضايا المدرسة." في الرتبة الرابعة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (89)، وانحراف معياري (610)، قد يرجع إلى كثرة الضغوط الإدارية والبيئية داخل المدرسة، مثل ضعف الدعم الإداري، وكثرة الأعباء الوظيفية، مما يؤثر سلبيًا على أداء المعلمين واستقرارهم المهني.

- "يقبل المعلمون بعض الأعمال الإضافية طواعية لاستمرار العمل المدرسي." في الرتبة الخامسة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (86)، وانحراف معياري (662)، قد يرجع ذلك إلى شعور المعلمين بالمسؤولية المهنية ورغبتهم في دعم بيئة العمل المدرسي لضمان استمراريته. ويعكس ذلك التزامًا شخصيًا يعوّض أحيانًا عن النقص في الموارد أو الكوادر.

- " يحضر المعلمون البرامج والدورات التدريبية لتنميتهم مهنيًا." في الرتبة السادسة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (86)، وانحراف معياري (571)، قد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية التطوير المهني في تحسين كفاءتهم وأدائهم داخل الصف، ويكشف جود حرص جماعي على حضور هذه البرامج بشكل منتظم.

- " يلتزم المعلمون بتوجيهات مدير المدرسة لتحسين أدائهم المهني." في الرتبة السابعة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (84)، وانحراف معياري (529)، قد يعزى ذلك إلى الثقة في خبرات القيادة المدرسية وحرص المعلمين على تطوير أدائهم وفق التوجيهات الإدارية، ويُعزز ذلك الانضباط المهني والانخراط الإيجابي في بيئة العمل المدرسي.

- " يعمل المعلمون على تطوير أساليبهم التدريسية." في الرتبة السابعة مكرر لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (84)، وانحراف معياري (529)، تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المعلمين في تحسين جودة التعليم، وتلبية احتياجات الطلاب المتنوعة، مما يدفعهم لتطوير أساليبهم باستمرار، حيث أن الدعم المهني والمتغيرات التعليمية الحديثة قد أسهمت في تعزيز هذا التوجه، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (محمد، 2023، 240) بالتأكيد على تنمية المعلمين مهنيًا؛ لأنها تعمل على زيادة قدرات وكفايات المعلمين، وتحسين جودة التعليم، وتزويد القيادات والمعلمين بالمهارات والمعلومات التي تتعلق بوظائفهم، والاطلاع على كل ما هو جديد.

- " يشارك المعلمون في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي." في الرتبة الثامنة مكرر لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (83)، وانحراف معياري (643)، نتيجة اعتماد بعض المدارس على أسلوب القيادة التشاركية الذي يمنح المعلمين دورًا في اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

- " يشارك المعلمون في المبادرات والأنشطة الخدمية بالمدرسة." في الرتبة التاسعة مكرر لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (83)، وانحراف معياري (568)، يرجع ذلك إلى مشاركة المعلمين في المبادرات



والأنشطة الخدمية تحظى بأهمية نسبية، مما يدل على التزامهم بالمساهمة في تطوير البيئة المدرسية، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

- " يأخذ المعلمون بتوجيهات وإرشادات مدير المدرسة لصالح العمل." في الرتبة العاشرة مكرر لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (83)، وانحراف معياري (516)، يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية الدور القيادي لمدير المدرسة وثقتهم في توجيهاته التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتنسيق الجهود التربوية، مما ينعكس في التزامهم بالتعليمات لتحقيق الأهداف المشتركة.

- يتفق ما سبق مع نتائج دراسة (حسانين، 2021، 220) التي أشارت إلى تحسين وتطوير المدرسة على أساس الكفاءة في الأداء، والتميز في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين العاملين، وتحسين بيئة العمل سواء داخل المدرسة وخارجها، وتنمية مهارات متخذي القرارات بالمدارس، وتوفير تكافؤ الفرص بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمعي لتقديم مبادرات تطوعية، وتتفق مع نتائج دراسة (الغامدي، 2020، 73) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين قيادة الفريق مع العاملين على حد سواء، وبين المشاركة في صنع القرارات مع إقناع العمل للمعلمين بدرجة موجبة، وتوصى بتعزيز نمط القيادة بالمدرسة لتعزيز الالتزام.

- واتفقت مع نتائج دراسة (عبد الحي ومطر، 2018، 309-310) التي توصلت إلى ارتباط المعلم بالمدرسة تجنباً للخسائر التي قد تلحق به إذا تركها، حيث اثبت نتائج الدراسة أن استمرار المعلم بالعمل المدرسي مقابل تحقيق مصالحه الشخصية، كما تؤثر الرغبة بالعمل بالفرص الوظيفية المنافسة، والتكلفة المادية المصاحبة بتلبية الاحتياجات بتكلفة المعيشة لترك الوظيفة، حيث أكدت دراسة (أشرف، 2024، 212) بالاهتمام بالتوجيه والإشراف التربوي للقدرة على حل المشكلات التي تواجه المجتمع المدرسة.

- أكدت نتائج دراسة (العزمي، 2020، 2) على شعور المعلم بالرضا الوظيفي، حيث يؤثر في نوعية التعليم وجودته، ويحسن من نوعية الخدمات التي تقدم من المدرسة، ومن أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية، كما يزداد شعور العاملين في أي مؤسسة بالكفاءة، وتزداد دافعيتهم للإنجاز عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، ويزداد هذا الشعور عندما يكون مصدرها للعمل وليس العائد المادي من وراء الوظيفة، كما أن الرضا الوظيفي أحد أهم العناصر المهمة في تحقيق الأمن

والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد، حيث يدفعهم طوعاً إلى رفع مستوى الأداء، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة.

### ج. البُعد الثالث - الالتزام المعياري:

فيما يلي تناول عرض وتفسير المفردات الإحصائية في بُعد الالتزام المعياري، ويتكون هذا البُعد من (8) عبارات، ويوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة الأهمية للعبارات، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث، كما موضح بالجدول الآتي:

#### جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة أهمية متطلبات الالتزام التنظيمي في الالتزام المعياري وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث، ن = 541

| البُعد                           | العبارات                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة متوسط الاستجابة | درجة الأهمية | الترتيب |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------|---------|
| البُعد الثالث: الالتزام المعياري | 1- تتطابق قيم المعلمين في العمل مع قيم المدرسة ونظامها.                | 2.68            | .527              | .84                  | مرتفع        | 5       |
|                                  | 2- يلتزم المعلمون في المدرسة بأخلاقيات مهنة التعليم وآدابها.           | 2.79            | .453              | .83                  | مرتفع        | 6       |
|                                  | 3- يشارك المعلمون في صنع واتخاذ القرارات المدرسية .                    | 2.50            | .640              | .89                  | مرتفع        | 1       |
|                                  | 4- يبدي المعلمون ملاحظاتهم وآرائهم فيما يتعلق بالعمل المدرسي.          | 2.53            | .607              | .85                  | مرتفع        | 3       |
|                                  | 5- يحظى المعلمون المجتهدون بتكريم من المدرسة.                          | 2.49            | .693              | .83                  | مرتفع        | 7       |
|                                  | 6- ينجز المعلمون أعمالهم بكفاءة في الوقت المناسب.                      | 2.68            | .541              | .85                  | مرتفع        | 4       |
|                                  | 7- يسهم المعلمون في إيجاد حلول للمشكلات المدرسية.                      | 2.56            | .595              | .82                  | مرتفع        | 8       |
|                                  | 8- يبدي المعلمون وجهات نظرهم في النظام المدرسي عندما لا يتفق مع عملهم. | 2.50            | .625              | .87                  | مرتفع        | 2       |
| البعد ككل                        |                                                                        | 20.73<br>(2.59) | 3.36<br>(.42)     | 6.90<br>(.86)        | مرتفع        | 2       |

يتضح من الجدول رقم (11) السابق أن:

جاء الالتزام المعياري - كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي - لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا بدرجة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة بلغت (86). وانحراف معياري قدره (42)، وقد يعزى ذلك إلى دور الوازع الأخلاقي والمهني لدى القيادات المدرسية في التنشئة المهنية والتدريب التربوي لمعلمي المدرسة، وقد جاءت ممارسة معلمي المدارس لجميع عبارات البعد الثالث - الالتزام المعياري بدرجة مرتفعة تراوحت بين (89-82)، الأمر الذي يُعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قوة الالتزام المعياري لدى المعلمين وعظم الأهمية، وجاءت هذه العبارات على الترتيب كما يلي:

- " يشارك المعلمون في صنع واتخاذ القرارات المدرسية" في الرتبة الأولى كأعلى العبارات أهمية لدى معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، وذلك بدرجة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (89)، وانحراف معياري (640)، تعكس هذه النتيجة حرص المعلمين على الانخراط الفعّال في إدارة المدرسة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة. كما تشير إلى إدراكهم لأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرار لتحقيق جودة التعليم.

- " يبدي المعلمون وجهات نظرهم في النظام المدرسي عندما لا يتفق مع عملهم" في الرتبة الثانية لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (87)، وانحراف معياري (625)، تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المعلمين درجة من الحرية والوعي المهني التي تمكّنهم من التعبير عن آرائهم، مما يعكس بيئة مدرسية تشجع على الحوار البناء وتقدر وجهات النظر المختلفة لتحسين الأداء التعليمي.

- " يبدي المعلمون ملاحظاتهم وآرائهم فيما يتعلق بالعمل المدرسي" في الرتبة الثالثة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (85)، وانحراف معياري (607)، يرجع ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية دورهم في تحسين العمل المدرسي، مما يدفعهم للمساهمة بآرائهم وملاحظاتهم لتطوير الأداء العام، كما يدل ذلك على وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل والمشاركة المهنية الفعّالة.

- " ينجز المعلمون أعمالهم بكفاءة في الوقت المناسب." في الرتبة الرابعة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (85)، وانحراف معياري (541)، يعزى ذلك إلى التزام المعلمين بتنظيم الوقت وتخطيط المهام بفعالية،

مما يُسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة، أيضًا يدل على ذلك وجود بيئة داعمة وتدريب جيد في إدارة الوقت.

- " تتطابق قيم المعلمين في العمل مع قيم المدرسة ونظامها. " في الرتبة الخامسة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (84)، وانحراف معياري (527)، يعزى ذلك إلى انسجام المعلمين مع ثقافة المدرسة ومبادئها، مما يعزز التزامهم المهني وتطبيقهم للسياسات التربوية، كما يعكس هذا التوافق وضوح الرؤية المؤسسية وشيوع القيم المشتركة داخل البيئة المدرسية.

- " يلتزم المعلمون في المدرسة بأخلاقيات مهنة التعليم وآدابها. " في الرتبة السادسة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (83)، وانحراف معياري (453)، يرجع ذلك إلى وعي المعلمين بدورهم التربوي والمسؤولية الأخلاقية المرتبطة بمهنة التعليم، مما يدفعهم للتمسك بمعايير السلوك المهني، كما يُعزى إلى فاعلية التدريب والتأهيل المستمر في تعزيز أخلاقيات المهنة، المفردة للمعلمين الذين يلتزمون بمهنة التعليم.

- " يحظى المعلمون المجتهدون بتكريم من المدرسة. " في الرتبة السابعة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (83)، وانحراف معياري (693)، يرجع ذلك إلى تقدير الإدارة المدرسية لجهود المعلمين المجتهدين، وحرصها على تعزيز الأداء الإيجابي من خلال التكريم والتحفيز، كما يكشف ذلك وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التميز والاعتراف بالجهود الفردية.

- " يسهم المعلمون في إيجاد حلول للمشكلات المدرسية. " في الرتبة الثامنة لأكثر المتطلبات أهمية من حيث توافرها لدى معلمي المدارس، وذلك بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط شدة استجابة (82)، وانحراف معياري (595)، يرجع ذلك إلى حرص المعلمين على المشاركة الفاعلة في بيئة العمل وسعيهم لتحسين العملية التعليمية، كما يُعني ذلك وجود إدارة تشجع على العمل الجماعي، وحل المشكلات بشكل تشاركي.

- ويتفق ذلك مع ما أكدته نتائج دراسة (العظامات ، 2021 ، 3) على توسيع قنوات الاتصال بين المدير والمرؤوسين مما يؤدي إلى تعزيز الثقة، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة تقديرهم لذواتهم، والتزام المرؤوسين بتطبيق القرار الذي شاركوا في اتخاذه. وخلق مناخ إيجابي وملائم لتشجيع

- التغيير، وتقبله في إطار مصلحة المؤسسة والعاملين فيها، ونتائج دراسة (عمر، وإبراهيم، 2020، 87) التي توصلت أن المُعلمين في المدرسة، الذين يستخدمون أفضل الأساليب الإدارية التي تؤدي لرفع مستوى الأداء ويتحلون بها المعلمون التي تتطابق قيمهم مع قيم المدرسة تتمثل في (الإنصات، والأقناع، والتعاطف..الخ) تتطابق هذه القيم مع الأهداف المدرسية.
- كما يتفق مع نتائج دراسة (الغانم، 1990، 95) التي أوصت بأن لا بد أن يطابق المعلمين سلوكهم المهني لما يُعلم، وأن يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال بمجال مهنته، لذا وضعت دراسة (عبد الحفيظ، 2021، 547) رؤية مستقبلية تعالج مشكلات الوضع الراهن لأجل رفع همم المعلمين، وتطوير نشاطهم، حتى يُمكنهم المساهمة في تحسين مخرجات التعليم.
- ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

تتلخص نتائج الدراسة الميدانية في أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة البحث؛ واحتل بعد "الالتزام العاطفي" المرتبة الأولى، يليه "الالتزام المعياري"، وأخيرًا بعد "الالتزام الاستمراري".

المحور الرابع: آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.

يعزز الالتزام التنظيمي اندماج المعلم بالمدرسة ويسهم في تحسين أدائه، ويشمل هذا الالتزام عدة أبعاد مثل الالتزام العاطفي، والاستمراري، والمعياري الأخلاقي، وهي كلها تُسهم في تعزيز استمرارية العمل والوفاء بالأهداف التنظيمية، وهذه الأبعاد تساعد في تحسين بيئة العمل وجعل المعلمين أكثر ارتباطًا بالمدرسة.

والالتزام العاطفي والمستمر يعزز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والمدرسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، ويعزز الالتزام الأخلاقي من التعاون والصدق بين المعلمين، بينما الاستمرارية تؤدي إلى بقاء الموظفين في المنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة، وهذه المتطلبات تساعد على تحقيق الإنتاجية والعدالة في بيئة العمل المدرسي، وعليه يجب القيام بالمهام الآتية:

- بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة؛ وممارسة المعلمين للسلوكيات لتعزيز التزامهم تتمثل في (مناقشة الأفكار والمقترحات، والهدوء والاطمئنان والسلام الداخلي بالمدرسة، وإتاحة الفرص للمشاركة في الأنشطة، وتقديم أفكار جديدة تعزز الالتزام بداخل المدرسة وخارجها).

- كما يجب على المعلمين تكوين علاقات إنسانية وسمعة إيجابية بالمدرسة، والعمل على بناء مجتمع مدرسي قائم على مبادئ وقيم والتزام يتمثل في (الأمانة، والمصادقية، والتعاون، والاستفادة من خبرات ومهارات السابقين.
- إنجاز الأعمال في وقت محدد قائم على القواعد والمعايير، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية التي تسعى لإرضاء جميع الأطراف بالمجتمع المدرسي داخله وخارجه، وتنمية الأنماط السلوكية، وتعديل الأنماط الغير سلوكية وتصحيحها.
- لذا في نهاية البحث يُمكن اقتراح عددًا من الآليات الإجرائية لأبعاد الالتزام التنظيمي، والتي قد تُسهم في مساعدة المعلمين على القيام بواجباتهم بالمدرسة، ويُمكن توضيحها بالجدول الآتي:

### جدول (12)

#### آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا

| أبعاد الالتزام التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الالتزام العاطفي (الوجداني):</b><br>ويُعني الارتباط الوجداني بالمدرسة والتوحد والولاء والانتماء للمدرسة والشعور بالسعادة فيها، بمعنى اتجاه المعلمين نحو مهنتهم، واعتزازهم به ورغبتهم وقبولهم لأهدافها والمحافظة على عضويتهم فيها. ويُعرف أيضًا: بأنه القدرة على فهم عواطفك وعواطف الآخرين وإدارتها بطرائق إيجابية لتخفيف التوتر، والتواصل بصورة فعّالة، دون إحراج العاملين؛ ويقصد به: القدرة على الالتزام بتعهدات محددة أو قوانين معينة أو | - يبذل المعلمون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف مدرستهم، ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية، تنفيذ مجموعة من التدابير العملية، مثل: توفير دعم تربوي منهجي للمعلمين والمعلمات أثناء فترات الدراسة، وتنظيم ورشات عمل وتكوينات مستمرة، بالإضافة إلى تقديم الدعم الإداري والتربوي للأطر العاملة بالمؤسسة، وذلك في إطار برامج زمنية محددة تُعد مسبقًا من طرف المديرين والمديرات.                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | - يقدم المعلمون مصلحة المدرسة على مصالحهم الشخصية، ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية، اتخاذ قرارات تراعي الصالح العام، مع الحرص على مراعاة الحالات الاستثنائية التي قد تتطلب أحيانًا تقديم الاعتبارات الشخصية إذا كان ذلك يخدم مصلحة الأغلبية بشكل إيجابي أو يجنبهم الضرر. وتحرص الوزارات والإدارات المعنية على عدم استغلال النفوذ أو إلحاق الضرر بأي طرف، كما تعمل على تعديل الخطط المدرسية بما يضمن التوازن والعدالة بين جميع الأطراف، لتوفير بيئة عمل صحية يشعر فيها الجميع بالرضا النفسي والإنصاف. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | - يراعى المعلمون العلاقات الإنسانية في تعاملاتهم، ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية: تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، والتمسك بالقيم الأخلاقية، والسعي المشترك لتحقيق رؤية المدرسة، وترسيخ المبادئ التربوية الإيجابية فيما                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم بمحافظة المنيا

| الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | أبعاد الالتزام التنظيمي                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>بينهم، إلى جانب تحمل المسؤولية بشكل جماعي بما يخدم بيئة تعليمية متماسكة ومحفزة.</p> <p>- يحرص المعلمون على تكوين سمعة إيجابية للمدرسة، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> إظهار الاحترام للقائد التربوي وللمؤسسة التعليمية ككل، إدراكاً منهم بأن بناء مدرسة قائمة على القيم، المبادئ، الثقافة، والتعليم هو تحدٍ كبير في ظل التغيرات المتسارعة. ويؤمن المعلمون بأن نجاح المدرسة مرتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة طاقمها وتميزهم، وأن استمرارية المؤسسة التعليمية وتطورها يعتمدان على التزام العاملين بها.</p> | <p>التزامات أخلاقية معينة. يعتبر الالتزام عاملاً رئيسياً لتحقيق النجاح في الحياة والأعمال والعلاقات الشخصية. ويتطلب الالتزام الانضباط والمثابرة والصبر والمسؤولية والعمل الجاد والالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية.</p> |
| <p>- يلتزم المعلمون بقواعد وآليات النظام المدرسي، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> تطبيق المبادئ التي تُقدّم القيم والسلوكيات على المعارف والمهارات، وذلك تماشياً مع دور قادة المدارس في ترسيخ هذه القيم باعتبارهم قدوة للآخرين، ويتجلى هذا الالتزام في سعيهم إلى تنمية قدرات الطلاب، وتلبية ميولهم، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من قيم وسلوكيات إيجابية إلى جانب المعارف والمهارات العلمية، بما يتماشى مع احتياجات المجتمع ويضمن توافق الجميع داخل بيئة تعليمية منضبطة ومتكاملة.</p>                        |                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>- يتقبل المعلمون النقد البناء بصدر رحب، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> التفاعل مع خطط المدرسة التي تهدف إلى تطوير الأداء المهني، والانفتاح على تبادل الأفكار مع الزملاء، والمشاركة في نشر التفكير الإيجابي البناء بينهم، كما يُشجّع المدير على تقبل الآراء المختلفة والاعتراضات الموضوعية، بما في ذلك الإجابات غير المتوقعة، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية قائمة على الاحترام، الحوار، والتطوير المستمر.</p>                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>- يلتزم المعلمون بالقواعد والمعايير المنظمة للعمل المدرسي، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> التفاعل مع رؤية واضحة ومشتركة تتبناها المدرسة وتشجع جميع العاملين على السعي لتحقيقها. وتُحدّد لكل فرد أدواره وآليات العمل والصلاحيات المنوطة به، في إطار من التواصل التفاعلي الفعّال الذي تقوده الإدارة المدرسية. ويتم تطبيق القيم والقواعد بشكل جماعي، بما يعزز روح الالتزام والمسؤولية المشتركة بين جميع أعضاء الفريق التربوي.</p>                                                                        |                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>- ينجز المعلمون ما يوكل إليهم من مهام في المواعيد المحددة، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> توفير بيئة عمل محفزة تعتمد على الإثارة والتحدى</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         |



| أبعاد الالتزام التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>والمنافسة الإيجابية، إلى جانب تحفيزهم وتشجيعهم المستمر، وتقديم الدعم اللازم الذي يدفعهم لبذل المزيد من الجهد، بما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>2. الالتزام التنظيمي</b></p> <p><b>الاستمراري (المستمر):</b></p> <p>وهو الرغبة في الاستمرار بالمدرسة، والعمل والالتزام بقواعدها وأنظمتها، كما يساهم الالتزام المستمر بقبول المعلمين بأهداف وقيم المدرسة لتحقيق أهدافها، <b>ومن أهم مبادئ الالتزام الاستمراري بالمدرسة:</b></p> <p>تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم العملية التعليمية، وتساهم هذه المبادئ بتقوية العقل والصحة العقلية، واحترام الذات، وتقديم وظيفي مفيد، وتطوير المهارات العلمية، والتواصل مع الأفراد ذوي التفكير المماثل، والتعرف على الاهتمامات والأهداف الشخصية، وإعداد قائمة بالبرغبات، يساهم الالتزام المستمر في تحسين أداء المعلمين بموثوقية وإنتاجية وأكثر تحفيزاً. ويمكنهم استخدام هذه المهارات لحل المشكلات، وتحسين العمليات، وابتكار أفكار جديدة. وهذا بدوره يساهم في نجاح</p> | <p>- يرغب المعلمون في الاستمرار بالعمل في المدرسة، <b>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</b> توفير بيئة تعليمية مستقرة وآمنة تراعي مصالحهم ومصالح أبنائهم، والتأكيد على أن هدف المؤسسة هو التعليم والتنشئة السليمة، وليس تحقيق أهداف شخصية أو خارجية، مع مراعاة ذلك في رؤية المدرسة، واحترام القيم التربوية، وتوفير الدعم المهني والنفسي للمعلمين، إلى جانب إشراكهم في صنع القرار وتحفيزهم من خلال التقدير والاعتراف بجهودهم، مما يخلق لديهم شعوراً بالانتماء والرضا الوظيفي.</p> <p>- يقبل المعلمون بعض الأعمال الإضافية طوعية لاستمرار العمل المدرسي، <b>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</b> تشجيع المعلمين على التعاون والتكافل المهني عند غياب زملائهم، خاصة من قبل من يتحلون بالضمير الأخلاقي والمهني. كما يتم تحفيز قبول الأعمال الإضافية من خلال توفير حوافز مادية عادلة ومنصفة، وفقاً لما تقره القوانين والتشريعات التربوية، مراعاةً للجهود المبذولة، وحرصاً على عدم استغلال الطوعية في غير موضعها.</p> <p>- يحضر المعلمون البرامج والدورات التدريبية لتنميتهم مهنيًا. <b>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</b> تكليف الإدارة لهم بحضور هذه البرامج بشكل رسمي، وتوفير أماكن مناسبة ومهيئة لذلك، بالإضافة إلى تزويدهم بالمواد التعليمية الضرورية، واستخدام أساليب ووسائل تعليمية حديثة تواكب التطورات التربوية. توفر هذه الظروف يشجع جميع المعلمين على الحضور الفعّال والمشاركة الإيجابية في تلك الدورات، مما يساهم في تطوير كفاءاتهم وتحسين جودة العملية التعليمية.</p> <p>- يلتزم المعلمون بتوجيهات مدير المدرسة لتحسين أدائهم المهني. <b>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</b> وضع خطط مسبقة ومدرسة تساعدهم على تطوير مهاراتهم وأساليبهم التعليمية، بما يتماشى مع المناهج الدراسية الحديثة، كما يساهم المدير بدور فاعل في هذا السياق من خلال مطالبته لإدارة العملية بتوفير أماكن مخصصة ومجهزة لتنمية وتطوير المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، مما يعزز من كفاءتهم ويدعم جودة التعليم داخل المدرسة.</p> |



## آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم بمحافظة المنيا

| الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | أبعاد الالتزام التنظيمي        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <p>- يعمل المعلمون على تطوير أساليبهم التدريسية، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> مشاركتهم مع القادة التربويين في تحديد الأهداف والوسائل المناسبة للعملية التعليمية، إضافة إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تسهم في تحسين الأداء داخل الفصول الدراسية، كما يتم إعدادهم وتأهيلهم لتولي مهام تعليمية وإدارية تتناسب مع متطلبات العمل، بما يعزز من قدرتهم على المواءمة بين الجوانب الأكاديمية والتنظيمية داخل المدرسة.</p> <p>- يشارك المعلمون في المبادرات والأنشطة الخدمية بالمدرسة. <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> حضورهم ندوات تثقيفية تُنظم بشكل أسبوعي أو شهري، والتي تهدف إلى تطوير المدرسة والارتقاء بمستوى الأداء المهني للمعلمين، حيث تساهم هذه الندوات في تبادل الخبرات، وتعزيز الوعي التربوي، ودعم روح المبادرة لدى الكادر التعليمي، مما ينعكس إيجابًا على البيئة المدرسية ومجتمع التعليم ككل.</p> <p>- يشعر المعلمون بالرضا عن عملهم بالمدرسة، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> تعبيرهم الصادق عن ولائهم للمؤسسة التعليمية ورغبتهم في الاستمرار بها، وهو ما ينعكس في التزامهم وبذلهم أقصى الجهود لتحقيق أهداف المدرسة. ويساهم هذا الشعور الإيجابي في خلق بيئة تعليمية محفزة، يُقدّر فيها المعلمون دورهم المهني، ويشعرون بالانتماء والدعم، مما يعزز من استقرار المدرسة وجودة مخرجاتها التعليمية.</p> <p>- يتأثر أداء المعلمين واستقرارهم بمشكلات وقضايا المدرسة، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> تقليل الأعباء غير الضرورية على المعلمين وعدم تحميلهم مسؤوليات إضافية تعيق أدائهم الأكاديمي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير المشكلات الإدارية أو التنظيمية على استقرارهم المهني. كما تشمل الإجراءات تعزيز ثقافة مدرسية إيجابية تقوم على القيم والأعراف التي تدعم بيئة العمل وتحترم أدوار الجميع، مما يُسهم في رفع مستوى الرضا والاستقرار النفسي للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية.</p> <p>- يشارك المعلمون القيادات في حل المشكلات التي تعرقل استقرار العمل، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> ضمان وضوح الرؤية لجميع العاملين داخل المدرسة، مما يساعد على فهم التحديات بشكل مشترك. كما يُعزّز تبادل الآراء والأفكار بين المعلمين والإدارة في إطار من السرية والاحترام، وهو ما يُسهم في</p> | <p>المنظمة، تعزيز الابتكار</p> |

| أبعاد الالتزام التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تحقيق مبدأ ديمقراطية الإدارة، حيث يُشرك المدير المعلمين في صنع القرار وإيجاد الحلول، بما يعزز من روح التعاون والانتماء المهني.</p> <p>- يشارك المعلمون في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> عزز الثقة المتبادلة بينهم وبين مدير المدرسة، حيث يقوم المدير بإشراكهم في الأمور المتعلقة بعمله وبدورهم الوظيفي، مما يعمق من روح التعاون، ويسعى إلى توثيق الروابط معهم من خلال الإصغاء لأرائهم، واحترام وجهات نظرهم، وتطبيق ما يتوافق منها مع مصلحة المدرسة، إلى جانب تقديم الدعم والتقدير المستمر لجهودهم، وهو ما يُسهم في خلق بيئة عمل قائمة على المشاركة الفعالة والاحترام المهني.</p> <p>- يأخذ المعلمون بتوجيهات وإرشادات مدير المدرسة لصالح العمل، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> استخدام وسائل وأساليب توجيهية حديثة، مثل التواصل المباشر، وعقد اجتماعات دورية تهدف إلى إرشاد المعلمين وتوجيههم نحو أفضل السبل التي تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية. هذا التفاعل المستمر بين المدير والمعلمين يعزز من جودة الأداء، ويضمن سير العمل داخل المدرسة بانسجام وكفاءة.</p>           | <p><b>3.الالتزام</b></p> <p><b>المعاري(الأخلاقي):</b></p> <p>وهو مجموعة سلوكيات تربط المعلم بالمدرسة ارتباطاً أخلاقياً قائم على مبدأ الضمير الأخلاقي العلمي، والاعتزاز والانتماء لعملهم لتحقيق أهداف المدرسة، ويقصد به الارتباط الأخلاقي السامي وإحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات</p> |
| <p>- تتطابق قيم المعلمين في العمل مع قيم المدرسة ونظامها، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> زيادة السلوك الأخلاقي لدى المعلمين، وبنيني على عدة مبادئ أساسية تشمل الاستقامة، والصدق، والشجاعة في تحمل المسؤولية، والسعي المستمر نحو التحسين والتطوير، إلى جانب الانضباط النفسي، والالتزام بميثاق الشرف المهني، وتفعيل الضمير الأخلاقي في جميع المتطلبات التربوية، هذه المبادئ تشكل الأساس لوحدة القيم بين المعلمين والمؤسسة، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويدعم تحقيق الأهداف التربوية.</p> <p>- يلتزم المعلمون في المدرسة بأخلاقيات مهنة التعليم وآدابها، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> تُرسخ القيم والسلوكيات والاتجاهات الإيجابية الحاكمة للعلاقات بين القيادات التربوية والمعلمين، بما يعزز بيئة تعليمية قائمة على الاحترام المتبادل. ويُراعى في ذلك تلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور، والعمل بما يحقق مصلحة الجميع، وتتمثل هذه الأخلاقيات في قيم أساسية تشمل الأمانة، والعدالة والمساواة، وروح التعاون، والتمسك بالأصالة، والإخلاص في العمل، مما يُسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المهني والتربوي داخل المدرسة.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم بمحافظة المنيا

| الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | أبعاد الالتزام التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- يشارك المعلمون في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال إجراءات:</u> تهدف إلى إشراكهم الفعّال في العملية الإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المدرسة. وتساهم هذه المشاركة في رفع جودة القرار، إذ يُولد قبوله من جميع العاملين شعورًا بالانتماء والمسؤولية، ويؤدي إلى قرارات عادلة ومقبولة تعكس احتياجات المدرسة وتطلعاتها. هذا النهج التشاركي يعزز من كفاءة الإدارة، ويقوي الروابط المهنية بين القيادة والمعلمين.</p> <p>- يبدي المعلمون ملاحظاتهم وآرائهم فيما يتعلق بالعمل المدرسي، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> توفير قنوات مناسبة لتمكين المعلمين من عرض القضايا والمشكلات التي يواجهونها داخل المدرسة، وتقديم مقترحاتهم بشكل بناء لإيجاد حلول فعالة. كما يُشجّعون على تسليط الضوء على السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على سير العمل، مع التركيز على الآثار الناتجة عنها، ويتولى مدير المدرسة مسؤولية الاستماع لتلك الملاحظات، ووضع قواعد وتعليمات تنظيمية تهدف إلى الوقاية من الأخطاء، وحماية مصلحة الجميع، بما يضمن بيئة مدرسية منظمة وأمنة تحفز على الأداء الجيد والانضباط.</p> <p>- يحظى المعلمون المجتهدون بتكريم من المدرسة، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> ربط الحوافز بنتائج الأداء، حيث يتم تقييم جهودهم بناءً على معايير مثل الدافعية، الكفاءة، التدريب، والتميز المهني. وتعتمد الحوافز والترقيات على أسس عادلة ومقبولة، لضمان شعور الجميع بالإنصاف. وتشمل صور التكريم التي تقدمها القيادة التربوية: الثناء، الشكر، شهادات التقدير، والجوائز، والهدايا الرمزية، والمكافآت المادية، والعلاوات الاستثنائية، ولوحة الشرف، وبطاقات التهئة. ويهدف هذا التقدير إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتحفيز بقية المعلمين على تبني سلوكيات إيجابية ترضي الإدارة وتسهم في تحقيق أهداف المدرسة.</p> <p>- ينجز المعلمون أعمالهم بكفاءة في الوقت المناسب، <u>ويُمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> التركيز على رفع جودة الأداء داخل الفصل، وتحقيق الأهداف التربوية بفعالية. وتُعد الكفاءة من الأهداف الأساسية للمؤسسات التعليمية، حيث يتم تحسين العلاقة بين مدخلات العملية التعليمية (مثل المعلمين والمناهج) ومخرجاتها (مثل تحصيل الطلاب)، ويُقاس نجاح هذه الإجراءات بمستوى رضا أولياء الأمور عن أداء أبنائهم، ما يعكس فاعلية النظام التعليمي وجودته.</p> | <p>تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، <u>ومن أهم مبادئ الالتزام المعياري:</u> وهو من أهم بُعد في الالتزام التنظيمي لأنه يقوم العمل على مبادئ أخلاقية من قبل العاملين ونادرا ما تجد عاملين بهذه الصفات لانهم لا ينتظرون أجر مادي وإنما يعملون لأجل تحقيق أهداف المنظمة بضمير أخلاقي قائم على قيم سلوكية كالإخاء، والتواضع، والثقة، ويكون العامل فيه رقيب نفسه محبا لعمله لا ينتظر شكرا من الآخرين ويعمل دون وساطة احد، لا يتغيرون ثابتون على مبادئهم وأخلاقهم هؤلاء العاملين عملة نادرة بعصر كثر فيه التغيرات.</p> |

| أبعاد الالتزام التنظيمي | الآليات الإجرائية المقترحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>- يسهم المعلمون في إيجاد حلول للمشكلات المدرسية، <u>ويمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> مشاركتهم الفعلية مع القيادة المدرسية في تحليل التحديات القائمة، مثل تزايد أعداد الطلاب نتيجة النمو السكاني والطلب المتزايد على التعليم، مما يؤدي إلى ضغط على الموارد التعليمية. ويشارك المعلمون في معالجة مشكلات شائعة كرسوب الطلاب، وارتفاع معدلات التسرب، وبعض السلوكيات السلبية كالغش في الامتحانات، إضافة إلى مشكلات الأبنية والأثاث المدرسي، كما يسهمون في دعم مبدأ الإنصاف التربوي من خلال توفير التعليم المناسب لجميع التلاميذ، وخاصة من لديهم صعوبات تعلم، لضمان وصولهم إلى المستوى المطلوب أسوة بأقرانهم، بما يعزز العدالة التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.</p> <p>- يبدي المعلمون وجهات نظرهم في النظام المدرسي عندما لا يتفق مع عملهم، <u>ويمكن تنفيذها من خلال الإجراءات الآتية:</u> تمكين المعلمين من التعبير عن وجهات نظرهم تجاه النظام المدرسي عندما لا يتفق مع طبيعة عملهم، وذلك عبر تقديم لغة وأهداف مشتركة تتوافق مع بيئة العمل. يتم ذلك من خلال فتح باب الحوار الصريح مع المديرين، مما يتيح للمعلمين مناقشة آرائهم بوضوح، ويعزز شعورهم بأن التغييرات في أنظمة العمل تتبع من داخل الفريق التربوي وليست مفروضة عليهم. كما تسهم هذه الإجراءات في فتح قنوات فعالة للاتصال، والدعم، والإنصات، مما يساعد في التعرف على أفكارهم ومقترحاتهم وتوظيفها في تطوير النظام المدرسي بشكل مشترك.</p> |

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو خليل، محمد إبراهيم، وآخرون (2023). واقع التنمية المهنية للمعلمين في مصر: دراسة تحليلية لبعض الأدبيات، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، جامعة القاهرة، 15(2)، 237-268.
2. أبو عساف، مؤيد موسى على، المرعي، هيثم عبد الله ذيب، النوافلة، عطالله، المؤمني، ماهر أحمد (2019): *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*، المملكة الأردنية الهاشمية، دار أمجد للنشر والتوزيع.
3. أبو علام، رجاء محمود (2006): *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، ط(5)، القاهرة، دار النشر للجامعات.
4. أحمد، حسام قرني (2018): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 38(2)، 123-150. [https://journals.ekb.eg/article\\_17347\\_5aa4802a184269eb703bde784d5225d0.pdf](https://journals.ekb.eg/article_17347_5aa4802a184269eb703bde784d5225d0.pdf) (2024/6/22)
5. الأحمد، خالد (2012): *التعليم الأساسي الإلزامي*، القاهرة، الموسوعة العربية.
6. أشرف عيد سلومة كليب (2024): مشكلات المدارس الرسمية للغات التجريبية (دراسة حالة) محافظة البحيرة، *مجلة مستقبل التربية العربية*، كلية التربية، جامعة القاهرة، 32(146)، ص 203-212.
7. بدر جمعان الشاعري (2021): تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة، وأراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية جامعة حفر الباطن، *المجلة التربوية لكلية التربية*، ص 537-613. [https://edusohag.journals.ekb.eg/article\\_159473\\_f247f45dcf175754149097b4d9b2f163.pdf](https://edusohag.journals.ekb.eg/article_159473_f247f45dcf175754149097b4d9b2f163.pdf)
8. جلال، هناء محمد (2019). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، *مجلة كلية التربية*، م30(118)، جامعة بنها، 174-200. ([https://jfeb.journals.ekb.eg/article\\_61127.html](https://jfeb.journals.ekb.eg/article_61127.html)) (2022/10/9).

9. جمهورية مصر العربية (2013). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 428 لسنة 2013 بإصدار اللائحة التنفيذية، للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 2007 المعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012.
10. جمهورية مصر العربية (2007): قانون رقم (155) لسنة (2007)، بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (139) لسنة (1981).
11. جمهورية مصر العربية (2014): قانون رقم 155 لسنة 2007 بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون باب سابع بعنوان أعضاء هيئة التعليم، رقم 139 لسنة 1981، ص1.
12. جمهورية مصر العربية (2019): قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981 والقوانين أحدث تعديل بتاريخ (8 أبريل 2019) بالقانون (16) لسنة (2019): التزام المعلمين بأهداف التعليم الأساسي، الباب (16).
13. جمهورية مصر العربية (2019): قانون رقم (16) لسنة (2019)، بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981.
14. حسنين، عبد الكريم محمد أحمد (2021). متطلبات تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمجالس الآباء والأمناء والمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء في ضوء المواطنة التنظيمية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، 27(2)، 195-320. [https://jsu.journals.ekb.eg/article\\_247699\\_d7c946bf213365f29e7a557e5bbe7647.pdf](https://jsu.journals.ekb.eg/article_247699_d7c946bf213365f29e7a557e5bbe7647.pdf)
15. حسن، أمل أحمد، علي، مها مراد (2019). تحسين السلامة والصحة المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة المنيا على ضوء بعض تدخلات الإرجونوميكس "دراسة ميدانية"، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، جامعة المنيا، 34(4)، 226-304.
16. حسين سلامة عبد العظيم ، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح ، أحمد، عبير أحمد (2018): الالتزام التنظيمي وعلاقاته ببعض المتغيرات السلوكية. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، 29(116)، 224-240. (<http://search.mandumah.com/Record/950903>) (2024/8/10).
17. خليل، ياسر محمد (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، القاهرة، دار إضافة للنشر والتوزيع.
18. درويش، محمد أحمد (2018). *نظرية الالتزام*. القاهرة: عالم الكتب.
19. الدسوقي، حنان (2012). *نظريات التعلم الحديثة*. جامعة عين شمس: كلية التربية.

20. دودين، أحمد يوسف (2020). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
21. الرازي، أحمد بن فارس بن زكريا القزويني (1979) (ت ٣٩٥هـ): *معجم مقاييس اللغة*، تحقيق: أبو الحسين عبد السلام محمد هارون، ج5، القاهرة: دار الفكر العربي..
22. زكي، محمد حمدي (2018). آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، 1(53)، 477-528.
23. زكي، محمد حمدي (2025). آليات مقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر، *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، 34(2)، مايو، 263-341.
24. الزهيري، حيدر عبد الكريم (2017). *مناهج البحث التربوي*. الإمارات المتحدة : دار المنهل للنشر والتوزيع..
25. زيدان، صلاح عبد الحميد حامد (2015). *دليل المعلم الوظيفي، المنهل للأبحاث العلمية*، الإمارات، دبي.
26. سعد، أحمد جلال (2008). *الإحصاء النفسي تطبيقات وتدريبات عملية على برنامج SPSS*. القاهرة: الدار المصرية للاستشارات الثقافية.
27. سمر عوض السيد إبراهيم (2021). الالتزام التنظيمي مدخل لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية، *مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة*، 115(3)، ص ص 1093-1102.
28. السويلم، نايف عمّاش (2021): تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، 3(27)، 295-340.
29. الشهومي، سعيد بن راشد بن علي (2022). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *مجلة دراسات في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، 142(1)، 221-260.
- (2022/5/19) ([https://saep.journals.ekb.eg/article\\_234575.html](https://saep.journals.ekb.eg/article_234575.html))

30. الصالح، إيمان جميل (2019). علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي. *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية*، الأردن، 3(2)، 10-17. (<https://books-library.net/files/books-library.net-12211952Rq8H1.pdf>) (2024/7/23).
31. صلاح، محمد حسن (2021). التوافق بين الفرد والمنظمة في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المملكة العربية السعودية، 2(2)، 101-140. ([https://journals.ekb.eg/article\\_243183\\_f18eee1de0dc1791e1a8cc80d334fe7a.pdf](https://journals.ekb.eg/article_243183_f18eee1de0dc1791e1a8cc80d334fe7a.pdf))
32. عاشوري، ابتسام (2017): الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، *مجلة تاريخ العلوم*، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 3(6)، 63-75.
33. عبد الحفيظ، بدر محم (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 13(13)، 145-198. ([https://esceea.journals.ekb.eg/article\\_92060.html](https://esceea.journals.ekb.eg/article_92060.html)) (2022/10/30).
34. عبد الحي، أسماء عبد الهادي ومطر، محمد إبراهيم (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي: وعلاقته بالإبداع المؤسسي، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، جامعة المنصورة، 102(1)، 219 - 365. ([https://maed.journals.ekb.eg/article\\_177227\\_96bd4e0c05f60dc91fb643e1d256b080.pdf](https://maed.journals.ekb.eg/article_177227_96bd4e0c05f60dc91fb643e1d256b080.pdf)) (2022/9/30).
35. عبد الرحمن، سمراء كعواش (2016): أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، *مجلة الحوار الفكري للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، الجزائر، 11(11)، ص 389-415. (<https://asjp.cerist.dz/en/article/14830>)
36. عبد الرحمن، محمد فتحي (2022): ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدي معلميها: "دراسة ميدانية"، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 35(35)، 229-411.
37. عبد العظيم، محمد أحمد (2019): آليات تنمية رأس المهني للمعلمين في المدرسة الابتدائية: دراسة ميدانية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 24(24)، 293-403.



38. عبد المنعم، منى السعيد (2019): متطلبات تحقيق الانضباط السلوكي المدرسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 106(3)، 100-116. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1101759> (2024/4/18).
39. العزمي، عيسى فلاح ذياب هادي (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، 28(3)، ص ص 325-384. ([https://ssj.journals.ekb.eg/article\\_244208.html](https://ssj.journals.ekb.eg/article_244208.html))
40. العطاونة، ماجد منور (2023). تفويض الصلاحيات وعلاقاته بمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، *المجلة النوعية لكلية التربية النوعية*، جامعة المنوفية، 10(34)، 658-682. ([https://molag.journals.ekb.eg/article\\_315895\\_f33c6478d3b214489fc2274e35864d4f.pdf](https://molag.journals.ekb.eg/article_315895_f33c6478d3b214489fc2274e35864d4f.pdf))
41. عطوى، كريمة (2023): واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، *مجلة الضياء للبحوث النفسية والتربوية*، الجزائر، 4(1)، 120-132.
42. العظامات، طائر عنبر (2021): درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية، *المجلة الأردنية الدولية*، 2(4)، 1-22. (<https://aiji.org/wp-content/uploads/docs/vol4no2/IJJA%20VOL%204,ISSUE%202,NO%201,2022,PP1-21,PDF.pdf>)
43. العلمي، لميس مصطفى (2025): *أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك*، اليونسكو، المعهد الدولي للتخطيط التربوي.
44. عمر، أحمد مختار (2008): *معجم اللغة العربية المعاصرة*، القاهرة، عالم الكتب.
45. عمر، محمد أحمد ، إبراهيم، تامر شوقي (2020): *مدرجات التلاميذ بمرحلة التعليم الأساسي للسلوك القيادي للمعلم ودورها في التنبؤ بالاستماع الأكاديمي*، *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، 122(1)، 81-120. ([https://pjas.journals.ekb.eg/article\\_112185\\_303d1ad78526ab0d2a800088e6198fad.pdf](https://pjas.journals.ekb.eg/article_112185_303d1ad78526ab0d2a800088e6198fad.pdf))
46. العمري، مشرف على عبد الله (2019): واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص، *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، 28(3)، ص ص 287-323 ([https://jsrep.journals.ekb.eg/article\\_49929.html](https://jsrep.journals.ekb.eg/article_49929.html)) (2022/8/18).

47. الغامدي، سعيد عتيق (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية*، 4 (28)، 35-75. (<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2675/2519>)
48. الغانم، عبد العزيز (1990): أخلاقيات مهنة التعليم معايير لضبط سلوكيات المعلمين، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 16 (62)، 87-128.
49. قنيطير، أمجاد (2019). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفى من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 35 (10)، 647-673 (0673) (<https://search.emarefa.net/detail/BIM/984011>) (2022/7/15).
50. القيسي، خليل عوض (2019): *المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، الأردن، دار اليازوري العلمية*.
51. محمد خليل إبراهيم، سامي فتحي عمارة، نجلاء محمد خميس محارم (2023). واقع التنمية المهنية للمعلمين في مصر: دراسة تحليلية لبعض الأدبيات، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15 (2)، ص 237-268. ([https://jebs.journals.ekb.eg/article\\_292930\\_1220d41a3d57468008efa02258ef41a4.pdf](https://jebs.journals.ekb.eg/article_292930_1220d41a3d57468008efa02258ef41a4.pdf)) (30/7/2024).
52. محمد، عبد العزيز أحمد (2015): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس* 1 (39)، 197-274. (<http://search.mandumah.com/Record/652716>) (2022/12/3).
53. محمد، عبد الله كاظم (2018). تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي، *مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، 21 (10)، 234-259. (<https://0810g1i60-1104-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/950903>) (2024/5/19)
54. مراد، عبد الفتاح (2008): *موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات*، الإسكندرية.
55. مطلق، إيمان أحمد (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، الأردن، 4 (10)، 19-39. (<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2320/2192>)

56. مهدي، مهدي صالح(2021): **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
57. ندا فوزي شعبان مذكور(2013): قياس الالتزام المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية التنظيمية والديموغرافية: لدى معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة جامعة عين شمس، (2)، ص ص 303-353.
- (<http://search.mandumah.com/Record/163616>) (2022/10/14).
58. نهلة سيد أبو عليوة(2013). تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي(دراسة ميدانية)، **مجلة العلوم التربوية والإنسانية**، كلية التربية، جامعة القاهرة، 16(40)، ص ص 131-218.
- (<http://search.mandumah.com/Record/606009>) (2022/10/13).
59. نوام، غالية(2019): **التعليم الإلزامي والأساسي**، القاهرة، الموسوعة العربية لتطوير الذات، موسوعة التعليم والتدريب. (<https://www.edutrapedia.com>)
60. الهنداوي، ياسر فتحي (2012): **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
61. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني(2025): **التعليم الأساسي وأهدافه**، القاهرة ثانيًا: المراجع الأجنبية. (<https://moe.gov.eg>)
62. Andi, A., Julina, J., Putra, R., and Swanto, D. J. (2022). The Influence Of Competency, Career Development, Compensation And Organizational Commitment On Job Satisfaction And Performance Of Public Junior High School Teachers In Bangko District, Rokan Hilir Regency, **In International Conference on Business Management and Accounting**, Indonesia. 1(1).82. 79-95. (<https://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/ICOBIMA/article/view/2750/994>) (10/10/2023).
63. Ayça, K. A. Y. A.(2022) Teachers' organizational commitment to internal and external stakeholders of the school. **Participatory Educational Research**, 9(4), 190-212, Turkey, Istanbul. (<https://scholar.google.com.eg/scholar?cluster=7482361964001110619>) (12/2022).

- 
64. Bakan, I, Büyükbeşe, T., and Erşahan, B. (2011). An investigation of organizational commitment and education level among employees. *International journal of emerging sciences*, Turkey. 1(3), 231-245. (<https://www.researchgate.net/profile/Tuba-Buyukbese/publication/265820381>)(30/12/2023)
65. Balay, R., Kaya, A., and Karadaş, H.(2017). The effect of positive school management on teachers' organizational commitment. *Educational Reflections*, 1(1), 1-12.(<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403471> (22/12/2022)).
66. Cohen, L., Manion, L and Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education*. 5th ed, Taylor & Francis or Routledge's, collection of thousands of eBooks, the Taylor & Francis e-Library, Available at: ([www.eBookstore.tandf.co.uk](http://www.eBookstore.tandf.co.uk)). 14- 12- 2021.
67. Getahun, T., Tefera, B. F., and Burichew, A. H. (2016). Teacher's job satisfaction and its relationship with organizational commitment in Ethiopian primary schools: Focus on primary schools of bonga town. *European Scientific Journal*. 12(13). 380-401. (<https://www.researchgate.net/profile/Bekalu-Tefera/publication/305724956>). (25/12/2022).
68. Gluchmanova, M (2014). The Importance Of Ethics In The Teaching Profession, Social And Bhavioral Sciences, Slovakia,. 176, 509-513. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815005418>)
69. Hamid, S. F., Nordin, N., Adnan, A. A., and Sirun, N. (2013). A study on primary school teachers' organizational commitment and psychological empowerment in the district of klang. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90. 782-787.(<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.152>) (26/12/2022).
70. Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. Malaysia. *Journal of Entrepreneurship & Business* , 6(1). 21. 17-28. (<https://www.researchgate.net/326043679>) (1/1/2024).
-

- 
71. Hayri .D (2013).Physical Education Teachers Organizational Commitment, *Educational Research And Review*, Selcuk University ,School Of Physical Education ,And Sports Konya ,Turkey, 8(5), 164-170. ([Http://Www.Academicjournals.Org](http://www.academicjournals.org)) (3/1/2024).
72. Karaçoban .S ,& Hüseyin. A(2018).The Relationship between Perceived Social Support and Organizational Commitment Levels of Primary and Secondary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 983-993. (<https://eric.ed.gov/?id=EJ1177802>) (20/12/2022).
73. Khiong, K (2023). The Correlation Of Leadership, Organizational Commitment And Leader Member Exchange On Schools Performance. Indonesia, *Journal Of Industrial Engeering & Gentre search*. 4(3) 10, 8-16. (<https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/470>) (25/12/2023).
74. Krejcie, R. & Morgan, D. (1970) .Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607- 610. Available at: <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>., 22-11- 2021
75. Mozes .W .&Redan.B.(2020).Emotional Exhaustion and Organizational Commitment: Primary School Teachers' Perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 912-919. (<https://eric.ed.gov/?id=EJ1274772>) (17/12/2022).
76. Noe, S. M. (2020, March). The Influence of Organizational Commitment on Teacher Performance in Basic Education High Schools: Shwe Pyi Thar Township, Republic of the Union of Myanmar. *In Proceeding National & International Conference* ,1 (11), 65-72.(<https://www.gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/13508>) (18/12/2022).
77. Omay. C, Yilamaz.K ,(2010).Organizational Commitment In Turkish Primary Schools, Ankara University, Faculty Of Educational, Sciences/Ankara.(<https://www.academia.edu>) (18/3/2024).
-

- 
78. Planer ,D,G (2020).Three dimensions of organizational commitment of sports school employees, 20(2). 1150.1155. (<https://efsupit.ro/images/stories/april2020/Art%20160.pdf>) . (11/3/2024).
79. Rauf. M,& Akhtar.S., Asim. S.& Isla.M.(2022): Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Teachers Serving as Subject Specialists at Higher Secondary Schools in Khyber Pakhtunkhwa. **Dialogue (Pakistan)**, 11(2).144-154. (3/12/2022).
80. Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M., and Moayedi, F (2011). The consequences of organizational commitment in education, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Faculty of Education, University of Malayano, 1. 246-250.
81. Suryani, I., (2018). Factors Affecting Organizational Commitment, USA **Journal Management Inovasi**,. 9(1). 26-43. (<https://jurnal.usk.ac.id/JInoMan/article/view/11418/9073>).
82. Tentama, F. & Pranungsari D. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools, Faculty of Psychology, Universities Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia, **International Journal of Evaluation and Research in Education**, 5 (1), 39-45. (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1094678.pdf>) (5/1/2024).
83. Tindowen, D. J., Bautista, J. A., Echalar, H. J., & Parallag, E. S. (2020).Senior High School Teachers ,Professional And Organizational Commitment And Their Job Satisfaction, **International Journal Of Arts Humanities And Social Sciences Studies**, Philippines. 5(9). 142-150, (<https://www.ijahss.com/Paper/05092020/1179451248.pdf>) (28/9/2021).
-