

## العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

### Influencing Factors on Organizational Commitment in Public Schools in Zarqa Governorate

**Jameela Kameeas Ahmed Awad \***

Faculty of Arts and Educational Sciences  
Middle East University  
Jordan  
[jameelaawad0@gmail.com](mailto:jameelaawad0@gmail.com)

جميلة خميس احمد عوض

كلية الآداب والعلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط  
الأردن

**Omar Ali Hussein AL - Rifayeh**

Associate Prof.  
Faculty of Arts and Educational Sciences  
Middle East University  
Jordan  
[oalrafayia@meu.edu.jo](mailto:oalrafayia@meu.edu.jo)

عمر علي حسين الرفايعة

أستاذ مشارك بكلية الآداب والعلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط  
الأردن

Received: 21/04/2025

Accepted: 02/06/2025

Published: 15/06/2026

#### Abstract

The article aimed to identify the factors influencing organizational commitment in public schools within Zarqa Governorate. To achieve the study's objectives, the descriptive survey method was employed, as it aligns well with the nature of the research. A questionnaire was developed to measure organizational commitment, and its validity and reliability were confirmed to ensure the accuracy of data collection. A convenience sample of 368 male and female teachers was selected from public schools in the Qasaba Zarqa and Russeifa districts, the study's key findings indicated that the level of influence of the factors affecting organizational commitment in public schools, as perceived by the teachers, was high. Statistically significant differences were found in the mean responses of the participants regarding the impact of these factors based on gender (in favor of males) and academic qualification (in favor of those holding a bachelor's degree). However, no statistically significant differences were identified based on school level or years of experience, In light of these findings, the study offered several recommendations, most notably the importance of raising awareness about organizational commitment in both public and private schools, and the need to conduct training workshops for teachers to enhance their awareness of and engagement with organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment, Normative Dimension, Continuity Dimension, Emotional Dimension, Government Schools in Zarqa Governorate.

#### المستخلص

هدف المقال التعرف إلى العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته نوع الدراسة، وصممت استبانة لقياس الإلتزام التنظيمي تم التأكد من صدقها وثباتها لجمع البيانات اللازمة ولتحقيق هدف الدراسة، وقد تم اختيار عينة متيسرة بلغ عدد أفرادها (368) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في لواء قصبية الزرقاء ولواء الرصيفة من مجتمع الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، و لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة والخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات كان من أبرزها تعزيز الوعي حول أهمية الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة، وعقد الورش التدريبية للمعلمين لزيادة وعيهم بأهمية الإلتزام التنظيمي لديهم.

الكلمات المفتاحية: الإلتزام التنظيمي، البعد المعياري، البعد الاستمراري، البعد العاطفي، مدارس الحكومية في محافظة الزرقاء..

## مقدمة

تشمل الإدارة التربوية مجموعةً من المهام والأنشطة التي تهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتحسين جودة التعليم، وتوجيه الموارد بشكل فعال، كما تعمل على تحفيز الفرق العاملة داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية، من هنا تأتي أهمية الإلتزام التنظيمي، وإيجاد مناخ تنظيمي جيد يضمن التواصل بين الأعضاء، بما يزيد الثقة لديهم، ويعد الإلتزام التنظيمي مفهومًا مشتركًا بين الأفراد والمنظمة، تحتاجه المؤسسات التعليمية بكافة قطاعاتها الحكومية والخاصة.

بدأ استخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الحكومية في السنوات الأخيرة، والتي كانت تركز على العنصر الإنساني بعكس بعض المؤسسات التي كانت تركز على الأساليب التقليدية فقط، وقد كانت توظف الموارد المادية دون الاهتمام بحاجات ورغبات الموظفين، وبغير هذا الاهتمام بالموارد سواء البشرية أو المادية لن تحقق المؤسسة أهدافها. (القيسي، 2019) ويعد الإلتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي نالت اهتمامًا كبيرًا في المؤسسات الحديثة وفي تناول الباحثين في علم الإدارة التربوية، والذي يتعلق بسلوك الفرد وتصرفاته داخل المنظمة من حيث انتمائه وبذل أقصى درجات الجهد لضمان نجاح تلك المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحسين سمعة المنظمة وصورتها مما ينعكس إيجابًا على الفرد الذي يبذل جهده داخل المنظمة. (غالي، 2015)

تؤدي القيادة التربوية دورًا حاسمًا في البيئة التعليمية وعلى مستوى جميع الأقسام الإدارية أيضًا؛ لما لها من دور إيجابي واضح في استمرار العاملين وتشجيعهم المستمر على الإلتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تدرك حاجات الموظفين وترفع من مستوى الإلتزام وتقلل من الظواهر السلبية كالملل والإحباط وعدم الحضور، وقد وجدت بعض الدراسات الأمريكية كدراسة أوندر (Onder, 2019) أنّ أغلب المنفصلين عن أعمالهم كانت نتيجة تصرفات القائد السلبية، وهذا يدل على أنّ القائد له تأثير واضح على سلوك الموظف والتزامه؛ بحيث ينعكس الإلتزام التنظيمي على مدى قدرة الفرد على التزامه بأهداف المؤسسة وتحقيقها، ويعد الإلتزام التنظيمي أمرًا في غاية الأهمية، حيث يؤثر على سلوك أعضاء الفريق في إدارة الموارد ويؤثر على تفاعلهم الإيجابي ويسهم في تشكيل رؤية مشتركة فيما بينهم وتعزيز الثقافة التنظيمية، تلك التي تشتمل على العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسة، وعلى تحقيق أهدافها ومن هذا العوامل التواصل الفعال والقيادة الفاعلة. (الشيبان، 2021)

وتتجلى العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإدارة التربوية من خلال تأثير الإدارة على مستوى التزام العاملين فيها وعلى الكوادر التدريسية، أي أنّ للإدارة التربوية تأثيرًا فعالًا في تعزيز الإلتزام التنظيمي، من خلال وجود بيئة منظمة قادرة على تحديد الأدوار والأهداف، وبالتالي قد يلعب القادة دورًا مهمًا في تعزيز الإلتزام وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتتضمن الإدارة الفعالة التواصل الفعال وتوفير دعماً للموظفين جميعهم، وكل ذلك يؤدي إلى بناء روح الفريق والعمل الإيجابي، وترفع من مستوى الإلتزام داخل المنظمة؛ وتنبع فكرة الإلتزام التنظيمي من مدى قدرة الفرد وتفانيه واستعداد تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يتضمّن هذا التفاني التفاعل القوي الإيجابي للفرد تجاه المنظمة وتجاه المهام المطلوبة منه، ويكون ذلك من خلال التوجيه الواضح والثقافة التنظيمية الواضحة وبالتالي يساعد على تحقيق وتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية وتحقيق النجاح المشترك للطرفين. (خير الدين والنجار، 2017) ويشار هنا إلى لبعض المصطلحات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي كالولاء والانتماء، ويمكن تفسير الولاء بالتزام الفرد تجاه المنظمة، بينما الانتماء يبين مدى الانتساب العاطفي والاندماج في بيئة العمل بدرجة عالية إلى أهمية إحساس الفرد بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى تعزيز انتمائه وإيمانه بالمنظمة. (الدجاني، 2018)

لقد صنفت دراسة القرني والخزاعي (2019) مستويات الإلتزام التنظيمي ومدى فاعليته لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات إلى ثلاثة مستويات (المعياري، والمستمر، والعاطفي) وقد تأكدت ضرورة إدخال مفهوم الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية الخاصة والحكومية، واتضح أنّ وجود نسبة الإلتزام يؤدي إلى ارتقاء الأداء في العمل. (مباركي وخان، 2024)

ويرى الباحثان أنّ الإلتزام التنظيمي وتطوير عناصره الداخلية يؤثر على تحسين إدارة المؤسسة التعليمية وتقدمها في تحقيق دورها التربوي المنوط بها، وأنه ليس مجرد مجموعة مفاهيم وقيم ومبادئ بل هو أسلوب يتسم بالتفاني نحو تحقيق الأهداف، وكل ذلك يعكس جوهر عمل الفريق ويكون عاملاً حاسماً لتحسين البيئة التعليمية وما يتطلب من جهود لتحقيقها.

### مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، يمكن القول في حدود علم الباحثة بأن على الرغم من أهمية الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية لتحقيق أهدافه بكفاءة إلا أنّ مستوى الإلتزام التنظيمي قد يظل دون المأمول، ونتيجة لأهمية الإلتزام التنظيمي وتحدياته المحتملة في التنظيم والتواصل وحاجته إلى إجراءات لتحقيق تلك الأهداف في المنظمة؛ فإنه يعمل على تعزيز الثقة في الإدارة والعاملين فيها مما يؤدي للإبداع والابتكار في تلك المؤسسات ويشجّع على تطوير القدرات وتوسيع العمليات الإدارية بكافه جوانبها، وباعتباره أحد الجوانب المهمة للعملية الإدارية في جميع الأقسام والمستويات، وبالتالي يزيد من التفاعل البناء في كل الاتجاهات، والتكامل والفهم المتبادل والتواصل ويعزز العمل، وجميع هذه المهام تعمل على تحقيق الأهداف، لذلك لا بد لكل فرد معرفة مسؤوليته للتحقيق الإلتزام التنظيمي وتحسين جودته في المدارس.

وبالرجوع للعديد من الدراسات فقد تناولت دراسة العمري (2019) لدى المدارس الابتدائية في محافظة النماص في المملكة العربية السعودية التي اهتمت بمعرفة واقع الإلتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أهم النتائج بحيث كان مستوى الإلتزام التنظيمي في المدارس مرتفعاً فقد كانت تتمتع بتحقيق الأهداف في المنظمة، وحسب دراسة احمد (2022) لدى موجهي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج بحيث كان مستوى الإلتزام التنظيمي متوسطاً للمعلمين في المدارس الابتدائية وتوصلت الدراسة إلى أنّ العمل على زيادة الأفراد العاملين في المنظمة ودراسة العديد من المواضيع التي تخص الإلتزام التنظيمي تعمل على تحقيق أهدافهم وأهداف الفرد وتحقق تطلعاتهم المستقبلية.

واستناداً لما تقدم يمكن أن تجسد مشكلة الدراسة في الأجابة عن التساؤلات الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ومستوى المدرسة)؟

واستناداً لما سبق؛ يؤدي الإلتزام التنظيمي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد على حد سواء، ويحسن جودة العملية التعليمية ويعمل على استمراريتها، لذا؛ جاءت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

## هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمين المدارس الحكومية ومعلماتها في لواء قصبية الزرقاء ولواء الرصيفة وذلك وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة.

## أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية موضحة كما يلي:

تبين هذه الدراسة أهمية الإلتزام التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية والذي يتمثل في توفر أدب نظري يبين العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية، وأهمية المجال الذي طبقت فيه هذه الدراسة وهو المدارس الحكومية، وقد تسهم هذه الدراسة في إثراء الجوانب التي تحسن وتؤثر في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية، وتعمل على إيجاد فرص جديدة للبحوث التربوية، وعقد ورش تدريبية وتوعوية للمعلمين بخصوص تعزيز الإلتزام التنظيمي وتعزيزه في المدارس وتحسينه في المدارس ذات الاستخدام المنخفض.

## مصطلحات الدراسة

- الإلتزام التنظيمي: وهو "قدرة الفرد على بذل قصارى جهده تجاه المؤسسة مع وجود الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة وتقبل أهدافها" (السامرائي، 2022، ص 128). ويعرف إجرائياً بأنه: قدرة المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وقدرتهم على بذل قصارى جهودهم تجاه المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها وعلى أبعاد أداة الدراسة الثلاث: (البعد المعياري، والبعد الاستمراري، والبعد العاطفي).
- عوامل شخصية: عبارة عن "حالة نفسية واجتماعية نحو العمل، تدل على تناغم بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة والتمسك بقيمتها وأهدافها، مثل السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب". (الضلاعين، 2016، ص 5). ويعرف إجرائياً: حالة نفسية واجتماعية نحو العمل في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وتدل على التناغم بين أهداف المعلمين وأهداف المدرسة والتمسك بقيم المدرسة وأهدافها.
- عوامل متعلقة بظروف العمل: "مجموعة من الظروف الاجتماعية والسلوكية السائدة بين الموظفين المتعلقة بالعمل ضمن الجهاز الإداري مثل نوع العمل، وطبيعته وظيفته ومهنته كعمل روتيني أو متنوع، والأمان، والتقدم بالعمل، الأجر والراتب، والرئيس والزلاء، وساعات العمل". (الضلاعين، 2016، ص 5). ويعرف إجرائياً: مجموعة من الظروف الاجتماعية والسلوكية السائدة بين المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء والمتعلقة في العمل ضمن الجهاز الإداري.

## حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة على العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بأبعادها (البعد المستمر، والبعد المعياري، والبعد العاطفي).
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء في لواء قصبية الزرقاء ولواء الرصيفة.
- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة أثناء الفصل الدراسي الثاني في العام الجامعي 2024/2023

• الحد البشري: اقتصرته هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

تحدد نتائج الدراسة بمجتمعها وعينتها، ودرجة استجابة العينة لأدوات الدراسة وصدق استجابة الأفراد، ويمكن تعميم الدراسة على المجتمعات المشابهة في ضوء صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى شمول الأداة لأبعاد الإلتزام التنظيمي.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

### أولاً. الأدب النظري

يُلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة اهتمام الباحثين التربويين بمفهوم الإلتزام التنظيمي، وينعكس هذا الاهتمام على أساليب تحسين التفاعل داخل المؤسسة التعليمية، وعلى كيفية تحسين وتطوير سلوك العاملين تجاه عملهم داخل المؤسسة، ويلعب الأفراد دورًا مهمًا وواضحًا في تحقيق الأهداف وخاصة عندما يكون العاملون متفاعلين بطريقة إيجابية؛ بحيث تنعكس على نجاح المؤسسة، وتزيد من نسبة إنتاجها وترفع من مستوى التنافسية بين المؤسسات.

يُعرف الإلتزام التنظيمي أنه وجهة النظر النفسية أو سيكولوجية موظفي المنظمة تجاه ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها، ويلعب الإلتزام التنظيمي دورًا محوريًا في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى يعمل مع المؤسسة لفترة أطول من الوقت، ويعمل بحماس نحو تحقيق هدف هذه المؤسسة (نيسير، 2022). والإلتزام لغة من التزامه لشيء أي لا يفارقه والمداومة عليه (معتوق، 2020). أما السامرائي (2022) فعرفه بشعور الفرد بتعلقه بالمؤسسة بصرف النظر عن الأمور المالية التي يحققها داخل المؤسسة. وقد عرف بوعراف (2020) الإلتزام بأنه واجب من الفرد نفسه يجب الإلتزام به والمداومة عليه، إما لصالح الفرد أو لمصلحة معينة، ولا يمكن تركه أو التخلي عنه عند أدائه للعمل الذي يقوم به. ويضيف بوعراف عنه أنه الشعور العاطفي للأفراد نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وبذل أقصى درجات الجهد من أجل البقاء وحرصهم على تحسين الأهداف، وبيّن كاظم والطعان (2022) أن الإلتزام اعتقاد قوي من جانب الأفراد بأهداف وقيم المدرسة ورغبتهم بالاستمرارية، وبنفس الوقت العمل على تحسين سمعته والدفاع عنه

ويستخلص الباحثان من التعريفات السابقة أنّ الإلتزام التنظيمي قيمة من قيم الفرد تشكل له دافعا رئيسا للوفاء بمتطلبات عمله كاملة مع الاستجابة والتكيف لظروف هذه المتطلبات بما فيها الإلتزام بالقوانين والقواعد المعمول بها في المؤسسة، وتظهر في سلوكياته فاعلية هذه القيمة في مدى رضاه عن العمل واستعداده لبذل الجهد المضاعف لصالح المؤسسة وتحقيق رسالتها. ومن خلال عرض المفاهيم السابقة للإلتزام التنظيمي يمكن الحديث عن أهم المقومات للإلتزام التنظيمي. (العازمي، 2019) وهو توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة بما يعكس التناغم بينها، وانتماء الفرد وولائه للمؤسسة والبقاء في المؤسسة بغض النظر عن المردودات المالية، ورغبة الفرد بالبقاء في العمل والالتزام بالفرد بالقوانين والقواعد والرضا الشخصي عن العمل.

لقد اتضحت أهميات عديدة للإلتزام التنظيمي على عدة مستويات:

- مستوى الأفراد: الأفراد العاملون في المؤسسة الملتزمون من ناحية الولاء والانتماء والإيجابية نحو تحقيق أهدافهم.
- مستوى المؤسسة: حيث يسهل العمل على تحسين الأساليب والاستراتيجيات واستخدامها في تحليل البيانات لفهم أفضل العوامل التي تؤثر على استمرارية الموظفين في عملهم، وتقليل التسرب الوظيفي والعمل على تحسين البيانات، وفهم استنتاجات الموظفين، وهذا يساهم في استمراريته العمل، ويساعد على توليهم إي منصب وزيادة

- شعورهم بالولاء والانتماء والقدرة على التكيف والاستجابة للتحويلات والمتغيرات في البيئة، ويرفع من مستوى الإنتاج ويحقق التكامل بين الأهداف وأهداف المؤسسة
- المستوى الاجتماعي: يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وزيادة الترابط فيما بينهم على المستوى الاجتماعي .
  - المستوى القومي: يسهم الإلتزام التنظيمي في زيادة الإنتاج من خلال تحسين وتطوير كفاءة العاملين، وبالتالي تزيد من إنتاجهم. (عقيلات، 2019)

ومع هذه الأهمية إلا أن هناك من يرى آثارا سلبية له كما ذكرها القحطاني والشهري (2020) منها على صعيد الفرد قلة تحقق الفرد للنمو الشخصي، وزيادة الضغوط النفسية والاجتماعية بسبب الانشغال الدائم بالمؤسسة والجهد المطلوب لها، وعدم توافر الوقت للعائلة، ومن نتائجها السلبية على مستوى المؤسسة عدم القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة، وعدم إعطاء فرص جديدة للأفراد حديثي التخرج الذي لديهم أفكار إبداعية، وزيادة المشاكل والصراعات بين الأعضاء والتزامهم بالمجموعات وعدم التفرد، ويقلل من سماع الآراء وبالتالي تقل المواهب (ابوعبلة، 2015). ويؤدي ضعف الإلتزام التنظيمي إلى فشل المؤسسة، بالتالي على القادة أن يتمتعوا بالإصرار والعزيمة والإلتزام الدائم والمستمر، وإيجاد حل لأية صراعات تواجه المؤسسة. (مطلق، 2020)

تتعدد تصنيفات الباحثين التربويين لمراحل الإلتزام التنظيمي، ولعل من أهم تقسيماتها المرحلة الأولى: وهي مرحلة الطاعة وتتعلق بمدى تقبل الفرد داخل المؤسسة للأفراد الآخرين وتأثيرهم بتصرفاته ومعتقداته، المرحلة الثانية: وهي مرحلة الاندماج مع الذات وهي قبول الفرد الذي يعمل بالمؤسسة بتصرفات الآخرين والذي يحقق ويساهم في تحقيق انسجام في ظروف العمل، المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الهوية معرفة الفرد ببقائه بالمؤسسة بأنه جزء لا يتجزأ منه. (الصرايرة، 2013؛ غالي، 2015)

وبيين جلاب (2011) المراحل بتصنيف آخر:

- مرحلة التجربة: وهي الفترة التي تبدأ منذ بدء الفرد العمل في المؤسسة حتى إتمام الفرد عامًا كاملاً، حيث تعتبر هذا المرحلة من المراحل المهمة التي يهتم فيها الفرد بإبراز وإثبات نفسه في المؤسسة، وقد يكون الفرد تحت التدريب والتجربة أثناء ذلك يسعى الفرد إلى التوافق بينه وبين المؤسسة، وقد يواجه الفرد العديد من التحديات مثل عدم الوضوح، وظهور الجماعات والتكتلات الجماعية، والعديد من الصدمات من حيث عدم إدراكه للموقف والضغوط النفسية.
  - مرحلة الإنجاز في العمل: وهي الفترة التي تبدأ من سنتين حتى أواخر الأربع سنوات، حيث يعمل الفرد على بذل أقصى درجات الجهد وأهم التحديات التي تواجه الأفراد في هذه المرحلة الخوف من المسؤولية وعدم وضوح الولاء والتماثل في المؤسسة.
  - مرحلة النضج: هي الفترة التي تبدأ في السنة الخامسة حتى نهاية عمله في المؤسسة، حيث يزيد اهتمام الفرد بالمؤسسة وولائه وانتمائه لها وهذه المرحلة من المراحل التي لاقت اهتماما كبيرا (العتيبي 2019).
- تتكون أبعاد الإلتزام التنظيمي في المؤسسات من عدة أبعاد أهمها (احمد، 2022):

أولاً: بعد الإلتزام العاطفي وهو مدى قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره وإحساسه وعواطفه داخل المؤسسة، وقدرته على التعامل مع المشاعر السلبية والإيجابية.

ثانياً: بعد الإلتزام الاستمراري وهو شعور الفرد بالبقاء بالمؤسسة والتزامه به ما ناتج عن مردود مالي مرتبط بالفائدة التي تعود عليه، بالتالي يقدم مصلحته الشخصية على المصلحة العامة.

ثالثاً: بعد الإلتزام المعياري وهي شعور الفرد بالتزامه بعمله داخل المؤسسة بشكل دائم حتى لو حصل على عمل آخر وفوائد أعلى وبالتالي يفضل مصلحته العامة على مصلحه الشخصية.

وكشأن كل المتغيرات التي ترتبط بالإدارة المدرسية يكون للإلتزام التنظيمي عوامله التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً ومن أهمها (الصريرة، 2013؛ الضلاعين، 2016) توفير مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة من خلال استخدام استراتيجيات مناسبة وإشباع حاجات الفرد وتبنيهم لسياسات داخلية للعاملين في المؤسسة، مما يساعد على تحقيق الأهداف وتشكيل سلوك إيجابي وضوح الأهداف، وتحديد الأدوار الإلتزام، فكلمة كانت عملية إدراك الفرد واضحة للأهداف كلما تحقق التزامه التنظيمي مشاركة العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الاجتماعية، مما يساعد على زيادة الثقة ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة الحوافز المادية المناسبة بما يساعد على تحقق الإلتزام التنظيمي ويؤدي إلى ارتفاع الإنتاج للمؤسسة مستويات الثقة بالقيادة ودرجة تأثيرها، التي تعمل على تحسين الوسائل والأساليب التي تساعد على الاستمرار في العمل، وصحة الإجراءات وصوابه القرارات.

لقد قسّم بعض الباحثين التربويين العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي إلى قسمين: عوامل داخلية وعوامل خارجية، وهو تدور في مجملها حول ما يُبَيّن في السابق، وأياً كانت التقسيمات فلهذا هناك اتفاقاً على أن المؤسسات التي لديها التزام تنظيمي عالٍ، تتأقلم مع الظروف البيئية من ناحية التطورات والتكنولوجيا والتقدم وتقبل الأفراد بسهولة، ويتمتعون بصفة الإبداع والابتكار ويتعاملون مع الظروف والأزمات بسهولة وبطريقة تنظيمية، كل ذلك بسبب تكيفهم وارتباطهم بالمؤسسة وتقبلهم لقيم وأهداف المؤسسة. (عامر والمصري، 2014)

كان لنتائج دراسات السلوك التنظيمي فوائد فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي، لعل من أهمها أنها وضعت معايير عامّة يمكن تقسيمها إلى مؤشرات يقاس على سَلْمها الإلتزام التنظيمي، وهذه المعايير (العمرى، 2019): المعايير الموضوعية: تقيس الإلتزام التنظيمي من خلال الأثار المترتبة على سلوك الأفراد، وقد تبين مدى رغبته في البقاء في منظمة وتبين أدائه ومن خلال هذه الظواهر يمكن التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي المعايير الذاتية: تقيس الإلتزام التنظيمي من خلال طرق تبين تقدير الأفراد العاملين مدى التزامهم ويمكن أن توضح هذا الإلتزام حسب محددات معينة.

قد لا يعتبر الإلتزام التنظيمي حالة ملموسة، إنما نستدل عليه من مظاهره المتمثلة فيما يمكن قياسه من سلوكيات العاملين، ولعل من أهمها قوة علاقة الأفراد وارتباطهم بالمدرسة (دليلي وخميس، 2020). ويمكن قياس لكل المظاهر وتطويره لدى المؤسسات التربوية والعاملين في المدارس من خلال الوسائل والأساليب والاستراتيجيات التي تعزز وتدعم بيئة المدرسة ومناخها، وتبني أساليب المدير في التعزيز الإيجابي لزيادة الدافعية لدى العاملين، ولعل ما أشار إليه نيوكلز كما عند الخشروم (2011) يدعم هذا الأمر لتلك المظاهر؛ حيث ذكر أن ذلك يتمثل في درجة قبول الفرد لأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها، ومدى انتمائه ورغبته الشديدة في بذل أقصى درجات الجهد من أجل المؤسسة والعمل على تطوير مهارته ورغبته الشديدة في استمراريته في المؤسسة التي يعمل به وإحساسه بالثقة. (الخشروم، 2011)، كما يظهر في التزام الفرد أخلاقياً؛ والذي يعني قدرته على التميز بين الخير والشر والاختيار بينهما، وقد يكون نتيجة التزام الفرد اجتماعياً بالقيم والعادات تجاه المجتمع (معتوق، 2020)، أما بقوال وبصامي (2023) فحددا مظاهر الإلتزام في جملة ممارسات دالة عليه منها: تقدير الأفراد العاملين مدى التزامهم ويمكن أن توضح هذا الإلتزام حسب محددات معينة، إذ يؤثر الإلتزام

التنظيمي في تحديد المدة التي سيبقى فيها الموظفون في المؤسسات، ولا تبعد المدارس عن هذه القاعدة، ونظرا لذلك، فإن المعلمين الملتزمين هم أصول كل مدرسة. وفيما يلي بعض الفوائد والمزايا الرئيسية للإلتزام التنظيمي (Barton, 2019؛ Symonds, 2022):

1. الأداء العالي للموظف الموظفون الملتزمون منتجين للغاية. يؤمنون بالمؤسسة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وفريق القيادة. لا يُظهر هؤلاء الموظفون مستويات عالية من الأداء فحسب، بل يضمنون أيضاً أن زملاءهم وأعضاء الفريق يقدمون نفس الشيء.
2. يقل التغيب عن العمل الموظفون الملتزمون والمتحمسون يقل تغيبهم بكثير مقارنة بأقرانهم. ويتطلعون إلى الذهاب إلى العمل، وإكمال عملهم، ومساعدة المشاريع، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. قوة العمل الفريقي نظراً لأن الموظفين المتفانين يستثمرون بشكل كبير في المؤسسة، ونجاحها، فهم رائعون في التعاون والعمل في فرق ويساهمون بشكل كبير في زيادة إنتاجية الفريق.
4. وجود دعاة للإلتزام التنظيمي في المؤسسة يؤمن الموظفون المخلصون والملتزمون بمؤسستهم، وبالتالي يلاحظ أنهم مؤيدون وفاعلون في نشر ممارسات مؤسستهم، كما أنهم دعاة لزملائهم في العمل المثمر والجاد.
5. كيفية تحسين الإلتزام التنظيمي ترتبط المستويات العالية من الإلتزامات التنظيمية بالأداء الفائق للأعمال، وزيادة الربحية، وتحسين الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين، ومقاييس رضا العملاء، وتقليل شكاوى العملاء، وقبل كل شيء تحسين ثقافة مكان العمل. هذا هو مستوى الإلتزام الذي تتوقعه المؤسسة من موظفيها. ولكن كيف الوصول إلى هذا الواقع المأمول؟

يكون ذلك من خلال:

- إيجاد ثقافة عمل جماعي قوية أو ما يسمى ثقافة العمل الفريقي صحح إن بناء ثقافة عمل جماعي قوية توجد بيئة عمل صحية، وينطبق الشيء نفسه عندما يعمل الأشخاص في فريق إعلان أهداف وتوقعات واضحة للموظفين يريد معظم الموظفين أن يكونوا جزءاً من مستقبل مؤسستهم، فهم يريدون أن يعرفوا ما هو الأهم في عملهم وكيف يمكنهم تحقيق التميز في عملهم. لكي يكون للأهداف معنى وتكون فعالة.
- التحلي بالشفافية وتشجيع التواصل المفتوح، فإن ذلك يزيد من فرص شعور الموظفين بالتقدير والانتماء. وبالتالي تحسين أداء الموظفين من خلال هذه الشفافية السماح للموظفين بالمشاركة فيما يحدث داخل المؤسسة ضروري، مع ضرورة بيان كيف يمكنهم المساهمة بشكل أكبر في تطوير المؤسسة. (بقوال وبصامي، 2023)
- تعزيز ثقافة العمل الإيجابية ثقافة العمل الإيجابية هي الأمر الذي يشعر فيه الموظفون بالسعادة لكونهم جزءاً من المؤسسة، حيث يشعرون بالحافز والتشجيع لمشاركة الأفكار الجديدة وتسهيل التواصل مع الإدارة دون الخوف من سوء الفهم مما يشجع الموظفين على إيجاد التوافق الشخصي مع ثقافة المؤسسة.
- الحفاظ على أخلاقيات العمل يرغب الموظفون في الشعور بالرضا تجاه المؤسسة التي يعملون فيها. وذلك بوجود معايير عالية لأخلاقيات العمل يجعل الموظفين يشعرون بالدافعية المستمرة، تنمية الثقة عندما يبدأ الموظفون في تطوير الثقة فيما بينهم وكذلك القيادة، فهذه علامة إيجابية على التطوير التنظيمي تنمية الثقة عندما يبدأ الموظفون في تطوير الثقة فيما بينهم وكذلك القيادة، فهذه علامة إيجابية على التطوير التنظيمي تشجيع الابتكار

هو أحد أفضل الطرق لتشجيع الموظفين. عندما يكون لدى الموظف فكرة عن القيام بالأشياء بشكل مختلف وبطريقة أفضل. (معتوق، 2020)

- تقديم التغذية الراجعة وليس النقد المجرد يجب تزويد الموظفين بتعليقات بناءة كلما دعت الحاجة تفويض المهام بكفاءة قيادة المؤسسة التي تعمل بكفاءة تعرف فن تفويض المهام. يجب على المرء أن يفهم أنه لا يمكن القيام بكل العمل من قبل شخص واحد، فهناك موارد مخصصة في المؤسسة للقيام بمهام معينة. (ميدوني وعفون، 2021)

وكشأن أي مؤسسة هناك معوقات تقف أمام الإلتزام التنظيمي الجيد في المؤسسات التعليمية تحول بينها وبين تحقيق أهدافها أهمها (السامرائي، 2022) عدم وضوح القوانين والتعليمات من القائد مما يؤدي إلى جعل المهام الوظيفية غير مفهومة وتؤدي إلى ظهور السلبيات وعدم قدرة المؤسسة على تبني السياسات الداخلية في العمل في المؤسسة عدم توزيع المهام للأفراد العاملين بطريقة صحيحة ومنتظمة مما يؤدي إلى زيادة الضغط على بعضهم دون بعض، وبالتالي تقلل من مستوى الإلتزام التنظيمي وظهور المشكلات والخلافات بين المدير والمعلمين في المدرسة.

يعد الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويفضل البقاء معها وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الإلتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، إذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

تضمن هذا المحور عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات ذات الصلة، ودرس أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وقد أفادت منها في توجيه الدراسة وأداتها، ومن أهم الدراسات التي رجع إليها الباحثين الصلة بموضوع الدراسة التي تناولت العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية:

- هدفت دراسة الجراح ( 2024 ) التعرف إلى واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاجها بتحسين الأداء الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات استخدم أداة الاستبانة وتم تطبيقها على عينة ( 383 ) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية، وكما أظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين .

- هدفت دراسة الهواشلة ( 2024 ) إلى دراسة دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الدراسة الاستبانة ووزعت على ( 130 ) معلماً، وتم استخدام اختبارات للعينات المستقلة للتحليل البيانيات، وحيث أظهرت النتائج وجود بيئة إيجابية في مدارس النقب، حيث ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي وتوفرت ثقافة تنظيمية فعالة، وكما أظهرت النتائج فروق بين فئات المشاركين، وكما أظهرت النتائج اختلافات ذات دلالة إحصائية على الجنس وكذلك على المؤهل العلمي على المستوى التنظيمي وكما أظهرت الخبرة تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

- هدفت دراسة سنكري وعلي (2023) إلى التعرف درجة الإلتزام التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومستوى الأداء الوظيفي لديهم، ودراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة البحث على (278) معلماً ومعلمة، ولتحقيق الغرض من البحث تم بناء أداتين استبانة أولى مؤلفة من (28) عبارة تقيس درجة الإلتزام التنظيمي للمديرين، واستبانة ثانية مؤلفة من (68) عبارة تقيس الأداء الوظيفي للمديرين موزعة على ستة مجالات وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الإلتزام التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية جاءت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم كانت متوسطة، وكذلك بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين درجة الإلتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
- وهدفت دراسة جاسم (2022) إلى التعرف على الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء استبيانين لهذا الغرض استبانة لقياس الإلتزام التنظيمي مؤلفة من (15) فقرة، واستبانة لقياس الأداء الوظيفي من (21) فقرة وتكونت عينة الدراسة (250) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية لديهم التزام تنظيمي في سلوكهم بدرجة متوسطة، وأن مديري المدارس الابتدائية أداءهم الوظيفي بمستوى جيد من وجهة نظر معلمهم، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة طردية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.
- أما دراسة القحطاني والشهري (2020) فقد هدفت فهم إدارة الصراع وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة فروق كل منهما وفق لمتغيرات الخبرة والتخصص والمؤهل الدراسي والعلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي وإدارة الصراع، حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (165) معلماً بمدينة خميس مشيط، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي بمحافظة خميس مشيط جاء مرتفعاً للمعلمين في مدارس الثانوية، وكما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الصراع جاء متوسطاً للمعلمين في المدارس الثانوية وأنّ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي وإدارة الصراع لدى المعلمين بالمدارس .
- أما عن دراسة موبونو وازواجي (Mbonu, Azuji, 2021) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة ومستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (1105) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا جاء عالياً بشكل عام، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة والإلتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا.

- أما دراسة قونجز وجينان ومومير (jinan، Muammer، 2019) فقد هدفت الدراسة التعرف على تصورات المشرف للقيادة الأخلاقية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المدارس ولتحقق هذا الهدف تم اختيار عينة تكوّنت من (282) معلماً من المعلمين ومديري المدارس، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أنّ هناك فروقا كبيرة في تصورات المشرفين للقيادة الأخلاقية مع المعلمين والمدراء كما تبين وجود علاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وارتفاع مستوى الانحراف في التعليم الإداري على مستوى المدرسة عند قلة ممارستها.
- وهدفت دراسة اندور وآخرون (Onder and et al، 2019) إلى التعرف على العلاقة بين المستوى الإلتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية والثانوية ومدى رضاهم الوظيفي بمدينة أنقرة بتركيا، حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات حيث تكوّنت عينة الدراسة من (601) معلم ومعلمة، حيث أشارت نتائج الدراسة أنّ المدارس الابتدائية والثانوية جاء مستوى الإلتزام التنظيمي متوسطا عاما من ناحية البعدين العاطفي والمعياري بينما جاء البعد المستمر بمستوى منخفضا عاما، وأشارت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة الدراسية وأيضاً أشارت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في رصد استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة وكانت لصالح عمر 11-20 عام.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض بعضاً من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، وقد اتفقت مع الدراسة الحالية في جوانب، واختلفت معها في جوانب أخرى، ويمكن توضيح ذلك في ما يأتي أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تميزت هذه الدراسة في تناولها للعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، كما تميزت في مجتمعها الذي يعتبر أكثر ثنائي تجمع للمدارس الحكومية من حيث العدد بعد العاصمة عمان، حيث تحدد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

#### الطريقة والإجراءات

##### منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأهداف الدراسة، ولملاءمته لطبيعة الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، المتمثلة في العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

##### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي المدارس الحكومية ومعلماتها في لواء قصبه الزرقاء ولواء الرصيفة، والبالغ عددهم (5000) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023/2024).

##### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة من معلّمي المدارس الحكومية في لواء قصبه الزرقاء، ولواء الرصيفة وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، بحسب جداول كرجسي ومورجان، وبوضّح الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

ويوضح الجدول (1-3) توزيع أفراد عينة وفق متغيراتها

الجدول رقم (1-3): أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	143	38.9%
	أنثى	225	61.1%
	المجموع	368	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	265	72%
	دراسات عليا	103	28%
	المجموع	368	100%
مستوى المدرسة	أساسي	139	37.8%
	ثانوي	229	62.2%
	المجموع	368	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	99	26.9%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	133	36.1%
	10 سنوات فأكثر	136	37%
	المجموع	368	100%

## أداة الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة وتم الاستعانة بدراسة السالمي (2020) والقحطاني والشهري (2020) والعمرات (2020) في تطويرها، وتم توزيع الاستبانة على ثلاثة مجالات وهي (البعد المعياري، البعد الاستمراري، البعد العاطفي).

## صدق المحتوى

تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من (26) فقرة كما هو موضّح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات: القيادة التربوية والإدارة التربوية بلغ عددهم (10) محكمين ملحق (2)، طلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتهي إليه وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (25) بعد حذف فقرة من فقرات الاستبانة في صورتها الأولية وبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية، والجدول (2) يبيّن الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول رقم (2-3): مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	البعد المعياري	11	11-1
2	البعد الاستمراري	6	17-12
3	البعد العاطفي	8	25-18
	مجموع الفقرات	25	25-1

## ثبات أداة الدراسة

قام الباحثان بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبيّن الجدول (5) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول رقم (3-5): قيم معاملات الثبات.

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
0.78	11	البعد المعياري
0.73	6	البعد الاستمراري
0.88	8	البعد العاطفي
0.91	25	الإلتزام التنظيمي ككل

بيّن الجدول (5) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة وللإلتزام الكلية؛ حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.73-0.88) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.91) وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

## نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

الجدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بمحاورها الثلاث

الترتيب	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير
1	البعد المعياري	4.57	0.43	مرتفعة
2	البعد العاطفي	4.47	0.63	مرتفعة
3	البعد الاستمراري	4.46	0.60	مرتفعة
المتوسط الكلي		4.51	0.49	مرتفعة

يوضّح جدول (6) أنّ درجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.49) وقد جاء تأثير العوامل للمجالات الفرعية كما يلي: جاء مجال (البعد المعياري) بالرتبة الأولى بوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء بالرتبة الثانية مجال (البعد العاطفي) بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة تقدير مرتفعة وجاء مجال (البعد الاستمراري) في الرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد قام الباحثين باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتوضّح الجداول (7، 8، 9) هذه النتائج.

ولربما كان لطبيعة المدارس الحكومية والعاملين فيها أثر في هذه النتيجة، فقد تعزى النتيجة للثبات النسبي في الوظائف في المدارس الحكومية مقارنة مع المدارس الخاصة حيث طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية والقطاع العام بشكل عام في الأردن يتميزون بالثبات والاستقرار. فقد تعزى لأسباب لعل من أبرزها حرص وزارة التربية والتعليم على تأهيل

المعلمين وإعدادهم، وتقديمهم على البرامج التدريبية والدورات وتنميتهم مهنيًا، وبالإضافة إلى توافق هذه الدورات مع مستجدات العصر وتحسين من العملية التعليمية وجودتها، ومدى توفر بيئة عمل مناسبة للعمل في المدارس وظروف تراعي الجميع، وكما أشار (الخزاعلة، 2017). إلى أهمية الإلتزام التنظيمي ومساهمته في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المدارس وحثهم على الفوائد التي تعود عليها ورفع من مستوياتها مقارنة مع مستويات المدارس الأخرى وقياس مدى تحقق المدرسة للعديد من النجاحات التي تحققها ومدى قدرتهم على إشباع حاجاتهم ومساهمة في تحقيق الأهداف. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمرات (2020) ودراسة الحارثي (2019) ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة جياك (2021) ودراسة موبونو وازواجي (2021)، حيث جاءت نتيجة الإلتزام التنظيمي مرتفعة. واختلفت مع دراسة تونا واسلان (2018)، حيث جاءت نتيجة الإلتزام التنظيمي منخفضة.

وقد قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتوضيح الجداول (7،8،9) هذه النتائج.

الجدول رقم (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال (البعد المعياري) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	1	أحافظ على الممتلكات الخاصة في المدرسة	4.82	0.43	مرتفعة
2	2	التزم بأخلاقيات مهنة التعليم في مدرستي	4.80	0.49	مرتفعة
5	3	أحرص على تطبيق القوانين والأنظمة داخل مدرستي	4.78	0.47	مرتفعة
3	4	التزام بأوقات الدوام الرسمي في المدرسة	4.77	0.51	مرتفعة
6	5	أحافظ على سمعة مدرستي المرموقة	4.73	0.51	مرتفعة
10	6	أشعر بالمسؤولية تجاه عملي في المدرسة	4.71	0.56	مرتفعة
9	7	أحافظ على إسرار العمل داخل المدرسة وخارجها	4.65	0.60	مرتفعة
8	8	أظهر مواهب من خلال بيئة العمل	4.61	0.59	مرتفعة
11	9	تواءم أهدافي مع أهداف مدرستي	4.42	0.73	مرتفعة
7	10	أكون علاقات اجتماعية مع زملائي في العمل	4.38	0.79	مرتفعة
1	11	أشعر عند تركي لمدرستي والذهاب إلى مدرسة أخرى وكأنني أنكرت المعروف	3.63	1.38	متوسطة
		المتوسط الكلي	4.57	0.43	مرتفعة

يبين جدول (7) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي وعلى فقرات مجال (البعد المعياري) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.43) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.63-4.82)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها (أحافظ على الممتلكات الخاصة في المدرسة) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.82) وبانحراف معياري (0.43) وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (أشعر عند تركي لمدرستي والذهاب إلى مدرسة أخرى وكأنني أنكرت المعروف) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.38) وبعامل تأثير متوسط وقد يعزى ذلك إلى ارتباط الإلتزام المعياري بالقيم والمبادئ وأخلاقيات مهنة التعليم في المدارس وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة مجتمع الدراسة من حيث تصنيفها الجغرافي والاقتصادي حيث إن محافظة الزرقاء بشكل عام والألوية المستهدفة بالدراسة تقع ضمن المناطق الجغرافية التي يعتمد سكانها على الوظائف الحكومية مما يعني حرص كل واحد منهم على التمسك بمؤسسته التي عمل فيها والوفاء بمتطلبات الاستمرارية في هذه المؤسسة، واتفقت

النتيجة مع دراسة العمرات (2020) ودراسة الحارثي (2019) ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة جياك (2021) ودراسة موبونو وازواجي (2021) واختلفت مع دراسة تونا واسلان.

لقد جاء في المرتبة الأولى بعد الإلتزام المعياري بتقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى ارتباط الإلتزام المعياري بالقيم والمبادئ وأخلاقيات مهنة التعليم في المدارس وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة مجتمع الدراسة من حيث تصنيفها الجغرافي والاقتصادي حيث إن محافظة الزرقاء بشكل عام والألوية المستهدفة بالدراسة تقع ضمن المناطق الجراف الجغرافية التي يعتمد سكانها على الوظائف الحكومية مما يعني حرص كل واحد منهم على التمسك بمؤسسته التي عمل فيها والوفاء بمتطلبات الاستمرارية في هذه المؤسسة، واتفقت النتيجة مع دراسة العمرات (2020) ودراسة الحارثي (2019) ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة جياك (2021) ودراسة موبونو وازواجي (2021) واختلفت مع دراسة (تونا واسلان، 2018).

الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال (البعد الاستمراري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
15	1	أحرص دائماً على تطوير مهاراتي بما يخدم عملي	4.67	0.52	مرتفعة
13	2	أقوم بمسؤولياتي مهما كانت صعوبتها	4.63	0.55	مرتفعة
14	3	أسعى للحصول على ترقيات خلال عملي في المدرسة	4.57	0.70	مرتفعة
12	4	تحفزني امتيازات في مدرستي على الإلتزام بعلمي	4.32	0.86	مرتفعة
16	5	اعتقد أن عملي في المدرسة يلي حاجاتي وريغاتي	4.30	0.92	مرتفعة
17	6	أشعر أن العمل في المدرسة يلي تطلعاتي المستقبلية	4.27	0.95	مرتفعة
المتوسط الكلي			4.46	0.60	مرتفعة

يبين جدول (8) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي وعلى فقرات مجال (البعد الاستمراري) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.60) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.27-4.67)، وجاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها (أحرص دائماً على تطوير مهاراتي بما يخدم عملي) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.67) وبانحراف معياري (0.52) وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (17) والتي نصها (أشعر أن العمل في المدرسة يلي تطلعاتي المستقبلية) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى مدى حاجة المعلمين للاستمرار في العمل وحرصهم على تطوير مهاراتهم وأن العمل في المدرسة يلي حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، واتفقت النتيجة مع دراسة العمرات (2020) ودراسة الحارثي (2019) ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة جياك (2021) ودراسة موبونو وازواجي (2021) واختلفت مع دراسة تونا واسلان.

لقد جاء بعد الإلتزام الاستمراري في المرتبة الثالثة بتقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى مدى حاجة المعلمين للاستمرار في العمل وحرصهم على تطوير مهاراتهم وأن العمل في المدرسة يلي حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، واتفقت النتيجة مع دراسة العمرات (2020) ودراسة الحارثي (2019) ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة جياك (2021) ودراسة موبونو وازواجي (2021) واختلفت مع دراسة تونا واسلان.

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال (البعد العاطفي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
24	1	اعمل بتفاني في أدائي لعملي	4.62	0.63	مرتفعة
25	2	افتخر واعتز بعملتي في مدرستي	4.60	0.63	مرتفعة
22	3	اعمل دائماً لأكون عضواً فاعلاً في مدرستي	4.57	0.66	مرتفعة
23	4	أتعامل بالحزم والجدية أثناء عملي في المدرسة	4.48	0.74	مرتفعة
21	5	أنتهي لمدرستي بشكل دائم	4.46	0.75	مرتفعة
20	6	أشعر بالطمأنينة والراحة أثناء تأدية المهام في المدرسة	4.39	0.84	مرتفعة
18	7	أشعر بالرضا أثناء العمل في المدرسة	4.35	0.82	مرتفعة
19	8	ارتبطت عاطفياً بمدرستي	4.28	0.92	مرتفعة
		البعد العاطفي (الكلّي)	4.47	0.63	مرتفعة

يبين جدول (9) أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي وعلى فقرات مجال (البعد العاطفي) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.63) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (4.28-4.62)، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي نصها (اعمل بتفاني في أدائي لعملي) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.62) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها (ارتبطت عاطفياً بمدرستي) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزى ذلك مدى شعورهم بالراحة وارتباطهم العاطفي بالمدرسة، وتميز هذا البعد العاطفي بالفقرة التي نصها " أنتهي لمدرستي بشكل دائم "بتقدير مرتفع ويعزى ذلك للاحترام المتبادل من قبل الإدارة وتحقيقهم للنجاحات وتجاوزهم التحديات وكما أشار (محمد وآخرون، 2020) وجود شعور عاطفي للأفراد تجاه المنظمة ومدى انتماءهم وولاءهم للمنظمة.

وجاء في المرتبة الثانية بعد الإلتزام العاطفي بتقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك لشعورهم بالراحة والطمأنينة وارتباطهم العاطفي بمدارسهم، وعملهم، والتفاني في المدرسة، واتفقت النتيجة مع دراسة العمرات (2020) ودراسة الحارثي (2019) ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة جياك (2021) ودراسة موبونو وازواجي (2021) واختلفت مع دراسة تونا واسلان (2018). لكن الملفت في النتائج التقدير الذي رصد للفقرة الأخيرة في البعد ونصّها "أشعر عند تركي لمدرستي والذهاب إلى مدرسة أخرى وكأنني أنكرت المعروف" ومتوسطها الحسابي 3.63. ولعل هذا التوسط في التقدير عائد إلى اقتناع المعلمين بأن مغادرتهم من مدرسة حكومية إلى مدرسة حكومية أخرى لا يعد تركا للعمل حيث إنهم لا يزالون متصلين بعملهم الحكومي في مدارس حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم، من هنا لا تعتبر المغادرة من مدرسة حكومية إلى مدرسة حكومية أخرى تركا للعمل، لذلك جاءت هذه التقديرات المتوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير  $\alpha=0.05$  العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، مستوى الدراسة الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، مستوى الدراسة، الخبرة) وبين الجدول (10) هذه النتائج. الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، مستوى الدراسة، الخبرة)

الدرجة الكلية	البعد العاطفي	البعد الاستمراري	البعد المعياري	المستويات. المجالات		المتغير
4.79	4.80	4.79	4.78	م	ذكر	الجنس
0.30	0.37	0.34	0.31	ع		
4.34	4.26	4.25	4.44	م	أنثى	
0.51	0.67	0.64	0.44	ع		
4.55	4.50	4.49	4.61	م	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.47	0.61	0.60	0.40	ع		
4.43	4.38	4.38	4.48	م	دراسات عليا	
0.53	0.67	0.59	0.49	ع		
4.39	4.29	4.31	4.51	م	أساسي	مستوى المدرسة
0.54	0.73	0.65	0.46	ع		
4.59	4.58	4.55	4.61	م	ثانوي	
0.44	0.52	0.55	0.41	ع		
4.44	4.33	4.46	4.51	م	أقل من 5 سنوات	الخبرة
0.51	0.74	0.58	0.42	ع		
4.55	4.53	4.51	4.59	م	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.52	0.60	0.58	0.48	ع		
4.53	4.51	4.41	4.60	م	10 سنوات فأكثر	
0.45	0.55	0.63	0.38	ع		

الجدول رقم (4-11): نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف (متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، الخبرة). MANOVA

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين.... المجالات	
0.001	11.374	1.775	1	1.775	البعد المعياري	الجنس هوتلينج (0.04) ف (5.09) الدلالة (0.02)
0.002	9.479	2.807	1	2.807	البعد الاستمراري	
0.000	14.181	4.586	1	4.586	البعد العاطفي	
0.000	14.531	2.801	1	2.801	الدرجة الكلية	المؤهل العلمي هوتلينج (0.01) ف (1.8) الدلالة (0.14)
0.024	5.105	0.796	1	0.796	البعد المعياري	
0.041	4.213	1.247	1	1.247	البعد الاستمراري	
0.070	3.307	1.069	1	1.069	البعد العاطفي	
0.025	5.102	0.983	1	0.983	الدرجة الكلية	مستوى المدرسة هوتلينج (0.01) ف (1.3) الدلالة (0.26)
0.232	1.435	0.224	1	0.224	البعد المعياري	
0.940	3.915	1.159	1	1.159	البعد الاستمراري	
0.169	1.900	0.614	1	0.614	البعد العاطفي	
0.103	2.671	0.515	1	0.515	الدرجة الكلية	

مصدر التباين.... المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الخبرة لا مبدا (0.95) ف (2.65) الدلالة (0.01)	0.284	2	0.142	0.909	0.404
	0.389	2	0.194	0.656	0.519
	1.321	2	0.660	2.042	0.131
	0.356	2	0.178	0.923	0.398
الخطأ	53.827	345	0.156		
	102.154	345	0.296		
	111.571	345	0.323		
	66.492	345	0.193		
الكلية المصحح	69.880	367			
	134.159	367			
	146.657	367			
	90.215	367			

يبين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية وبالرجوع إلى جدول (10) تكون الفروق لصالح الذكور، كما ويظهر الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات (البعد المعياري، البعد الاستمراري) وعلى الدرجة الكلية وبالرجوع إلى جدول (10) تكون الفروق لصالح البكالوريوس في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمجال البعد العاطفي ويظهر الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة والخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية. قد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة من الذكور التزامهم أكثر من زميلاتهم الإناث بسبب بيئة العمل وطبيعتها ومدى صعوبتها بالنسبة للإناث المتزوجات اختلفت هذه النتيجة مع دراسة اندور وآخرون (2019) ودراسة دليبي وخميس (2020) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد تعزى ذلك بشعور ذوي الدراسات العليا بضرورة الانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى ويعزى ذلك أنّ جميع المعلمين لديهم انتماء وإخلاص وولاء للمدرسة التي يعملون به ويعزى ذلك أنّ المعلمين الذين يتنوع بالخبرات متشابهين بثقافة العامة للمدرسة وتوجههم للعمل قائم من قبل وزارة التربية والتعليم ووضعها للقوانين والأنظمة والتعليمات ويعزى ذلك أنّ جميع المعلمين عقد ورش تدريبية للمعلمين والعمل على برامج التأهيل والتدريب لتنميتهم مهنيًا وتنمية مهاراتهم لزيادة الإلتزام التنظيمي لديهم. لي اختلاف مستوياتهم الذين يعملون به في المدرسة تنطبق عليهم جميعهم كافة الشروط وهذه يعني يعملون في بيئة متشابهة اتفقت مع دراسة السيد (2019) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة.

وكما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات (البعد المعياري والبعد المستمر والبعد العاطفي) وعلى الدرجة الكلية ويعزى ذلك أنّ المعلمين الذين يتنوع بالخبرات متشابهين بثقافة العامة للمدرسة وتوجههم للعمل قائم من قبل وزارة التربية والتعليم ووضعها للقوانين والأنظمة والتعليمات.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة دليبي وخميس (2020) ودراسة السالمي (2020) ودراسة اندور وآخرون (2019) ودراسة الدجاني (2018) ودراسة السيد (2019) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية التقديرات أفراد عينة الدراسة. وأيضاً كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة على جميع المجالات (البعد المعياري والبعد المستمر والبعد العاطفي) وعلى الدرجة الكلية ويعزى ذلك أنّ جميع المعلمين على اختلاف مستوياتهم الذين يعملون به في المدرسة تنطبق عليهم جميعهم كافة الشروط وهذه يعني يعملون في بيئة متشابهة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السيد (2019) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية التقديرات أفراد عينة الدراسة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أنّ درجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، و لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة والخبرة .

#### التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها تقدم توصيات ومقترحات بما يلي:

1. تعزيز الوعي بأهمية العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة والاعتماد على المكافآت للمساهمة في وعي ونشر الإلتزام التنظيمي.
2. توفير الدعم المادي والفني اللازم للموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل للمساهمة في زيادة الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية.
3. عقد ورش تدريبية للمعلمين والعمل على برامج التأهيل والتدريب لتنميتهم مهنيّاً وتنمية مهاراتهم لزيادة الإلتزام التنظيمي لديهم.
4. زيادة مساهمة الباحثين التربويين في الجامعات حول موضوع الإلتزام التنظيمي والتركيز عليه مع متغيرات أخرى.
5. العمل على تشجيع ومشاركة المعلمين وتطوير العلاقات الإنسانية بينهم زيادة أهمية الإلتزام التنظيمي والعمل على نشرها في كافة القطاعات الحكومية والخاصة من خلال النشاطات الاجتماعية الدورية.
6. الحرص دائماً على تطبيق القوانين والأنظمة وتقديم المحفزات داخل المدارس لزيادة الإلتزام التنظيمي فيها.
7. توصي الدراسة بتحسين البيئة المادية والنفسية في المدارس وتوفير مناخ داعم وآمن يشجع المعلمين على الإلتزام بأهداف المدرسة.
8. ضرورة تطبيق أنظمة واضحة وعادلة في التقسيم والترقية والمكافآت لما لذلك من أثر مباشر على شعور المعلمين بالانتماء والإلتزام.

## أولاً: المراجع العربية

- أبو عبله، نور. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- احمد، عمرو احمد هادي. (2022). الإلتزام التنظيمي لموجهي التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 30(5)، 130-154.
- بو عريف، هبية. (2020). مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية على مستوى مدارس التعليم المتوسط لولاية برج بوعريج ببلدية العرش [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريج، الجزائر.
- بقوال، هاجر وبصامي، فاطمية. (2023). الصراع التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لدى موظفي جامعة ابن خلدون-تيارات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابن خلدون، الجزائر.
- تيسير، محمد. (2022). *الإلتزام التنظيمي: التعريف، والفوائد، وكيفية تحسينه*، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مسترجع بتاريخ 2024/5/24 من <https://2u.pw/jdl2SkE>
- جلاّب، إحسان دهن. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- جاسم، ابتسام محمد. (2022). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الفتح*، ع(90)، 381-358.
- الجراح، نور أديب. (2024). واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية، وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. *المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني*، 1(19). <https://doi.org/10.33977/0280-012-019-006>
- الهاوشلة، حسين محمد. (2024). تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، 40(3.2)، 80-99.
- الحرثي، سامية. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمات. *مجلة البحث العلمي بالتربية*، 5(20)، 621-656.
- الخزاعلة، محمد سليمان. (2017). واقع السياسات التربوية المرتبطة بتجويد البحث التربوي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37(2)، 141-152.
- الخشروم، محمد مصطفى. (2017). تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(3)، 169-199.
- خيرالدين، موسى أحمد والنجار، محمود. (2017). أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 18(1)، 95-120.

- الدجاني، ياسمين محمد. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السالمي، عبد المحسن دخيل. (2020). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السامرائي، مهدي صالح. (2022). الفكر الإداري والقيادي الحديث في الإلتزام التنظيمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سنكري، سارة وعلي، وفيقة. (2023). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين-دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة حماة، 6(21).
- الشيبان، انس بن محمد. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة مستقبل التربية العربية، 28(130)، 119-168.
- الصريرة، حسين يوسف. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 8(2)، 3-33.
- الضلعين، علي. (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 59-91.
- عقيلات، هند ناصر. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 35(9)، 642-667.
- عامر، طارق عبد الرؤوف والمصري، إيهاب عيسى. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للطباعة والنشر، الجيزة.
- العمرات، محمد سالم. (2020). الإلتزام التنظيمي وأثره في جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية، مجلة العلوم التربوية، 28(3)، 293-332.
- العمري، مشرف بن علي. (2019). واقع الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص: دراسة ميدانية. مجلة التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 38(182)، 207-254.
- غالي، محمد احمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، عبد العزيز والشهراني، فلاح. (2020). إدارة الصراع وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. مجلة العلوم التربوية، 5(2)، 17-54.
- القرني، صالح علي والخزاعي، مرزوق بن مبروك. (2019). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، 19(216)، 159-194.
- القيسي، خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر.

- كاظم، كوثر إحسان والطعان، سوّدد محسن. (2022). الإلتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال. *مجلة كلية التربية الأساسية، 28(117)*، 722-735.
- مباركي، إيمان وخان، أحلام. (2024). أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "دباخ احمد" المغير-بسكرة. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(3)*، 148-125.
- محمد، محمد وشمعة، رانية وهلال، هدير. (2022). أثر الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية". *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(4)*، 204-177.
- معتوق، حمزة. (2020). النمط القيادي الفوضوي كمنبئ بالإلتزام التنظيمي للمعلّمين: دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة. *مجلة دراسات نفسية وتربوية، 13(3)*، 291-272.
- ميدوني، ربيعة وعفون، امنيه. (2021). الحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barton, Catherine. (2016). Benefits of Organizational Commitment
- Cayak, Smith. (2021). the Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers Organisationa Commitment and Job Satisfaction, *Discourse and Communication for Sustainable Education, 12(1)*, 102-120.
- GU, A., Jinan, X., & Mummer, O. (2019). Supervisor-subordinate disagreement on ethical leadership: An investigation of antecedents and relationship to organizational deviance. *Business Ethics Quarterly, 29(1)*, 1-24. <https://2u.pw/tIiZPP1p>
- Krkic, K. A., Arif, K., & Balci, T. D. (2021). Organizational commitment levels of preschool teachers and administrators: Leadership styles of preschool teachers and administrators. *Problems of Education in the 21st Century, 79(2)*, 207-219.
- Mbonu, V.C, Azuji, I.M .(2021). Elationship between School Principals' Distributed leadership Style and Teachers' Organizational Commitment in Public Secondary Schools in Anambra State, Nigeria, *European Journal of education and Pedagogy, 2(1)*, 7-11.
- Onder, M. E., AK, U., & Catalogue, N. (2019). The relationship between teachers' organizational commitment, job satisfaction, and whistleblowing. *Sustainability, 11(1)*, 1-22.
- Symonds, Cat. (2022). HR Guide: Increasing Organizational Commitment. <https://2u.pw/IjCkScEG>
- Tuna, S., & Aslan, H. (2018). The relationship between perceived social support and organizational commitment levels of primary and secondary schools' teachers. *Universal Journal of Educational Research, 6(5)*, 938-993.