

The Reality of Organizational Commitment among Employees in the Education Directorates in the Northern Governorates in the State of Palestine

Sima Elias Al-Qobbaj*
Prof. Ahmad Mohammad Battah**

Received 18/6/2023

Accepted 18/11/2023

Abstract:

The study aimed to identify the organizational commitment among employees in the Education Directorates in the northern governorates of the State of Palestine. To achieve this goal, the researchers developed a questionnaire divided into three dimensions: Affective Commitment, Normative Commitment, and Continuance Commitment. The questionnaire consisted of (31) items and was distributed to (334) employees who were selected using stratified random sampling and following a descriptive survey methodology. The study's results indicated that the organizational commitment among employees in the Education Directorates in the northern governorates of the State of Palestine was high. There were statistically significant differences attributed to job titles in favor of directors and supervisors, while no statistically significant differences were found for gender and years of experience variables.

Keywords: Organizational Commitment, Employees.

Palestine \ simajallad@gmail.com *

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ ahmadbattah20@yahoo.com **



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين

سيما إلياس القبيج*

أ.د. أحمد محمد بطاح**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة قسمت إلى ثلاثة محاور (الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، تكونت من (31) فقرة تم توزيعها على (334) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير والمشرف، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، العاملون.

* فلسطين/ simajallad@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ ahmadbattah20@yahoo.com

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية من أهم ركائز النجاح الأساسية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وفي مقدمتها المؤسسات التربوية التي يشكل العنصر البشري فيها أهم مدخلاتها ومخرجاتها، ونظراً لما تواجهه النظم التربوية المعاصرة من تحديات ومستجدات متتالية ومتسارعة، وما تشهده من توسع في مسؤولياتها وتنامي مطالبها بضرورة النهوض بمجتمعاتها، فإن ذلك يتطلب الاهتمام برأس المال البشري لديها، من خلال بذل الجهود الحثيثة لتهيئة مناخ عمل يوحد جهود العاملين ويحشد طاقاتهم، والسعي إلى تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية نحو العمل، وتنمية سلوك الالتزام لديهم، إذ يعد الالتزام من أنماط السلوك المرغوبة، والظواهر المهمة للعمل وكذلك يعد مؤشراً على مستوى الأداء، لتعبيره عن مدى استعداد العاملين للتفاعل وبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وبما ينسجم مع المستجدات المعاصرة.

إن دراسة الالتزام التنظيمي أمر مهم إذ يشير إلى اتجاهات الموارد البشرية نحو مؤسساتهم وهو بذلك يفسر عديداً من الأنماط السلوكية، فهو الحالة التي يكون فيها الفرد ملزماً بفعله وانخراطه في المؤسسة التي يعمل فيها، ويكون لديها أنظمة التقدير والمكافآت مما له تأثير وقيمة كبيرة للالتزام والتقليل من معدل الدوران (Chan & Chew, 2018:506)، وبالتالي فهو يصف الرابطة النفسية للفرد بالمؤسسة، بما في ذلك الشعور بالانخراط الوظيفي والولاء والإيمان بقيم المؤسسة (Simosi, 2019:116).

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وقد أخذ أبعاداً واتجاهات واسعة وتناولته عديد من الدراسات ومنها دراسة (Abu- Tair, 2021)، ودراسة (Ahmarro, 2021)، ودراسة (Farag, 2022)، ولقد وردت تعريفات متباينة للالتزام التنظيمي فعرّفه (Taing, 2020, 273) بأنه القوة النسبية لانخراط الفرد في مؤسسة معينة، والتزامه بالمشاركة الشخصية الفردية ويُعرّف أيضاً بأنه الارتباط القوي بين العاملين والمؤسسة عندما تتوافق قيم المؤسسة وأهدافها مع قيمهم وأهدافهم مما يجعلهم يبذلون جهداً بهدف نجاح المؤسسة وتقدمها (Al-Bashouti, 2020: 579).

إن الالتزام التنظيمي مفهوم مركب ذو عدة أوجه، إذ تؤثر فيه الصفات الشخصية، وخصائص العمل والأبعاد التنظيمية، وهو يركز على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغباً في إنجاز العمل، وأن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه كثير

من المزايا، منها انخفاض معدل الدوران ومستوى الغياب للعاملين، ورفع من معدلات الأداء الفعال، وزيادة الانتماء، والتقليل من المشكلات والخلافات بين العاملين والإدارة وزيادة التوافق بين الفرد والمؤسسة (Al Shanti, 2017: 90).

وينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح متعدد الأبعاد، ذُكر في عديد من الدراسات والأبحاث، وهذه الأبعاد هي الالتزام الوجداني الذي سمي أيضاً بالالتزام القيمي والالتزام الأخلاقي، فهو يعبر عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيقها، والالتزام الاستمراري ويشير إلى مدى رغبة الفرد في البقاء عاملاً بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيه على مدار الوقت مثل معاشات وصدقات حميمة لبعض الأفراد وغيرها، والالتزام المعياري وهو الشعور بالإجبار للاستمرار في عمل معين بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو ترك العمل في المؤسسة، إذ أن هذا البعد من الالتزام هو أدبي حتى ولو كان على حساب الموظف ذاته (Al Masarweh & Al Khafaji, 2016: 52).

كما يمكن وصف الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مداخل هي المدخل "السيكولوجي" الذي يركز على العلاقة بين الفرد والتنظيم، إذ يمثل الالتزام التنظيمي اتجاهاً يربط بين الفرد والمؤسسة، ودرجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، والمدخل التبادلي الذي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي، والمدخل الاجتماعي والسلوكي الذي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، أي أنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها (Bouqandoura, 2019: 101).

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي بأنه يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المؤسسة والعاملين فيها، إذ يعد التزام الأفراد تجاه مؤسساتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة، ويُعد التزام الأفراد تجاه المؤسسات مؤشراً قوياً لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم، وذكرت مريم الزهراني (Al-Zahrani, 2013: 47) بأن جميع المؤسسات التربوية وغير التربوية تدرك أهمية

الالتزام التنظيمي لما له من فائدة كبيرة تعود على المؤسسة بالتقدم والنجاح؛ وذلك لأنه يقلل من سلوك التأخير عن مواعيد العمل، ومن ظاهرة ترك العمل فضلاً عن أن العاملين الذين يتصفون بالالتزام التنظيمي يكون لديهم استعداد أكبر للإبداع والابتكار كما أنّ له أثراً كبيراً في زيادة جودة العمل المقدم وكفاءته.

وهناك عوامل تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كالسياسات المتبعة في المؤسسة والتي يجب أن تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين لما سيجتري عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي متوازن لديهم والشعور بالتكيف والإطمئنان والإنتماء، ثم الإلتزام، وكذلك نمط القيادة السائد والذي يؤدي دوراً مهماً في زيادة درجات الإلتزام لدى الافراد، فضلاً عن المكانة الاجتماعية التي تضيفها المؤسسة على العاملين، وأيضاً وضوح الأهداف فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك الأفراد وفهمهم للالتزام التنظيمي أكبر (Abu Reida, 2020: 34).

ولبناء الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، والذي يُقصد بهم في هذه الدراسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية، لا بد من توافر عديد من المتطلبات منها ما يخص العاملين ويتضمن تقوية العلاقات الاجتماعية، فيشعر الموظف بأنه جزء من المؤسسة عندما يشارك في صنع القرار، والشمولية التنظيمية أي إعطاء العاملين مخططاً معرفياً عن أهداف المؤسسة المستقبلية، مما يزيد من الولاء للمؤسسة لشعورهم بأنهم جزء فعّال فيها، والثقة، فعندما يشعر العاملون بالثقة بالمؤسسة، فسوف يزيد ذلك من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، فضلاً عن شعور العاملين بالعدالة والدعم، فعندما يمارس المديرون العدالة داخل المؤسسة، ويعطون الدعم الكافي للعاملين، فسوف يؤثر ذلك إيجابياً في زيادة الانتماء للمؤسسة والتزامهم التنظيمي، كما أنه إذا شعر العاملون بتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة فسوف يولد ذلك ارتياحاً لديهم، ويزيد من رغبتهم بالبقاء داخل المؤسسة (Abu Tair, 2021: 43).

ومن الجدير ذكره أن مديريات التربية والتعليم هي إحدى المؤسسات التربوية المهمة التي تشكل الإدارة الوسطى في منظومة الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم، فهي بمثابة حلقة الوصل ما بين الميدان والوزارة، وبالتالي فإن لها دوراً جلياً وأهمية واضحة في فاعلية سير العملية التربوية، فالنجاح والتقدم الذي يمكن أن تحقّقه مرتبط بمستوى الموارد البشرية، لذلك لا بد لها من أن تعمل جاهدة على التوظيف الأمثل لرأس المال التنظيمي والمادي والبشري حرصاً على رفد

الميدان التربوي بكادر عمل يتمتع بالمقدرة والرغبة بالعمل في الاتجاه الصحيح، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، مما يتجلى في رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، كما أن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين يشجعهم على الإبداع والتميز ويعد عاملاً مهماً للتأثير في سلوكهم من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والانجاز، بغية مساعدة المؤسسة في تلبية مسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

وتعد مديريات التربية والتعليم ذات المهمات المتنوعة والتي تعتمد على العنصر البشري بشكل رئيس في تسيير أعمالها، مما يستدعي زيادة الاهتمام بكيفية تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها كما أشارت ميسكي كلاوديا (Claudia, 2018: 24) إلى أن هناك حاجة إلى دعم تنظيمي مناسب للعاملين لتشجيع كل عضو في المؤسسة على إظهار سلوك دور إضافي جيد، مع مراعاة المواقف المرتبطة بالعمل ذاته ومنها الالتزام التنظيمي للعاملين إذ يتمتع الموظفون الذين لديهم التزام تجاه مؤسستهم بمستوى عالٍ من المشاركة مع قيمها وأهدافها، وبالالتزام تجاه مؤسستهم على القيام بعمل يتجاوز دورهم الرسمي .

ورأى (Al-Qaisi, 2019: 154) أنّ الإدارات في مديريات التربية والتعليم تسعى إلى تعميق الالتزام في نفوس موظفيها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهمية الالتزام التنظيمي تظهر واضحة من خلال التزام العاملين الذي ينجم عنه الشعور بروح معنوية عالية؛ والتي تعد استعداداً وجدانياً لتهيئة العامل للعمل في المؤسسة بحماس، وتوليد الألفة فيما بين العاملين، والذي بدوره يؤدي إلى الكفاءة والارتباط العاطفي فيما بينهم، وبالتالي إنجاز أهداف المؤسسة، فضلاً عن الأداء المتميز.

إن ما تقدم سوغ للباحثين دراسة واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في واقع العنصر البشري العامل في مديريات التربية والتعليم والتي تعد من المؤسسات التعليمية المهمة المؤثرة في سير العملية التعليمية التعلمية، وأن نجاحها وتحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على نجاح العاملين فيها، بالتالي فلا بد من البحث لإيجاد السبل المناسبة من أجل زيادة إنتاجيتهم، وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، بتوفير بيئة تنظيمية والعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لديهم، ومن خلال عمل الباحثين في المؤسسات التربوية ورؤيتهما لضرورة

تحسين هذه المؤسسات وتطويرها ولا يمكن ذلك إلا بإجراء مزيد من الدراسات التي قد تسهم بتقديم اقتراحات مبنية على أسس علمية مدروسة من أجل تحسين مخرجاتها، فضلاً عن ذلك فقد أوصت عديد من الدراسات السابقة في مجال المؤسسات التربوية بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المؤسسات مثل (Ibn Osman, 2019)، (Abdel Naim, 2020)، (Abu Tair, 2021) واعتماداً على ما سبق فقد ارتأى الباحثان إجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين، وتتمثل بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

– **السؤال الأول:** ما واقع الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين؟

– **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين في واقع الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين.

2. معرفة الفروق في واقع الالتزام التنظيمي بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين التي يمكن أن تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في جانبين تطبيقي ونظري ويمكن توضيحهما على النحو

الآتي:

الأهمية التطبيقية

1. إفادتها للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين وتشجيعهم لتبني التوصيات والمقترحات لتنمية

الالتزام التنظيمي لديهم مما سينعكس إيجابياً على سير العملية التعليمية.

2. الاستعانة بأداة الدراسة في دراسات أخرى لاحقة إذ يتوافر فيها الصدق والثبات.

الأهمية النظرية

1. يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة طلبة العلم والباحثون ومراكز البحث العلمي في إعداد بحوث تربوية أخرى.

2. تقديم معرفة نظرية عن الالتزام التنظيمي.

3. تعرف واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين.

مصطلحات الدراسة: شملت مصطلحات الدراسة ما يأتي:

– **الالتزام التنظيمي:** حالة من الارتباط بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها وتطابق أهدافه مع أهداف هذه المؤسسة، والذي ينعكس بدوره على سلوكه، مما يدفعه لبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الالتزام لتحقيق ذلك (Bouqandoura, 2019: 88).

ولغاية هذه الدراسة يعرف الالتزام التنظيمي بأنه مجموعة الأنماط السلوكية التي يقوم بها العاملون غير المستخدمين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والتي توحى بمدى حرصهم ورغبتهم بالقيام بواجباتهم وبالالتقيد بمعايير العمل وقوانينه، والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (الالتزام العاطفي، والاستمراري، والمعياري)، والتي تم قياسها بواسطة الاستبانة لدى العينة المعتمدة.

– **المحافظات الشمالية في فلسطين:** هي محافظات الضفة الغربية حسب التقسيمات الإدارية لدولة فلسطين التي أعلن عنها بعد إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية، وعددها (16) محافظة، وهي: (القدس، ضواحي القدس، بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل، يطا، رام الله والبيره، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، طوباس، جنين، أريحا والأغوار) (Wafa, 2022).

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بمجموعة من الحدود يمكن توضيحها على النحو الآتي:

– **الحد البشري:** العاملون من غير المستخدمين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية في دولة فلسطين.

- **الحد المكاني:** مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين، وهي: (القدس، ضواحي القدس، بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل، يطا، رام الله والبييرة، بيرزيت، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، طوباس، قباطية، جنين، أريحا).

- **الحد الزمني:** العام الدراسي 2022-2023.
الدراسات السابقة:

يعرض الباحثان في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي، وقد تم ترتيبها وفقاً لأقدمية نشرها، وذلك على النحو الآتي:

أجرى زي وآخرون (Zia, et al., 2021) دراسة هدفت تعرف تأثير الدعم التنظيمي المتصور ورأس المال النفسي في الالتزام التنظيمي بين موظفي جامعة محمد نواز شريف للزراعة في الباكستان، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اخذ عينات عشوائية مكونة من (128) موظفاً من العاملين في جامعة محمد نواز شريف للزراعة، واستخدمت الدراسة مقياس الدعم التنظيمي ومقياس الالتزام التنظيمي لغايات جمع البيانات، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التابعة والمستقلة. وأشار تحليل الانحدار إلى التأثير الكبير لكل من الدعم التنظيمي المتصور ورأس المال النفسي في الالتزام التنظيمي بين موظفي الجامعة.

وأجرى العنزي (Al-Anzi, 2021) دراسة هدفت تعرف واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (117) قائداً مدرسياً من مدارس التعليم العام بشمال الرياض ووسطه، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة محاور، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض جاءت متوسطة على جميع الأبعاد (بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام المستمر، بعد الالتزام الدائم)، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

كما أجرى اللحاني (Al-Lihyani, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية، وفقاً للمجالات الآتية: (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، بيئة العمل). كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، إذ تم تطوير وبناء استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات لقياس واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، وتم وضع سؤال مفتوح (Structured) لعينة الدراسة يتضمن الكشف عن أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين. تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (113) قائداً تربوياً، والمزاولين لعملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1435/1436هـ، وقد طبقت الدراسة على كامل المجتمع، وذلك بعد استثناء العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (10) من القادة التربويين. توصلت الدراسة إلى إن واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القادة التربويين كان بدرجة (متوسطة). حصل المجال (بيئة العمل) على الرتبة الأولى، ثم جاء المجال (الالتزام المستمر) في الرتبة الثانية، وجاء في الرتبة الثالثة مجال (الالتزام الشعوري)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال (الالتزام المعياري).

وأجرى عبد النعيم (Abdel Naim, 2020) دراسة هدفت توعية معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة بأهمية الالتزام التنظيمي، والتوصل إلى آليات لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم، تم استخدام المنهج الوصفي واعتمد البحث على الاستبانة التي تم إعدادها وتكونت من (73) عبارة وطبقت على (417) معلماً ومعلمة من معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة والمقابلة الشخصية مع مديري مدارس الثانوية العامة في 19 مدرسة في أربع إدارات تعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق في استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس في الالتزام التنظيمي، مما أتاح المجال لوضع مقترحات وآليات لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

وهدف دراسة لحسن (Lahsen, 2020) تعرف مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بمختلف مراحلها (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي)، و قد تم إجراء الدراسة على عينة قدرها (286) أستاذاً ومعلماً تم اختيارها بطريقة عشوائية، ومن أجل تحقيق

أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على مقياس ماير، ألن وسميث (Meyer, Allen, et Smith: 1993) لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. (الالتزام العاطفي؛ الالتزام المعياري؛ الالتزام المستمر)، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس تم تطبيقه على العينة المدروسة؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطاً بنسبة قدرت بـ (46.36%)؛ كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وهدف دراسة آكديمير (Akdemir, 2019) تعرف أثر الاحتراق النفسي لدى المعلمين في تركيا على الالتزام التنظيمي، والعلاقة بين الاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت مقياس الاحتراق النفسي ومقياس الالتزام التنظيمي أداتين لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (173) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ومُتوسطة وذات دلالة إحصائية بين مستويات الاحتراق النفسي للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي للمعلمين كان مُنبأً باحتراقهم النفسي.

وقدم آري وكجيان (Ari & Caglayan, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلّمي التربية البدنية الأكاديمية في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج المسح الوصفي الارتباطي، واستخدمت مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي أداتين لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (524) أكاديمياً من العاملين في الجامعات التركية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تصوّر بمستوى عالٍ بالنسبة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى وجود علاقة معتدلة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لقد هدفت دراسة زي وآخرون (zia, et al., 2021) إلى تعرف تأثير الدعم التنظيمي المتصور ورأس المال النفسي في الالتزام التنظيمي بين موظفي جامعة محمد نواز شريف للزراعة في الباكستان، وهدفت دراسة العنزي (Al-Anzi, 2021) إلى تعرف واقع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، كما هدفت دراسة اللحاني (Al-Lihyani, 2021) تعرف

واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية، في حين هدفت دراسة عبد النعيم (Abdel Naim, 2020) تعرف مدى توعية معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة بأهمية الالتزام التنظيمي، والتوصل إلى آليات لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم، كما هدفت دراسة لحسن (Lahsen, 2020) تعرف مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة في الجزائر بمختلف مراحلها (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي)، وكذلك هدفت دراسة أكدمير (Akdemir, 2019) إلى تعرف أثر الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في الباكستان على الالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة آري وكجليان (Ari & Caglayan, 2017) إلى تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الأكاديمية في تركيا، وكلك من حيث تشابهها في مجتمع الدراسة، ودراسة عبد النعيم (Abdel Naim, 2020)، ودراسة العنزي (Al-Anzi, 2021) والتي قدمت مقترحات لتنمية الالتزام التنظيمي وتطويره في المؤسسات التربوية، وبشكل عام وفرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية إطاراً تربوياً لمتغير الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو العاملون في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين، إذ تشابهت مع بعض الدراسات من حيث المتغيرات، في حين إن الدراسة الحالية طبقت في دولة فلسطين. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة، وتطوير أداة الدراسة واختيار المنهج الأنسب لموضوع الدراسة.

الطريقة والإجراءات

إشتمل هذا الجزء على عرض لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وذلك على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين من غير المستخدمين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية في دولة فلسطين، والبالغ عددهم (2333) وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2022-2023.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واعتماداً على جداول معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لاختيار العينات، فقد تم اختيار (334) فرداً ممثلين لمجتمع الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة بالطريقة الإلكترونية، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	47.9%
	أنثى	52.1%
المسمى الوظيفي	مدير	3.6%
	رئيس قسم	18.6%
	مشرف	47.0%
	موظف إداري	30.8%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11.1%
	من 5-10 سنوات	14.4%
	أكثر من 10 سنوات	74.6%
المجموع	334	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة استناداً إلى التعريف الإجرائي وبالإستعانة بأدوات بعض الدراسات السابقة مثل دراسة: مصاروة وخفاجي & Masarwah (2014), Khafaji, اللحياني (2012), (Allahyani, 2012), أبوطير (2021, Abu Tair) وتكونت أداة الدراسة من (38) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات، وهي: الالتزام الوجداني (12) فقرة، والالتزام المعياري (15) فقرات، والالتزام الاستمراري (11) فقرة.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية

على (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص والكفاءة، وذلك للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لمجال الدراسة، ومدى صلاحية الفقرات للقياس، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية، وتم اعتماد موافقة (80%) من المحكمين على المعيار.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة والمحاور، والجدول (2) يبين معامل الثبات.

الجدول (2) معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المحور	الرقم	المجال	معامل الثبات
أبعاد الالتزام التنظيمي	1	الالتزام الوجداني	0.89
	2	الالتزام المعياري	0.83
	3	الالتزام الاستمراري	0.85

يبين الجدول (2) أن معاملات الثبات لمحور الالتزام التنظيمي ومجالاته تراوحت بين (0.83-0.89)، وهي معاملات ثبات مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات عن واقع الالتزام التنظيمي باستخدام أداة الدراسة تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3-WAY ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

تصحيح الاستبانة

تم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفعة) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

- ويعد المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق منخفضة إذا تراوح بين 1-2.33
- ويعد المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق متوسطة إذا تراوح بين 2.34 - 3.66

– ويعد المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق مرتفعة إذا تراوح بين 3.67 - 5
نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائجها ومناقشتها على النحو الآتي:
السؤال الأول: ما واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم، والجدول (3) يبين النتائج:
الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الالتزام التنظيمي والرتبة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دولة فلسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المجال	المحور
مرتفعة	0.41	4.13	1	الالتزام الوجداني	أبعاد الالتزام التنظيمي
مرتفعة	0.54	4.05	2	الالتزام المعياري	
متوسطة	0.61	3.60	3	الالتزام الاستمراري	
مرتفعة	0.43	3.95		المحور ككل	

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور أبعاد الالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (3.60-4.13)، وجاء في الرتبة الأولى مجال (الالتزام الوجداني) بمتوسط حسابي (4.13)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال (الالتزام الاستمراري) بمتوسط حسابي (3.60)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.95) بانحراف معياري (0.43) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي في المجتمع الفلسطيني هو التزام أدبي أخلاقي نابع من المسؤولية الأخلاقية التي يشعر بها العاملون تجاه المديرية التي يعملون فيها ودرجة إيمانهم بأهدافها ورسالتها، والالتزام الوجداني هو باعث داخلي يجعل العاملين يتصرفون لما فيه مصلحة العمل وتحقيق أهدافه، وهو أيضاً اتجاه فكري ثقافي يميز المجتمع الفلسطيني لإيمانه بقدسية التعليم ومؤسساته ووجوب المحافظة عليها وتطويرها لما يخدم القضية الفلسطينية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو طير (Abu tair,2021)
أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: الالتزام الوجداني

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الالتزام الوجداني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة
11	مرتفعة	.512	4.66	1	أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمديرية وكأنها ممتلكاتي الخاصة.
5	مرتفعة	.737	4.31	2	يسود جو من العلاقات الطيبة بيني وبين زملائي في العمل.
8	مرتفعة	.708	4.28	3	أنجز المهام الوظيفية الموكلة إلي برغبة.
4	مرتفعة	.806	4.24	4	أعتبر نفسي جزءاً من أسرة المديرية التي أعمل بها.
3	مرتفعة	.809	4.22	5	لدي انتماء قوي للمديرية التي أعمل فيها.
10	مرتفعة	.728	4.13	6	تتوافق قيمي الخاصة مع قيم الوظيفة التي أعمل فيها.
6	مرتفعة	.847	4.02	7	أتمتع بالرضا عن المهام الوظيفية الموكلة إلي.
1	مرتفعة	.852	3.87	8	أرتبط بمكان عملي ارتباطاً عاطفياً.
12	مرتفعة	.849	3.84	9	أثق بزملائي في العمل.
7	مرتفعة	.852	3.74	10	يتوفر جو من الراحة في مناخ العمل.
2	مرتفعة	.844	3.69	11	يسود جو من الاستقرار الوظيفي في مناخ العمل في المديرية.
9	متوسطة	.883	3.65	12	لدي رضا فيما يخص ساعات العمل.
	مرتفعة	.537	4.05		الالتزام الوجداني/ المتوسط الكلي

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام الوجداني تراوحت ما بين (3.65-4.66)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11)، التي تنص على " أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمديرية وكأنها ممتلكاتي الخاصة" بمتوسط حسابي (4.66)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9)، التي تنص على " لدي رضا فيما يخص ساعات العمل" بمتوسط حسابي (3.65)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.05) بانحراف معياري (0.537) وبدرجة مرتفعة.

وربما يعزى ذلك إلى أن ارتباط العاملين الوجداني بمكان عملهم يجعلهم يجدون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من مكان العمل، وشعورهم الداخلي بأنه مكانهم الخاص بهم، وبالتالي يعدون ممتلكات المديرية هي بمثابة ممتلكاتهم الخاصة، ويتجلى ذلك بحرصهم الشديد للحفاظ على ممتلكاتها، كون ارتباطهم بالمديرية هو ارتباط وجداني أكثر منه ارتباط نفعي، وبالنسبة لما يخص الرضا عن ساعات العمل أن شريحة كبيرة من العاملين في مديريات التربية من أصل معلم وخاصة المشرفين التربويين، فبالإضافة إلى ما قورنت بساعات دوام المعلم نجدها أكثر مما يؤثر في رضا العاملين بما يخص ساعات العمل، وقد اختلفت مع دراسة اللحياني (Allahyani, 2021) والتي أشارت نتائجها إلى تحقيق الالتزام الوجداني بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الالتزام المعياري

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عن مجال الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	لدي المقررة على تحمل المسؤولية في مجال العمل.	1	4.57	.574	مرتفعة
26	أقوم بأداء مهمات وظيفتي دون الحاجة إلى رقابة من الآخرين.	2	4.56	.579	مرتفعة
15	أقوم بأداء العمل الموكل إلي بالشكل الصحيح.	3	4.50	.573	مرتفعة
25	ألتزم بأنظمة العمل وتعليماته.	3	4.50	.573	مرتفعة
24	أسعى للحصول على المعلومات التي تعود بالفائدة على العمل.	5	4.48	.609	مرتفعة
21	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي.	6	4.46	.641	مرتفعة
27	أقدم المساعدة لزملائي في العمل قدر استطاعتي.	6	4.46	.618	مرتفعة
14	أدرك واجباتي الوظيفية تجاه المديرية التي أعمل فيها.	8	4.44	.570	مرتفعة
22	أنجز المهمات الوظيفية الموكلة إلي في الوقت المحدد لذلك.	9	4.39	.619	مرتفعة
20	أبذل جهداً إضافياً لإتمام العمل إذا اقتضت الحاجة.	10	4.22	.743	مرتفعة
13	تتناسب وظيفتي في المديرية مع مؤهلاتي العلمية.	11	4.16	.779	مرتفعة
16	أطمح إلى الحصول على منصب وظيفي متميز في المديرية التي أعمل فيها.	12	3.79	1.136	مرتفعة
19	هناك حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل داخل المديرية.	13	3.26	.950	متوسطة
18	تتم مشاركتي في وضع خطط العمل داخل المديرية.	14	3.23	.967	متوسطة
17	يتناسب راتبتي الشهري مع جهدي المبذول في العمل.	15	2.86	.868	متوسطة
	الالتزام المعياري/ المتوسط الكلي		4.13	4.05	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام المعياري تراوحت ما بين (2.86-4.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23)، التي تنص على "لدي المقررة على تحمل المسؤولية في مجال العمل" بمتوسط حسابي (4.57)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17)، التي تنص على " يتناسب راتبتي الشهري مع جهدي المبذول في العمل" بمتوسط حسابي (2.86)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.13) بانحراف معياري (0.405) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي في المجتمع الفلسطيني هو التزام اجتماعي نابع من المسؤولية الأخلاقية التي يشعر بها العاملون تجاه المديرية التي يعملون فيها، واحترامهم للعمل والسعي نحو تطويره ورغبتهم ببذل أقصى جهد للقيام بالمهام الوظيفية على أتم وجه، والمحافظة على السمعة الجيدة لمكان عملهم، لذلك يعدون أنفسهم قادرين على تحمل المسؤولية تجاه العمل، إلا أن لديهم رغبة أيضاً في تحسين وضعهم المادي وبالتالي تحسين مكانتهم

الاجتماعية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يمتلكون المعرفة الكافية حول أهمية الالتزام التنظيمي بأبعاده كافة وخاصة الالتزام الاجتماعي المتمثل بالمقدرة على تحمل المسؤولية في مجال العمل، والقيام بأداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من الآخرين، والقيام بأداء العمل الموكل إليهم بالشكل الصحيح، وأتقيد بأنظمة العمل وتعليماته. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو ريذة (Abu Reida, 2021) والتي أظهرت نتائج متوسطة في مجال الالتزام المعياري.

المجال الثالث: الالتزام الاستمراري

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة
34	مرتفعة	.857	4.04	1	قرار قبولي وظيفتي في المديرية قراراً صائباً.
35	مرتفعة	.790	4.03	2	يعد عملي في المديرية مصدر استقرار لي.
33	مرتفعة	.942	3.90	3	ترك وظيفتي الحالية في المديرية أمر مستبعد بالنسبة لي إلا لظروف استثنائية.
36	مرتفعة	.889	3.86	4	بقائي في المديرية يكسبني الخبرة الكافية مستقبلاً.
38	مرتفعة	.961	3.71	5	أوصى بمديرية التربية والتعليم كمكان جيد للعمل فيه.
28	مرتفعة	1.032	3.70	6	لدي الرغبة بالبقاء في العمل الحالي حتى لو توفرت لي فرص بديلة للعمل في مؤسسة أخرى.
37	مرتفعة	.939	3.70	6	عملية الاتصال متعددة الاتجاهات هي الأسلوب المتبع في المديرية.
30	متوسطة	.994	3.53	8	أقبل أي مهام وظيفية إضافية أكلف بها مقابل استمراري في المديرية.
29	متوسطة	.957	3.29	9	فرص العمل البديلة لدي قليلة.
32	متوسطة	.978	3.10	10	أحصل على ميزات وظيفية في المديرية أفضل من أي مكان عمل آخر.
31	متوسطة	1.149	2.79	11	مغادرتي لوظيفتي في المديرية يتسبب لي بإشكالات.
الالتزام الاستمراري					
	متوسطة	.610	3.60		

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام الاستمراري تراوحت ما بين (2.79-4.04)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34)، التي تنص على " قرار قبولي وظيفتي في المديرية قراراً صائباً " بمتوسط حسابي (4.04)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31)، التي تنص على " مغادرتي لوظيفتي في المديرية يتسبب لي بإشكالات " بمتوسط حسابي (2.79)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.60) بانحراف

معياري (0.610) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى ميل العاملين للاستمرار في الوظيفة الحالية لوجود ارتباط مصلحي قائم على المنفعة المناسبة لهم حسب قناعتهم والتي يحصلون عليها من وظائفهم، مما يقود إلى التفكير بأن مغادرة هذه الوظيفة سيتسبب باضطرابات وإشكالات، وأن ما ستقدمه مؤسسات عمل أخرى من مصالح وفوائد لا تفوق وضعهم الحالي في المديرية، كما أن التخلي عن وظيفتهم لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديريات التربية لديهم الخبرة الجيدة حول أهمية مجال الالتزام الاستمراري وذلك من خلال نظرهم إلى قرار قبولهم الوظيفة في المديرية بأنه قرار صائب، وكذلك قناعتهم بأن عملهم في المديرية يُعد مصدر استقرار لهم، وإن ترك الوظيفة الحالية في المديرية أمر مستبعد بالنسبة لهم إلا لظروف استثنائية، ويعدون بقاءهم في المديرية مصدراً لاكتساب الخبرات الجديدة في المستقبل.

وتختلف نتائجها مع نتائج دراسة المالكي (Al-Malki,2019) والتي جاء فيها الالتزام المعياري بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين في واقع الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) والجدول (7) يبين النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع الالتزام

التنظيمي تبعاً للجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

أبعاد الالتزام التنظيمي		المتغيرات	
4.01	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.46	الانحراف المعياري	ن = (160)	
3.90	المتوسط الحسابي	أنثى	المسمى الوظيفي
0.40	الانحراف المعياري	ن = (174)	
4.23	المتوسط الحسابي	مدير	المسمى الوظيفي
0.47	الانحراف المعياري	ن = (12)	
3.97	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	
0.44	الانحراف المعياري	ن = (62)	

أبعاد الالتزام التنظيمي		المتغيرات	
4.03	المتوسط الحسابي	مشرف	ن = (157)
0.36	الانحراف المعياري		
3.79	المتوسط الحسابي	موظف إداري	ن = (103)
0.48	الانحراف المعياري		
3.98	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	ن = (37)
0.40	الانحراف المعياري		
3.81	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات	ن = (48)
0.46	الانحراف المعياري		
3.98	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	ن = (249)
0.43	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (7) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع الالتزام التنظيمي تعزى للجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3-WAY ANOVA)، والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) تحليل التباين الثلاثي (3-WAY ANOVA) للفروق في درجة واقع الالتزام التنظيمي

تعزى للجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

مربع ايّتا	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.009	.079	3.103	.644	1	.644	الجنس
.062	.000	7.203	1.495	3	4.484	المسمى الوظيفي
.010	.185	1.697	.352	2	.704	سنوات الخبرة
			.207	327	67.852	الخطأ
				333	73.802	الكلّي

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة واقع الالتزام التنظيمي تعزى للجنس وسنوات الخبرة، إذ بلغت قيم ف (3.103، 1.697)، وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

وقد يعزى ذلك إلى وجود بيئة تنظيمية مشتركة، وعدد ساعات عمل موحدة، فضلاً عن خضوعهم لنظام الرواتب والخدمات ذاته، وعدم الاختلاف في المهمات الموكلة للعاملين لكل مسمى وظيفي، كذلك توفر الإمكانيات المادية والتقنية والبيئية ذاتها على حد سواء، كما تسود تعليمات وأنظمة واحدة للعمل تسري على الجميع.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الجنس والخبرة من العوامل الطبيعية في المهن الإدارية التي من الممكن أن يكتسبها أي موظف يعمل في المهن الإدارية سواء من الذكور أو من الإناث،

وكذلك الحال بالنسبة للخبرة إذ يمتلك بعضهم خبرات سابقة تسهم بالتجاوب مع المهنة الإدارية وتحقيق مستوى من الالتزام التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أحمر (Ahmaro,2021) إذ أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة أبو طير (Abu tair,2021) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة واقع الالتزام التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، إذ بلغت قيمة ف (7.203)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (9) يوضح النتائج.

الجدول (9) اختبار شيفيه لدلالة فروق في درجة واقع الالتزام التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
أبعاد الالتزام التنظيمي	مدير	رئيس قسم	.2509	.13209	.309
		مشرف	.1986	.12544	.475
		موظف إداري	.4323*	.12776	.010
	رئيس قسم	مشرف	-.0524	.06282	.874
		موظف إداري	.1814	.06733	.066
		موظف إداري	.2338*	.05311	.000

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في درجة واقع الالتزام التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي وكانت لصالح المدير والمشرف مقارنة مع الموظف الإداري.

وربما يعزى ذلك إلى طبيعة العمل والمزايا الإضافية الممنوحة لكل من المدير والمشرف كالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وكذلك المستوى الوظيفي والمستوى الاجتماعي لكل منهما، فضلاً عن زيادة فرص النمو المهني لديهما.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النظرة لدى العاملين في مديريات التربية لصالح المديرين والمشرفين بوصفهم أكثر خبرة في مجالات العمل المختلفة من الموظفين الإداريين، وإن طبيعة العمل الذي يؤديه كل من المدير والمشرف تعدد أكثر تفاعلاً في العمل الإداري من الموظف الإداري، وذلك لطبيعة المهمات الموكولة إليهم، وطبيعة العمليات الإدارية التي يمارسونها بشكل يومي والتي تمنحهم المعرفة والخبرات الجديدة.

التوصيات

- في ضوء ما تقدم من نتائج، تم الخروج بعدة توصيات، منها:
1. ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من الالتزام التنظيمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، وتقديم الحوافز والامتيازات المناسبة التي تحافظ على دافعيتهم للعمل.
 2. مواكبة تطوير الحياة العملية للعاملين باستمرار عن طريق إطلاعهم على المستجدات الخاصة بالعمل، وإحاقهم بورشات العمل اللازمة لزيادة خبراتهم وكفاءتهم.
 3. متابعة تحسين بيئة العمل المادية بشكل مستمر لضمان راحة العاملين الجسدية والنفسية في أثناء تأدية مهماتهم الوظيفية.
 4. زيادة الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص سير العمل، ومنحهم مزيداً من حرية التصرف في المواقف الطارئة والأزمات مع تحمل مسؤولية النتائج.
 5. تشجيع إجراء مزيد من الدراسات والبحوث على مؤسسات التعليم في الجوانب الإدارية كافة.
 6. تزويد القادة التربويين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية فيما يخص الالتزام التنظيمي.

References

- Abdel Naim, Badr (2020). Organizational commitment among public secondary school teachers in Cairo Governorate: an analytical study. **Journal of Comparative and International Education**, 6(13), 198-145.
- Abu Reida, Suhair (2020). **The level of job adaptation among employees in the Directorate of Education of the Marka District and its relationship to organizational commitment.** Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Abu Tair, Ayat (2021). **The degree to which Jerusalem Municipality secondary school principals practice roaming management and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view.** Unpublished Master's Thesis, Hebron University, Hebron, Palestine.
- Ahmarro, Amira (2021). **The degree to which the principals of public secondary schools in the Hebron Directorate of Education practice management by values and their relationship to the organizational commitment of their teachers.** Unpublished Master's Thesis, Hebron University, Hebron, Palestine.

- Akdemir, Ö. A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. **Journal of Education and Training Studies**, 7(4), 171-179.
- Al Masarweh, Ali & Al Khafaji, Nehme (2016). **Diversity management – organizational commitment perspective**. 1st ed. Amman: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Al Shanti, Mahmoud (2017). The relationship between leadership styles and organizational commitment: job satisfaction as an intermediate variable. **Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research and Studies**, 2(7), 85-104.
- Al-Anzi, Nayef (2021). A proposed conception to improve organizational compliance in public education schools in Riyadh. **Journal of Educational Sciences**, (27), 295-340.
- Al-Bashouti, Rehab (2020). The impact of organizational congestion on organizational compliance: an applied study. **Journal of Business Studies and Research**, 40(2), 573-598.
- Al-Lihyani, Sultan (2021). The reality of organizational commitment among administrative staff in the Department of Education in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of educational leaders. **Scientific Journal**, 37(12), 267-288.
- Al-Malki, Hamed (2019). Perceived organizational support and its relationship to organizational commitment among teachers of public education schools in Adham Governorate. **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 6(2), 145-188.
- Al-Qaisi, Awad (2019). **Ethical climate and its relationship to burnout and organizational commitment**. I (1), Amman: Dar Al-Yazuri Scientific.
- Al-Zahrani, Maryam (2013). **The creative leadership of female principals and its relationship to the organizational commitment of teachers in kindergartens in Makkah from the point of view of principals and teachers**. Unpublished Master's Thesis, um Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.
- Ari, A. & Caglayan, H. (2017). Relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of school of physical education and sports academicians. **Journal of Education and Training Studies**, 5(4), 240-251
- Buqandoura, Yamina (2019). The reality of organizational commitment of

- individuals within the institution. **Journal of Financial, Accounting and Management Studies**, 6(1), .84-104
- Chan, C. & Chew, J. (2018). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**, 29(6), 503-522.
- Claudia M. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior. **Journal of Indonesian Economy and Business**, 33 (1), 23-45.
- Farag, A. A. S. (2022). Organizational commitment and its role in improving the industrial performance of decision-makers in the Ministry of Social Solidarity. **Journal of The Future of Social Sciences**, 8(1), 165-201.
- Ibn Osman, Khairiya (2019). The role of organizational commitment in improving job performance in Libyan universities. **Journal of the Faculty of Education**, 30(120), 642-653.
- Lahcen, Dalili (2020). The reality of organizational commitment in educational institutions - A field study in some educational institutions in the city of Ouargla. **Journal of the Researcher in the Humanities and Social Sciences**, 12(6), 737-750.
- Simosi, M. (2019). Trajectories of organizational commitment: a qualitative study in a Greek public sector organization. **International Journal of Cross Cultural Management**, 13(1), 111-130.
- Taing, M. (2020). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment wing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. **Journal of Business & Psychology**, 169(26), 269-284.
- Wafa, **Palestinian News and Information Agency**, Retrieved from the website <https://info.wafa.ps/index.aspx> on 8/3/2022.
- Zia, s. Kanwal, F. Jahangir, N. Nawaz, D. and Aleem, S.(2021). Impact of perceived organizational support and psychological capital on organizational commitment among university's employees. **Journal of Independent Studies and Research-Management, Social Sciences and Economics**, 19(1), 149-159.