



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

## معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

أ. د / مسعودي كلثوم

إعداد الطالبة:

-مستاوي رحيمة

### لجنة المناقشة:

العضو 1	الرتبة	الجامعة	الصفة
العضو 2	الرتبة	الجامعة	الصفة
العضو 3	الرتبة	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية : 2024-2025

# شكر وعرفان

أحمد الله عز وجل الذي ألهمني الصبر والثبات وأمدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل، فأحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك وأسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما أتقدم بالشكر إلى والدتي الكريمة وزوجي **عصادي عبد السلام** لدعمهم المتواصل لي

وأتوجه بالشكر إلى أستاذتي المشرفة "**مسعودي كلثوم**" اعترافا بجميلها أولا على قبولها الإشراف على هذه الدراسة وثانيا على توجيهاتها ونصائحها. وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

# إهداء

إلى روح أبي الغالي،

الذي رحل عن الدنيا، لكنه ما غاب يوما عن قلبي... دعائي أن يتغمده الله  
برحمته

إلى أمي الحبيبة،

نبع الحنان، وأجمل النعم التي أحمد الله عليها كل يوم... أطال الله في عمرك  
وألبسك ثوب الصحة والعافية

إلى زوجي العزيز عصادي عبد السلام،

الذي منحني الحب والدعم، وكان دوما مصدر قوتي وإلهامي...

إلى أبنائي الأحباء،

(عبد المؤمن، فرح، ياسمين، ايهاب، شرف) زهرات عمري ونبض قلبي، أنتم الحلم

الذي تحقق، والأمل الذي لا ينطفئ

إلى كل من مدني يد العون خاصة مريم، عماد، تهاني، رزيقة.

## ملخص الدراسة:

يعتبر العنصر البشري اهم مدخلات النظم الإنتاجية وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالمها المستقبلية. ولاسيما المؤسسات التربوية، التي تعتمد بشكل كبير على الكادر التعليمي، فالمؤسسات التربوية تساهم في بناء وتنمية العقول، وإنتاج المعرفة التي تسهم بدورها في تطوير المجتمع بشكل عام غير انها محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية الناتجة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، فهذه التفاعلات اما تعزز روح المحبة والتعاون والاحترام بين المسؤول وتابعيه أو تحدث خلافات تحكمها اخلاقيات وقيم تتبناها القيادة وتنتهجها في إدارة المؤسسات.

غير ان هذه المؤسسات تواجه العديد من المعوقات التي قد تعيق تحقيق أهدافها من بينها تبرز مسألة الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية كعامل مؤثر.

وقد جاءت دراستنا هذه لطرح الإشكالية المتمثلة في التساؤل التالي:

" فيما تتمثل معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية؟"

وانبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل معوقات الالتزام العاطفي في المؤسسة التربوية؟

- فيما تتمثل معوقات الالتزام الاستمراري في المؤسسة التربوية؟

- فيما تتمثل معوقات الالتزام المعياري في المؤسسة التربوية؟

- وقد جاءت دراستنا هذه لعدة أسباب أهمها:

- يعتبر الموضوع من الاختصاص العلمي علم اجتماع تنظيم وعمل.
- التعرف على أهم الصعوبات والعقبات التي تقف حاجز أمام تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ومن ثم محاولة التوصل إلى حلول.
- التعرف على نوع الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية (العاطفي، الاستمراري، المعياري).
- يعد الموضوع واحدا من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا والتحكم فيها من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة وإخضاع الدراسة للقياس الكمي والكمي باعتبارها موجودة بالفعل للوصول إلى نتائج تفيد الفاعلين في المؤسسات التربوية.
- الاهتمام بموضوع معوقات الالتزام التنظيمي للأستاذ في المؤسسة التربوية.
- التجربة الشخصية في العمل بالمؤسسة التربوية والمعاينة اليومية للواقع.

- الرغبة في إجراء دراسة امبريقية لمعوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة انطلاقاً من معاشتي لهذه الظاهرة.

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الوصفية، ويحقق هدفنا المتمثل في الوقوف على اهم معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية، مستخدمين في ذلك أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة والملاحظة بالمشاركة، اما مجالات الدراسة قد تمثلت كفي المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

1-المجال المكاني: ويتمثل في مجموعة مدارس تقع في حي الكورس المنطقة الغربية ببلدية بسكرة.  
2/ المجال الزمني: هو الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية والتي بدأت من 6 افريل الى بداية شهر ماي من سنة 2025.

3-المجال البشري: شمل مجموعة من الاساتذة يزاولون مهنة التدريس في المدارس الابتدائية ببلدية بسكرة. أما عينة الدراسة تمثلت في العينة القصدية لمجموعة مدارس واتبعنا أسلوب المسح الشامل لجميع الأساتذة التابعين لها.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين:  
الجانب الأول نظري ويحتوي على 3 فصول والجانب الميداني يحتوي على فصل واحد حيث شمل كل فصل على ما يلي:

**الفصل الأول:** والموسوم بالإطار النظري للدراسة حيث تم فيه تحديد الدراسات السابقة التي خاضت في هذا الموضوع ووضحنا جوانب الاستفادة منها، والإشكالية كما تطرقنا الى مبررات أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

**الفصل الثاني:** والموسوم بقراءة في مفهوم الالتزام التنظيمي حيث تناولنا فيه اهمية الالتزام خصائصه انواعه والنظريات المفسرة له نماذجه والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه.

**الفصل الثالث:** والمعنون بالإطار النظري للمؤسسة التربوية، وشمل أهمية المؤسسة التربوية وخصائصها وانواعها.

**الفصل الرابع:** الموسوم بتحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج حيث شمل تحليل وتفسير البيانات وفقاً للتساؤلات الفرعية للدراسة، كما تم عرض نتائج الدراسة، وفي نهاية الدراسة تم عرض خاتمة البحث والصعوبات التي واجهتنا وقائمة المراجع وقائمة الملاحق.  
وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا الى النتائج التالية:

خلصت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى نفسية، مادية، ومؤسسية. وقد تبين أن:

- جودة بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر في راحة الموظف واستقراره المهني.
- آليات الإدارة والتسيير، خاصة العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الشعور بالانتماء والالتزام.
- فيما يتعلق بالتواصل، في اتخاذ القرار، تؤثر على الالتزام المعياري.
- التحفيز المادي والمعنوي، بما في ذلك الأجور الشفافية، والمشاركة، التقدير، وفرص الترقية، يمثل ركيزة أساسية للالتزام الاستمراري.

- بعد مكان العمل عن المنزل يشكل عائقاً إضافياً أمام بعض الموظفين، حيث يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي ويقلل من رغبتهم في الاستمرار، خاصة في ظل غياب تعويضات أو تسهيلات مناسبة.

وبناءً على ذلك، فإن تحقيق توازن بين هذه الجوانب ضروري لضمان استمرارية الأداء التربوي بجودة عالية. ويتطلب الأمر توفير مناخ مؤسسي إيجابي يسوده الدعم، العدالة، والتحفيز المستمر للأساتذة والموظفين، بما يضمن ولاءهم ومساهمتهم الفعالة في تطوير المؤسسة.

-خلصت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى نفسية، مادية، ومؤسسية. وقد تبين أن:

- جودة بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر في راحة الموظف واستقراره المهني.
- العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الشعور بالانتماء والالتزام.
- آليات الإدارة والتسيير، خاصة فيما يتعلق بالتواصل، الشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، تؤثر على الالتزام المعياري.

- التحفيز المادي والمعنوي، بما في ذلك الأجور، التقدير، وفرص الترقية، يمثل ركيزة أساسية للالتزام الاستمراري.

بعد مكان العمل عن المنزل يشكل عائقاً إضافياً أمام بعض الموظفين، حيث يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي ويقلل من رغبتهم في الاستمرار، خاصة في ظل غياب تعويضات أو تسهيلات مناسبة.

وبناءً على ذلك، فإن تحقيق توازن بين هذه الجوانب ضروري لضمان استمرارية الأداء التربوي بجودة عالية. ويتطلب الأمر توفير مناخ مؤسسي إيجابي يسوده الدعم، العدالة، والتحفيز المستمر للأساتذة والموظفين، بما يضمن ولاءهم ومساهمتهم الفعالة في تطوير المؤسسة.

## **Study summary:**

The human element is considered the most important input into production systems and the greatest force influencing defining the organization's identity and shaping its future features. Especially educational institutions, which rely heavily on educational staff. Educational institutions contribute to building and developing minds, and producing knowledge, which in turn contributes to the development of society in general. However, they are governed by a complex network of internal and external relationships resulting from the interaction of human elements with each other. These interactions either enhance The spirit of love, cooperation and respect between the official and his followers, or disagreements occur governed by ethics and values adopted by the leadership and pursued in managing institutions.

However, these institutions face many obstacles that may hinder the achievement of their goals, including the issue of organizational commitment in educational institutions as an influential factor.

Our study came to raise the problem represented by the following question:

"What are the obstacles to organizational commitment in the educational institution?"

The following sub-questions emerged from it:

What are the obstacles to emotional commitment in the educational institution?

What are the obstacles to continuous commitment in the educational institution?

What are the obstacles to normative commitment in the educational institution?

Our study was conducted for several reasons, the most important of which are:

The subject is considered a scientific specialty, the sociology of organization and work.

Identifying the most important difficulties and obstacles that stand in the way of achieving organizational commitment within the educational institution and then trying to reach solutions.

Identify the type of organizational commitment prevailing in the educational institution (emotional, continuity, normative).

The topic is one of the topics that can be studied in the field and controlled by applying some methodological procedures and some data collection tools to answer the study's questions and subjecting the study to quantitative and qualitative measurement as it already exists to reach results that benefit actors in educational institutions.

Paying attention to the issue of obstacles to the organizational commitment of the professor in the educational institution.

The personal experience of working in the educational institution and daily inspection of reality.

The desire to conduct an empirical study of the obstacles to organizational commitment in the organization based on my experience with this phenomenon.

In our study, we relied on the descriptive analytical approach that is appropriate to the nature of the descriptive study

It achieves our goal of identifying the most important obstacles to organizational commitment in educational institutions, using data collection tools represented by the questionnaire and participatory observation. The fields of study were represented in the spatial field, the temporal field, and the human field.

1- Spatial area: It is represented by a group of schools located in the Kors neighborhood, the western region of the municipality of Biskra.

2/Time domain: It is the time spent in the field study, which began from April 6 to the beginning of May of the year 2025.

3-The human field: It included a group of professors practicing the teaching profession in primary schools in the municipality of Biskra.

The study sample was the intentional sample of a group of schools, and we followed a comprehensive survey method for all its professors.

This study was divided into two aspects:

The first side is theoretical and contains 3 chapters, and the field side contains one chapter, where each chapter includes the following:

The first chapter: marked with the theoretical framework of the study, in which we identified previous studies that delved into this topic and explained the aspects of benefiting from them and the problem. We also touched on the justifications for choosing the topic, its importance and objectives, and defined the basic concepts of the study.

The second chapter: Tagged with a reading of the concept of organizational commitment, in which we discussed the importance of commitment, its characteristics, types, theories explaining it, its models, factors affecting it, and its results.

The third chapter: entitled The theoretical framework of the educational institution, and included the importance of the educational institution, its characteristics, and its types.

Chapter Four: Tagged with analyzing and interpreting data and presenting the results. It included analyzing and interpreting data according to the sub-questions of the study. The results of the study were also presented, and at the end of the study the conclusion of the research, the difficulties we faced, a list of references, and a list of appendices were presented.

After analyzing and interpreting the results, we reached the following results:

The study concluded that organizational commitment in the educational institution is affected by a group of overlapping factors, which can be classified into psychological, material, and institutional. It has been shown that:

The quality of the work environment directly affects the employee's comfort and professional stability.

Management and administration mechanisms, especially human relations and the social climate within the institution play an important role in stimulating a sense of belonging and commitment.



With regard to communication, in decision-making, they affect normative commitment.

Material and moral motivation, including transparent wages, participation, recognition, and opportunities for promotion, represents a fundamental pillar of continued commitment.

The distance of the workplace from home is an additional obstacle for some employees, leading to physical and psychological exhaustion and reducing their desire to continue, especially in the absence of adequate compensation or facilities.

Accordingly, achieving a balance between these aspects is necessary to ensure continuity of high-quality educational performance. This requires providing a positive institutional climate in which support, justice, and continuous motivation prevail for professors and employees, ensuring their loyalty and effective contribution to the development of the institution.

The study concludes that organizational commitment in the educational institution is influenced by a set of intervening factors, which can be classified as psychological, material, and institutional. It has been shown that:

The quality of the work environment directly affects the employee's comfort and professional stability.

Human relations and the social climate within the institution play an important role in stimulating a sense of belonging and commitment.

Management and administration mechanisms, especially with regard to communication, transparency, and participation in decision-making, affect normative commitment.

Material and moral motivation, including wages, recognition, and opportunities for promotion, represents a basic pillar of continuity commitment.

The distance of the workplace from home is an additional obstacle for some employees, leading to physical and psychological exhaustion and reducing their desire to continue, especially in the absence of adequate compensation or facilities.

Accordingly, achieving a balance between these aspects is necessary to ensure continuity of high-quality educational performance. This requires providing a positive institutional climate in which support, justice, and continuous motivation prevail for professors and employees, ensuring their loyalty and effective contribution to the development of the institution.

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرفان
/	إهداء
/	ملخص الدراسة باللغة العربية
/	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
1	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	أولاً: الدراسات السابقة
	ثانياً: إشكالية الدراسة
	ثالثاً: أسباب الدراسة
	رابعاً: أهمية الدراسة
	خامساً: أهداف الدراسة
	سادساً: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
	سابعاً: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
	الفصل الثاني: قراءة في مفهوم الالتزام التنظيمي
	تمهيد
	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه
	ثانياً: نظريات الالتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية
	ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي ومكوناته ونماذجه
	رابعاً: مداخل الالتزام التنظيمي وطرق قياسه
	خامساً: مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي
	سادساً: اثار الالتزام التنظيمي ونتائجه

	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار النظري للمؤسسة التربوية
	تمهيد:
	أولاً: أهمية المؤسسة التربوية
	ثانياً: خصائص المؤسسة التربوية
	ثالثاً: أنواع المؤسسات التربوية
	رابعاً: وظائف المؤسسة التربوية
	خامساً: أهداف المؤسسة التربوية
	سادساً: مهام المؤسسة التربوية وفق التشريع الجزائري
	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج
	تمهيد:
	أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور البيانات الشخصية
	ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور الالتزام العاطفي
	ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور الالتزام المعايري
	رابعاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور الالتزام الاستمراري
	خامساً: عرض ومناقشة النتائج
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## 1- قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عينة الدراسة	41
02	يوضح عدد الاستثمارات التي تم جمعها من قبل مدراء المدارس	43
03	يوضح الجنس	94
04	يوضح الفئة العمرية	96
05	يوضح الأقدمية	97
06	يوضح الشعور اتجاه المؤسسة	98
07	يوضح الرغبة في تغيير العمل	99
08	يوضح الرضى عن العمل في المؤسسة	100
09	يوضح احترام مواعيد العمل	102
10	يوضح الشعور اتجاه المشاكل التي تواجه المؤسسة	103
11	يوضح الإحساس بالارتباط العاطفي	104
12	يوضح تماشي قيم المؤسسة مع قيم الأستاذ	106
13	يوضح بذل مجهود إضافي من أجل المؤسسة	107
14	يوضح توافق الطموحات مع الوظيفة	108
15	يوضح ارتباط بين الأستاذ والمؤسسة	109
16	يوضح الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	111
17	يوضح انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد	112
18	يوضح عدم انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد	113
19	يوضح التمسك بالبقاء في المؤسسة	114
20	يوضح الرغبة في البقاء في مؤسستك في وجود بدائل أخرى	115

## 2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
53	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	01
65	مداخل الالتزام التنظيمي	02
78	خصائص المؤسسة التربوية	03
81	مقومات المؤسسات التربوية	04
84	أنواع المؤسسة التربوية	05
94	يوضح (الجنس)	06
97	يوضح الأقدمية	07
98	يوضح الشعور اتجاه المؤسسة	08
99	يوضح الرغبة في تغيير العمل	9
101	يوضح الرضى عن العمل في المؤسسة	10
102	يوضح احترام مواعيد العمل	11
103	يوضح الشعور اتجاه المشاكل التي تواجه المؤسسة	12
105	يوضح الإحساس بالارتباط العاطفي	13
106	يوضح تماشي قيم المؤسسة مع قيم الأستاذ	14
107	يوضح بذل مجهود إضافي من أجل المؤسسة	15
108	يوضح توافق الطموحات مع الوظيفة	16
110	يوضح ارتباط بين الأستاذ والمؤسسة	17
111	يوضح الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	18
112	يوضح انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد	19
113	يوضح عدم انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد	20
114	يوضح التمسك بالبقاء في المؤسسة	21
115	يوضح الرغبة في البقاء في مؤسستك في وجود بدائل أخرى	22

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
	استمارة الاستبيان بعنوان معوقات الالتزام التنظيمي بالمؤسسة التربوية	01
	أذن بأيداع مذكرة ماستر.	02
	نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث	03
	مجلس الآداب والاخلاقيات الجامعية تعهد خاص بالطلبة	04

# مقدمة

يعتمد المجتمع في حياته على الخدمات اليومية، التي تقدمها له المؤسسات العمومية، ولا سيما المؤسسة التربوية التي تضطلع بدور هام وفعال في بناء حاضر ومستقبل الأمة. من خلال إعداد أجيال صالحة يملكون مرونة عالية لتطوير أنفسهم ومواكبة تغيرات ومستجدات العصر ومحاربة الأفكار الهدامة والممارسات الدخلية على الافراد، ومع التحولات التي يشهدها المجتمع الجزائري على غرار جميع المجتمعات فإن قطاع التعليم عمل على إدخال تغيرات جذرية على منظومته، والاهتمام أكثر بالعنصر البشري وذلك بتنمية مشاعر الانتماء للفرد في المؤسسة وتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية، من أجل اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها وصولا إلى تطابق أهدافه وقيمه مع قيم و اهداف المؤسسة التي يعمل بها لتقديم أفضل ما لديه، لأن تطور مستوى المؤسسات وقوة فاعليتها مرتبط بمدى قوة الالتزام التنظيمي للعاملين بها وهذا ما اقرته بعض الدراسات كدراسة ( اللوزي 1999 ) التي توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابا على العاملين فيظهر من خلال تحقيق اهداف المؤسسة، ويؤثر سلبا في حالة الرغبة في ترك العمل، وهذا ما نتج عنه ظهور مشكلات تنظيمية كالتيبب وغيرها وضغوط في العمل وبالتالي تراجع في مستوى المنظمة.

وعلى هذا الأساس أكدت الدراسات والبحوث العلمية على ضرورة الاهتمام بالسلوك الإنساني والتركيز على أهمية الالتزام التنظيمي بالمؤسسة التربوية من اجل التصدي وتجاوز الاضطرابات السلوكية التي تعرقل العملية التعليمية والتربوية وبناء العلاقات داخل المؤسسة التي تساهم في مد الروابط بين الموظفين والإدارة بهدف تحقيق أهدافها المرجوة.

وبناء على ما سبق جاءت دراستنا لهذا الموضوع لتوضح أهمية ودور الالتزام التنظيمي في المؤسسات وأهم العراقيل التي تقف حاجزا أمام تحقيق عملية الالتزام داخل المؤسسات وقد شملت دراستنا على أربعة فصول تم تقسيمها إلى جانبين أحدهما نظري يحتوي على ثلاثة فصول وآخر ميداني يحتوي على فصل إضافة الي مقدمة وخاتمة.



- **الفصل الأول:** الموسوم بموضوع الدراسة التي إشتمل على عدة عناصر أولها الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ثم اشكالية الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأخيرا أهداف الدراسة والتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية.
- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه البعد النظري للالتزام التنظيمي والذي خصص لعرض مختلف النظريات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي، وأهميته وخصائصه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.
- **الفصل الثالث:** تطرقنا إلى الإطار النظري للمؤسسات التربوية فتناولنا أهمية المؤسسة التربوية وأهدافها، إضافة إلى خصائصها وأنواعها ووظائفها ومهامها وفق التشريع الجزائري.
- **الفصل الرابع:** يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات، كما تناولنا فيه النتائج العامة والقضايا التي تثيرها الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً : الدراسات السابقة

ثانياً : اشكالية الدراسة

ثالثاً : أسباب الدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة

خامساً : أهداف الدراسة

سادساً : تحديد المفاهيم

سابعاً : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## أولا - الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والدارسين في ميدان علم الاجتماع، حيث قاموا بدراسة هذه الظاهرة على الأفراد والمؤسسات بهدف الوصول إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتحديد دقيق للعوامل المؤثرة في هذا السلوك.

ورغم الاهتمام الواسع من قبل العلماء والباحثين بموضوع الالتزام إلا أنه لاحظنا نقص الدراسات التي تناولت موضوع معوقات الالتزام التنظيمي لدى معلمي الطور الابتدائي، وللوقوف على حقيقة هذا الأمر نستعرض بعض الدراسات ذات الصلة بمتغيرات هذا البحث سواء العربية أو الدراسات المحلية، وفق تسلسلها من الأحدث إلى الأقدم مراعيينا في ذلك إبراز أهداف الدراسة ونتائجها.

### 1- الدراسة الأولى:

وهي عبارة عن دراسة الباحث **ماجد منور العطاونة** بعنوان "تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع" أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة تربوية - كلية الدراسات العليا - منشورة قسم الإدارة التربوية. الجامعة العربية الأمريكية. دولة فلسطين السنة الجامعية 2023.

- حيث تمحورت **الدراسة** حول تفويض الصلاحيات وعلاقته في تنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع. انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي. **تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع.** وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميها في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

- ما معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

- ما مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

- ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في الدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

- ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

- ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؟

انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

- ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربي الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى التفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

-ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر الآتية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين في

ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد

سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية 11، 12، 13، 14 الآتية:

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد

سنوات الخبرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام.

التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى تفاعل الجنس مع عدد سنوات الخبرة.

- الهدف من هذه الدراسة هو:

-معرفة درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع

-التعرف الى دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية وبناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

- تشخيص معوقات تفويض الصلاحيات التي يواجهها مديري ومديرات المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- تحديد مستوى العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- تحديد مستوى العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي المدمج (الكمي والنوعي) بشقيه المسحي والارتباطي كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي لأنه يريد وصف ظاهرة محددة.
- اما مجتمع الدراسة الكلي من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية البالغ عدد 2840 معلما معلمة منهم 1248 معلما بنسبة 44% و1592 معلمة بنسبة 56%. وقد اختار عينة الدراسة عينة احتمالية (عشوائية طبقية).
- واستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية الاستبانة لجمع البيانات الكمية والإحصائية والمقابلة لجمع البيانات الكيفية والنوعية.
- نتائج الدراسة:
- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتية:
- تجديد الفكر الإداري المدرسي وفلسفاته المعاصرة، واعتماد التنظيمات الإدارية اللامركزية لتطوير وتدريب الإدارات وتحسين كفايات الإدارات المدرسية.
- تطبيق نمط القيادة المدرسية " الإدارة بالتفويض Délégation Management المدرسية وتأهيلها لممارسة هذا النمط بكفاية واقتدار.
- اعتماد الإدارة التشاركية، والإدارة الجماعية، والإدارة التعاونية، والإدارة الإنسانية، والإدارة الأفقية؛ لتحسين فاعلية مخرجات الإدارة المدرسية.
- التوصية إلى صانعي القرار، وأصحاب الشأن في وزارة المعارف؛ للإفادة من نتائج هذه الدراسة للقيام بعملية شاملة للإصلاح الإداري في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

- توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمعلمين لصنع كوادرات إدارية مستقبلية واعدة من خلال تنمية المهارات الإدارية لديهم عبر عملية التفويض.
- مواجهة معوقات تفويض الصلاحيات الناشئة عن الإدارة المدرسية المركزية التقليدية، من خلال إحداث التغيير والتجديد نحو إدارة مدرسية معاصرة تؤمن بقيمة الفرد، وقدراته، ومهاراته؛ لاستثمار طاقات الموارد البشرية على أكمل وجه.
- زيادة اهتمام الإدارات المدرسية ببناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، من خلال بناء الثقة المتبادلة، والرضا الوظيفي، والانتماء للمدرسة، والولاء لها، ورعاية العلاقات الإنسانية الايجابية بين الإدارة والمعلمين باعتبارهم رأس المال البشري للمؤسسة التعليمية.
- عقد مزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتعريفهم بتنظيمات الفكر الإداري التربوي وفلسفاته الحديثة؛ لاختبارها وتجريبها واختيار المناسب منها للبيئات الإدارية في المدارس العربية.
- اعتماد معايير تربوية وعلمية وتأهيلية وسمات قيادية لدى الأفراد يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس؛ للانتقال بالإدارة المدرسية من نمط الإدارة إلى نمط القيادة.
- إجراء مزيد من البحوث على التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية؛ لغرض القيام بالإصلاحات الإدارية الشاملة في المدارس العربية؛ لتحسينها وتطويرها.

## 2- الدراسة الثانية:

هي عبارة عن دراسة الباحث رشيد خطارة بعنوان "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي" بمدينة غرداية، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس التربوي منشورة قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة قاصدي مرباح ورقلة الدولة الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019م.

### -تساؤلات الدراسة:

- ما هو مستوى كل من الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي لدى معلمي الطور الابتدائي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي (أبعاد ودرجة كلية) لدى معلمي الطور الابتدائي؟



-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف الجنس (ذكور-إناث)؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف الجنس (ذكور-إناث)؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر؟

-هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة؟

-أهداف الدراسة:

لقد كان الهدف في هذه الدراسة هو:

مستوى كل من الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي وأبعادهما لدى معلمي الطور الابتدائي.

-العلاقة بين الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي لدى عينة من معلمي ومعلمات الطور الابتدائي لمدينة غرداية.

-الفروق في الذكاء الانفعالي في ضوء بعض المتغيرات (الجنس - العمر - سنوات الخدمة).

-الفروق في الالتزام التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات (الجنس - العمر - سنوات الخدمة).

-أهمية الدراسة:

- تتضح أهمية هذا البحث من حيث كونه يتعرض لموضوع الذكاء الانفعالي -المتغير النفسي- الذي يسهم بدرجة كبيرة في النجاح الوظيفي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي في أهم قطاعات المجتمع وأكثرها حيوية وهي التعليم.

-فرضيات الدراسة:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي (أبعاد ودرجة كلية) والالتزام التنظيمي (أبعاد ودرجة كلية) لدى معلمي الطور الابتدائي.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف الجنس (ذكر - أنثى).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف الجنس (ذكور - إناث).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي المقارن، كما استعان بالمنهج الوصفي المقارن لأنه يقارن بين العينات الفرعية في متغيرات البحث، أما مجتمع الدراسة فتتمثل في معلمي الطور الابتدائي، وقد اختار العينة في معلمي الطور الابتدائي بمدينة غرداية قوامها 230 معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدام في جميع البيانات الأدوات المنهجية التالية. على المقياسين وهما مقياس الذكاء الانفعالي ومقياس الالتزام التنظيمي.

#### -نتائج الدراسة:

يمكن حوصلة النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

#### نتائج التساؤل الاول:

-ارتفاع مستوى كل من الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي وأبعادهما عن المتوسط لدى المعلمين عموما.

-وجود علاقة ارتباطيه بين الذكاء الانفعالي وأبعاده، وبين الالتزام التنظيمي وأبعاده.

### نتائج الفرض الأول:

- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والالتزام العاطفي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والالتزام المستمر.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والالتزام المعياري.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الوعي بالانفعالات والالتزام التنظيمي.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الوعي بالانفعالات والالتزام العاطفي.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الوعي بالانفعالات والالتزام المستمر.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الوعي بالانفعالات والالتزام المعياري.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة الانفعالات الذاتية والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة الانفعالات الذاتية والالتزام العاطفي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة الانفعالات الذاتية والالتزام المستمر.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة الانفعالات الذاتية والالتزام المعياري.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة انفعالات الآخرين والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة انفعالات الآخرين والالتزام العاطفي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة انفعالات الآخرين والالتزام المستمر.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين إدارة انفعالات الآخرين والالتزام المعياري.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين استخدام الانفعالات والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين استخدام الانفعالات والالتزام العاطفي.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين استخدام الانفعالات والالتزام المستمر.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين استخدام الانفعالات والالتزام المعياري.

### - نتائج الفرض الثاني :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الوعي بالانفعالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الانفعالات الذاتية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة انفعالات الآخرين، وهذا لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استخدام الانفعالات.

#### - نتائج الفرض الثالث:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوعي بالانفعالات لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الانفعالات الذاتية لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الانفعالات لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة انفعالات الآخرين لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.
- العمر وذلك لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة)

#### - نتائج الفرض الرابع:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوعي بالانفعالات لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الانفعالات الذاتية لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة انفعالات الآخرين لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الانفعالات لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة وذلك لصالح المجموعة (من 02 إلى 00 سنوات خدمة). --- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة انفعالات الآخرين لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

#### -نتائج الفرض الخامس:

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الالتزام التنظيمي.  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الالتزام العاطفي.  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الالتزام المستمر.  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الالتزام المعياري، وهذا لصالح الذكور.

#### -نتائج الفرض السادس:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.  
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر.  
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المستمر لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر، وذلك لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المعياري لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف العمر، وذلك لصالح الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة).

#### -نتائج الفرض السابع:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة. وذلك لصالح المجموعة (أكثر من 10 سنوات خدمة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المستمر لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة، وذلك لصالح المجموعة (أقل من 5 سنوات خدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المعيارى لدى معلمي الطور الابتدائي تبعا لاختلاف سنوات الخدمة.

### 3- الدراسة الثالثة:

وهي عبارة عن دراسة الباحثة جرادة ابتسام بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" أطروحة ماجستير تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، منشورة، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 2، بلقاسم سعد الله، الدولة الجزائر، السنة الجامعية 2018م 2017/.

### - إشكالية الدراسة:

تمحورت اشكالية الدراسة حول: هل تؤثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة؟

### - التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر النمط الإشرافي المتبع من طرف القائد على الالتزام لدى العامل؟
- هل تؤثر أساليب اتخاذ قرارات القائد على الالتزام التنظيمي عند العمال؟
- تؤثر الرقابة المفروضة على العمال من طرف القائد على التزام العمال؟

### - أهداف الدراسة:

- المساهمة في إثراء البحث العلمي وبالأخص في مجال دراسات علم الاجتماع والمناجمنت وإثراء المكتبة.

- تسليط الضوء على دراسات أفعال العمال داخل المنظمة الجزائرية وعلاقتها بالقائد.
- الكشف عن أسباب وعوامل الالتزام التنظيمي للعامل الجزائري في المنظمة من أجل المساهمة في نجاح المنظمات والارتقاء بالأداء للوصول تحقيق الفعالية.

- كشف العلاقة بين متغير القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- إبراز أهمية الالتزام التنظيمي لدى العامل واستمراره في المؤسسة الجزائرية.
- إبراز أهمية القيادة الناجحة ودورها في المنظمات وانعكاسها على الالتزام والمردودية العالية عند العمال.
- فرضيات الدراسة:
- الفرضية العامة: تؤثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة.
- الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الأولى: يلعب النمط الإشرافي الذي يتخذه القائد داخل المؤسسة دورا مؤثرا يجعل العمال يلتزمون تنظيميا به.
- الفرضية الثانية: تجعل أنماط اتخاذ القرارات التنظيمية للقائد بداخل المؤسسة جل العمال ملتزمين تنظيميا بتنفيذها.
- الفرضية الثالثة: تحدد أطر رقابة القائد الصارمة التزاما تنظيميا عالميا أثناء أدائهم لمهامهم.
- وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة التي يبلغ عدد عمالها 66 عامل، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على عدة أدوات الاستمارة والاستبيان والملاحظة والمقابلة.
- الاستنتاجات العامة:

من خلال نتائج فرضيات البحث التي بينها نستطيع استنتاج الآتي:

ان الاثر بين القيادة الادارية والتزام، ومن خلال نتائج الفرضية الاولى نستنتج ان الاسلوب القيادي الاشرافي السائد في مؤسسة البحث هو اسلوب عليها الاسلوب مرن يعتمد بالدرجة الاولى العمال في المؤسسة نستطيع التماسه بوضوح في نتائج الدراسة ،الفرضية الاولى تبرز اثر نمط الاشراف الذي يتبعه القائد على التزام العمال على العلاقات الانسانية بينهم وعلى سهولة الاتصال مع العمال ومساعدة القائد لعماله في اداء المهام اذ يغلب التوجيهي للقائد او الاسلوب المساند

الذي ينعكس على نفسية العمال ورضاهم وانتمائهم للمؤسسة ، كما تبرز أهمية شخصية القائد وسلوكياته وأثرها على سلوكيات الفرد فالقيادة عملية تثير على التابعين اما سلوكيات القائد او بأسلوب اشرافه الذي ينعكس على سلوكياتهم وبذلك على التزامهم التنظيمي وانتمائهم داخل المؤسسة.

ومن بين انعكاسات اسلوب اشراف القائد ان المؤسسة باتت تتميز بعلاقات حسنة والعلاقات الإنسانية السائدة بين العمال والعمل الجماعي بينهم وحتى مع القائد وهذا مايزيد انماء الالتزام التنظيمي للعمال فيما بينهم ونرى ان عمال المؤسسة يمتازون بحب الانتماء لها من خلال تقديمهم للمبادرة والجهد الاضافي وغيرها والمحافظة على سمعتها والوفاء لها.

-كما نستنتج اهمية الرقابة التي يفرضها القائد على تابعيه في المؤسسة على سلوكيات التزام العمال في المؤسسة.

-اما بالنسبة الى اسلوب اتخاذ قرارات القائد وأثرها على التزام العمال، فان المؤسسة تتميز بمركزية القرار وهي نمط تفرضه المؤسسة قبل القائد نفسه لكن لاحظنا ان اسلوب التوجيه او المساندة التي يتميز بها القائد سمح باشتراك العمال في صنع القرار بصفة غير واضحة ورسمية بحكم العلاقات الودية بينهم.

-اشتراك العمال في اتخاذ القرار يجعل العامل يدرك اهميته في المؤسسة ويزيد من تحفيزه وزيادة انتمائه للمؤسسة لأنها تعزز الثقة فيه، كما تجعل القائد يستفيد من افكار وابداع العمال، وبذلك تنمية ولأنهم ووفائهم والتزامهم التنظيمي وحب خدمة المؤسسة، لان اغلب العمال يرون ان خدمة المؤسسة هي واجب ومن مسؤوليتهم وبهذا تعكس وفائهم وحبهم لها والالتزام التنظيمي وهو الالتزام المعنوي او العاطفي في المؤسسة.

-كما تبين لنا ان اغلب عمال المؤسسة يتميزون بالالتزام الاستمراري وهو الالتزام النفعي الذي من خلاله يكون العمال مستعد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية غير قابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، الاجر، التعاقد، المهنة التي تجعل مغادرة او ترك المنظمة للعمل الى مكان اخر امرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للعمال، وقد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها او الصعوبة في ايجاد عمل بديل في منظمة اخرى.



-كما يتميز العمال في بوجود الالتزام القسري من خلال الرقابة المفروضة عليهم من طرف القائد وهو الالتزام الذي لا ينبع من اراده الفرد وقناعاته بل يكون مفروض عليه من البيئه الخارجية من قوانين وتعليمات المؤسسة او من طرف القائد بالاضافة الى الالتزام الطوعي من خلال المبادئ الخاصة التي يتميز بها العمال في ادائهم والانضباط في العمل وعدم التغيب وتقديم الجهد الاضافي الذي كان دافعه هو المبادئ الشخصية للعمال والضمير المهني لهم.

-نستخلص أن القائد الاداري بإشرافه أو رقابته أو بطرق اتخاذ قراراته له تأثير على العمال وعلى سلوكياتهم وعلى تنمية الالتزام فيهم من خلال تنمية الانتماء وتعزيز الثقة في المؤسسة وجعلهم يتمتعون بالوفاء والولاء لها وهذا خدمة لأهدافها والعمل على نجاحها وتقديمها نحو الأفضل، وعليه بات الالتزام أمرا مهم يجب توفره في المؤسسات لتقديم أفضل ما لدى العمال ولإستغلال الطاقة البشرية الذي يعود بفائدة كبيرة للمؤسسة، وهذا لا يكون إلا بتوفر قائد فعال يستطيع تنمية الالتزام في العمال في المؤسسة.

وفي الاخير من خلال هذا البحث ندرك اهمية القيادة الإدارية وأثرها على التزام العمال في المؤسسة واهمية دور القائد الفعال في المؤسسة وأثره على سلوكيات التابعين وعلى التزامهم التنظيمي في المؤسسة.

#### 4-الدراسة الرابعة:

وهي عبارة عن دراسة الباحث محمد إسماعيل داود الجماسي، بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، أطروحة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، منشورة، قسم جامعة الأقصى بقطاع غزة، الدولة فلسطين، السنة الجامعية 2016م-1437هـ.

#### • إشكالية الدراسة:

-ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

#### -التساؤلات الفرعية:

-ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- أهداف الدراسة:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين والخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تغزى إلى متغيرات شخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.03$ ) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة وتتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية.

-الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0,05)$  بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0,05)$  بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0,05)$  بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل.

للإجابة عن فرضيات الدراسة اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

أما مجتمع الدراسة فتتمثل في جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث حيث استخدم أسلوب المسح الشامل، وقد استخدم الباحث في جمع البيانات أداة الاستبانة.

**نتائج الدراسة:**

فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة:

أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 68,50% ويعكس ذلك لمسؤولية أخلاقية نابعة من ارتباط عقدي وديني، وليس نابعا من ضغوط الآخرين، وهي تدفعهم لبذل الجهود والتضحية من أجل بقاء المؤسسة، وهذا يحمل أبعادا أخلاقية تتعدى مجرد الرضا عن الحوافز والخدمات والفوائد المقدمة لهم.

أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام العاطفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 68,23% وذلك يعكس طبيعة الوضع الذي تم من خلاله التحاق وتوظيف العاملين بالخدمات الطبية العسكرية حيث كانت الظروف استثنائية من حيث الظروف الميدانية بعد أحداث 2007م وتخلي الموظفون العاملون في الخدمات الطبية

العسكرية عن العمل، وترك مكان العمل في مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية العسكرية، فتطوعوا للعمل، وسد العجز وبذلوا جهد كبير لإنجاح العمل والتطور به.

أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 64,62% ويعكس ذلك إلى أن معظمهم أمضوا فترات خدمة أكثر من خمس سنوات، كما ذكرنا سابقا وبالتالي كونوا خلال هذه الفترة شبكة من العلاقات والمصالح التي أصبح من الصعب عليهم التخلي عنها.

أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام المعياري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 72,49% ويعكس ذلك أبعادا أدبية وأخلاقية تتسجم مع ما يحمله العاملون في الخدمات الطبية العسكرية من قيم الإخلاص، والولاء ووازع الأخلاق والمثل النابعة من تعاليم الإسلام السمحة فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب أنفسهم، حيث أن السمة الغالبة للعاملين في الخدمات الطبية هي الالتزام الديني.

فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة:

أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بمتوسط حسابي نسبي يساوي 83,8% يعكس ذلك إلى أن العاملين في هذه المؤسسة يعملون لإنجاح مؤسساتهم التي هي جزء من مؤسسات تم اخلاءها بسبب الأحداث التي حدثت في 2007م، فما كان من كثير من المتطوعين إن التحقوا بتلك المؤسسات ليسدوا هذا الفراغ وليقدموا الخدمات اللازمة لخدمة أبناء شعبهم.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى أن العاملين يتمتعون بقدر كبير من الالتزام المعياري "الأخلاقي" الذي ينبع من داخل الفرد، فينعكس ذلك بدرجة كبيرة على أداءه الوظيفي، فيكون الوازع الديني والرقابة الذاتية هي التي تدفع الشخص إلى العمل

والإنتاج بدون رقابة من أي شخص سوى من المدير المباشر أو غيره من المدراء أو الزملاء، وأيضا إلى مدى الانتماء والاندماج للأفراد مع مؤسستهم.

وهذا ما أيدوه وتبين من خلال إعطاء درجات كبيرة إلى الفقرات التي تتحدث عن الانتماء للمؤسسة وحبهم لها.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى انتماء واندماج العاملين مع مؤسستهم، ذلك أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

ومن هذا المنطلق يزيد العاملين في الخدمات الطبية من فاعلية أدائهم حتى يصلوا إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون لها.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك أن بقاء العاملين في الخدمات الطبية العسكرية ليس نابعا من التكلفة التي سوف يفقدها الفرد إن ترك المؤسسة، وإنما من مدى الانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة التي يعمل بها ويحرص العاملين على سمعتها ومكانتها.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ويعكس ذلك إلى أن بقاء العاملين في المنظمة ليس بسبب ضغوط الآخرين، وإن الفرد لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وإنما من مدى الانتماء والإيمان بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وحرص العاملين على سمعتها ومكانتها، وهذا هو الأمر الذي يجعل الفرد في هذه المؤسسة يؤدي عمله على أكمل وجه للارتقاء بها.

-فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، المؤهل العلمي، مكان العمل).

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس وذلك بصالح الذكور، أي أن الالتزام العاطفي له علاقة وتأثير على أداء العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، أما بالنسبة للمجالين الاستمراري، الالتزام المعياري والأداء الوظيفي، أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس، ويعكس ذلك إلى أن الرغبة كما يوضح ذلك الباحثون التي يشير لها الالتزام العاطفي هو الذي يدفع العاملين إلى العمل والإنتاج والمحافظة على أداء الخدمات الطبية العسكرية وتحقيق أهدافها التي تصبوا إليها، كما تظهر أن الالتزام العاطفي للذكور له علاقة بالأداء الوظيفي ذلك أن الذكور يتحملون العبء الأكبر من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة، ويعكس ذلك إلى أن الذين يحملون هذا المسمى هم من الأوائل الذين تحملوا عبء القيام وتسلم المهام والحفاظ على جميع مراكز ومستشفيات وعيادات الخدمات الطبية بعد الأحداث عام 2007م ومعظمهم كانوا على رأس عملهم وهم من العاملين قبل تلك الأحداث.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى الرتبة العسكرية، ويعكس ذلك إلى أن الالتزام ضروري لجميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية على اختلاف رتبهم العسكرية، ولولا هذا الالتزام من الجميع لما استطاعت هذه المؤسسة من التقدم في الأداء.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخدمة في الخدمات الطبية العسكرية، ويعكس ذلك إلى أن معظم العاملين في الخدمات الطبية قد تم تعيينهم في الخدمات الطبية بعد أحداث عام 2007م أي معظم العاملين له

نفس سنوات الخدمة في الخدمات الطبية، وأن ذلك ليس له تأثير وعلاقة على مستوى التزامهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي.

- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعكس ذلك أن معظم العاملين في الخدمات الطبية العسكرية من حملة المؤهلات العلمية، ويرجع ذلك إلى طبيعة عملها، حيث أنهم يتوزعون بين أطباء وتمريض أو تحاليل طبية أو علاج طبيعي من حملة شهادة بكالوريوس أو دبلوم.

- أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الالتزام المعياري والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة تعزى إلى مكان العمل، أما بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي والاستمراري فقد أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في عيادة رفح، يرى الباحث أن عدد العاملين الذين انطبقت عليهم الشروط لأخذ العينة كان عدد العاملين في عيادة رفح هو ستة فقط، لذلك يرى الباحث أن هذا العدد لا يعكس النتيجة الحقيقية، ويرى الباحث أنه لا يوجد تأثير للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي يعزى لمكان العمل، ذلك أن جميع العاملين في هذه المؤسسة يتمتعون بالالتزام قوى اتجاه مؤسستهم وأن أداء جميع العاملين مرتفع لإنجاح تلك المؤسسة التي تقوم على إنقاذ أرواح النفس البشرية.

- من خلال عرضنا للدراسات السابقة قد تبين لنا أن هناك تشابه بينها وبين الدراسة التي بين أيدينا، حيث نجد أن كل من الدراسات تبحث في موضوع الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة وفي مؤسسات مختلفة وعلاقته بمتغيرات مختلفة.

حيث ركزت دراسة **ماجد العطاونة** على البيئة التنظيمية في المؤسسة التربوية وتفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي، أي تبحث في الكيفية التي تعزز بها الالتزام داخل المؤسسة من خلال تفويض الصلاحيات، في حين ركزت دراسة الباحث **رشيد خطارة** على كيفية تأثير الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي وكشف العلاقة بينهما، أما دراسة الأستاذة **جرادة ابتسام** فقد ركزت دراستها على كيفية تأثير أساليب القيادة الإدارية على مستوى



الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية والعوامل التي تعزز الالتزام التنظيمي من خلال القيادة الإدارية أما دراسة **محمد إسماعيل داود الجماسي** قد ركزت على دراسة العلاقة بين مدى التزام العاملين في المؤسسات العسكرية بتنظيم العمل وبين أدائهم الوظيفي كما تناولت الدراسة كيفية تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع غزة ومدى تأثير العوامل المختلفة على هذا الالتزام، كما تتفق دراستنا مع دراسة الباحثة جريدة ابتسام والباحث محمد اسماعيل داود الجماسي في المنهج المستخدم وهو **المنهج الوصفي** وكذلك في أداة جمع البيانات (الاستبيان) بالإضافة الى استخدام أسلوب **المسح الشامل** لمجتمع الدراسة لكل من الباحثين ماجد المنور العطاونة ومحمد اسماعيل داود الجماسي مما يعزز من موثوقية وعمق الدراسة .

-كما تختلف دراستنا عن دراستي كل من الباحثين **ماجد منور عطاونة** و**رشيد خطارة** في المنهج المستخدم حيث اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي في حين استخدم الباحثان **المنهج الوصفي المدمج** (الكمي والنوعي) و**المنهج الوصفي المقارن** بالإضافة الى اختيار مجتمع الدراسة حيث اعتمد الباحث **ماجد منور العطاونة** على عينة احتمالية (عشوائية طبقية) أما الباحث **رشيد خطارة** فقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

-غير أن هذا لم يمنع من أن هذه الدراسات السابقة كانت بمثابة مرجعا مهما بالنسبة لنا، حيث ساعدتنا في عدة جوانب أهمها:

- ساعدت هذه الدراسات في تصميم خطة البحث وضبط إشكاليته وتساؤلاته.
- وقد استفدنا أيضا من الجانب النظري لكل دراسة.
- توجيهنا إلى اكتشاف بعض المراجع التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- كانت هذه الدراسات بمثابة الموجه والمرشد بالنسبة للجانب الميداني وكيفية بناء وتصميم أدوات جمع البيانات كما تساعدنا في عملية تحليل النتائج وتفسيرها.



## ثانيا: اشكالية الدراسة:

-تعد المؤسسة الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد والمجتمع، حيث تمارس من خلالها مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وتسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تفاعل الأفراد الذين يساهمون في تنفيذ المهام المنوطة بهم، ولتحقيق هذا التفاعل الإيجابي والفعال لا بد من توافر بيئة تنظيمية قادرة على تحفيز الأفراد وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، ولا سيما المؤسسات التربوية التي تعتبر من المؤسسات الإنتاجية التي تعنى بصناعة الانسان وإنتاج معرفته ورقيه والتي تحظى بدور هام وجوهري في المجتمع، يتمثل في بناء حاضر ومستقبل الأمة من خلال إعداد أجيال صالحة تساهم في تطوير المجتمع وازدهاره، وهذا بالاعتماد على نظام تعليمي ناجح وهادف قادر على إعداد أفراد مؤهلين يملكون درجات عالية من الكفاءة والابداع ولديهم مرونة عالية تساعد على تطوير أنفسهم ومواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع، إلا أن المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات تحكمها شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات ويعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين وعلى رأسهم مدرسة السلوك الإنساني التي اهتمت بالطرق العلمية لدراسة هذا السلوك وفهم محتواه الفكري اعتمادا على مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان وقد تعددت مفاهيمه وبناء نماذج تشخص أبعاده وتطور أدوات قياسه.

حيث ركزت المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذا تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف، أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة نظرا لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه وسواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة كجودة الأداء وتحقيق الانضباط وتعزيز الولاء المؤسسي، غير أن الواقع العملي في المؤسسات بصفة عامة والتربوية خاصة يكشف عن وجود عدة معوقات تحد من مستوى الالتزام التنظيمي وتؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة

ككل، وتتمثل هذه المعوقات في جوانب متعددة منها ما يرتبط بالعوامل التنظيمية ومنها ما يتعلق بالعوامل النفسية والاجتماعية كقلة الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى التحفيز أو غياب فرص الترقية والتطور المهني إن فهم هذه المعوقات وتحليلها يعد خطوة أساسية نحو تعزيز ثقافة الالتزام داخل المؤسسة التربوية، وتحقيق بيئة عمل محفزة تضمن جودة التعليم واستمرارية تطوير الموارد البشرية ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي لدراستنا كالتالي:

**فيما تتمثل معوقات الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة التربوية؟**

**الأسئلة الفرعية:**

وانبثق عنه تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

- فيما تتمثل معوقات الالتزام العاطفي في المؤسسة التربوية؟
- فيما تتمثل معوقات الالتزام المعيارى في المؤسسة التربوية؟
- فيما تتمثل معوقات الالتزام الاستمراري في المؤسسة التربوية؟

**ثالثا: أسباب الدراسة:**

إن اختيار موضوع البحث لا يكون اعتباطيا أو خاضعا لمنطلق العفوية بقدر ما يكون مبنيا على مبررات معينة موضوعية أو ذاتية، والهدف هو الوقوف على أسباب اختيار وتحديد مختلف العوامل النفسية والاجتماعية التي تتحكم في هذا الاختيار انطلاقا من مختلف القيم الشخصية والاختصاص العلمي، وقد جاءت الدراسة نتيجة مجموعة من المبررات:

**1- الأسباب الذاتية:**

- الاهتمام الشخصي بموضوع معوقات الالتزام التنظيمي للأستاذ في المؤسسة التربوية، والرغبة الشخصية في فهم وتفسير مجموعة من الملاحظات والسلوكيات حول الموضوع.
- التجربة الشخصية في العمل بالمؤسسة التربوية والمعاينة اليومية للواقع.
- الرغبة في إجراء دراسة امبريقية لمعوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة انطلاقا من معاشتي لهذه الظاهرة.

**2- الأسباب الموضوعية:**

- يعتبر الموضوع من الاختصاص العلمي علم اجتماع تنظيم وعمل.

- التعرف على أهم الضغوطات والعقبات التي تقف حاجز أمام تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ومن ثم محاولة التوصل إلى حلول.
- التعرف على نوع الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الالتزام التنظيمي اطلاعنا الشخصي على الموضوع نظريا من خلال القراءات الدائمة عن معوقات الالتزام التنظيمي. يعد الموضوع واحدا من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا والتحكم فيها من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة وإخضاع الدراسة للقياس الكمي والكيفي باعتبارها موجودة بالفعل للوصول إلى نتائج تفيد الفاعلين في المؤسسات التربوية.

#### رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع الالتزام التنظيمي هو من المواضيع السوسيولوجية التي تشهد اهتماما في الآونة الأخيرة نظرا لتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وعلى تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل أهمية الموضوع فيما يلي:

- يعد سلوك الالتزام التنظيمي من السلوكيات التي تعبر عن انتماء وولاء الأستاذ للمؤسسة.
- تسليط الضوء على بعض المعوقات التي لم تحض باهتمام الباحثين.
- إمكانية كون الدراسة منطلق وأساس لدراسات أخرى أكثر عمقا.
- تطوير المعرفة في مجال الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التربوية.
- تقديم توصيات واقتراحات تسهم في الحد من معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.

#### خامسا: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على طبيعة العنصر البشري الغالب بالمؤسسة التربوية.
- معرفة وتشخيص أهم المعوقات التي تعيق عملية الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية.

-تحديد نوع الالتزام الغالب في المؤسسة التربوية.  
-إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تعالج جانبا من جوانب علم النفس المرضي في المؤسسة التربوية.

-التعرف على الاختلاف بين أنواع الالتزام تبعا لمجموعة من المتغيرات المدروسة.  
سادسا: تحديد المفاهيم:

### 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

-الالتزام لغة: يعرف الالتزام لغة حسب قاموس ويستر بثلاثة مجالات هي:  
- المجال الأول: الالتزام مرتبط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.

- المجال الثاني: الالتزام مرتبط بإنجاز أو إتمام أمرا ما.  
- والمجال الثالث: الالتزام التنظيمي يقصد به حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف (العامري، 2025)  
- كما يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء مداوم عليه، وبمعنى العهد والقرب والنصرة والمحبة. (عاشوري، 2020)

### -الالتزام اصطلاحا :

-عرفه **مصلح الصالح** "بأنه شعور يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد" ويعني هذا أن الالتزام هو وجود رغبة لدى الأفراد تدفعهم للقيام بسلوكيات معينة بهدف تحقيق أهداف محددة. (مصلح، 1999)

-**التنظيم لغة:** ويعرف التنظيم لغة على انه مشتق من فعل نظم، ينظم، والمفعول منظم تنظيم مفرد جمع تنظيمات تأليف أجزاء متآزرة لأداء غرض معين. (لطفي)

-**التنظيم اصطلاحا:** يعرف حسب اميتاي اتريني على انه وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق هدف معين. (لطفي)

يشير هذا التعريف ان عندما ينشا التنظيم يسطر اهداف واحتياجات قد تتعارض أحيانا هذه الأهداف والاحتياجات مع افراد التنظيم.

- تعريف الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:
- عرف "كانتور Kantor" الالتزام على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم. (العامري، 2025).
- وأشار الحراحشة والبشاشة بأن من أكثر التعريفات شيوعاً للالتزام التنظيمي تعريف بورتر وستيرز وبوليان حيث يعرف الالتزام التنظيمي بأنه (القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاث مجالات رئيسية على الأقل تقدير وهي: اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها، وإرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة، ورغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة). (الزهراني، 2025)
- وعرفه هريبنياك والوتر Hrebiniak allulto بأنه: "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع" (العامري، 2025).
- وقد عرفه Allen et Meyor 1990 بأنه: "الحالة النفسية التي ترتبط الفرد بالمنظمة، وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها". (المصاروة و الخفاجي، 2017)
- التعريف الإجرائي:
- ومن خلال ادراجنا لمجموعة من التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمي مركب ذو عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل وخصائص العمل وكذلك الأبعاد التنظيمية ومن هنا فالالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى الفرد لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وذلك ببذل قصارى جهده لتحقيق ذلك.
- 2- مفهوم المؤسسة التربوية:
- المؤسسة لغة: من أسس يؤسس تأسيساً، فهو مؤسس والمفعول مؤسس. (عمر، 2000)
- المؤسسة اصطلاحاً: يعرفها معجم اللغة العربية المعاصرة بأنها:

«منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة» (نفس المرجع، نفس الصفحة).

-يشير هذا التعريف الى أن المؤسسة هي عبارة عن منشأة يتم تأسيسها لتحقيق أهداف محددة بواسطة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية.

- **التربية لغة:** تعرف في معاجم اللغة العربية على «أنها كلمة لها ثلاث أصول لغوية انحصرت في معاني النمو والنشأة والاصلاح»، وهي معاني يكمل بعضها البعض. (مجلة الدراسات العربية)  
- **التربية اصطلاحاً:** يختلف تعريف التربية اصطلاحاً باختلاف المنطلقات الفلسفية فعرّفها بعض علماء الغرب مثل ارسطو أن التربية: «هي اعداد العقل لكسب العلم كما تعد الارض للنبات والزرع» (مجلة الدراسات العربية نفس الصفحة).

-**تعريف المؤسسة التربوية اصطلاحاً:**

هناك العديد من التعاريف عن المؤسسات التربوية سنقوم بعرض البعض منها كما يلي:

-عرف "محمد جمال صقر" المؤسسات التربوية على أنها: "مؤسسة اجتماعية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، دورها تكوين الأفراد من مختلف النواحي إطار منظم وفق مبادئ الضبط الاجتماعي" (صقر، 1965، صفحة 93). بمعنى أن جمال صقر يرى بأن المؤسسة التربوية لها دور حاسم في تنشئة الأفراد وتوجيه سلوكهم ضمن نظام اجتماعي معين يهدف إلى الحفاظ على الانسجام والاستقرار داخل المجتمع.

- كما عرفت المؤسسات التربوية بأنها: "إحدى أهم مؤسسات المجتمع، تقوم بالدور التربوي وفق ما يتطلبه المجتمع المحلي، وهي المؤسسة التربوية التي تتم بواسطتها إحداث التغيرات والتطورات المطلوبة في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية في المجتمع" (عاشور، 2005، صفحة 89). يوضح الكاتب هنا بأن المؤسسات التربوية هي أساس التغيير والتطور في المجتمع، حيث تعمل على إعداد الأفراد بما يتناسب مع احتياجات المجتمع في مختلف جوانبه.

- ويرى شيبمان أن المؤسسة التربوية هي: "شبكة من المراكز والأدوار التي يقوم بها المعلمون والتلاميذ، حيث يتم اكتساب المعايير التي تحدد لهم أدوارهم المستقبلية في الحياة الاجتماعية"

(وظفة و الشهاب، 2004، صفحة 17). يرى شيبمان أن المؤسسة التربوية هي مؤسسة اجتماعية تلعب دورا كبيرا في تشكيل شخصية التلاميذ وتوجيههم نحو أدوارهم في المجتمع مستقبلا.

#### -التعريف الإجرائي:

من خلال جملة التعاريف المذكورة يمكن أن نقول ان المؤسسات التربوية هي إحدى المؤسسات الاجتماعية، دورها تنشئة الأفراد وتعليمهم وتربيتهم في مختلف مجالات الحياة، كما تنمي فيهم القدرات والمهارات الخاصة بخدمة المجتمع.

#### سابعا: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

تعد مرحلة الدراسة الميدانية مرحلة مهمة في العلوم الاجتماعية، ذلك أن أهمية البحث لا تكمن في جمع التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث، وإنما تستدعي أيضا نزول الباحث إلى الميدان لمعاينة واستقصاء الحقائق والوقوف عند مختلف جوانب المشكلة بهدف دراستها بشكل دقيق ومفصل مستندا في ذلك على ما جمعه الباحث من بيانات ومعلومات لازمة للدراسة، وهذا ما يضفي الطابع الأميريقي العلمي على البحث.

#### 1- مجالات الدراسة:

انفق المهتمون بمناهج البحث الاجتماعي على تحديد ثلاث مجالات هامة للبحث الاجتماعي وتشمل ما يلي: **المجال المكاني**: ويقصد به المجال الذي يحدد لنا المكان الذي أجريت فيه الدراسة، و**المجال الزمني**: ويعني المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة الميدانية بداية من الدراسة الاستطلاعية، **المجال البشري**: ويعني مجتمع البحث اي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.

وعليه فإن مجالات الدراسة في موضوعنا تمثلت فيما يلي :

-**المجال المكاني**: يتمثل المجال المكاني للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وفي بحثنا هذا فإن المجال المكاني متمثل في مجموعة من المدارس الابتدائية التابعة لبلدية بسكرة هذه الأخيرة التي تقع بالجنوب الشرقي للولاية وتتربع على مساحته تقدر ب 127.70 كلم<sup>2</sup> وتبلغ كثافتها السكانية 40 نسمة /كلم<sup>2</sup>.

يبلغ العدد الإجمالي للمدارس 96 مدرسة ابتدائية موزعة على مقاطعات تربية عبر البلدية، وقد اخترنا خمس مدارس ابتدائية تقع بحي المنطقة الغربية 1450 مسكن الذي يتكون من سكنات أغلبها ذات طابع جماعي اجتماعي مدعمة من طرف الدولة، أما سكانها فمعظمهم من الطبقة الفقيرة والمتوسطة كانوا يسكنون البيوت القصديرية، مستواهم العلمي أغلبهم ذوي المستوى المتوسط ومنهم الأميين.

-المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة الميدانية بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى نهاية البحث.

وقد بدأت دراستنا الميدانية خلال السنة الدراسية 2025/2024 حيث قمنا بزيارة المدارس الابتدائية التي كانت تمثل مجتمع الدراسة ومحل دراستنا الميدانية، وقد انقسمت هذه الأخيرة إلى مراحل:

#### المرحلة الأولى :

وكانت ابتداء من 06 أبريل من سنة 2025م إلى غاية 08 أبريل من نفس السنة، وهي عبارة عن زيارة استطلاعية تم من خلالها إجراء مقابلات مع مديري المدارس وإطلاعهم عن موضوع الدراسة، وأخذ موافقتهم حيث وعدونا بتقديم كل التسهيلات من أجل إتمام وسير عملية البحث، كما تم التعرف على الواقع الميداني للمؤسسات قبل الخوض في تفاصيله وإزالة الغموض عنه.

#### المرحلة الثانية :

وكانت ابتداء من تاريخ 15 أبريل من سنة 2025م ودامت حوالي يومين، حيث تم خلالها زيارة المدارس وتسليم مديريها استمارات البحث وشرح مضمونها لهم ليتم توزيعها على المبحوثين (الأساتذة).

#### المرحلة الثالثة:

وكانت ابتداء من 20 أبريل، حيث تم في هذه المرحلة جمع استمارات البحث التي تم توزيعها على مديري المدارس.



## المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة من البحث تم تفرغ البيانات المتعلقة بالاستمارة وتبويبها والتعليق عليها واستخلاص النتائج، وقد بدأت هذه المرحلة من شهر أبريل إلى بداية شهر ماي من 2025م، لتسلم بعد ذلك للمشرفة لمراقبتها وتقديم بعض التعديلات.

**-المجال البشري:** مما لا شك فيه أن لكل بحث مجتمع بحث تدور حوله الدراسة، ويقصد بمجتمع الدراسة «جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة المدروسة» (كلثوم، 2017-2018، ص 41). عادة ما يواجه الباحثون مشكلة الأعداد الكبيرة لمجتمع البحث محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة دراسته، بسبب التكاليف المادية وبذل الجهد وكذا تضييع الوقت ضف إلى ذلك الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء جمعه للبيانات من كل افراد المجتمع.

وهذا ما يدفع الباحث إلى دراسة عدد صغير من الناس يمثلون المجتمع الكلي أفضل تمثيل وهذا ما يطلق عليه بعينة الدراسة.

تمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في مجموعة من أساتذة التعليم الابتدائي موزعين على خمس مدارس ابتدائية، وقد بلغت عينة الدراسة 89 أستاذ وأستاذة.

## 2-عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يلجأ الكثير من الباحثين إلى العمل بنظام العينة وهذا لاختصار الوقت والتكلفة والجهد، وتعني العينة «كلمة مشتقة من الفعل عين الذي يفيد في اللغة العربية معنى خيار الشيء، وبذلك فإن العينة هي ما تم اختياره من هذا الشيء، وفي البحث العلمي فإن العينة تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما». (مسعودي، 2017 - 2018، ص 42)

وهنا أنواع للعينة نذكر منها العينة العشوائية البسيطة والعينة القصدية...الخ

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية وتمثلت في مجموعة من المدارس الابتدائية أغلبها متواجدة في حي 1450 مسكن بالمنطقة الغربية الكورس، وقد اخترت هذه العينة لعدة أسباب أهمها: أنني أقيم في نفس الحي الذي تقع فيه هذه المدارس (مجتمع الدراسة).

-أعمل في إحدى هذه المدارس.

-كوني أعمل ليس لدي الوقت الكافي للتنقل إلى أحياء أخرى وإلى مدارس بعيدة.

كما اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لجميع الأساتذة الذين يزاولون مهنة التدريس في هذه المدارس الابتدائية وسنعرض الجدول الآتي لتوضيح عينة الدراسة.

الجدول رقم 01: يوضح عينة الدراسة

الرقم	أسماء المدارس الابتدائية	عدد الأساتذة
1	ابتدائية بلقايد لخميسي	17
2	ابتدائية هاشمي سويد	19
3	ابتدائية موساوي العابد	19
4	ابتدائية الشهيد هنودة محمد الهاشمي.	15
5	الشهيد لهاللي بن عبد العزيز زميط	19
المجموع	05	89

### 3- المنهج:

يعتبر المنهج أساس البحث لأنه يمثل الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى التعميمات أو النتائج بطريقة علمية ودقيقة، «كما يمثل مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية». (كلثوم، 2017-2018، ص 41).

وانطلاقاً من هذا المفهوم إن أي دراسة تحتاج إلى منهج تفرضه طبيعة الدراسة، وعلى هذا الأساس، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس والذي بعنوان معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف ظاهرة الالتزام التنظيمي والوقوف على أهم المعوقات التي تقف حاجزاً أمام تحقيقها في المؤسسات التربوية، وتحد من فعاليته، وكذلك تحليل كل المعطيات والبيانات التي تحصلنا عليها ومناقشتها، واعتمدنا التحليل الإحصائي عن طريق استخدام الاستبيان والنسب المئوية.

#### 4- أدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث، وتتطلب اهتمام كبير من طرف الباحث، وتعتمد هذه المرحلة على مجموعة من الأدوات ويقصد بالأداة هي: «الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة» (كلثوم، 2017-2018، ص 44).

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات وهي الاستمارة والملاحظة بالمشاركة.

#### -الاستمارة:

هي أداة من أدوات جمع البيانات، ويقصد بها «قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن موضوع البحث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة» (كلثوم، 2017-2018، ص 44).

وقد اعتمدنا الاستمارة لاعتبارها من أهم الأدوات في العلوم الاجتماعية، وقد تم بناء وصياغة أسئلة الاستمارة بطريقة هادفة اعتماداً على الأسئلة الفرعية للبحث، وتحمل عنوان معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية والهدف منها هو الكشف عن أهم معوقات الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية، وتضمنت 31 سؤالاً موزعة على أربع محاور أساسية وهي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية وتضم 5 أسئلة.

**المحور الثاني:** الالتزام العاطفي ويضم 9 أسئلة.

المحور الثالث: الالتزام المعياري ويضم 8 أسئلة.

المحور الرابع: الالتزام الاستمراري 9 أسئلة.

وتم عرضها على ثلاثة أساتذة محكمين وهم :

-حليلو نبيل: استاذ التعليم العالي بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

-سليمة بوزيد: استاذ التعليم العالي بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

\_الدكتورة مونيا سابق : أستاذ محاضر أ بقسم علم اجتماع بجامعة محمد خيضر .

وعلى ضوء توجيهاتهم ونصائحهم القيمة تم تعديل بعض الأسئلة وإضافة سؤالين آخرين الى اسئلة الاستمارة ليصبح عددها 33 سؤالاً، ثم تم عرضها على الأستاذة المشرفة الذي تحفظت على بعض الأسئلة وطلبت إعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى ليبقى عدد الأسئلة 33 سؤالاً بعد التعديل والتصويب، وأخيراً تم ضبطها في صورتها النهائية.

وتم النزول إلى الميدان وتوزيع الاستمارة على المبحوثين في الفترة الممتدة من 15 أفريل إلى بداية شهر ماي، حيث تم استلام 83 استمارة من أصل 89 استمارة بسبب امتناع 6 مبحوثين على الإجابة لأسباب خاصة، ليصبح عدد الاستمارات التي اعتمدنا عليها في هذا البحث هو 83 استمارة.

وفي الأخير جاءت مرحلة تفريغ البيانات وتبويبها والتعليق عليها، واستخلاص النتائج.

والجدول الآتي يوضح لنا عدد الاستمارات التي تم جمعها من قبل مدراء المدارس.

الجدول رقم 02: يوضح عدد الاستمارات التي تم جمعها من قبل مدراء المدارس.

الرقم	اسم المدرسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
01	بلقايد لخميسي	17	17
02	هاشمي سويد	19	17

03	موساوي العابد	19	17
04	الشهيد هنودة محمد بن الهاشمي	19	15
05	الشهيد لهاللي بن عبد العزيز زميط	19	17
/	المجموع	89	83

-الملاحظة بالمشاركة:

- إضافة إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات، فقد اعتمدنا على أداة الملاحظة بالمشاركة والتي تعني: «أن يكون للباحث دور إيجابي وفعال، ويعني أن يقوم بنفس الدور، ويشارك أفراد الدراسة في سلوكياتهم وممارساتهم المراد دراستها» وهذا ما انطبق عليا كوني أمثل واحد من أفراد العينة التي تمت عليهم الدراسة الميدانية، وأعيش وبحكم معاشتي للواقع والظروف التي يعيشها الأساتذة في المدارس الابتدائية والمشاكل والمعوقات التي تقف حاجزا أمام تحقيقهم للالتزام التنظيمي ومن ثم محاولة الحد من هذه المعوقات بالتوصل إلى حلول واقتراحات تحد من هذه الظاهرة. (الطاهر، 2024)

الجانِب النظري

## الفصل الثاني: قراءة في مفهوم الإلتزام التنظيمي

تمهيد:

أولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي وخصائصه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه

ثانياً: نظريات الإلتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية

ثالثاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي ومكوناته ونماذجه

رابعاً: مداخل الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه

خامساً: مراحل ومحددات الإلتزام التنظيمي

سادساً: آثار الإلتزام التنظيمي ونتائجه

ملخص الفصل

### تمهيد:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي شغلت أذهان الباحثين والمفكرين، لكونه من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه مما أدى إلى ظهور العديد من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة والتي هدفت معظمها إلى تحديد العوامل التي تؤثر ويتأثر بها الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

ويعتبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها ورغبته القوية في التمسك والبقاء فيها ويظهر ذلك من خلال الجهود التي يبذلها الموظف، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة والوقوف على أهم العراقيل التي تعيق عملية الالتزام.

وعلى هذا الأساس فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بهدف زيادة درجة الالتزام بأهدافها وقيمها مما أدى إلى ظهور النظريات التي تفسر الالتزام التنظيمي وأنواعه والعوامل المؤثرة عليه.

وسوف نقوم في هذا الفصل باستعراض مستفيض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، والمتغيرات ذات العلاقة به، إضافة إلى طرق قياسه حسب عدد من الباحثين والعلماء.



اولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي وخصائصه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه:

### 1- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تسلط عليها الضوء في إدارة المنظمات، لما له دور كبير في نجاح المؤسسة واستمرارها، ولذا فقد اهتم علماء السلوك الإنساني بدراسته وفهمه نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً فيه من قبل المؤسسات.

إن ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب، وارتفاع نسبة التأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض درجة الرضا الوظيفي.

ومن هنا تظهر أهمية الإلتزام التنظيمي في المؤسسة حيث يدفع العاملين بها للعمل كفريق واحد، مما يحسن من القدرة التنافسية والأدائية للمؤسسة ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

لذا يتوجب على المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات أن تستثمر في العنصر البشري، وفي العلاقات الإنسانية التي تحكمه من أجل خلق القيمة المضافة، وتحقيق الرضا الوظيفي والتوافق المهني، والتغلب عن مختلف الصعوبات والعراقيل التي تحد من تطوير المؤسسات التربوية، كما يساعد الإلتزام التنظيمي على تحقيق الأداء المميز في العمل ويقلل من الخسائر والتكاليف الناجمة عن سوء استغلال القدرات، أو إنهاك الأداة البشرية، فالإلتزام يولد الرغبة لدى المعلمين في الاستمرار في المدرسة ويترتب عن ذلك قلة دوران العمل وتراجع حركة انتقال المعلمين.

ومن هنا نلخص أهمية الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يساعد الإلتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية ادماج الأفراد مع المؤسسة.
- يمثل الإلتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السيكلوجية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد ذوي الإلتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد الإلتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة، مما يساعد على الأداء المتميز والابداع في العمل، مما يؤثر إيجاباً على فاعلية وكفاءة المؤسسة التربوية.

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- إن ولاء العمال لمؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة فاعليتها.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخلها، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية والتنافسية وجودة التعليم في المؤسسات التربوية.
- كلما ازداد معدل التوافق بين القيم والأهداف لدى الأفراد والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وانخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة (دليلي و خميس، 2020، صفحة 741).

## 2- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص أهمها:
- الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة، وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة، والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.
- يبرر حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.
- يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمؤسسات.
- يفقد خاصية الثبات وهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها، مما يجعل مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثره بالعوامل الأخرى، ومع ذلك فإن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.
- الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد التي تؤثر في بعضها البعض ويمكن تحديد أسباب التعدد إلى ما يلي:

أن المؤسسة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة إشراك هذه المؤسسة في هدف واحد معين.

يوجد داخل كل مؤسسة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الأخرى.

تعمل هذه التكتلات داخل المؤسسات على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا (دليلي و خميس، 2020، صفحة 742).

-يعتبر سلوك الالتزام التنظيمي على العلاقة القوية التي تربط الموظف بقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

-يجب أن يستمر سلوك الالتزام التنظيمي للموظف أو العامل ويتواصل طيلة بقائه في المؤسسة.  
-يجب أن يتسم سلوك الالتزام التنظيمي بالمصادقية والرضا من خلال التضحية وبذل الجهد والطاقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-يؤثر الالتزام التنظيمي على قرارات الموظف بالنسبة لبقائه في المؤسسة أو تركها أي أن سلوك الالتزام له تأثير كبير على قرارات الموظف (الجماصي، 2016، صفحة 13).

-يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد تكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

-يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

-تشمل مخرجات الالتزام في البقاء داخل المؤسسة وعد تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة (حاجي، 2020، صفحة 84).

### 3- أنواع الالتزام التنظيمي:

اتفق الباحثين والعلماء على تصنيف الإلتزام التنظيمي للموظفين إلى ثلاثة أنواع تتمثل في

مايلي:

-**الالتزام الشعوري (العاطفي):** يعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المؤسسة لأنه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وتلجأ بعض المؤسسات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمؤسسة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيتترك العمل بالمؤسسة، وكما يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله (الحياني، 2021، صفحة 273).

-**الالتزام المعياري:** يعبر هذا المفهوم عن التزام الفرد الأدبي بالبقاء في مؤسسته، ورغبته في تكوين انطباع جيد عنه لدى زملائه بعد تركه للمؤسسة (القيسي، 2019، صفحة 26).

-**الالتزام الاستمراري (المستمر):** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل بمؤسسته لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت هذه الخدمة في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، الصداقة، الحوافز.... والكثير لا يرغب في التضحية بتلك الامتيازات (حلس، 2012، صفحة 41).

من خلال عرضنا لأنواع الالتزام التنظيمي نستطيع القول أنها تمثل في مجملها الإلتزام التنظيمي، ولكل نوع من هذه الأنواع الثلاث تأثيره على الأداء الوظيفي وسلوك الموظفين حيث نجد أن الإلتزام العاطفي هو الأكثر إيجابية لكونه يحقق أداء مرتفع ورضا وظيفي لدى العاملين نظرا لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة، بينما الإلتزام المعياري يمكن أن يكون إيجابيا إذا توافقت مع بيئة عمل محفزة، أما الإلتزام الاستمراري فقد يؤدي إلى بقاء الموظف في المؤسسة دون دافعية حقيقية وإنما امتثالا لمصالحه والامتيازات.

#### 4- العوامل المؤثرة في مستوى السلوك التنظيمي :

تولي المؤسسات التربوية اهتمام كبير للالتزام التنظيمي وتوجد فيها عدة عوامل تزيد من مستوى التزام الأفراد داخل مؤسساتهم، إلا أن هناك عددا من العوامل تؤثر على مستويات الإلتزام التنظيمي فمنها ما يتعلق بعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف وبيئة العمل وعوامل تنظيمية أخرى ويمكن أن ندرج هذه العوامل على النحو التالي:

### أ-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اختيارات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد، كما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد، وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل. كما تؤثر كذلك دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام خاصة في الشهور الأولى للموظفين الجدد (بن معتوق، 2022، صفحة 701).

### ب- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط إيجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين مثل السياسات التنظيمية ووضوح الأهداف والأدوار ونمط القيادة، ونظام الحوافز المتبع والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ومن أهم المتغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للتنظيم والتي بدورها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين ما يلي:

**السياسات التنظيمية:** وذلك من خلال تبني المنظمة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الالتزام التنظيمي، حيث أنه لكل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي ويعتمد السلوك في شدة إيجابية أو سلبية على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات.

**-وضوح الأهداف والأدوار:** يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تحيط بالعاملين على زيادة دافعية الأفراد إلى ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، أي كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية فهم وإدراك الأفراد للمهام المنوطة بهم، والمعايير المقررة لها، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، الذي يتأثر بالمنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية.

-مشاركة العاملين في التنظيم: وقد أوضحت الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة وبرغبة وبروح معنوية مرتفعة ما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة.

-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: بينت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ البيئية المتسلطة والمحيطه بمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسؤولية في تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقل في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على خلق وإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد والمناسب لتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-تطبيق نظام مناسب للحوافز: يجب أن يشمل نظام الحوافز المادية والمعنوية وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الحكومية وخاصة المؤسسات التربوية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها الاعتماد على نظم جيد للحوافز وخلق الانتماء والالتزام لدى العاملين.

-الثقافة التنظيمية: وهي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتعرف بأنها "تعبّر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة وفي سلوك الأفراد، كلما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروؤوسهم ومنظماتهم".

-نمط القيادة: ويعد نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تترك أثراً واضحاً في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، ومن ثم التزامهم لمنظمتهم (مرجع سابق، صفحات 701-702).

### ج-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل: العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي،

والراتب، وهنا عرض لبعض توضيحات أثر الخصائص الشخصية للفرد على الالتزام التنظيمي ومنها:

-**العمر:** ويقصد به عمر الفرد داخل المؤسسة وهو أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فقد أثبتت العديد من الدراسات فيما يخص العمر والالتزام التنظيمي على الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين.

-**الجنس:** حيث يرى بعض الباحثين أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي إلا أنه هناك تأكيد من قبل بعض الباحثين أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام لديها.

-**عدد سنوات الخبرة:** ويمكن القول في هذا الإطار بأنه كلما زادت سنوات الخدمة للعامل في المؤسسة، تزداد معها الخبرة العملية لديه في كيفية أداء المهام وإتقانها، وبالتالي يعمل على بذل المزيد من الجهد في سبيل الحصول على مراكز وظيفية أعلى داخل منظمته، وعليه ترتفع لديه درجة الالتزام من خلال العمل مدة طويلة وتحقيق مكانة وظيفية جيدة.

-**المؤهل العلمي:** أكدت غالبية الدراسات على وجود ارتباط سالب بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي وكذلك تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد، كلما ارتفع تأهيله العلمي.

-**المستوى الوظيفي:** أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، إذ أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع معدل التزامه، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية، وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى وتوزيع الكفاءات.

-**الراتب (الأجر):** حيث يعتبر الأجر أحد المتغير المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام، والحافز الشخصي الذي يدفع للعامل في منظمة غير تطوعية، حيث تنشأ العلاقة بين الموظف والمنظمة

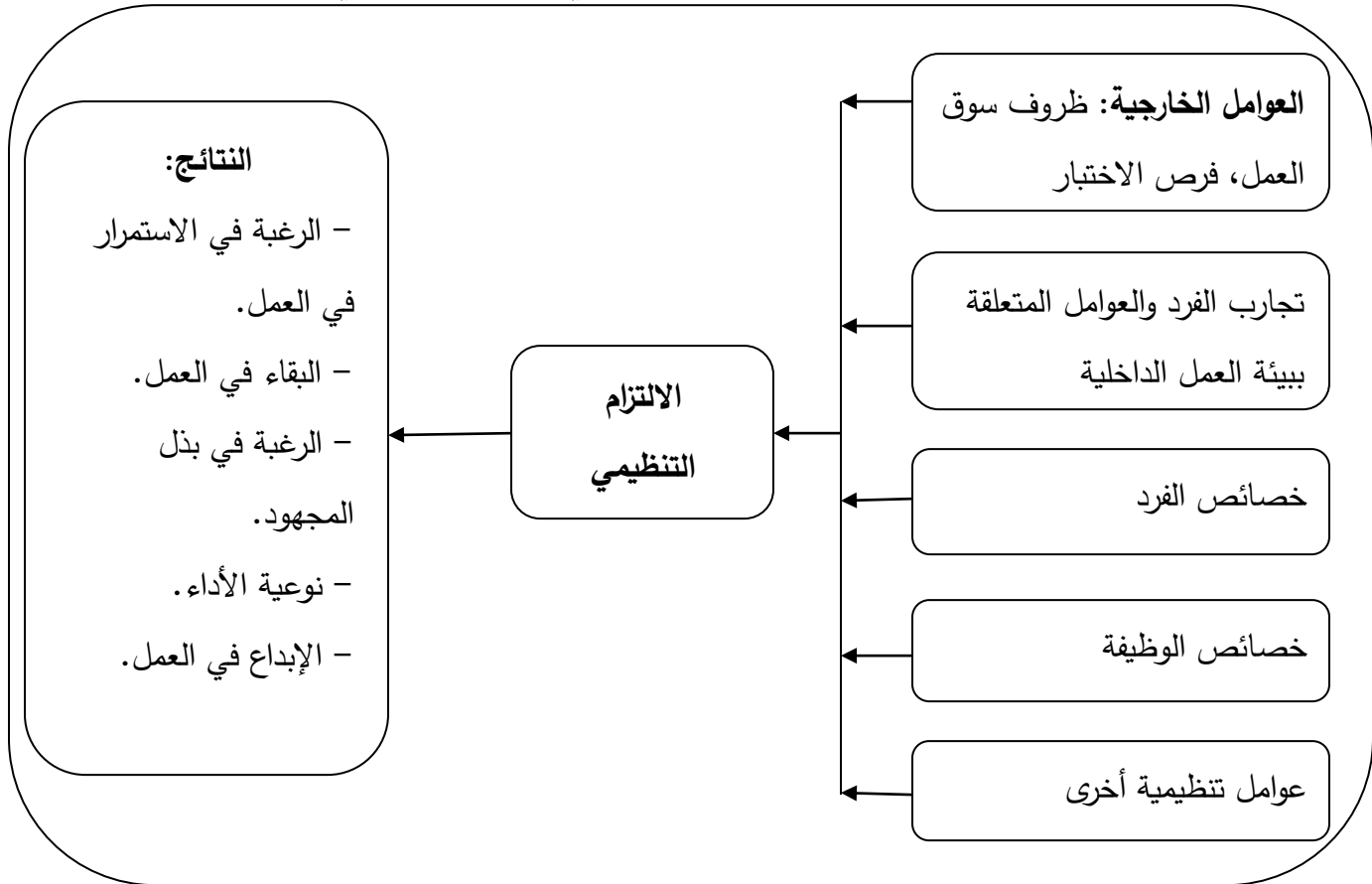
من خلال عقد ويطرح عقد العمل تحقيق علاقة مستمرة بين المنظمة والموظف ويؤثر هذا العامل في مستوى الالتزام التنظيمي للموظف. (المرجع السابق، ص702).

#### د- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام، اهتمام الباحثين حديثا فقط، فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي ويرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما ترتبط من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها بينما نجد أن دراسة "stevens" والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، وجود الرقابة، ونطاق الرقابة ومركزية السلطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي بشكل قوي. (مرجع سابق، ص703).



والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:  
الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: (بن معتوق، 2022، صفحة 703)

ثانيا: نظريات الإلتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية:

هناك العديد من النظريات والنماذج التي حاولت تفسير ظاهرة التزام الأفراد نحو المنظمات التي يعملون بها ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

### 1- نظرية الرهان الجانبي:

تنسب هذه النظرية لها ورد بيكر **H Becker 1960** فقد عرف بيكر الالتزام على أنه: "ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط" ويقصد بالمسارات المتجانسة في النشاط تحقيق عضوية الفردي المنظمة واستمراره ما يعمل فيها.

ويقصد بيكر بالرهانات الجانبية تراكم الاستثمارات الفرد في المنظمة كاستثماري في المال والجهد والوقت وصداقات العمل مما يجعل ترك الفرد لمنظمته أمرا صعبا ومكلفا، بهن أن بمرور الوقت تنشأ تكاليف تحتم على الفرد الالتزام بالعمل كالتهديد بعقد امتيازات داخل المنظمة وكذلك نقص البدائل المتاحة للالتحاق بعمل آخر أو تعويض عن فقد عمله الحالي كل هذا يجعل الفرد ملتزما نحو المنظمة ولذا ترى نظرية الرهان الجانبي أن الفرد يميل للبقاء بالمنظمة واستمراره بها لأنه تخليه عن المنظمة يفقده الكثير من المزايا كاستثمارات في الوقت والجهد والمال والتي لا يستطيع تعويضها.

وقد عرف الالتزام الذي أشار إليه بيكر بالالتزام الحسابي وذلك لتأكيد على المصالح المحسوبة التي ترتبط الفرد بتنظيم معين.

وهناك الكثير من الباحثين الذين أيدوا نظرية الرهان الجانبي التي وضعها بيكر لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي ومن أبرزهم هرينك والتو 1972 اللذان عرفا الالتزام الحسابي على أنه "ظاهرة بنائية تحدث نتيجة للتفاعلات الفردية، التنظيمية والبدائل في الرهانات الجانبية أو الاستثمارات بمرور الوقت كما أن تأثر بيكر وأتباعه بالمنظور التقايضي الذي أشار إليه مارش وسيمون 1958 ذلك المنظور الذي يفسر ظاهرة الالتزام نحو المنظمة باعتبارها تنمو نتيجة الرضا للموظف عن الإغراءات والمكافآت التي يقدمها التنظيم للفرد والتي يخسرها في حال ترك المنظمة كما أشار بيكر إلى أنه لكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الفرد فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها.

يتضح من كل ما سبق أن نظرية الرهان الجانبي قد اعتمدت منظور تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الالتزام التنظيمي، فالأفراد يستمرون في البقاء في منظماتهم مقابل ما يحصلون عليه من امتيازات مالية أو معاش والصداقات وهذا ينطبق أيضا على أعضاء المدارس كمنظمات تعليمية.

**2-نظرية التوحد:** وتسمى بنظرية التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة وتركز على فكرة مفادها أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت هذه الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية.

وعلى هذا الأساس فإن نظرية التوحيد تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها حالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل من الفرد والمنظمة، وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر وزملائه مودي وستيرز وباختصار فإن نظرية التوحيد تقر بأن الموظفين يلتزمون بالبقاء في المنظمة لاعتبارات معينة وهي:

- إيمانهم بقيم وأهداف المنظمة واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ورغبتهم في استمرار عضويتهم في المنظمة، لكن هذه العناصر السابقة الذكر التي حددها بورتر وزملائه، كأبعاد لبنية الالتزام التنظيمي إلى النقد الشديد وعلق كوشمان 1992 باختصار هذه العناصر كما يلي:

إن العنصر الثاني يعتبر مرادفا لفكرة دافعية العمل بينما العنصر الثالث يصف الولاء ويشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشرا على النوايا السلوكية أكثر من الاتجاهات في حد ذاتها وهكذا يبقى فقط العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، ويظهر فيه الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة، ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام العاملين نحو المنظمة أما العنصران الثاني والثالث فيمكن اعتبارهما مخرجات للالتزام التنظيمي أكثر من كونهما مكونان له.

ومن هنا يمكن القول أن نظرية التوحيد تفسر الالتزام التنظيمي على أنه رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه وأهدافه الشخصية مع قيم المنظمة وأهدافها. ويصرف النظر عن الانتقادات الشديدة الموجهة لعناصر بنية ظاهرة الالتزام كما وصفها بورتر وزملائه (أصحاب نظرية التوحيد)، يذهب بعض أساتذة الإدارة التعليمية إلى أن فكرة بورتر وزملائه عن الالتزام التنظيمي تعتبر ملائمة بصورة قوية لتكوين الفعالية المدرسية، وذلك لأن الفعالية المدرسية ترتبط بإيمان أعضاء المجتمع المدرسي بقيم التنظيم المدرسي وأهدافه واستعدادهم لبذل الجهد من أجل نجاح المدرسة.

**3- نظرية الواجب:** تطورت هذه النظرية على يد وينر 1982 wiener حيث انتقد المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي، باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة لأن هذا الفهم لم يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية كالمعايير 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 الوسيطة، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتداداً وتطويراً لها.

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على أنه "شعور ناتج من الضغوط المعيارية المتدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها ومعنى هذا أن الالتزام التنظيمي يدل على المعتقدات المعيارية التي يستدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها، يكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية كالأُسرة أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم ومعتقدات الأعضاء متطابقة مع قيم المنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما:

- القيم العامة للولاء والواجب

- التوحد التنظيمي

فبالنسبة لقيم الولاء والواجب نظهر من خلال استعدادات الشخصية للفرد وإحساسه بالولاء والواجب في جميع المواقف الاجتماعية ومنها المواقف التنظيمية، أما بالنسبة للتوحد التنظيمي فيتجسد من خلال عمليات التنشئة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الاتساق والتطابق بين الغايات والأهداف الفردية والتنظيمية.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن نظرية الواجب تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين باعتبارها شعور العامل بالواجب نحو بقاءه في المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، فالعامل يلتزم في منظمته باعتبارها واجبا أخلاقيا.

وتواجه بعض المنظمات ومنهم المدارس صعوبات في التحكم في الاستعدادات الشخصية لدى العاملين بها نحو الالتزام التنظيمي كما يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بصور عديدة من خلال عمليات التنشئة التنظيمية للعاملين وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحديد نظامها القيمي بوضوح بهدف دفع أعضائها نحو القيم التنظيمية المنسقة مع

معتقداتهم وهذا ما يدفع العامل إلى الإحساس بالواجب نحو المنظمة التي يعمل بها (الهنداوي، 2012، الصفحات 207-211).

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي ومكوناته ونماذجه:

### 1- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في التزام الفرد والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعات على النحو التالي:

أ- الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة إلى الانجاز.

ب- الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل: وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وكذلك إعلام العمال العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء.

ج- الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

د- الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية فرص العمل البديلة: ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا يتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة (الجماصي، 2016، صفحة 16).

### 2- مكونات الإلتزام التنظيمي: يتكون الإلتزام التنظيمي مما يلي:

أ- الأمان: وهو شعور الفرد بالأمن والاستقرار والطمأنينة داخل المؤسسة.

ب- المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المؤسسة) أعمالهم ونشاطاتهم.

ج- التماسك: شعور الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ومندمج معها، حيث تجمعهم وحدة المكان ووحدة الهدف والمصير المشترك.

د- الرضا: شعور الفرد بأهمية المؤسسة التي ينتمي إليها والاعتزاز بعضويته فيها، بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد المؤسسة واتفاقهم معهم.

هـ- تحمل المسؤولية: إن عدم شعور الفرد العامل بالمسؤولية اتجاه مؤسسة عمله يؤدي إلى ضعف مستوى الالتزام لديه.

و- تقدير الآخرين: إن حاجة الفرد إلى تجانسه وإندماجه داخل المؤسسة يتطلب منه معاملة الآخرين (العمال) معاملة حسنة مما ينتج عنه استحسان الآخرين (العمال) ونظرتهم الإيجابية له.

ي- المقارنة مع الآخرين: إن مقارنة الفرد نفسه بالآخرين يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وكما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة (المؤسسة) والتقيد بمعاييرها (بوقندورة و ابريغم، 2019، الصفحات 90-91).

3- نماذج الالتزام التنظيمي: توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما تعلق منها بالأسباب أو النتائج أو النماذج، وسنحاول عرض هذه النماذج وفق تسلسلها التاريخي على النحو التالي:

#### أ- نموذج إنريوني (1961):

يشير هذا النموذج إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة، والذي يسميه أحيانا بالالتزام أو الولاء ويتخذ ثلاثة أشكال وهي:

- الالتزام المعنوي: ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمتها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثله لها.

- الالتزام القائم على أساس حس المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظّمته أو مؤسسته والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها والعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة، علاقة متبادلة الطرفين.

- الالتزام الإغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المؤسسة، غالبا ما يكون خارج عن إرادته بسبب طبيعة الفرد التي تفرضها المنظمة عليه.

### ب- نموذج ستيرز (1977):

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكمن في ميل الفرد للاندماج بمؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل بها، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي يطمح إليها، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم حيث صنف هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الإلتزام التنظيمي ومخرجاته وهما:

#### مدخلات الالتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- خصائص العمل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة للتفاعلات الاجتماعية التغذية المرتدة).
- خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للمؤسسة).

#### مخرجات الالتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم (المؤسسة).
- انخفاض نسبة دوران العمل.
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

#### ج- نموذج ستاو وسلانيك:

يؤكد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نوعين من الإلتزام وهما:

- الإلتزام الموقفي: يعكس هذا النوع من الإلتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه الصندوق الأسود، الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الإلتزام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة (المؤسسة) من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

- الإلتزام السلوكي: يعكس هذا النوع من الإلتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته، حيث تتم تصرفات وسلوكات الأفراد بناءا على مقدار المزايا والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل هذا السلوك داخل المؤسسة.

#### د- نموذج ستيفنز وزملائه (1987):

ينقسم هذا النموذج للإلتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

- الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الإلتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين بها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وبالتالي فإن انتماء الفرد للمؤسسة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، ومن نخلص أن محددات الاتجاه التبادلي ترتبط بدرجة رضا الشخص على ما تقدمه المؤسسة من حوافز وإن توفر له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى فإنه يترك المؤسسة.

- الاتجاه النفسي: هذا الاتجاه أوردته أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث، حيث وضعوا الإلتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المؤسسة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ورغبة الفرد القوية في البقاء فيها.

وعليه فهذا الاتجاه يصور الإلتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها وهو أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز.



### هـ- نموذج أنجل وبيري (1983):

يقوم هذا النموذج على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي ويمكن تصنيفها في نموذجين هما:

-نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج على أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، ويشترط أن يكون السلوك واضحاً وعماماً وثابتاً وطوعياً ويتحدد ذلك على أساس ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

-نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم على أساس العمليات التي تحدث في المؤسسة والتي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بين الفرد والمؤسسة من خلال ما يقدمه الفرد من مهارات و طاقة في سبل تحقيق أهداف المؤسسة التي بدورها تلبي له حاجياته وأهدافه داخل المؤسسة ومن هنا تحصل العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها وهذا يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات المحددة أو غير محددة بين الطرفين (المنظمة والفرد) وهنا لا بد من رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة.

### و- نموذج كانتر (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسة على أفرادها وهي:

- الإلتزام المستمر: ويمثل المدى الذي يستطيع الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فهم يعتبرون أنفسهم جزء من مؤسساتهم ولا يستطيعون التخلي عنها.

- الإلتزام التلاحمي: تتمثل في العلاقة النفسية والاجتماعية التي تنشأ من الفرد ومؤسسته والتي يتم تعزيزها من خلال الامتيازات التي تمنحها المؤسسة لعمالها لإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة وتوفير بعض الخدمات كالسكن والمواصلات اعتراف بمجهوداتهم وتعزيز التلاحم بين العمال والمؤسسة.

الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد العامل أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

### ي- نموذج ألين وماير (1990):

يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاث للالتزام التنظيمي لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:

الإلتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى تأثر الفرد بالخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين وإحساسه بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل مؤسسته وهذا ما يعكس اندماجه والتضامن الجماعي داخل المؤسسة.

الإلتزام المستمر: يعبر هذا النوع من الالتزام إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات للمصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمؤسسة أكثر من كونه عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد درجة التزام الفرد في المؤسسة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد عند بقاءه في المؤسسة.

الإلتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المؤسسة، ويكون هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة من الأسرة أو المجتمع، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالعامل الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه محتاج لذلك. ولكن يمكن للفرد أن يحصل أفضل علاقة مع منظمته عندما ينظر إلى أنواع الالتزام مجتمعه.

### ن- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد هذه المدرسة من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراية وتفسير ظاهرة الإلتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها

وبالأخص قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا (بوقندورة و ابرييم، 2019، الصفحات 92-99).

كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوبا قويا لضبط الموظفين، كاعتبار أنه أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارات، فالإلتزام التنظيمي يقوم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الإلتزام التنظيمي يتضمن توجه الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فيعتبر الإلتزام التنظيمي يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء بل يكون للموظف نوعا من الإلتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته إذا ما تطلب الأمر وبالتالي حسب هذا النموذج يكون الإلتزام نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يحدد من بعض المظاهر التنظيمية المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب والعمل خارج أوقات الدوام.

- رابعا: مداخل وطرق قياس الالتزام التنظيمي:

1- مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك 3 مداخل للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

أ- المدخل السيكلوجي: حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم حيث يرى (Sheldon 1971) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى (Mowdyporter steers 1982) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وكذلك عرف بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

ب- المدخل التبادلي: وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الاسهامات والمنافع، ويرى (alutto) أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة.

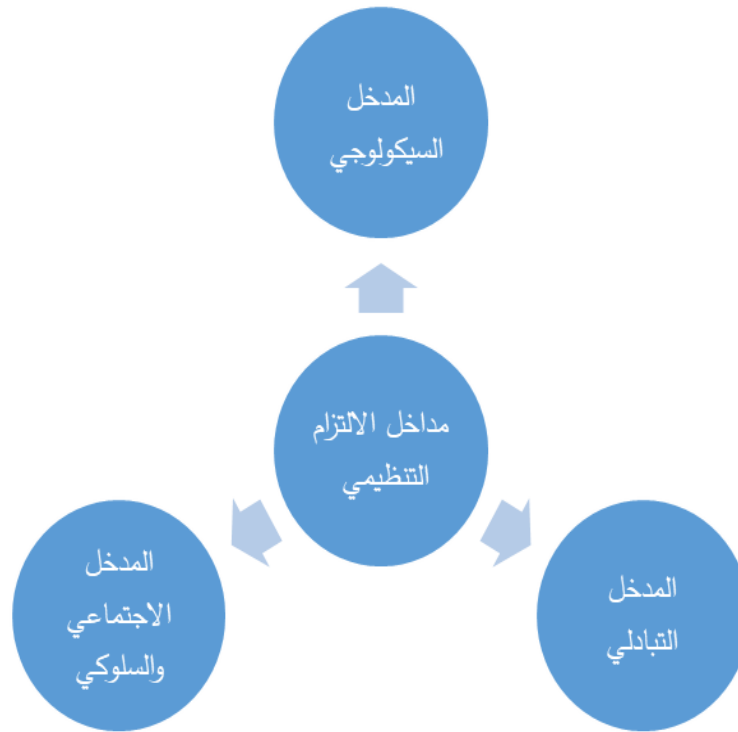
ويرى (Angle perry) أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

ج- المدخل الاجتماعي والسلوكي: حيث يرى (kanter) أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولاء للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر (Salanik) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها (حاجي، 2020، صفحة 87).

ومن خلال دراستنا للمداخل الثلاث للالتزام التنظيمي توصلنا أن هذه المداخل الثلاث تركز على مدى ارتباط والعلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها حيث وضع المدخل السيكلوجي درجة تطابق الفرد مع منظمته وقوة ارتباطه فيها، كما ركز المدخل التبادلي على نوعية العلاقات التبادلية بين الفرد ومنظمته من حيث المنافع والإسهامات. بينما وضع المدخل الاجتماعي والسلوكي على مدى ولاء الفرد لمنظمته، من خلال تدعيم أنشطة المنظمة.

كما يمكن تلخيص مداخل الالتزام التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: (حاجي، 2020، صفحة 86)

## 2- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

طرق قياس الالتزام التنظيمي متعددة وتعتمد على نماذج ومقاييس مختلفة طورها باحثون في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي:

### أ-مقياس ثورتين:

يتضمن هذا المقياس 8 فقرات تستجيب بصداسية قياس الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى 7 فقرات أخرى تقيس الالتزام المهني، ويستخدم لقياس ولاء الأفراد للمنظمة ومدى ارتباطهم بها.

### ب- مقياس بورتر وزملائه:

ويتكون من 15 فقرة تقيس درجة التزام الأفراد، (OCQ) يعرف هذا المقياس بـ "استبانة الالتزام التنظيمي بالمنظمة من حيث الولاء، الإخلاص، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبول سياستها".

كما يستخدم مقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويعد من أشهر المقاييس المستخدمة لوصف الالتزام التنظيمي بشكل عام.

### ج- مقياس مارش ومانري:

- يقدم هذا المقياس "الالتزام مدى الحياة" ويركز على الأعراف والقيم التي تعبر عن الولاء والاستمرارية في العمل لدى الفرد.
- يتكون من 4 فقرات تقيس إدراك الفرد لتعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، بالإضافة إلى نية الاستمرار فيها حتى التقاعد.

### د- المقاييس الذاتية والتقديرية:

تعتمد على تقييمات ذاتية من الموظفين باستخدام أساليب تقديرية توضح مدى تقديرهم للمنظمة، يمكن أن تؤدي إلى مؤشرات تكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

### هـ- مقياس ثورتين:

يحتوي على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، ويستخدم في دراسات قطاع المحروقات كمثال على تطبيقات القياس (حاجي، 2020، صفحة 89).

### ملخص:

تتنوع طرق قياس الالتزام التنظيمي بين مقاييس تعتمد على استبانات متعددة الفقرات تقيس جوانب مختلفة من الولاء والارتباط بالمنظمة، ومن أشهرها مقياس بورتر ومقياس ثورتين، كما توجد نماذج تركز على أبعاد الالتزام مثل الالتزام العاطفي، المستمر، والالتزام الولاء مدى الحياة. وتستخدم هذه المقاييس لتقييم مدى ارتباط الموظفين بمنظماتهم ومدى تأثير ذلك على الأداء التنظيمي.

## خامسا -مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

**1-مراحل تطور الالتزام التنظيمي:** يرى بوكانن أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

**أ-مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من بداية مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة حيث يكون اهتمامه منصبا في هذه الفترة على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته داخل المؤسسة، حيث يقول "بوكانن" إنه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو المؤسسة، والشعور بالصدمة.

**ب-مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمؤسسة.

**ج-مرحلة الثقة بالتنظيم (المؤسسة):** وتبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاء وتتقوى علاقته بالمؤسسة والانتقال إلى مرحلة النضج (بوقندورة و ابرييم، 2019، الصفحات 91-92).

## 2-محددات الالتزام التنظيمي:

تتمثل المحددات التي تساعد في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، نذكر منها ما يلي:

**أ-السياسات التنظيمية:** هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

**ب-وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام وللمؤسسة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

**ج-مشاركة العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.

**د-العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمؤسسة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام.

**هـ-تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** تركز نظرية الحوافز في العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمؤسسات، أو بقاؤهم فيها. لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

**و-العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة.

**نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف (برقوق و درنوني، 2014، الصفحات 26-27)



سادسا: اثار ونتائج الالتزام التنظيمي:

### 1-آثار الالتزام التنظيمي:

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى نتائج ايجابية عموما، وأخرى سلبية أحيانا تؤثر على المنظمة ويمكن ايجاز هذه الآثار على النحو التالي:

أ-الآثار الايجابية: تتمثل فيما يلي:

-النمو والربحية:

أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوى فعالية الأداء التي تنعكس بدورها على تحقيق أهداف المدرسة حيث أن مستوى الالتزام العالي يؤدي إلى فاعلية عالية في تحقيق الأهداف.

-متطلبات الجودة للموارد البشرية:

يرتبط الالتزام التنظيمي بعلاقة إيجابية مع متطلبات الجودة من خلال جودة الأداء فكلما كان هناك الالتزام التنظيمي كان هناك جودة في الأداء نابع من داخل الفرد للوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة.

-مشاركة العاملين:

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

-جودة الخدمة:

هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة فالالتزام التنظيمي بطبيعته يساعد الفرد على جودة الأداء ويجعله لديه الرغبة في العمل والوصول بالخدمة إلى أعلى مستويات الجودة.

### -الأداء الوظيفي:

هناك علاقة موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين فكلما زادت درجة الالتزام لدى الأفراد زاد الأداء الوظيفي لدى الأفراد والقناعة والقبول لقواعد وقوانين الوظيفة.

### -رضا الأفراد العاملين:

هناك علاقة إيجابية للالتزام التنظيمي تجاه رضا الأفراد نحو العمل فكلما كان هناك التزام تنظيمي للأفراد كان هناك رضا وقناعة عن العمل.

### -تقليل دوران العمل:

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

### ب-الآثار السلبية: تتمثل فيما يلي:

#### -على مستوى الفرد:

-قلة التقدم الوظيفي.

-انخفاض النمو الذاتي.

-زيادة الضغوط العائلية.

-زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.

#### -على مستوى الجامعة:

-قلة الابتكار.

-حدة الصراع.

-انخفاض التكاليف.

-محدودية التفكير الجماعي.

#### -على مستوى التنظيم:

-قلة التحديث.

-انخفاض التكيف.

-قلة التطوير.

-ارتفاع معدل دوران العمل (حسين، شعلان، و السبكي، 2018، الصفحات 229-231).

## 2-نتائج الالتزام التنظيمي:

أشار ألوزان (2006، 48، 49) إلى أن نتائج الالتزام التنظيمي تتنوع على مستويات متعددة هي كالتالي:

أ- **على مستوى الفرد:** تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة يرتبط بمجموعة من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد كزيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام لدى الفرد في المؤسسة إلى الزيادة في المكافآت والعلاوات التنظيمية، فالأفراد الذين يملكون درجة عالية من الالتزام يحصلون على امتيازات أكثر من الأفراد غير ملتزمين في عملهم، وهذا ما يشجعهم على بذل الجهد أكثر.

ب- **على مستوى المجموعة:** تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام لدى العمال كانت على استعداد لبذل الجهد.
- كلما زادت درجة الالتزام عند العمال زادت درجة الثبات والفاعلية لديهم.
- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التمسك فيهم والتأزر.

ج- **على مستوى المنظمات:** تشمل النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي للمنظمات فيما يلي:

-زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للمؤسسة من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل الدوران، انخفاض نسبة الغياب والتأخر.

زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج المؤسسة، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

إن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهوداً كثيرة لإنجاحه، ويبيدي رغبة قوية في الاستمرار فيه لمدة أطول، وفي الأداء يقلل في السلوك السلبي، كالإهمال والتقصير في العمل والغياب وترك العمل أو الشعور بالإحباط والاستياء، ومن هنا فإن نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وكذا شعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية ومن ثم ترسيخ مناخ تنظيمي سليم (سيفي و مزيان، 2019، الصفحات 50-51).

### خلاصة الفصل:

وخلاصة القول يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وهو عبارة عن سلوكيات وتصرفات يقوم بها الفرد، تحدث من خلال العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة والتي ينتج عنها إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة، نتيجة رغبته ورضاه عن عمله وتوافق قيمه وأهدافه وقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها، وبالتالي يندمج فيها ويفضل البقاء فيها رغم ما يتعرض له من عراقيل تحد بينه وبين تحقيق ذلك.

وفي هذا الفصل تطرقنا لمجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة فيه والعوامل المساعدة في تكوينه ومراحله والنظريات المفسرة له.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للمؤسسة التربوية

تمهيد:

أولاً: أهمية المؤسسة التربوية

ثانياً: خصائص ومقومات المؤسسة التربوية

ثالثاً: أنواع المؤسسات التربوية

رابعاً: وظائف المؤسسة التربوية

خامساً: أهداف المؤسسة التربوية

سادساً: مهام المؤسسة التربوية وفق التشريع الجزائري

ملخص الفصل

**تمهيد:**

تعد المؤسسات التربوية امتدادا للأسرة ومن الأبنية والأعمدة الأساسية في المجتمع، أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي للأفراد، حيث تعمل على تنشئة أفرادها وفق النظم المسطرة والمحددة في المجتمع حتى يكونوا أعضاء صالحين وتعزز من قدراتهم.

كما تتأثر هاته المؤسسات بكل ما يحدث في المجتمع من كبيرة وصغيرة، وتخضع للدوافع والمواقف السائدة فيه والمسيرة له. ولتنفيذ الأهداف التي رسمها المجتمع تعتمد المؤسسات التربوية على خطط ومناهج وذلك من خلال الإدارة التربوية التي تجسد مجموعة من الأفكار والنظريات.

### أولاً: أهمية المؤسسة التربوية:

للمؤسسات التربوية أهمية كبيرة تؤثر على الطالب، وقد تعمل على تغيير سلوكياته وأفكاره المختلفة، وتعمل كذلك على تلبية حاجاتهم التربوية والتعليمية، حيث تكمن أهمية المؤسسة التربوية فيما يلي:

- للمؤسسة التربوية أهمية كبيرة، ومساهمة واضحة في عملية التنشئة الاجتماعية، وتقويم سلوك الطالب من خلال غرس الوازع الديني، وزيادة صلة الطالب بربه من خلال المناهج التعليمية المختلفة، وترسيخ أخلاقيات الدين الإسلامي.
- تساعد على تفتح عقلية الطالب، وحرصه على تعلم كل ما هو جديد للوصول إلى المستوى المطلوب من التطور، والتقدم العلمي، والتكنولوجي.
- زيادة الثقافة لدى الطلاب، من خلال زيادة حرصهم على قراءة الكتب، وتمدهم بالمهارات الأساسية، للتكيف والعيش مع البيئات الاجتماعية المختلفة.
- تقوم بتعليم الطالب على استغلال أوقات الفراغ، والاستفادة منها وعدم تضييعها.
- تقوم بتأسيس الطالب وتهيئته للدراسة الجامعية، والتي تعمل على تكوين وترسيخ معلومات في مجال محدد يقوم الطالب باختياره في بداية دراسته الجامعية (عبد النبي، 2019، الصفحات 100-101).

من خلال ما سبق يتبين لنا أن المؤسسة التربوية مهمة بشكل كبير في حياة الطالب، وتقوم بتنشئته اجتماعياً، وتبني شخصيته مما يساهم في تطور المجتمع، كما تنقل له القيم والمعرفة وغرس الوازع الديني فيه.

### ثانياً: خصائص ومقومات المؤسسة التربوية:

#### 1- خصائص المؤسسة التربوية:

تعتبر المؤسسات التربوية تنظيماً اجتماعياً مميزاً عن بقية التنظيمات وتنفرد بمجموعة من الخصائص عن غيرها من المؤسسات نذكر منها ما يلي:



#### أ- المؤسسة التربوية بيئة اجتماعية مبسطة:

إذ تعمل المؤسسات التربوية على تبسيط المواد المعرفية والمهارات لتسهيل عملية التحصيل وتتبع في ذلك الانتقال من البسيط إلى المعقد، ومن المحسوس إلى المجرد ومن المعلوم إلى المجهول.

#### ب- المؤسسة التربوية بيئة اجتماعية موسعة:

حيث تعمل على توسيع آفاق المتعلمين ومدرّكاتهم وتصل حاضرهم بماضيهم بما يضمن استمرار المجتمع من خلال عملية نقل التراث من جيل لآخر.

#### ج- المؤسسة التربوية بيئة تربوية صاهرة:

حيث تعمل على توحيد ميول واتجاهات المتعلمين ودمجها وتوجيهها، بما يتماشى مع قوانين المجتمع وفلسفة العامة، فهي تسعى إلى تكوين وبناء واقع اجتماعي متماسك يقوم على أساس الوحدة والتعاون.

#### د- المؤسسة التربوية مصفية:

إن المؤسسة التربوية لا تقدم التراث الاجتماعي في صورته الخام، بل تعمل على تصفيته وتنقيته مما يشوبه من الأمور الضارة أو المتعارضة مع السياسة العامة للمجتمع وكذلك بالنسبة للأمور التي أصبحت غير مناسبة للحياة العصرية (ملياني، 2017، صفحة 117).

#### هـ- المؤسسة التربوية بيئة للتعليم:

بحيث أن التلميذ يذهب إلى المدرسة لتلقي المعارف والمعلومات والمهارات التي يتطلب منه حفظها واستيعابها كما أنها توفر له البيئة المناسبة لاستشارة فضول التلميذ والكشف عن قدراته المكبوتة.

#### و- المؤسسة التربوية ظاهرة لميول واتجاهات التلاميذ:

يقصد هنا أنها تقوم بتوحيد ميول واتجاهات التلاميذ في بوتقة واحدة حسب فلسفة المجتمع.

### ي-المؤسسة التربوية كيان اجتماعي:

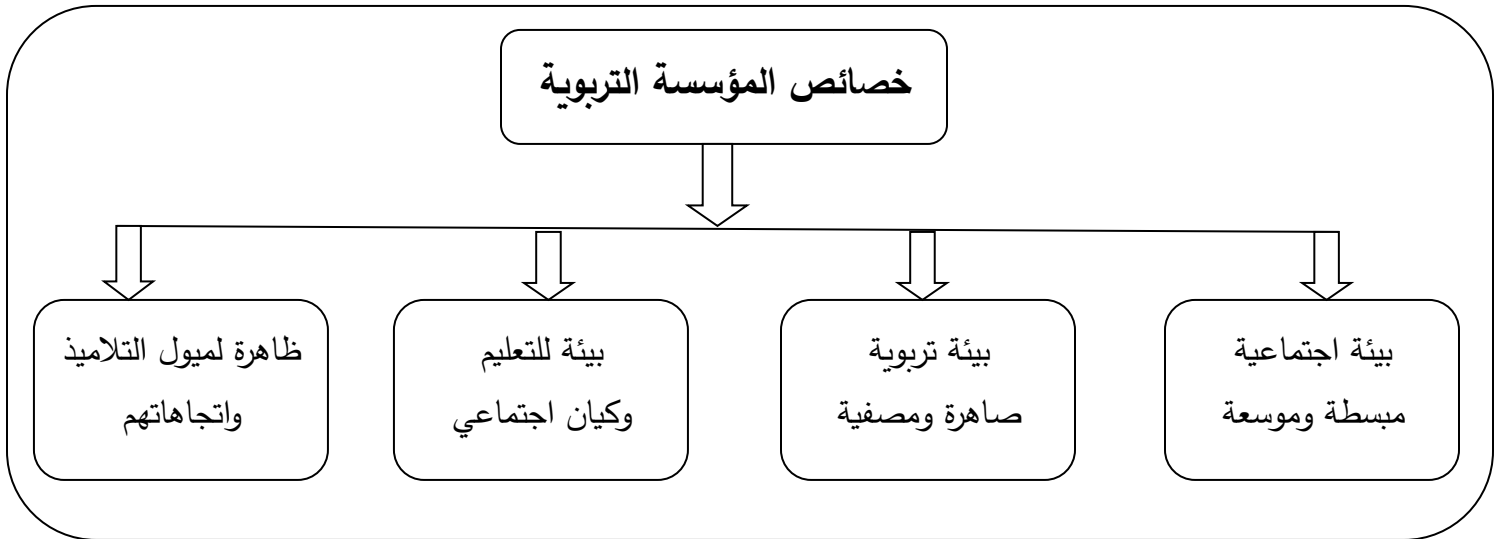
فلكونها تتيح التجمع التلقائي للتلاميذ، ومشاعر وتطلعات وتشكل دوافع وأهداف مشتركة كما أنها مركزة لبناء العقول والأجسام السليمة. ومن بين الخصائص الهامة تصحيح المفاهيم ومسايرة أحدث تطورات العصر (شروخ، 2004، صفحة 75).

كما نشير أيضا إلى أنه من أهم المميزات التي خصت بها المؤسسات التربوية أنها:

- مكانا لإظهار الاحترام المتبادل والثقة والأمانة والصدق.
- يسودها جو التفهم والقبول وتقدير التنوع والاختلاف.
- تشجيع زيادة الدافعية على التعلم.
- تشجيع التلاميذ على بناء الثقة بأنفسهم (دباب، 2015، صفحة 158).

حيث يمكن تلخيص خصائص المؤسسات التربوية في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خصائص المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة

## 2- مقومات المؤسسة التربوية:

اعتباراً أن المؤسسة التربوية كتنظيم اجتماعي، فهي تتضمن مقومات نلخصها فيما يلي:

### أ- الأهداف التربوية:

بمختلف أشكالها وتسمياتها ومستوياتها، فالعام منها يحدد المطلوب الاجتماعي من التربية سواء كانت أسرية أو مدرسية، أم غير ذلك وبالتالي فإنها تحدد جملة الواجبات التي على التربية بلوغها بصورة عامة والخاص منها ما يبلغ منها المواد الدراسية والفعاليات والأنشطة، فالتعليم أهداف ديناميكية بهدف إكساب التلميذ خبرات ومهارات (أبو الحسن، 2011، صفحة 20).

### ب- الإدارة التربوية:

ويقصد بها مجموعة العمليات التي يقوم بها عدد من أفراد، وبروح المشاركة والتعاون والشعور بالمسؤولية والفهم المتبادل لتحسين العملية التربوية، من تنسيق وتوجيه وتوظيف ومراقبة وغيرها، وتهدف إلى توفير أفضل مناخ لحدوث التفاعل التعليمي بين المعلمين والطلاب بكفاءة عالية (أبو الحسن، مرجع سابق، ص22).

### ج- المعلم:

- يعتبر المعلم عنصراً محورياً في العملية التعليمية بالمؤسسة التربوية، من حيث ارتباطها بالتلاميذ والإدارة المدرسية ومختلف الأطراف الأخرى المشاركة، ومن مهامه أنه:
- يقوم بتهيئة الجو المناسب ويلقن المعلومات للمتعلمين بشكل سليم.
- يقوم بمهمة توجيه المتعلمين وإرشادهم في المواقف التعليمية المختلفة.
- أنه المؤهل القادر على فهم خصائص المتعلمين أثناء الموقف التعليمي، نظراً لما يتميز به من التخصص في مجال معرفة خصائص المراحل النمائية للمتعلمين وحاجاتهم.
- يساعد المتعلمين على تكوين عادات واتجاهات ومهارات مرغوب فيها وتتناسب مع مبادئ المجتمع.
- يعتبر المعلم مصدر أساسي يستمد منه المتعلم معلوماته الدراسية وخبراته الثقافية.

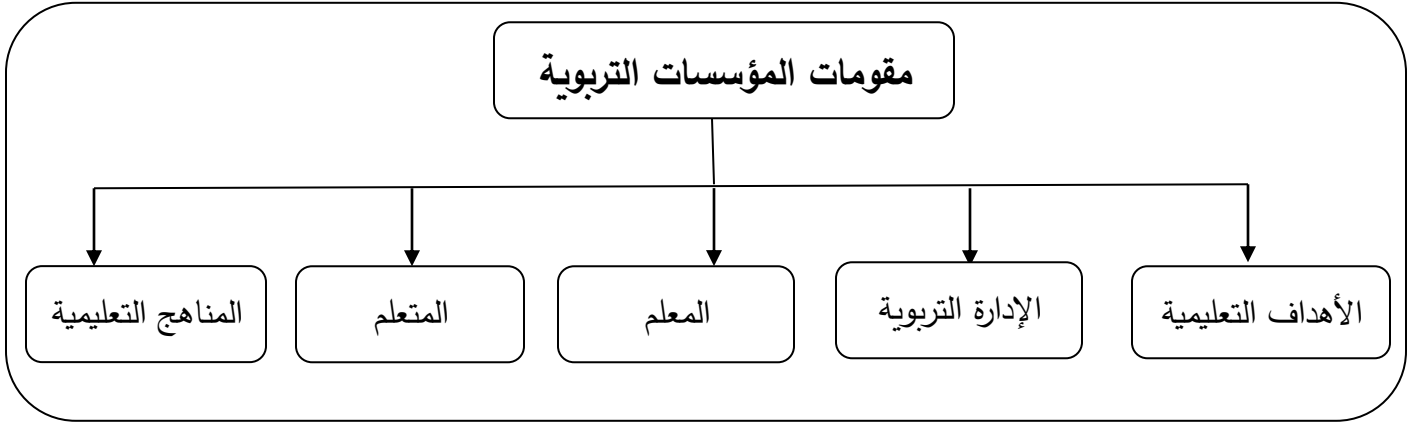
#### د- المتعلم:

هو موضوع التربية والتعليم حيث أنه ينتقل من الأسرة والتي تعتبر الخلية الأولى التي تلقى فيها مكتسباته وخبراته الاجتماعية المختلفة ليلتحق بمؤسسة المدرسة والتي تضم متغيرات أخرى مختلفة وإضافية والتي تتفاعل فيما بينها لتشكل شخصية وفكر هذا المتعلم، ومن هنا فإن التلميذ عندما تتناوله المدرسة بالتربية لا تتناوله كوحدة مستقلة أو باعتباره كيانا منفصلا عن بيئته بل يجب أن تأخذ بالاعتبار تأثير هذا المتعلم بالمؤسسات الأخرى خارج المدرسة.

#### هـ- المناهج التعليمية:

- بهدف تحقيق المناهج للوظائف التي بنيت لأجلها يجب أن تنمو وتتغير للتوافق مع قدرات وميول ورغبات المتعلمين من جهة واحتياجات وأهداف المجتمع من جهة ثانية وكلما وجد هذا الانسجام كلما حقق التعليم وظائفه، لذلك يجب أن تراعي المناهج التربوية الجوانب الأساسية التالية:
- يجب أن ترتبط المناهج التعليمية باحتياجات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ونمو وتطور هذه الاحتياجات.
- أن ترتبط المناهج التعليمية بالأحداث الجارية في المجتمع مما يتطلب مرونتها وقدرة القائمين عليها لمواجهة التغيرات والمتطلبات المجتمعية.
- أن تتنوع هذه المناهج ويتم تقويمها بشكل دوري لإحداث التغييرات اللازمة بحيث تسير واقع المجتمع والتغيرات المحلية والعالمية المتجددة (بن خليفة، 2016، الصفحات 05-06).

الشكل رقم (04): مقومات المؤسسات التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: أنواع المؤسسة التربوية:

تختلف المؤسسات التربوية في تقسيمها وتصنيفها باختلاف وظائفها ومدى ارتباطها بالنظام الاجتماعي القائم، كما تتنوع حسب المستوى والهدف من التعليم، ويمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية:

1- المؤسسات التربوية الرسمية:

-المدارس:

المدرسة هي المؤسسة الثانية بعد الأسرة والتي تؤثر في عملية التنشئة الاجتماعية للناشئة، وهي أول مؤسسة اجتماعية رسمية في المجتمع، فهي التي تستشير الناشئ وتكسبه المعرفة والقيم الخلقية، التي تتجاوز حدود الأسرة، وكذلك تربط الناشئ بنظام اجتماعي أوسع، والمدرسة هي المؤسسة الرئيسية التي يוכלها المجتمع لتعليم أبنائه ما توصل إليه المجتمع من معرفة ومهارات وقيم بطريقة منظمة ومتطورة (خمداد و بن نويوة، 2018، صفحة 99).

وتتمثل وظيفة المدارس فيما يلي:

-المدرسة وسيلة لنقل الثقافة بين الأجيال.

-المدرسة عامل للتماسك الاجتماعي.

-المدرسة وسيلة للتعرف على الموهوبين.

-المدرسة وسيلة للتجديد والتغيير والتطور.

-المدرسة بديل عن الأسرة.

-المدرسة وسيلة للاتصال العاملي مثل الاهتمام بإعداد المعلمين.

-المدرسة أداة استكمال ما كان قد تم البدء فيه من قبل الأسرة (الشويعر، العصيمي، و الصايغ، 2017، صفحة 32).

## 2-المؤسسات التربوية غير الرسمية:

### أ-الأسرة:

حيث تعتبر الأسرة أولى المؤسسات الاجتماعية التي يتكون فيها الفرد وتنمو شخصيته حيث يكتسب العادات والتقاليد والقيم، وتحت تأثيرها يتم تحقيق التوافق النفسي بين حاجاته ودوافعه الشخصية. وتقوم الأسرة بمجموعة من الوظائف من أبرز هذه التنشئة الاجتماعية (سليمن، 2018، صفحة 45).

كما تعتبر الأسرة أيضا من أهم المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تصنف كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية عامة ومؤسسة للتربية خاصة، ذلك لأنها في ذات الوقت التي تعمل على كونها الوسيط الاجتماعي الأول التي يتلقى المولود البشري لتمرر له المحتوى الاجتماعي والثقافي الخاص بمجتمعه، فهي كذلك التي تتعهد بالتربية وبتقويم سلوكه وتعديله بما يتناسب والقيم والمعايير التي يسير وفقها ذلك المجتمع (بهيف، 2021، صفحة 07).

### ب-المسجد:

يعتبر المسجد المؤسسة التربوية الأولى في صدر الإسلام الذي تنطلق منه التربية الإسلامية لأبناء الأمة على العقيدة الصحيحة، والقيم الأخلاقية الفاضلة، ولذا يمثل المسجد أهمية كبرى للمجتمع المسلم في تنميته وترشيده وتوجيهه في جميع مجالات الحياة لتحقيق الغاية الكبرى عبادة الله وحده لا شريك له. والمسجد ليس مكانا لأداء العبادة فقط، وإنما يعد خير مكان يكتسب منه الفرد القيم البانية لشخصيته المهدبة لسلوكه، والقيم التي توجهه وترسم له الخطوط الهادية للطريق المستقيم (خمداد و بن نويوة، 2018، صفحة 100).

ويعد المسجد من المؤسسات الهامة التي تسهم في تربية الفرد وتشكيل شخصيته، بالإضافة إلى ما تغرسه فيه من اتجاه حب الخير وكره الشر، فإنها تكسبه اتجاهات وعادات ديمقراطية واجتماعية وخلفية تعاونية (الشويعر، العصيمي، و الصايغ، 2017، صفحة 15).

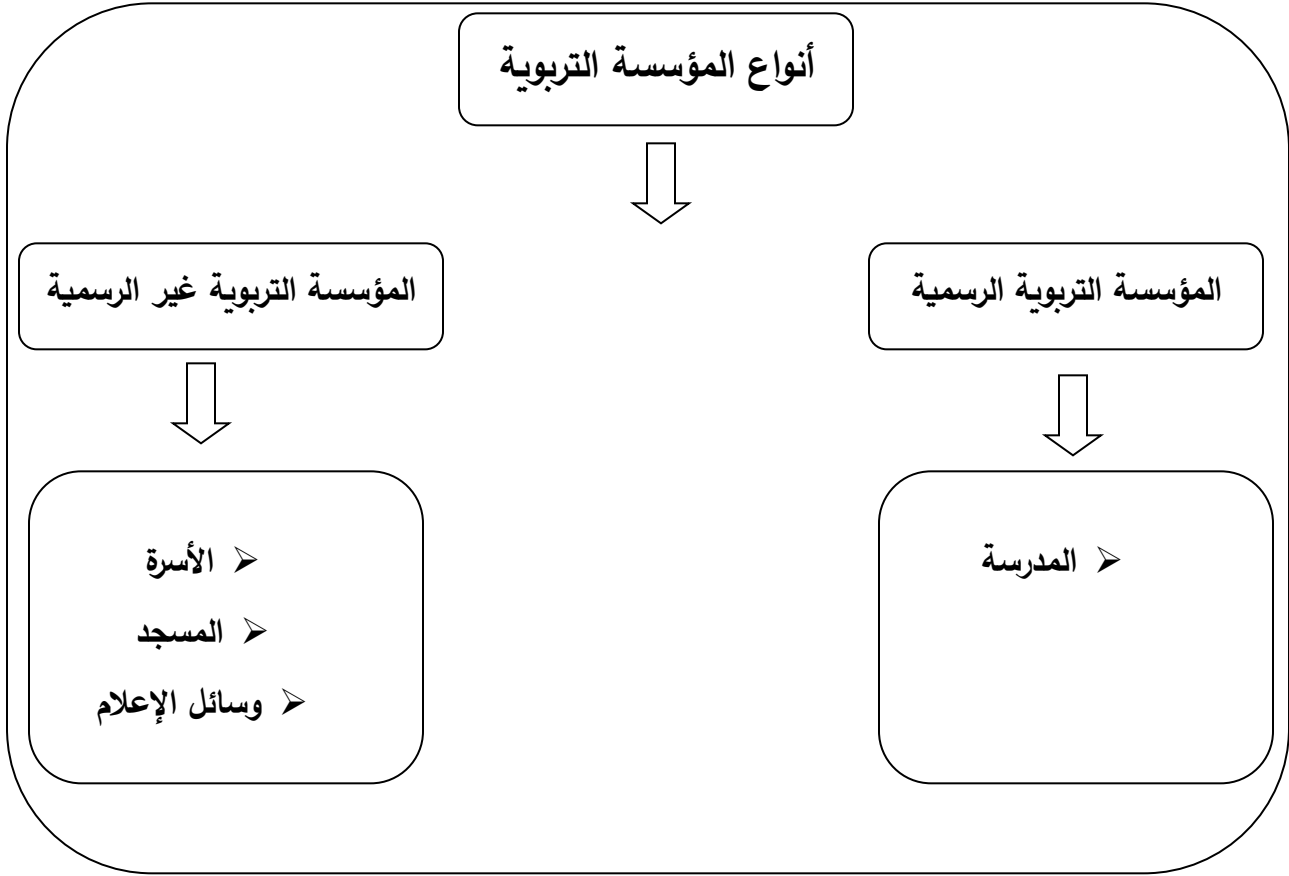
### ج-وسائل الإعلام:

تعد وسائل الإعلام من أقوى المؤسسات التربوية وأكثرها أثرا في العصر الحاضر، نظرا لما حظيت به من تقدم تكنولوجي وتقني، وتنوع في الوسائل والعرض، وقوة في إثارة وجذب المتابعين لها، وعالمية في الخبر والنقل. ووسائل الإعلام تشمل جميع المؤسسات الحكومية، والأهلية التي تنشر الثقافة للجماهير، وتعني بالنواحي التربوية كهدف لتكيف الفرد مع الجماعة، ومن هذه المؤسسات الصحف، والإذاعة، والتلفزيون، إضافة إلى الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). وتقوم وسائل الإعلام بدور كبير في عمليات التنقيف والتعليم والتوعية، وقد يكون لها تأثيرا سلبيا أو ضارا إذا ما هيأت الأذهان لذلك (خمداد و بن نويوة، 2018، صفحة 101).

ومن خلال ما سبق نستنتج ان المؤسسات التربوية تنقسم إلى قسمين:

المؤسسات التربوية الرسمية التي تعمل وفق مناهج وخطط معتمدة وتشمل المدارس بكل مراحلها الابتدائية والاعدادية والثانوية لأنها أول مؤسسة اجتماعية رسمية يقصدها الفرد بعد الأسرة، حيث تعلمه القيم والمعارف وثقافة مجتمعه، بينما القسم الثاني فهو المؤسسات التربوية غير الرسمية التي يكون لها طابع حر وتشمل الأسرة التي يتكون فيها الفرد وتنمو شخصيته، والمسجد الذي تنطلق منه التربية الإسلامية، وكذلك وسائل الإعلام من خلال نشر الثقافة للمجتمع عبر الصحف وغيرها. والشكل التالي يلخص أنواع المؤسسة التربوية:

الشكل رقم (05): أنواع المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: وظائف المؤسسة التربوية:

المؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تعتبر ضرورة أوجدها المجتمع للقيام بالعديد من الوظائف التي عجزت عنها الأسرة، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة التربوية في المجتمع هي:

أ- الوظيفة التعليمية:

حيث تعتبر هذه هي الوظيفة الأولى والأساسية للقائمين على المؤسسات التربوية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تدريب التلميذ على مهارات كيفية تحقق الأهداف في حياته.
- تدريب التلميذ على المهارات المهنية والفنية تدريباً يرفع من كفاءته.
- هي المسؤولة على تدريب التلميذ على الإبداع والابتكار والاجتهاد.



- تسهم في تنمية قدرات التلميذ على عملية النقد العقلاني، وتهدف إلى اتساع مدركاته العقلية والاجتماعية والثقافية العامة.

- تقوم بتطوير قدرات التلميذ وتأهيله لاستيعاب المعرفة التكنولوجية والمهارات.

- تحرص من خلال مراحل التعليم الأساسية على تعليم التلميذ المهارات التعليمية الأساسية مثل القراءة والكتابة والحساب (دباب، 2015، صفحة 180).

#### ب-الوظيفة التربوية:

تعتبر المؤسسة التربوية البيئة الثانية التي ينتقل الطفل فيها من المحيط الأسري بتركه لوالديه وإخوته، ومن الالتحاق بمقاعد الدراسة أي دخول عالم جديد عنه ألا وهو المحيط المدرسي، حيث يكون هذا الأخير أكثر اتساعا وتعقيدا، إذ أن المدرسة مجتمع واسع بعلاقاته وصلاته وقوانينه، ومن تتمثل هذه الوظائف في:

- تقوم المؤسسة التربوية بتعليم الأطفال كيفية احترام والديهم ومعلميهم وكل من يوجد حولهم.

- وتعمل كذلك على تنمية معنى الانضباط والنظام والتعاون كاحترام حقوق الغير.

- وتعود الفرد على السلوك الاجتماعي السليم كي يساعده في حياته (أومدي، 2008، صفحة 63).

#### ج-الوظيفة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة التربوية إحدى المؤسسات المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية لأنها تحاول اكساب الطالب الخصائص الاجتماعية التي تمكنه من العيش والعمل والإنتاج مع الآخرين والتوافق معهم ومع المجتمع المحيط ومن أهم الخصائص الاجتماعية ما يلي:

- الاتصال المتبادل.

- التعاون.

- العمل الجماعي.

- العطاء.

- الولاء والانتماء.

- تحمل المسؤولية.

- تساهم في زيادة وتحسين معدلات النمو لدى الطالب سوى كان هذا النمو جسمي أو عقلي أو نفسي أو اجتماعي (أبو النصر، 2006، صفحة 17)
- د-الوظيفة النفسية:
- من الوظائف الموكلة للمؤسسة التربوية هو تحقيق الإشباع النفسي للتلميذ فتساهم في إشباع الكثير من الحاجات النفسية ومنها:
- اكساب التلميذ الصفات والاتجاهات التي تجعله يحترم الآخرين، ويميل إلى الصراحة والحرية والتحرر من الاعتداء على حرية الآخرين وحقوقهم ويتم ذلك من خلال دراسة الشخصية والتوازن الانفعالي والعاطفي، وفهم الذات.
- تتيح الفرصة للتلاميذ لإنشاء علاقات اجتماعية وتكوين صداقات إشباعا للحاجة للانتماء.
- تتيح الفرصة للتنافس على المراتب الأولى من خلال الأنشطة العلمية والتربوية والثقافية إشباعا للحاجة إلى تحقيق الذات.
- إشباع حاجة الترويح من خلال النشاطات الرياضية والترفيهية.
- من خلال الأعمال التطوعية والنشاطات المدرسية تنمي التلميذ ذاتيا والاعتراف والتقدير من الآخرين.
- إرشاد التلميذ وتوجيهه إلى الطرق السليمة لإشباع حاجاته النفسية والتغلب على المشاكل التي تواجهه (زعيمي، 2004، الصفحات 143-144).
- تتمتع المؤسسة التربوية بعدة وظائف تفيد بيها النشء بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة حيث تتمثل هذه الوظائف في: الوظيفة التعليمية التي تعتبر الوظيفة الأساسية والأولى في تعليم وتدريب الفرد واكسابه المعارف والخبرات، إضافة إلى الوظيفة التربوية من خلال اكسابه القيم والعادات وزرع الوازع الديني فيهم، كذلك الوظيفة الاجتماعية من خلال اكساب الفرد الخصائص الاجتماعية التي تمكنه من العيش والعمل والإنتاج مع الآخرين والتوافق معهم ومع المجتمع المحيط، وأخيرا الوظيفة النفسية حيث من الوظائف الموكلة للمؤسسة التربوية هو تحقيق الإشباع النفسي للتلميذ وتمكينهم من إقامة علاقات مع الغير وغيرها.

#### خامسا -أهداف المؤسسة التربوية:

لكل مؤسسة تربوية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى الأهداف العامة التي تشترك فيها المؤسسات التربوية داخل المجتمعات وتسعى إلى تحقيقها، وحتى تتمكن من النجاح في تحقيق أهدافها وينبغي عليها الاهتمام بكل ما يوطد العلاقة الإنسانية والتنظيمية بين مختلف مواردها البشرية. فالمؤسسة التربوية تعمل على تنظيم وتقوية علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، لكسب الثقة والتأييد والاحترام وتحقيق التنسيق والتعاون.

ويمكن تلخيص أهداف المؤسسات التربوية على النحو التالي:

-المعركة الإدراكية: فالهدف الأساسي للمؤسسات التربوية هو تخريج الأشخاص المزودين بالمعارف والمهارات والخبرات العلمية والعملية سعيا للانخراط المجتمعي والعمل على تطور المجتمع وتقدمه.

-المواطنة: إن الهدف المتوقع من المؤسسات التربوية أن تخرج إلى المجتمع المواطنين الصالحين، وذلك يكونوا مزودين بالمهام المناسبة والاتجاهات القيمية للمشاركة في المجتمع، وهذه الاتجاهات التي ينبغي أن تزود المؤسسة التربوية الفرد بها ليكون مواطنا صالحا.

-تحقيق التكيف والابتكار لدى الفرد والمجتمع.

-العمل على ربط التعليم بالحياة: بحيث يسهل الانتقال بين الأسرة والمدرسة والمجتمع.

-العمل على علاج القصور في نظام التعليم القائم: وذلك بسبب قلة صلته بالحياة، وآثاره التي كانت لا تبالي بالتعليم، وانفصاله عن المجتمع (مذكور، حسن، و فتحي، 2024، الصفحات

(109-108)

للمؤسسة التربوية أهداف كغيرها من المؤسسات حيث يكمن هدفها الرئيسي هو الخروج بأفراد مزودين بالمعارف والمهارات والخبرات العلمية والعملية مما يساعد على تطور المجتمع وتقدمه، غيرها من الأهداف الأخرى كالخروج بأفراد صالحين، تحقيق التكيف والابتكار...وغيرها.

#### سادسا -مهام المؤسسة التربوية وفق التشريع الجزائري:

**المادة 03:** في إطار غيابات التربية فإن المدرسة تضطلع بمهام التعليم والتنشئة الاجتماعية والتأهيل.

**المادة 04:** حيث تقوم المدرسة في مجال التعليم بضمان تعليم بنوعية، يكفل التفتح الكامل والمنسجم والمتوازن لشخصية التلاميذ بتمكينهم من اكتساب مستوى ثقافي عام وكذا معارف نظرية وتطبيقية كافية قصد الاندماج في المجتمع من ثمة يتعين على المدرسة القيام بخصوص بما يلي:

- ضمان اكتساب التلاميذ المعارف في مختلف المجالات المواد التعليمية وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عملية التعلم والتحضير للحياة العملية.

- اثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي والفني التكنولوجي وتكيفها باستمرار مع التطورات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمهنية.

- تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية وكذا قدرات التواصل بهم واستعمال مختلف أشكال التعبير اللغوية منها والفنية والرمزية والجسمانية.

- ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والآداب والتراث الثقافي.

- تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتينة ودائمة يمكن توظيفها بتبصر في وضعيات تواصل حقيقية وحل المشاكل، مما يتيح للتلاميذ التعلم مدى الحياة والمساهمة فعليا في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وكذا التكيف مع المتغيرات.

- ضمن التحكم في اللغة العربية، باعتبارها اللغة الرسمية والوطنية وأداة اكتساب المعرفة في مختلف المستويات التعليمية ووسيلة التواصل الاجتماعي وأداة العمل والإنتاج الفكري.

- ترقية وتوسيع تعليم اللغة الأمازيغية.

**المادة 05:** تقوم المدرسة في مجال التنشئة الاجتماعية بالاتصال الوثيق مع الأسرة التي تعتبر امتدادا لها، بتنشئة التلاميذ على احترام القيام الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري والقيام الانسانية وكذا مراعاة قواعد الحياة في المجتمع، ومن ثمة يتعين على المدرسة القيام على الخصوص بما يلي:

- تنمية الحس المدني لدى التلاميذ وتنشئتهم على القيم المواطنة بتلقينهم مبادئ العدالة والإنصاف وتساوي المواطنين في الحقوق والواجبات والتسامح واحترام الغير والتضامن بين المواطنين.
  - منح تربية تتسجم مع حقوق الطفل وحقوق الإنسان وتنمية ثقافة ديمقراطية لدى التلاميذ باكتسابهم مبادئ النقاش والحوار وقبول رأي الأغلبية وبحملهم على نبذ التمييز والعنف وعلى تفضيل الحوار.
  - توعية الأجيال الصاعدة بأهمية العمل، باعتباره عاملاً حاسماً من أجل حياة كريمة ولانقاة والحصول على الاستقلالية، وباعتبارها على الخصوص ثروة دائمة تكفل تعويض نفاذ الموارد الطبيعية وتضمن تنمي ودائمة للبلاد.
  - إعداد التلاميذ بتلقينهم آداب الحياة الجماعية وجعلهم يدركون أن الحرية والمسؤولية متلازمان.
  - تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والإبداع والتكيف وتحمل المسؤولية في حياتهم الشخصية والمدنية والمهنية.
- المادة 06:** تقوم المدرسة في مجال التأهيل بتلبية الحاجات الأساسية وذلك بتلقينهم المعارف والكفاءات الأساسية التي تمكنهم من:
- إعادة استثمار المعارف والمهارات المكتسبة وتوظيفها.
  - التكيف باستمرار مع تطور الحرف والمهن وكذا مع التغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية.
  - الالتحاق بتكوين عالي أو مهني أو بمنصب شغل يتماشى وقدراتهم وطموحاتهم.
  - الابتكار واتخاذ المبادرات.
  - استئناف دراستهم أو الشروع في تكوين جديد بعد تخرجهم من النظام المدرسي وكذا الاستمرار في التعلم مع مدى الحياة بكل استقلالية (ملياني، 2017، الصفحات 117-120).

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن للمؤسسة التربوية أهمية كبيرة في العملية التربوية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة، حيث تعتبر مؤسسة اجتماعية أنشأت لتلبية حاجات المجتمع وفق أسس وبرامج مخطط لها، تنتقل بواسطتها العادات والثقافات من جيل إلى آخر. كما تهدف المؤسسات التربوية إلى تنمية مهارات الأفراد وتزويدهم بالمعارف مما يسهم في بناء المجتمع وتطويره. وتلعب المؤسسات التربوية دورا هاما في تقديم فرص للتعليم المستمر وتطهير الذات، وإعداد جيل قادر على مواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية.

الحاجز الميراني

## الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

### تمهيد

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور البيانات الشخصية

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور الالتزام العاطفي

ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور الالتزام المعياري

رابعاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور الالتزام الاستمراري

خامساً: عرض ومناقشة النتائج

ملخص الفصل



**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري والإشكالية العامة للدراسة، واستعراض أهم المفاهيم والنظريات ذات الصلة، فضلاً عن عرض المنهجية المعتمدة في جمع البيانات، يأتي هذا الفصل ليُعنى بتحليل المعطيات الميدانية المستخرجة من الاستبيان الموجّه إلى عيّنة من الأساتذة العاملين في المؤسسة التربوية. يهدف هذا التحليل إلى الكشف عن أنماط الاتجاهات والسلوكيات، وقياس درجة الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة، مع ربطها بالمتغيرات المهنية والسياقية المؤثرة.

ويتم في هذا الفصل عرض النتائج بشكل منهجي من خلال الجداول والأرقام والنسب المئوية، يليها تفسير دقيق يركز على المقارنة بين المعطيات الميدانية وما تم التطرق إليه نظرياً. كما يُعتمد على الدراسات السابقة الملائمة، لتفسير الظواهر والمواقف التي عبّر عنها المشاركون، بما يسمح بفهم أعمق لمستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، والعوامل التي تدعّمه أو تضعفه.

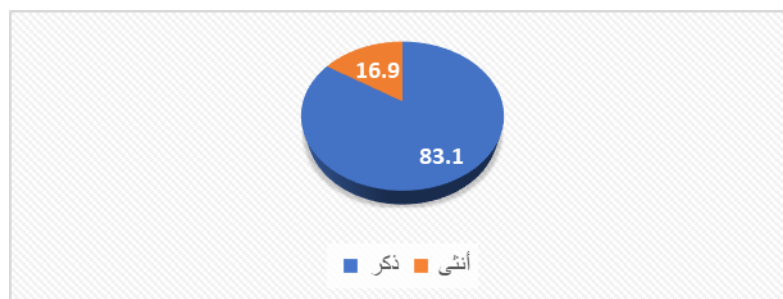
يسعى هذا الفصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة، وتقديم قراءة تحليلية نقدية للبيانات بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية واضحة للإجابة على الأسئلة الفرعية.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة لمحور البيانات الشخصية  
المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 03: يوضح خصائص العينة (الجنس)

الصف						الشهادة										النسبة	التكرار	
أستاذ مكون		أستاذ رئيسي		أستاذ ابتدائي		دكتوراه		ماجستير		ماستر		ليسانس		بكالوريا				
						النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	%		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
28.6	4	28.6	4	42.8	6	0	0	14.3	2	21.4	3	35.7	5	28.6	4	16.9	14	ذكر
34.8	24	26.1	18	39.1	27	4.3	3	4.3	3	43.5	30	46.4	32	1.4	1	83.1	69	انثى
33.7	28	26.5	22	39.7	33	3.6	3	6	5	39.7	33	.446	37	6	5	100	83	المجموع

الشكل 6: يوضح (الجنس)



يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإناث بلغت 83.1% (69 أستاذة من أصل 83 مشاركًا)، مقابل (16.9%) فقط للذكور (14 أستاذًا). هذا الفارق الكبير يعكس الواقع المهني في الكثير من المؤسسات التربوية، حيث تشهد مهنة التعليم تزايدًا ملحوظًا في تمثيل العنصر النسوي. ويُعزى هذا التمثيل المرتفع للمرأة جزئيًا إلى ما يتيح قطاع التعليم من مرونة في ساعات العمل، ما يسهم في التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية، ويساعد المرأة على تحقيق تطور مهني وشخصي متوازن. كما أن العطل الرسمية، بما في ذلك عطلة الأمومة، توفر دعماً إضافياً للنساء العاملات في هذا المجال. ولا يمكن إغفال دور العاطفة الفطرية التي تتمتع بها المرأة، والتي تنعكس في حرصها على تربية أطفالها والتفاعل الإيجابي داخل الوسط التربوي.

بالإضافة إلى تباين في مستوى التحصيل العلمي للأستاذة في المؤسسة التربوية، حيث يشكل حاملو شهادة الليسانس النسبة الأكبر من العينة بنسبة (44.6%)، وهو ما يعكس أن معظم الأساتذة يمتلكون شهادة بكالوريا مع سنوات من الدراسة الجامعية. هذا المستوى العلمي قد يشير إلى أن هؤلاء الأساتذة لديهم قاعدة معرفية قوية في مجالات تخصصهم، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم التعليمية.

تأتي شهادة الماستر في المرتبة الثانية، حيث يشكل حاملوها نسبة (39.7%) من العينة وهو ما يعكس التزاماً قوياً بتطوير الذات والارتقاء بالمعرفة التربوية. فئة حاملي شهادة الماجستير تمثل (6%) من العينة والدكتوراه (3.6%). أما شهادة البكالوريا، فقد سجلت نسبة (6%) فقط، وهو ما يدل على وجود عدد محدود من الأساتذة ذوي هذه الشهادة.

أما نتائج التصنيف المهني للمشاركين متنوعة في الرتب الوظيفية داخل المؤسسة التربوية، حيث يحتل أساتذة المدرسة الابتدائية المرتبة الأولى بنسبة (39.7%) أما في المرتبة الثانية نجد الأساتذة المكونين بنسبة (33.7%)، وهي فئة ذات خبرة طويلة وتكوين مستمر. أما فئة الأساتذة الرئيسيين، فتمثل (26.5%) من العينة، وهي فئة تجمع بين الخبرة والممارسة المتقدمة. ورغم هذا التنوع في التصنيفات المهنية، فإن جميع الأساتذة، على اختلاف رتبهم، يعملون في القسم ويؤدون المهام التعليمية نفسها بدرجات متفاوتة من الخبرة. غير أن الأستاذ المكون والأستاذ الرئيسي، بحكم خبرتهما المتقدمة، غالباً ما يلعبان دوراً محورياً في دعم زملائهم الأقل خبرة، وتقديم التوجيه التربوي

عند الحاجة. هذا التفاعل المهني بين مختلف الرتب يسهم في خلق بيئة عمل تعاونية وداعمة، من فعالية الأداء الجماعي وتُرسخ قيم التضامن داخل المؤسسة التربوية.

#### الجدول 04: يوضح الفئة العمرية

عدد الأساتذة	النسبة المئوية %	الفئة العمرية (السنة)
1	1.2	] 29-24]
12	14.5	] 34-29]
20	24.1	] 39-34]
21	25.3	] 44-39]
17	20.5	] 49-44]
07	08.4	] 54-49]
05	06	] 59-54]
83	100	المجموع

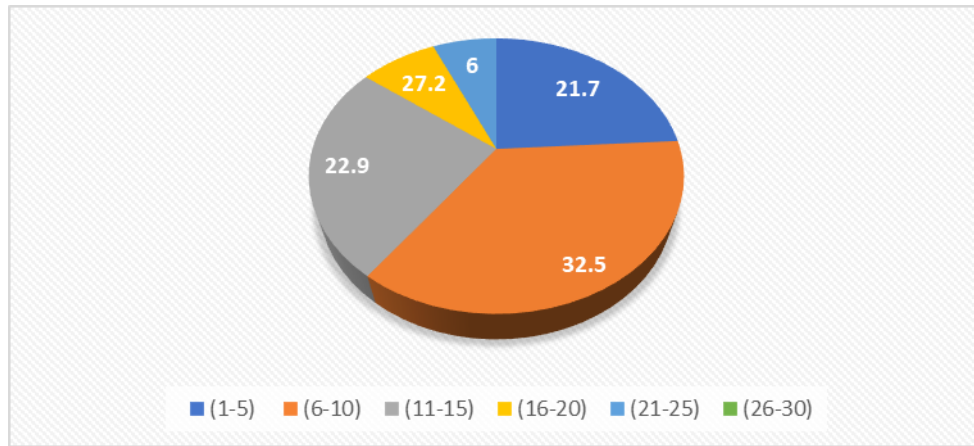
أما الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن العينة تتراوح بين (39 و 44) سنة، مما يشير إلى أن أغلب الأساتذة في المؤسسة التربوية يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، غالباً ما تتجاوز عشر سنوات من العمل. هذا الامتداد الزمني في الخدمة قد يعكس نوعاً من الاستقرار الوظيفي والانخراط في المؤسسة، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجابياً أو سلبياً على مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لتجاربهم السابقة مع الإدارة وظروف العمل، غير أن بعض الأساتذة الأكبر سناً يواجهون تحديات في التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

في المقابل، لوحظ أن نسبة الأساتذة الذين أعمارهم ما بين (29-24) سنة كانت ضعيفة نسبياً، ما قد يدل على محدودية توظيف الكفاءات الشابة في الفترة الأخيرة.

الجدول 05: يوضح الأقدمية

الأقدمية (السنة)	النسبة المئوية %	عدد الأساتذة
[5-1]	21.7	1
[10-6]	32.5	12
[15-11]	22.9	20
[20-16]	7.2	21
[25-21]	06	17
[30-26]	9.6	07
المجموع	100	83

الشكل (7): يوضح الأقدمية



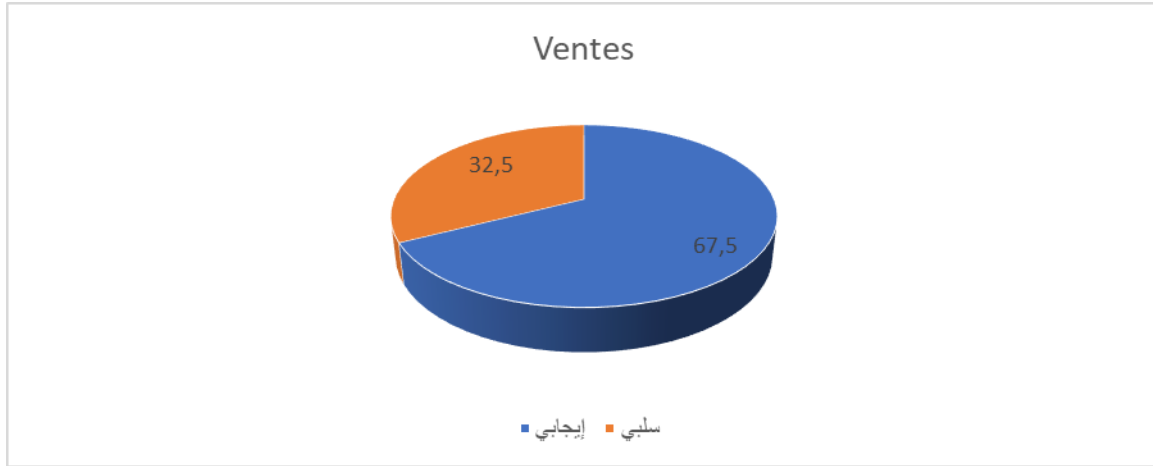
أما بالنسبة للأقدمية فأظهرت نتائج الاستبيان أن أغلب الأساتذة المشاركين لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات في مجال التعليم، ما يشير إلى وجود رصيد كبير من الخبرة المهنية داخل المؤسسة التربوية. هذا الامتداد الزمني يعكس تراكمًا في المعارف التربوية والممارسات البيداغوجية واكتساب مهارات علمية تساعد في أداء المهام واتقانها، وبالتالي بذل المزيد من الجهد للحصول على مراكز وظيفية أعلى داخل المؤسسة، وفهم القوانين الداخلية والانخراط في الأهداف العامة للمؤسسة.

في المقابل، تم تسجيل نسبة أقل من المشاركين ممن تقل أقدميتهن عن 10 سنوات، وهي فئة قد تكون في طور التكيف مع بيئة العمل ومفاهيم التنظيم الداخلي للمؤسسة.

#### الجدول رقم 06: يوضح الشعور اتجاه المؤسسة

في حالة الإجابة ب"سليبي"						النسبة %	التكرار	
ضغوطات العمل		تعسف الإدارة		وجود مشاكل في المؤسسة				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
////	///	////////	////	////	////	67.5	56	ايجابي
48.1	13	18.5	5	33.3	09	32.5	27	سلبي
						100	83	المجموع

#### الشكل رقم 09: يوضح الشعور اتجاه المؤسسة



يبين الجدول أعلاه أن أغلب الأساتذة عبّروا عن شعور إيجابي تجاه مؤسساتهم بنسبة بلغت 67.5%، وهو ما يعكس إلى حد كبير مستوى مقبولاً من الرضا والانتماء المهني داخل المؤسسة التربوية. في المقابل، عبّر 32.5% فقط عن شعور سلبي، وهي نسبة أقل، لكنها تظل مؤشراً هاماً يستحق الوقوف عنده.

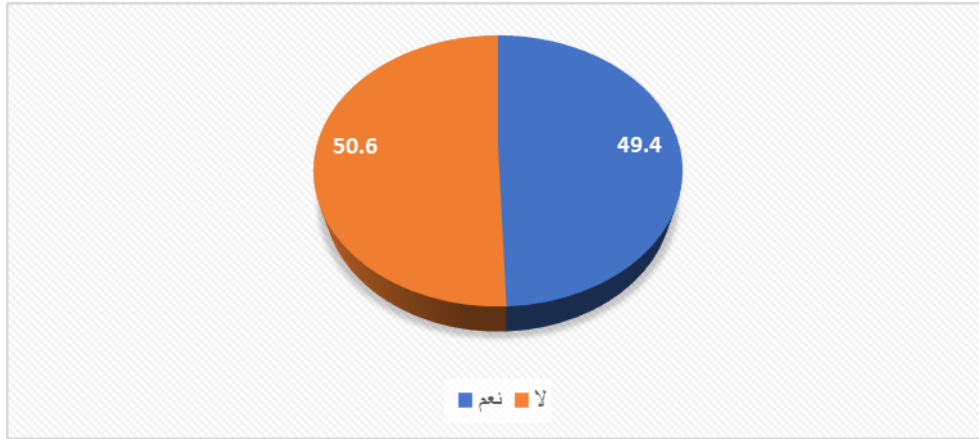
وبالنسبة لهؤلاء الذين أبدوا مشاعر سلبية، فقد تبين أن "الضغوطات في العمل" هي السبب الأكثر شيوعاً بنسبة 48.1%، تليها "وجود مشاكل في المؤسسة" بنسبة 33.3%، ثم "تعسف الإدارة" بنسبة 18.5%. توحى هذه النتائج بأن الشعور السلبي لا ينبع من رفض للمؤسسة بحد ذاتها، بل يرتبط أساساً بالظروف المهنية اليومية والإكراهات الإدارية والتنظيمية.

يشير هذا التحليل إلى أن تعزيز الالتزام التنظيمي يستوجب تحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب التسيير الإداري لتكون أكثر عدلاً ودعمًا للعاملين. ومن خلال هذا المعطى، يتضح أن توافق الأهداف وقيم الأفراد مع أهداف وقيم المؤسسة يُعد عاملاً جوهرياً في خلق بيئة عمل ملائمة ومنسجمة، تطمح إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بشكل فعال. وهذا التوجه يتماشى مع ما جاءت به نظرية التوحد ، التي تؤكد على أهمية التوافق والتطابق بين القيم والأهداف الشخصية للعاملين والقيم والأهداف المؤسسية، باعتبار ذلك ركيزة لتعزيز الانتماء والالتزام داخل المؤسسات.

الجدول رقم 07: يوضح الرغبة في تغيير العمل

في حالة الإجابة ب"نعم"						النسبة %	التكرار	
اشعر بعدم الأمان الوظيفي في المؤسسة		قلة التقدير و الاعتراف بالجهود		سياسة المؤسسة لا تدعم رفاهية الموظفين				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
48.8	20	56.1	23	97.6	40	49.4	41	نعم
///	///	///	///	///	///	50.6	42	لا
						100	83	المجموع

الشكل (10): يوضح الرغبة في تغيير العمل



يبين الجدول أعلاه نتائج هذا المحور من الاستبيان عن انقسام واضح في آراء الأساتذة بخصوص رغبتهم في الاستمرار في وظائفهم الحالية، حيث عبّر المشاركون بنسبة (49.4%) عن رغبتهم في تغيير العمل، وهو ما يعكس مستوى معيناً من عدم الرضا المهني.

وبتحليل الأسباب المقدّمة من طرف هؤلاء، يتبيّن أن السبب الأبرز هو شعورهم بأن سياسة المؤسسة لا تدعم رفاهية الموظفين (97.6%)، مما يشير إلى نقص في الاعتناء بالجانب الإنساني والمهني للعاملين. كما اشتكى أكثر نصفهم تقريباً (56.1%) من قلة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، ما يؤثر سلباً على مستوى التحفيز والانتماء. في حين أعرب 48.8% منهم عن شعور بعدم الأمان الوظيفي داخل المؤسسة، وهو مؤشر خطير قد يؤثر على الالتزام والانضباط الوظيفي.

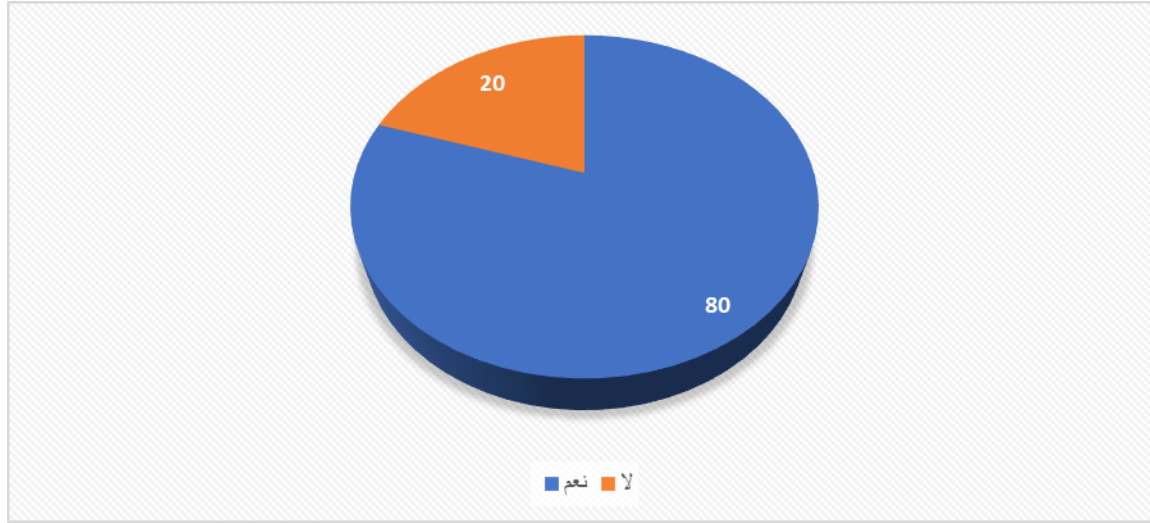
تشير هذه المعطيات إلى أهمية إعادة النظر في بيئة العمل وممارسات الإدارة من أجل تحسين الاستقرار الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي. كما أنه من الضروري تبني سياسة داخلية تُعنى بإشباع حاجات العاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، إذ إن تلبية هذه الحاجات تسهم في إشعارهم بالرضا، والاطمئنان، والارتياح النفسي، مما يؤدي تدريجياً إلى تحسين مستويات الانضباط، ثم الالتزام التنظيمي الفعلي. هذا التوجه يتفق مع ما خلصت إليه دراسة سابقة للباحثة جريدة ابتسام، والتي أكدت على أن إشباع حاجات الموظف داخل المؤسسة يُعد من العوامل الحاسمة في ترسيخ الشعور بالانتماء وتحقيق الأداء الوظيفي المستدام.

الجدول رقم 08: يوضح الرضى عن العمل في المؤسسة

في حالة الإجابة ب"لا"								النسبة %	التكرار	
صعوبة التعامل مع التلاميذ		عدم توفر الوسائل التعليمية		كثافة المقرر الدراسي		تدخل الشريك الاجتماعي				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
80	66	نعم	////	////	////	////	////	20	17	لا
100	83	المجموع	5	29.4	3	17.6	7	41.2	2	11.8



الشكل رقم 10: يوضح الرضى عن العمل في المؤسسة



يبين الجدول أعلاه أن أغلب الأساتذة (80%) راضون عن عملهم في المؤسسة، مما يعكس استقراراً مهنيًا بشكل عام وبيئة عمل إيجابية بالنسبة لأغلب المشاركين. لكن، 20% من الأساتذة غير راضين، وهي نسبة تستدعي النظر في الأسباب التي ذكرها هؤلاء.

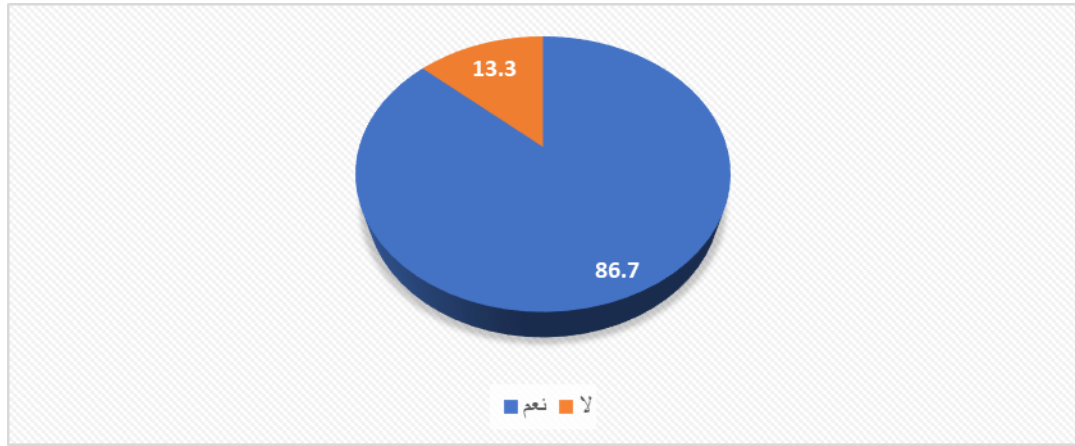
أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية الغير راضين يشيرون إلى مشكلة كثافة المقرر الدراسي (41.2%)، مما يدل على وجود تحديات ميدانية تتعلق بالموارد التعليمية التي قد تؤثر على فعالية التدريس. كما ذكر (29.4%) من غير الراضين أنهم يواجهون صعوبة في التعامل مع التلاميذ، وهو ما يعكس تحديات تربوية تتعلق بالسلوكيات أو مستوى التفاعل داخل الفصل الدراسي. أخيرًا، أشار (11.8%) من الأساتذة إلى أن تدخل الشريك الاجتماعي في عملهم يمثل مصدرًا إضافيًا للضغط، وهو أمر يعكس تأثير العوامل الخارجية على جودة الأداء المهني.

التحليل يظهر بوضوح أن الرضا العام جيد، لكن وجود مشاكل تتعلق بالوسائل التعليمية والمناهج الدراسية وكذلك بعض التحديات التربوية والاجتماعية تتطلب اهتمامًا وتحسينًا مستمرًا لضمان بيئة تعليمية أكثر فعالية وإنتاجية.

الجدول رقم 09 يوضح احترام مواعيد العمل

في حالة الإجابة ب لا								النسبة	التكرار	
عرقلة المواصلات		تغيير الإقامة		عدم توفر وسائل نقل		بعد المؤسسة عن العمل				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
86.7	72	13.3	11	100	83	نعم	لا	المجموع		
18.2	2	09	1	36.4	4	36.4	4			

الشكل رقم 11: يوضح احترام مواعيد العمل



يبين الجدول أعلاه أن (86.7%) من الأساتذة يحترمون مواعيد عملهم بشكل جيد، مما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط المهني والتزامهم بمسؤولياتهم تجاه المؤسسة التربوية. هذا يشير إلى أن غالبية الأساتذة يدركون أهمية الالتزام بالمواعيد في بيئة العمل التربوية، وأنهم يسعون للمحافظة على كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

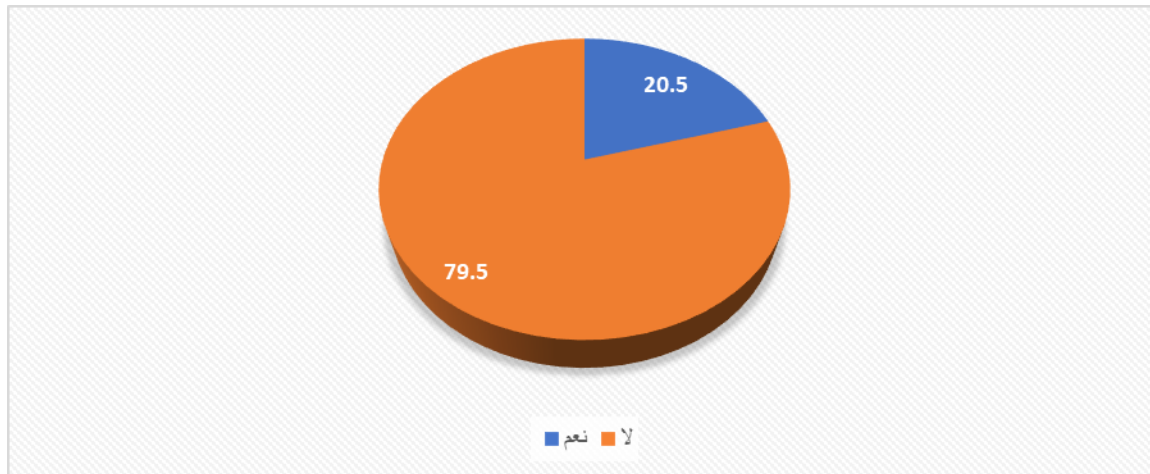
من ناحية أخرى، (13.3%) من الأساتذة لا يحترمون مواعيد عملهم، مما يعكس بعض التحديات التي يواجهها جزء من العاملين. الأسباب التي ذكرتها هذه الفئة تشير إلى أن 36.4% منهم يواجهون مشكلة بعد المسافة عن مكان عملهم، وهو ما يشكل عبئاً إضافياً قد يؤدي إلى تأخير وصولهم في الوقت المحدد. تعتبر هذه المشكلة معوقاً قد يتطلب اتخاذ إجراءات لتحسين وسائل النقل أو توفير حلول مرنة للتنقل مثل دعم وسائل النقل العامة أو توفير سكنات وظيفية للأساتذة بالقرب من مكان العمل.

بالإضافة إلى ذلك، (36.4%) من الأساتذة أشاروا إلى عدم توفر وسائل النقل كسبب آخر لتأخير الوصول إلى العمل. هذه المشكلة قد تعكس نقصاً في البنية التحتية الخاصة بالنقل العام أو ضعف التنظيم في هذا المجال، مما يؤثر على قدرة الأساتذة على الالتزام بمواعيدهم. أما (18.2%) فقد أشاروا إلى عرقلة في المواصلات، مثل الازدحام المروري أو مشاكل النقل العام، التي تساهم في تأخير وصولهم إلى المدرسة أو المؤسسة. وأخيراً (9%) من الأساتذة ذكروا أن تغيير الإقامة هو سبب التأخير، مما يعكس تغييرات شخصية قد تؤثر على انتظامهم في الوصول في الوقت المحدد. إجمالاً، على الرغم من أن غالبية الأساتذة يلتزمون بمواعيد العمل، إلا أن فئة قليلة تواجه تحديات مرتبطة بالنقل والمواصلات، وهو ما يستدعي اهتماماً من إدارة المؤسسة لدراسة إمكانية تقديم حلول لدعم هذه الفئة وتحسين الظروف التي تؤثر على التزامهم.

الجدول رقم 10: يوضح الشعور اتجاه المشاكل التي تواجه المؤسسة

الإجابة	النسبة المئوية	التكرار
نعم	20.5	17
لا	79.5	66
المجموع	100	83

الشكل رقم 12: يوضح الشعور اتجاه المشاكل التي تواجه المؤسسة



يبين الجدول أعلاه أن (79.5%) من الأساتذة لا يشعرون بأن المشاكل التي تواجه مؤسساتهم هي جزء من مشاكلهم الشخصية، وهو ما قد يشير إلى وجود مسافة نفسية وعاطفية

بينهم وبين المؤسسة. هذا الانفصال قد يُفهم على أنه مؤشر على ضعف الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويُحتمل أن يكون مرتبطاً بعدم الرضا الوظيفي، مما يضعف بدوره الإحساس بالمسؤولية الجماعية تجاه التحديات التي تواجهها المؤسسة التربوية.

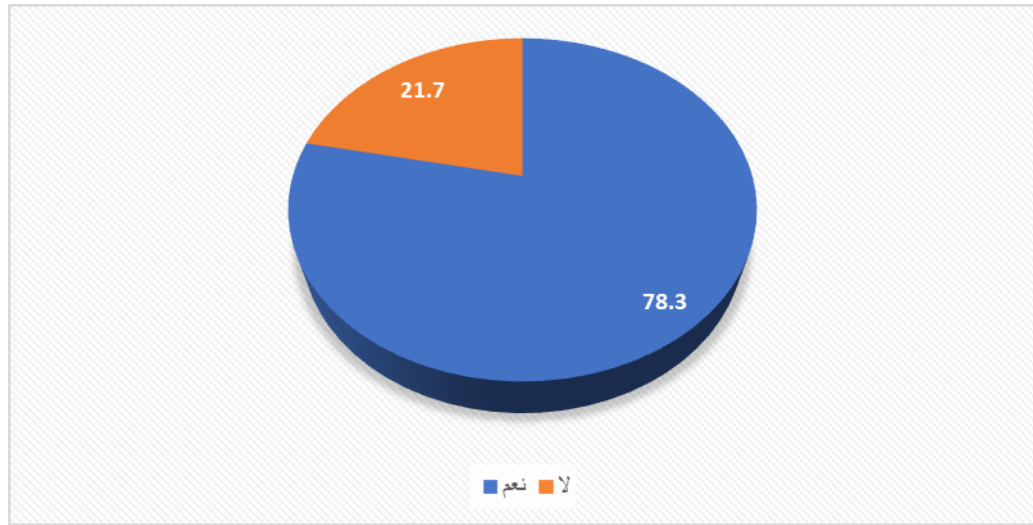
في المقابل، عبّر (20.5%) من الأساتذة عن شعورهم بأن مشاكل المؤسسة تمسهم شخصياً، وهو ما يعكس اندماجاً أكبر وتماهياً مع البيئة المهنية، ويُحتمل أن يشير إلى درجة أعلى من الالتزام التنظيمي، رغم أن ذلك قد يصاحبه شعور أكبر بالضغط أو القلق الناتج عن التحديات الإدارية أو البيداغوجية.

بناءً على ذلك، فإن هذا التباين في الشعور بالانتماء والمسؤولية يمكن أن يُستخدم كمؤشر لتقييم مدى نجاح المؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانخراط الفعلي للعاملين، وهو ما يتطلب مزيداً من الاهتمام بجوانب الرضا والدعم النفسي والاجتماعي في بيئة العمل التربوية.

#### الجدول 11 يوضح الإحساس بالارتباط العاطفي

في حالة الإجابة ب"لا"						النسبة	التكرار	
اغتراب نفسي في المؤسسة		بيئة عمل غير مريحة		غياب روح التضامن و التآزر بين الموظفين				
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
11111	78.3	11111	65	1111	21.7	18	نعم	
1	5.5	12	66.7	5	27.8	83	لا	
	100						المجموع	

الشكل رقم 13: يوضح الإحساس بالارتباط العاطفي



يبين الجدول أعلاه أن (78.3 %) من الأساتذة يشعرون بالارتباط العاطفي بمؤسستهم، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الانتماء والرغبة في الاستمرار والمساهمة في تطوير المؤسسة التربوية. هذا النوع من الارتباط يعكس اتجاه نظرية "مايير وآلن" للالتزام التنظيمي، ما يُعرف بـ"الالتزام العاطفي"، حيث يبقى الفرد في المؤسسة لأنه يشعر بالانتماء والتقدير والرضا المهني. كما يتقاطع هذا المفهوم مع نظرية "التوحد" التي ترى أن الموظف عندما يشعر بأن قيمه وهويته تتماشى مع قيم وهوية المؤسسة، فإن ذلك يعزز من التزامه ورغبته في البقاء والمساهمة الفعالة.

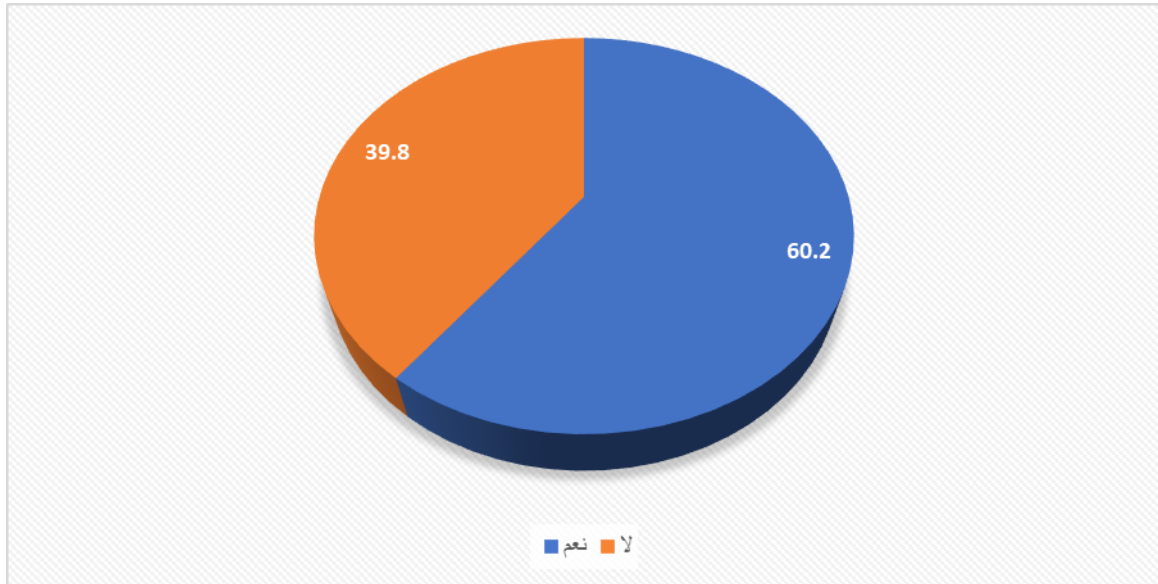
في المقابل، فإن (21.7 %) من الأساتذة لا يشعرون بهذا الارتباط العاطفي، وهي نسبة لا يُستهان بها، وتشير إلى وجود فئة من العاملين تعاني من مشاعر الاغتراب وعدم الارتياح في محيط العمل. وقد تنوعت الأسباب بين الإحساس بالاغتراب النفسي (5.5 %)، وبيئة العمل غير المريحة (66.7 %)، وغياب روح التضامن والتآزر بين الزملاء (27.8 %). هذه المعطيات قد تعكس مشكلات أعمق، تتعلق بضعف العدالة التنظيمية، وغياب قنوات التواصل الفعالة بين الإدارة والأساتذة، إضافة إلى بيئة عمل لا تحفز على التفاعل المهني والاجتماعي.

إن غياب الارتباط العاطفي لدى هذه الفئة يشير إلى خلل في بعض مكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ويؤكد على الحاجة إلى مراجعة السياسات الداخلية بما يضمن إشراك العاملين، وتوفير بيئة عادلة، وتعزيز روح الفريق والتقدير المتبادل، وهي عناصر أساسية لبناء التزام تنظيمي فعال ومستدام.

الجدول رقم 12: يوضح تماشي قيم المؤسسة مع قيم الاستاذ

في حالة الإجابة ب"لا"	عدم وجود تعاون بين الزملاء		عدم توفر العدالة في المعاملة		سوء العلاقة مع المسؤول المباشر		عدم تكافؤ الفرص بين العاملين	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	////	60.2	////	39.8	///	18.2	////	36.4
نعم	50	60.2	لا	33	39.8	المجموع	83	100

الشكل رقم 14: يوضح تماشي قيم المؤسسة مع قيم الاستاذ



يبين الجدول أعلاه أن (60.2%) من الأساتذة يشعرون أن قيم المؤسسة تتماشى مع قيمهم، مما يعكس بيئة عمل تعتبر متوافقة مع تطلعاتهم الشخصية والمهنية، مما يعزز الانتماء والالتزام بالمهام. ومع ذلك، فإن (39.8%) من الأساتذة لا يشعرون بذلك، وهو ما يعكس وجود فجوة بين القيم الشخصية والمهنية. هذه الفئة أوردت عدة أسباب رئيسية لعدم التوافق:

- عدم وجود تعاون بين الزملاء (30.3%): وهي مشكلة تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل حيث يُفترض أن يشجع التعاون بين الزملاء على تطوير بيئة عمل صحية ومنتجة.
- عدم توفر العدالة في المعاملة (15.1%): حيث يشعر بعض الأساتذة بعدم المساواة أو التمييز في المعاملة داخل المؤسسة، مما يضر بروح الفريق ويضعف الثقة في النظام الإداري.

-سوء العلاقة مع المسؤول المباشر (18.2%): قد تشير هذه المشكلة إلى ضعف في التواصل أو وجود مشكلات في القيادة، مما يساهم في تدهور بيئة العمل ويؤثر على المردود العلمي لدى الأساتذة كما يضعف درجة الالتزام لدى الأساتذة.

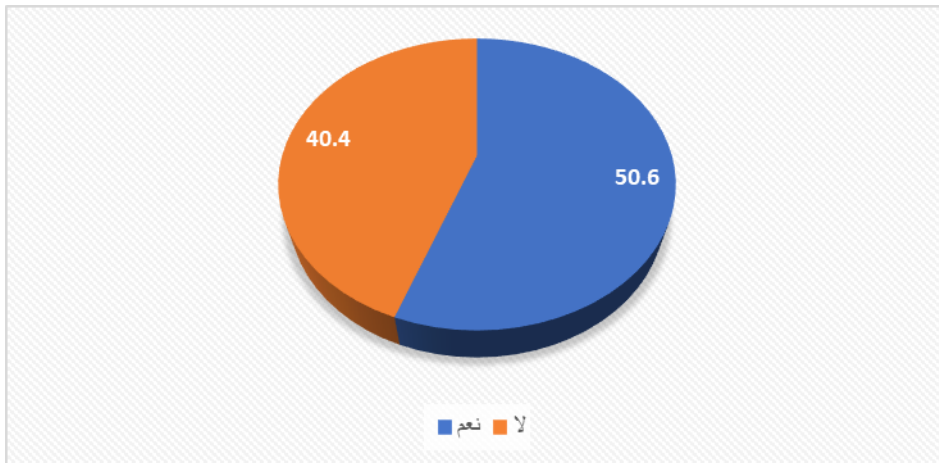
-عدم تكافؤ الفرص بين العاملين (36.4%): يشير هذا إلى تباين في الفرص المتاحة للتطوير المهني والترقية، وهو أمر قد يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا بين الأساتذة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن تحسين بيئة العمل عبر تعزيز التعاون، العدالة في المعاملة، ووجود فرص متكافئة للتطوير، يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الانسجام بين قيم المؤسسة وقيم الأساتذة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والرضا العام.

الجدول 13: يوضح بذل مجهود إضافي من أجل المؤسسة

	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بـ "لا"							
			عدم توفر الوقت الكافي		بيئة العمل غير مشجعة		ظروف صحية لا تسمح		كثرة الالتزامات	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	42	50.6	////	/////	////////	///	////	////	////	
لا	41	49.4	12	29.3	16	39	9	21.9	4	9.7
	المجموع	83	100							

الشكل رقم 15: يوضح بذل مجهود إضافي من أجل المؤسسة



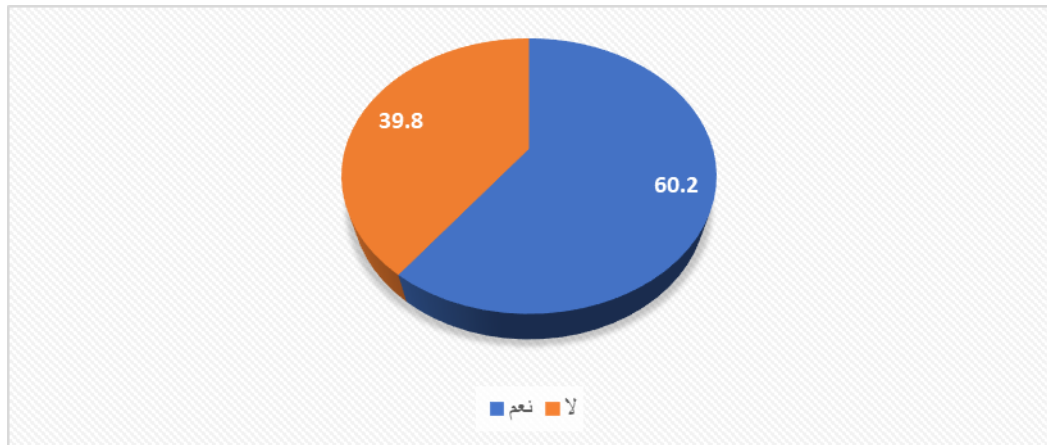
يبين الجدول أعلاه أن (50.6 %) من الأساتذة مستعدون لبذل مجهود إضافي من أجل مؤسساتهم، مما يعكس وجود رغبة قوية لدى الأغلبية في تقديم أداء أعلى والمساهمة في تحسين

بيئة العمل والعملية التعليمية بشكل عام. ومع ذلك (49.4%) من الأساتذة لا يشعرون بأنهم مستعدون لبذل مجهود إضافي، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب. أهمها ظروفهم الصحية التي تمنعهم من زيادة الجهد (21.9%)، وكذلك بيئة العمل غير المشجعة التي لا توفر الحوافز المناسبة سواء مادية أو معنوية (39%). بالإضافة إلى ذلك، عدم توفر الوقت الكافي بسبب الالتزامات اليومية (29.3%)، مما يشير إلى أن التحديات التنظيمية والضغط الزمني يمثلان عائقًا أمام الأساتذة في تقديم مزيد من الجهد. كما أشار بعض الأساتذة إلى كثرة الالتزامات التي تؤثر على قدرتهم على تحمل عبء إضافي (9.7%). هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للأساتذة، سواء من خلال تخفيف العبء الزمني أو تحسين الظروف الصحية والوظيفية، لتشجيعهم على المساهمة بشكل أكبر في المؤسسة.

الجدول رقم 14: يوضح توافق الطموحات مع الوظيفة

في حالة الإجابة ب"لا"								النسبة	التكرار	
دخل مادي لا يلبي حاجياتي		مؤهلي العلمي لا يتناسب مع وظيفتي		مناخ العمل غير ملائم		عدم تقدير المجهودات المبذولة				
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
//////	////	//////	////	///	////	////	////			
نعم	50	60.2	11	33.3	09	27.3	09	27.3	4	12.1
لا	33	39.8	83	100						
المجموع	83	100								

الشكل رقم 16: يوضح توافق الطموحات مع الوظيفة



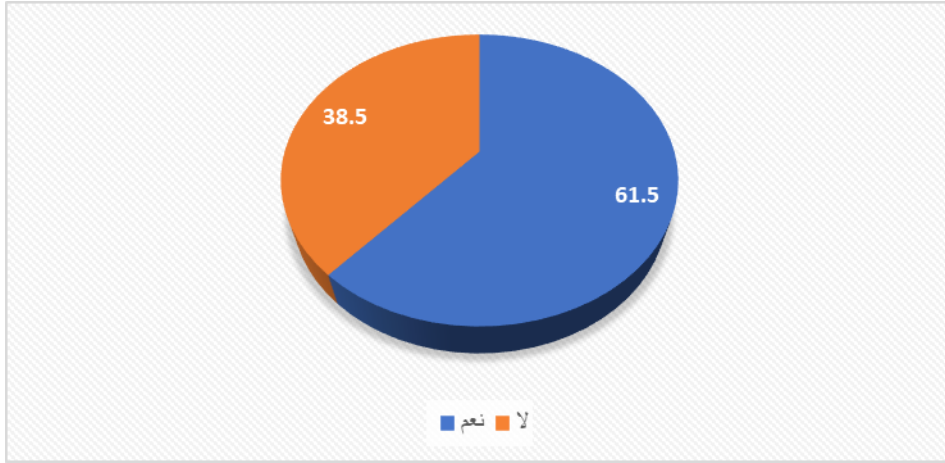


يبين الجدول أعلاه أن (60.2%) من الأساتذة يشعرون أن طموحاتهم تتوافق مع وظيفتهم مما يعكس مستوى من الرضا عن التوافق بين تطلعاتهم المهنية والوضع الحالي في المؤسسة. ومع ذلك، فإن (39.8%) من الأساتذة لا يرون أن طموحاتهم تتناسب مع وظائفهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب. أبرز هذه الأسباب هو أن (33.3%) منهم يشعرون أن دخلهم المادي لا يلبي حاجاتهم، مما يخلق شعورًا بعدم الرضا أو الإحباط بسبب العجز المالي. بالإضافة إلى ذلك، (27.3%) من الأساتذة أشاروا إلى أن مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع وظائفهم، وهو ما يسبب شعورًا بعدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم. كالأساتذة المتحصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير، كما أشار (27.3%) إلى أن مناخ العمل غير ملائم، مما يؤثر على قدرتهم على تحقيق أهدافهم في بيئة غير مشجعة. وأخيرًا، ذكر (12.1%) أن عدم تقدير المجهودات المبذولة يعيق شعورهم بالتحفيز والإنجاز. هذه النتائج تبرز الحاجة إلى تحسين الرواتب، ضمان تقدير الجهود، وتوفير بيئة عمل تحفز الأساتذة لتحقيق طموحاتهم بشكل أفضل.

#### الجدول 15: يوضح ارتباط بين الأستاذ والمؤسسة

في حالة الإجابة ب"لا"								النسبة	التكرار	
عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات		عدم تقدير الجهود و الانجازات		عدم توفر برامج التدريب و التطوير		قلة التواصل الفعال بين الإدارة و الموظفين				
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
8	25	13	40.6	10	31.2	1	3.1	61.5	51	نعم
								38.5	32	لا
								100	83	المجموع

الشكل رقم 17: يوضح ارتباط بين الأستاذ والمؤسسة

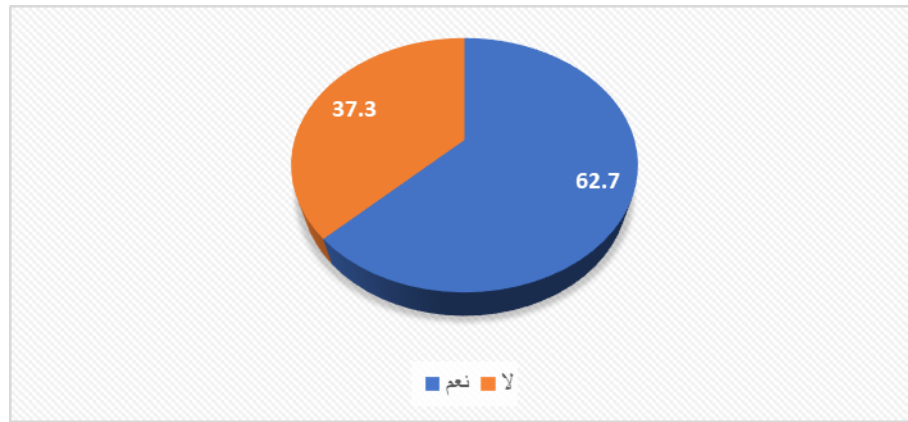


يبين الجدول أعلاه أن (61.5%) من الأساتذة يشعرون بوجود ارتباط قوي مع مؤسساتهم مما يعكس انتماءً عامًا لديهم ووجود دافع للعمل داخل المؤسسة. على الجانب الآخر، 38.5 % من الأساتذة لا يشعرون بالارتباط بالمؤسسة، حيث أشاروا إلى عدة أسباب تؤثر سلبًا على شعورهم بالانتماء. أبرز هذه الأسباب هو عدم تقدير الجهود والإنجازات، حيث أفاد (40.6%) من الذين أجابوا بـ "لا" بأن غياب التقدير يُضعف ارتباطهم بالمؤسسة. كما أن (31.2%) من الأساتذة أشاروا إلى عدم توفر برامج التدريب والتطوير، وهو ما يُعد عاملاً مهماً في تحسين مهاراتهم وتعزيز شعورهم بالانتماء. كما ذكر 25% من الأساتذة أن عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يُقلل من ارتباطهم بالمؤسسة. وأخيراً، أشار 3.1% من الأساتذة إلى قلة التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين كأحد الأسباب التي تؤثر على ارتباطهم. هذه النتائج تُظهر ضرورة تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التواصل، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوفير التقدير المناسب والفرص التدريبية، بهدف تعزيز شعور الأساتذة بالانتماء والارتباط بمؤسساتهم.

### الجدول 16: يوضح الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة ب"لا"									
			الحالة الصحية لا تسمح لي بمواصلة العمل	عدم توفر حوافز مادية	الاجر لا يتناسب مع الجهد المبذول	الوظيفة لا تعكس طموحاتي	عدم توفر حوافز معنوية					
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
نعم	52	62.7	//////	////	//////	////	//////	////	//////	////	///	///
لا	31	37.3	7	22.6	08	25.8	12	38.7	3	9.7	1	3.2
المجموع	83	100										

### الشكل رقم 18: يوضح الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة



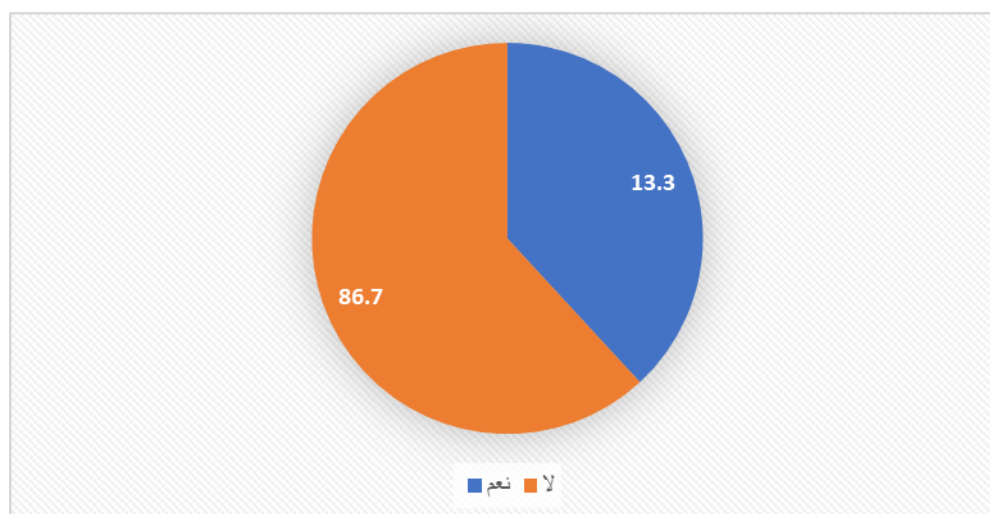
يبين الجدول أعلاه أن نسبة (62.7%) من الأساتذة يرغبون في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، مما يدل على وجود قدر لا بأس به من الارتباط المهني والاستقرار الوظيفي. في المقابل، فإن 37.3% منهم لا يرغبون في الاستمرار، وقد برروا ذلك بعدة أسباب تتعلق بالجوانب الصحية والمهنية والمادية. أكثر الأسباب شيوعاً كان مؤشر الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول بنسبة (38.7%) تليها عدم توفر حوافز مادية بنسبة (25.8%) أما نسبة الذين أشاروا إلى أن الحالة الصحية لا تسمح لهم بمواصلة العمل فقد بلغت 22.6%، كما أشار البعض إلى عدم توافق الوظيفة مع طموحاتهم (9.7%) وغياب الحوافز المعنوية (3.2%)، ما يدل على افتقارهم للشعور بالتحفيز والرضا النفسي. هذه النتائج تدعو إدارة المؤسسة إلى مراجعة سياساتها فيما يخص بيئة العمل حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات التربوية هي أقل المؤسسات استخداماً للحوافز مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها الاعتماد على نظام جيد للحوافز وخلق الانتماء

والالتزام لدى العاملين، لضمان الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز الرضا الوظيفي وتخفيف الضغوط المرتبطة بالعمل.

الجدول 17: يوضح انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد

في حالة الإجابة ب"نعم"								النسبة	التكرار	
خوفا من تسليط العقوبات				رغبة في الترقية						
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
12.5	09	38.9	28	31.9	23	16.7	12	86.7	72	نعم
///	///	///	///	///	///	///	////	13.3	11	لا
								100	83	المجموع

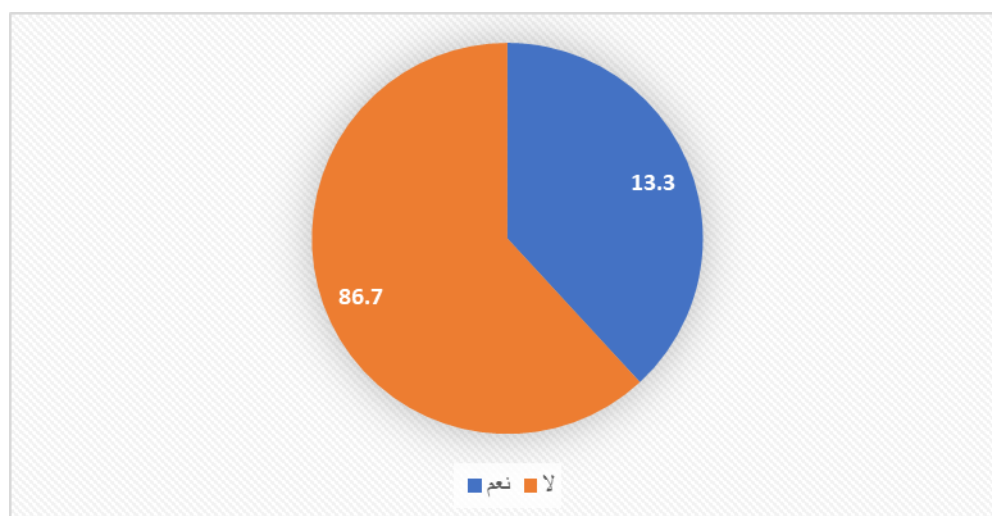
الشكل رقم (19): يوضح انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد



الجدول 18 يوضح عدم انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد

في حالة الإجابة ب"لا"						النسبة	التكرار	
الظروف الشخصية و الصحية لا تسمح		عدم القدرة على تنظيم الوقت		وجود مهام متعددة و أعباء اخرى				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
////	///	////////	////////	////	////////	86.7	72	نعم
9	1	54.5	6	36.4	4	13.3	11	لا
						100	83	المجموع

الشكل رقم 20: يوضح عدم انجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد



يبين الجدول أعلاه أن (86.7%) من الأساتذة ينجزون المهام المكلفين بها في الوقت المحدد، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط داخل المؤسسة. الدوافع وراء هذا السلوك متعددة، حيث ذكر (38.9%) منهم أن السبب هو الرغبة في الحصول على حوافز مادية، تليها الرغبة في الترقية (31.9%)، ثم الخوف من تسليط العقوبات من طرف الإدارة (16.7%)، وأخيراً الرغبة في الحصول على حوافز معنوية (12.5%)، مما يدل على أن التحفيز سواء كان مادياً أو معنوياً يلعب دوراً مهماً في دفع الأساتذة للوفاء بالتزاماتهم وكذا عامل الترقية.

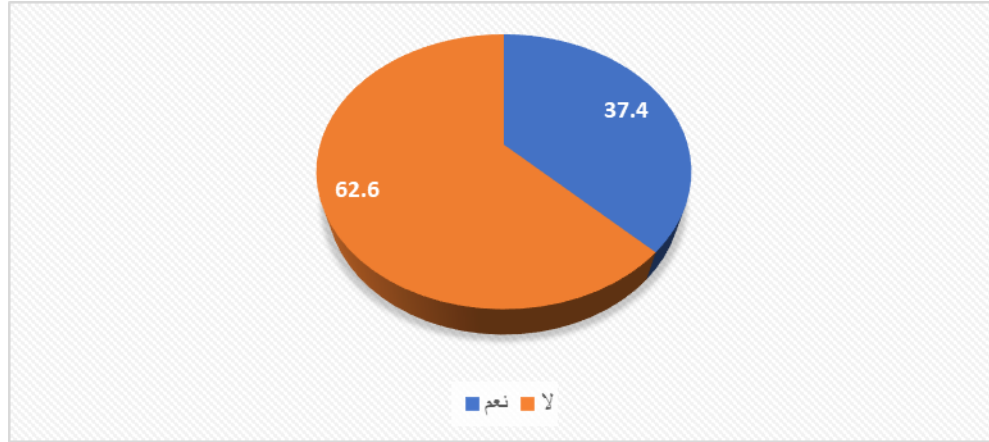
من جهة أخرى، فإن (13.3%) من المشاركين صرحوا بعدم تمكنهم من إنجاز المهام في الوقت المحدد، وأرجعوا ذلك إلى عدم القدرة على تنظيم الوقت (54.5%)، وتعدد المهام والأعباء الأخرى (36.4%)، بالإضافة إلى الظروف الشخصية والصحية (9%). هذه المعطيات توضح

وجود تحديات تعيق فئة معينة من الأساتذة عن الأداء المثالي، مما يستدعي تدخل المؤسسة لتقديم الدعم المناسب من خلال تحسين ظروف العمل، وتقديم إرشادات توعوية للأساتذة، والتخفيف من الأعباء الإدارية الزائدة.

الجدول 19: يوضح التمسك بالبقاء في المؤسسة.

في حالة الإجابة ب"لا"						النسبة %	التكرار	
الاجر لا يلبي الاحتياجات		عدم وجود فرص للترقية		لعدم توفر تحفيزات داخل المؤسسة				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
////	///	////////	//////	////	//////	37.4	31	نعم
34.6	18	23.1	12	42.3	22	62.6	52	لا
						100	83	المجموع

الشكل 21: يوضح التمسك بالبقاء في المؤسسة.



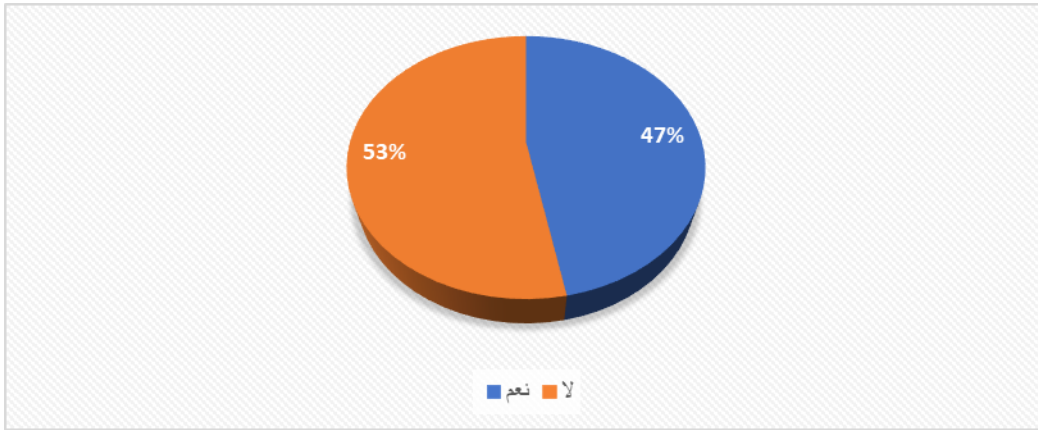
-تشير نتائج الدراسة إلى أن ما يقارب (37.4%) من أفراد العينة صرّحوا بتمسكهم بالبقاء في المؤسسة، بينما عبّر حوالي (62.6%) عن رغبتهم في المغادرة. وقد تنوعت الأسباب بين غياب التحفيزات داخل المؤسسة (42.3%)، وعدم وجود فرص للترقية (23.1%)، فضلاً عن الأجر الذي لا يفي بالاحتياجات اليومية (34.6%)، هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة إلى تحسين بيئة العمل وتقديم حوافز ملموسة لتشجيع الاستقرار المهني داخل المؤسسات التربوية وهذا ما أشارت إليه نظرية الرهان الجانبي بأن الفرد يبقى في المؤسسة لأنه محكوم برهانات أي استثمارات كالاستثمارات في الجهد والمال والوقت وصدقات العمل. وتخليه عن هذا العمل يفقده كل هذه

المزايا. كما فسرت أن نمو الالتزام لدى الفرد ناتج عن الاغراءات والمكافآت التي تقدمها المؤسسة للموظف ويخسرهما في حالة فقدانه للمنصب.

الجدول 20: يوضح الرغبة في البقاء في مؤسستك في وجود بدائل اخرى

في حالة الإجابة ب"لا"						النسبة %	التكرار	
بيئة عمل محفزة		ارتفاع الاجر		العمل الجديد لا يتطلب مجهود				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
////	///	////////	////////	////	////	47	39	نعم
27.3	12	59	26	13.6	6	53	44	لا
						100	83	المجموع

الشكل رقم 22: يوضح الرغبة في البقاء في مؤسستك في وجود بدائل اخرى



يبين الجدول أعلاه أن أغلب المشاركين (53%) لا يفضلون البقاء في مؤسستهم الحالية في حال توفر بدائل أفضل، مقابل (47%) يفضلون الاستمرار. وقد علّل الراضون للبقاء رغبتهم في الانتقال إلى وظائف جديدة بعوامل رئيسية، أبرزها ارتفاع الأجر بنسبة (59%) ما يعكس أهمية الجانب المادي في تعزيز الولاء المهني. كما أشار بعضهم إلى أن الوظائف البديلة قد تتطلب جهداً أقل (13.6%) أو توفر بيئة عمل أكثر تحفيزاً (27.3%)، وهو ما يدل على وجود فجوة بين تطلعات الموظفين وواقع المؤسسة الحالية، مما قد يؤثر على درجة التزامهم التنظيمي.

### خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### 1. السؤال الفرعي الأول: فيما تتمثل معوقات الالتزام العاطفي في المؤسسة التربوية؟

بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتحليل الإجابات التي قدّمها الأساتذة، يمكن تلخيص معوقات الالتزام العاطفي في المؤسسة التربوية كما يلي:

يتمثل غياب الالتزام العاطفي لدى بعض الموظفين في عدد من الأسباب المرتبطة بمحيط العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة. فقد أشار بعض الأساتذة الذين أجابوا بـ "لا" على سؤال "هل لديك إحساس بالارتباط العاطفي بمؤسستك؟" إلى وجود بيئة عمل غير مريحة (66.7%)، وشعور بالاغتراب النفسي داخل المؤسسة (5.5%)، بالإضافة إلى غياب روح التضامن والتآزر بين الزملاء (27.8%).

هذه الأسباب تعكس افتقاد المؤسسة إلى مناخ إنساني داعم، يسوده التعاون والثقة والانتماء، وهي عناصر أساسية لتعزيز الالتزام العاطفي. إن الإحساس بالاغتراب والانعزال داخل المؤسسة يؤثر سلبيًا على شعور الفرد بالانتماء، مما يجعله أقل حماسًا للمساهمة الفعالة والمستمرة في المؤسسة، وقد يدفعه للتفكير في مغادرتها في حال توفرت له بدائل أخرى.

#### 2. السؤال الفرعي الثاني: فيما تتمثل معوقات الالتزام المعياري في المؤسسة التربوية؟

معوقات الالتزام المعياري في المؤسسة التربوية تتجلى في عدة عوامل تشير إلى قصور في الأنظمة والإجراءات التي تعزز الالتزام بالقواعد والمعايير المؤسسية. من خلال نتائج الاستبيان، تظهر بعض المعوقات التي تؤثر بشكل كبير في هذا النوع من الالتزام. أولاً، هناك نقص واضح في التقدير والاعتراف بالجهود، إذ ينعكس ذلك على شعور الموظفين بعدم الاحترام لجهودهم وبالتالي يقل التزامهم بالقوانين والأنظمة المؤسسة. كذلك، عدم وجود فرص تدريب وتطوير كافية يعد من العوامل الهامة التي تؤثر على الالتزام المعياري. عندما لا يتم تزويد الأساتذة بالفرص اللازمة لتحسين مهاراتهم وتعلم طرق جديدة للعمل، فإنهم قد لا يشعرون بالحاجة إلى الالتزام الصارم بالمعايير المؤسسية.

ثانياً، سوء إدارة المؤسسة، والتي تمثل جزءاً من المشاكل الأساسية التي تعيق الالتزام المعياري، حيث تتعدد المشاكل الإدارية، مثل غياب التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وعدم



إشراكهم في اتخاذ القرارات. هذه المعوقات تؤدي إلى نقص في الشفافية والمشاركة الفعالة، مما يضعف من الإحساس بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة. أيضاً، يمكن أن يكون الضغوطات العملية، مثل كثافة المناهج وازدواجية المهام، من العوامل التي تُعيق الالتزام بالمعايير المتبعة في المؤسسة.

في النهاية، يتضح أن معوقات الالتزام المعياري تنبع بشكل أساسي من بيئة العمل السلبية، سواء كانت تتعلق بإجراءات إدارية غير فعالة أو نقص في الموارد والدعم، مما يؤثر سلباً في قدرة الموظفين على الالتزام بالقوانين والمعايير المقررة.

### 3. السؤال الفرعي الثالث: فيما تتمثل معوقات الالتزام الاستمراري في المؤسسة التربوية؟

معوقات الالتزام الاستمراري في المؤسسة التربوية تتجسد في مجموعة من العوامل التي تحد من قدرة الموظفين على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على رغبتهم في البقاء فيها لفترة طويلة. من خلال نتائج الاستبيان، تظهر بعض المعوقات التي تشكل تحديات كبيرة لهذا النوع من الالتزام.

أولاً، عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية يمثل أحد أبرز المعوقات التي تؤثر في الالتزام الاستمراري. فقد أظهرت النتائج أن العديد من الأساتذة يشعرون بعدم تقدير جهودهم، مما يضعف دافعهم للاستمرار في العمل داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، عدم وجود فرص للترقية أو تحسين الوضع المادي يمكن أن يعزز الإحساس بعدم جدوى الاستمرار، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الالتزام الاستمراري.

ثانياً، عدم توافق الأجر مع الجهد المبذول يعتبر أيضاً من المعوقات الكبرى التي تؤثر في الالتزام الاستمراري. عندما لا يكون الأجر كافياً لتلبية احتياجات الموظف مقارنة بالمجهود المبذول، يصبح الاستمرار في العمل أمراً صعباً من الناحية النفسية والمادية. كما أن سوء بيئة العمل وتراجع فرص التدريب والتطوير تؤثر على رغبة الموظف في الاستمرار داخل المؤسسة. إذا كانت بيئة العمل غير محفزة أو لا توفر الدعم المطلوب لتطوير المهارات، فإن الموظف يشعر بعدم الاستقرار المهني والشخصي، مما يقلل من رغبتهم في البقاء في المؤسسة.

ثالثاً، المشاكل الشخصية والصحية التي قد يواجهها الموظف تؤثر بشكل مباشر في التزامه الاستمراري. فإذا كانت الظروف الشخصية أو الصحية للموظف غير مواتية للاستمرار في العمل بنفس الوتيرة أو الفعالية، فإن هذا يشكل معوقاً آخر يعوق الاستمرارية.

في النهاية، يمكن القول إن معوقات الالتزام الاستمراري في المؤسسة التربوية تتعلق إلى حد كبير بالعوامل المادية، والمعنوية، والإدارية، التي لا توفر بيئة عمل مستقرة ومحفزة. هذه العوامل تشكل بيئة غير مواتية للموظفين، مما يجعلهم يفكرون في ترك العمل أو البحث عن فرص أفضل.

#### -النتيجة العامة للدراسة

خلصت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى نفسية، مادية، ومؤسسية. وقد تبين أن:

-جودة بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر في راحة الموظف واستقراره المهني.  
-العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الشعور بالانتماء والالتزام.

-آليات الإدارة والتسيير، خاصة فيما يتعلق بالتواصل، الشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، تؤثر على الالتزام المعياري.

-التحفيز المادي والمعنوي، بما في ذلك الأجور، التقدير، وفرص الترقية، يمثل ركيزة أساسية للالتزام الاستمراري.

-بعد مكان العمل عن المنزل يشكل عائقاً إضافياً أمام بعض الموظفين، حيث يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي ويقلل من رغبتهم في الاستمرار، خاصة في ظل غياب تعويضات أو تسهيلات مناسبة.

وبناءً على ذلك، فإن تحقيق توازن بين هذه الجوانب ضروري لضمان استمرارية الأداء التربوي بجودة عالية. ويتطلب الأمر توفير مناخ مؤسسي إيجابي يسوده الدعم، العدالة، والتحفيز المستمر للأساتذة والموظفين، بما يضمن ولاءهم ومساهمتهم الفعالة في تطوير المؤسسة.

### خلاصة الفصل

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية يتأثر بجملة من المعوقات المتداخلة التي تمس الجوانب النفسية والمادية والإدارية. فقد بينت الإجابات أن غياب بيئة عمل محفزة، وانخفاض مستوى التقدير والدعم، إلى جانب ضعف قنوات التواصل داخل المؤسسة، كلها عوامل تُضعف من ارتباط الأساتذة العاطفي بمؤسساتهم، وتقلل من التزامهم بالمعايير التنظيمية، كما تحد من رغبتهم في الاستمرار بالعمل. كما كشفت النتائج عن تأثير نقص الحوافز وفرص التطوير المهني، وسوء التسيير الإداري، على شعور الأساتذة بالانتماء والمسؤولية. وعليه، فإن تعزيز الالتزام التنظيمي يتطلب معالجة هذه المعوقات عبر تبني مقاربات إدارية وإنسانية تراعي احتياجات الموظف وتوفر مناخًا تربويًا إيجابيًا داعمًا.

الحاتمة

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي تليه المؤسسات التربوية لموضوع الالتزام، لما له من انعكاسات مباشرة على أدائها وجودة خدماتها غير أنها تعاني من مشاكل متنوعة، منها ما يخص بيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة وقد جاءت دراستنا لتشخيص أهم المعوقات التي تعيق عملية الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية وتقديم فهم أعمق لهذا المفهوم في سياقه المهني والتربوي.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي يتأثر بجملة من المتغيرات التنظيمية والانسانية من أبرزها الرضا الوظيفي وأساليب القيادة ومدى شعور العاملين بالعدالة والانصاف، فضلا عن طبيعة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، كما تبين أن رفع مستوى الالتزام يقتضي تدخلات مؤسسية واعية تركز على تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز المشاركة الفعالة وتوفير بيئة محفزة تسهم في تلبية الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين ، وعليه تؤكد دراستنا على ضرورة إدراج موضوع الالتزام ضمن أولويات السياسات التربوية، بالنظر الى دوره المحوري في تحقيق الأهداف التربوية والاستراتيجية للمؤسسة، كما توصي بإعادة النظر في الممارسات الادارية السائدة وتبني استراتيجيات تطويرية تهدف الى تنمية الاحساس بالانتماء والمسؤولية لدى جميع الفاعلين التربويين بما ينعكس ايجابا على جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

وفي الأخير يبقى موضوع الالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية من المواضيع المهمة التي يجب الاهتمام بها لما لها من دور فعال في بناء حاضر ومستقبل الأمة من خلال إعداد أجيال صالحة تساهم في بناء المجتمع.

ما تم التطرق إليه في هذا البحث لا يمثل سوى جانب يسير من موضوع واسع ومعقد، يتطلب دراسة أعمق وتحليلاً موسعاً للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة.

ونختم بحثنا هذا بالصعوبات التي واجهتنا خلال قيامنا به وهي:

- 1- قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع وهذا في حدود اطلاعي.
- 2- امتناع بعض المبحوثين الادلاء بأرائهم وهذا ما أثر في النتائج النهائية للبحث.
- 3- انقطاعي مدة طويلة عن الدراسة صعب عليا العمل وفق طريقة منهجية سليمة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

- 1- خليل عوض القيسي، (2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 2- الصالح مصلح، (1999)، الشامل في مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي-عربي، مع تعريف وشرح المصطلحات، ط1، السعودية: دار عالم الكتب للطباعة والتوزيع.
- 3- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد 1، عملاق الكتب ط1، مصر 2000 ص 93
- 4- صلاح الدين شروخ، (2004)، علم الاجتماع التربوي، ط1، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 5- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- عبد الموجود أبو الحسن، (2011)، المتغيرات الاجتماعية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لطباعة والنشر.
- 7- علي أسعد وطفة، وعلي جاسم الشهاب، (2004)، علم الاجتماع المدرسي، بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية، ط1، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- 8- علي محمد أحمد المصاروة، ونعمة عباس الخفاجي، (2017)، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 9- محمد جمال صقر، (1965)، اتجاهات في التربية والتعليم، القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.
- 10- محمد عبد النبي، (2019)، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، مصر: وكالة الصحافة العربية للنشر.

- 11- مدحت محمد أبو النصر، (2006)، إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
  - 12- مراد زعيبي، (2004)، مؤسسات التنشئة الاجتماعية، عنابة، الجزائر: منشورات جامعة باجي مختار.
  - 13- ياسر فتحي الهنداوي، (2012)، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- II-المقالات العلمية**
- 1- أماني محمود محمد مذكور، زينب حسن حسن، وغادة محمد فتحي، (2024)، تصور مقترح لتفعيل دور المؤسسات التربوية في تنمية أطفال الشوارع (قرى الأطفال SOS نموذجاً)، مجلة بحوث، المجلد 04(العدد 10)، الصفحات 99-131.
  - 2- حمزة بن معتوق، (2022)، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16(العدد 01)، الصفحات 697-720.
  - 3- سلامة عبد العظيم حسين، عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، وعبير أحمد السبكي، (2018)، الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية، مجلة كلية التربية ببنها(العدد 116)، الصفحات 225-240.
  - 4- سلطان حميد عبد الحميد اللحياني، (2021)، واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 37(العدد 12)، الصفحات 267-288.
  - 5- عبد الرحمان برقوق، وهدي درنوني، (2014)، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع (العدد 13)، الصفحات 15-37.
  - 6- فاطيمة بن خليفة، (2016)، الأمن الفكري ودور المدرسة في تعزيزه، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 05(العدد 02)، الصفحات 01-09.



- 7- فهد محمد سعيد الزهراني، (2025)، ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخواة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الانسانية والطبيعة، المجلد 06(العدد 01)، الصفحات 112-145.
  - 8- لحسن دليلي، ومحمد سليم خميس، (2020)، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03(العدد 12)، الصفحات 737-750.
  - 9- محمد خماد، وسعيد بن نويوة، (2018)، اسهام المؤسسات التربوية في تنمية القيم الأخلاقية من منظور إسلامي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 02(العدد 08)، الصفحات 92-103.
  - 10- محمد عاشور، (2005)، دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 01(العدد 01)، الصفحات 01-122.
  - 11- يمينه بوقندورة، وسامية ابرييم، (2019)، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06(العدد 01)، الصفحات 85-104.
  - 12- يوسف سيفي، ومحمد مزيان، (2019)، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، المجلد 06(العدد 03)، الصفحات 40-61.
- III-المذكرات والأطروحات**
- 1- ابتسام عاشوري، (2020)، نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
  - 2- رنا عبد اللطيف الشويعر، سهام سليمان العصيمي، ونورة سليمان الصايغ، (2017)، الدور التربوي للمؤسسات التربوية (الرسمية وغير الرسمية) لمواجهة المشكلات المجتمعية، (أطروحة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص أصول التربية، السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- 3- زهية دباب، (2015)، دور المؤسسات التربوية في مواجهة العنف المدرسي في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
  - 4- صقر محمد أكرم حلس، (2012)، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
  - 5- صليحة سلين، (2018)، نحو نموذج تربوي تعليمي للمسيرة النبوية لعلاج ظاهرة العنف في المؤسسات التربوية، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية، تخصص علوم التربية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
  - 6- عبد الكريم ملياني، (2017)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
  - 7- كلثوم مسعودي، (2018/2017)، التكوين والإدماج المهنيين في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة،
  - 8- ليندة أومدي، (2008)، الانضباط داخل المؤسسة التربوية وتأثيره على سلوك التلميذ، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التغيير الاجتماعي، الجزائر: جامعة الجزائر.
  - 9- محمد اسماعيل داود الجماصي، (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.
- IV- المحاضرات .**
- 1- عبد الحميد بهيف، (2021)، محاضرات سوسيولوجية المؤسسة التربوية، (موجهة لطلبة السنة أولى ماستر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص اجتماع التربية، سيدي بلعباس، الجزائر: جامعة الجيلالي ليابس.

2- كريمة حاجي، (2020)، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، (موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة موارد بشرية والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بشار، الجزائر: جامعة طاهري محمد.

#### **V- المواقع الإلكترونية**

1- محمد العامري، (2025/01/20)، **الالتزام التنظيمي**، تاريخ الاسترداد 2025/04/23، من <http://mohammedaameri.com>



ملحق الدراسة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2/ السن: .....
- 3/ الشهادة المتحصل عليها : بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ مستوى اخر ☐
- 4/ الصنف: معلم ☐ أستاذ مدرسة ابتدائية ☐ أستاذ رئيسي ☐ أستاذ مكون ☐
- 5/ الاقدمية: .....

## المحور الثاني: الالتزام العاطفي

- 6/ ما هو شعورك تجاه مؤسستك ؟ إيجابي ☐ سلبي ☐ أخرى تذكر ☐
- 7/ في حالة الإجابة بسلبي لماذا ؟
- وجود مشاكل في المؤسسة .
  - تعسف في الإدارة .
  - ضغوطات في العمل .
  - أخرى تذكر: .....
- 8/ هل ترغب في تغيير هذا العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
- 9/ في حالة الإجابة بنعم لماذا؟
- سياسة المؤسسة لا تدعم رفاهية الموظفين .
  - قلة التقدير والاعتراف بالجهود .
  - أشعر بعدم الأمان الوظيفي في المؤسسة .
  - أخرى تذكر: .....
- 10/ هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 11/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟
- صعوبة التعامل مع التلاميذ .
  - عدم توفر الوسائل التعليمية .
  - كثافة المقرر الدراسي .
  - تدخل الشريك الاجتماعي في عملك .
  - أخرى تذكر: .....
- 12/ هل تحترم مواعيد عملك؟ نعم ☐ لا ☐
- 13/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟
- بعد المؤسسة عن العمل
  - عدم توفر وسائل النقل
  - تغيير الإقامة
  - عرقلة المواصلات
  - أخرى تذكر: .....
- 14/ هل تشعر بأن المشاكل التي تواجه مؤسستك هي جزء من مشاكلك ؟ نعم ☐ لا ☐

15/ هل لديك إحساس بالارتباط العاطفي بمؤسستك ؟ ☐ نعم ☐ لا

16/ في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

- اشعر بالاغتراب النفسي في المؤسسة .
- بيئة العمل غير مريحة .
- غياب روح التضامن و التآزر بين الموظفين .
- أخرى تذكر .....

### المحور الثالث: الالتزام المعياري

17/ هل تشعر أن قيم المؤسسة تتماشى مع قيمك ؟ ☐ نعم ☐ لا

18/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- عدم وجود تعاون بين الزملاء .
- سوء العلاقة مع المسؤول المباشر .
- عدم تكافؤ الفرص بين العاملين .
- عدم توفر العدالة في المعاملة .
- أخرى تذكر .....

19/ هل انت مستعد لو طلب منك بذل مجهود إضافي من اجل مؤسستك. ☐ نعم ☐ لا

20/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- عدم توفر الوقت الكافي .
- بيئة العمل غير مشجعة.
- ظروف في الصحة لا تسمح .
- كثرة الالتزامات .
- أخرى تذكر .....

21/ هل ترى أن طموحاتك تتوافق مع وظيفتك ؟ ☐ نعم ☐ لا

22/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- لان دخلي المادي لا يلبي حاجياتي .
- لان مؤهلي العلمي لا يتناسب مع وظيفتي .
- مناخ العمل غير ملائم .
- عدم تقدير المجهودات المبذولة .
- أخرى تذكر .....

23/ هل يوجد ارتباط بينك وبين المؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا

24/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات .
- عدم تقدير الجهود والإنجازات .
- عدم توفر برامج التدريب والتطوير .
- قلة التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين .
- أخرى تذكر.....

#### المحور الرابع: الالتزام الاستمراري

25/ هل ترغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ؟      نعم ☐      لا ☐

26/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- عدم توفر حوافز مادية .
- عدم توفر حوافز معنوية .
- الوظيفة لا تعكس طموحاتي .
- الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول .
- الحالة الصحية لا تسمح لي بمواصلة العمل في المؤسسة .
- أخرى تذكر.....

27/ هل تنجز المهام المكلف بها في الوقت المحدد ؟      نعم ☐      لا ☐

28/ في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

- خوفا من تسليط العقوبات من طرف الإدارة .
- رغبة في الترقية .
- رغبة في الحصول على حوافز مادية .
- رغبة في الحصول على حوافز معنوية .
- أخرى تذكر.....

29/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- وجود مهام متعددة وأعباء أخرى .
- عدم القدرة على تنظيم الوقت .
- الظروف الشخصية والصحية لا تسمح .
- أخرى تذكر.....

30/ هل انت متمسك بالبقاء في المؤسسة ؟      نعم ☐      لا ☐

31/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- لعدم توفر تحفيزات داخل المؤسسة .
- عدم وجود فرص للترقية .

- الاجر لا يلبي الاحتياجات .
- أخرى تذكر .....

- 32/ هل ترغب في البقاء في مؤسستك في وجود بدائل افضل ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 33/ في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟
- العمل الجديد لا يتطلب جهد كبير .
  - ارتفاع الاجر .
  - بيئة العمل محفزة .
  - أخرى تذكر.....