

## **The Level of Organizational Commitment of Secondary School Teachers in the Education Directorate of the First Zarqa District from their Point of View**

**Elham Youssef Abou Mona\***

Received 25/2/2021

Accepted 17/4/2021

### **Abstract:**

The study aimed to identify the level of organizational commitment of secondary school teachers in Zarqa Governorate from their point of view, and to determine whether there were differences in the mean responses of the study sample subjects due to gender, years of experience, specialization, and academic qualification. The sample of the study consisted of (330) male and female teachers in public secondary schools in the Directorate of Education for the First Zarqa District. The researcher used the descriptive survey methodology. A questionnaire was developed, and its validity and reliability were verified. The results showed that the level of organizational commitment of teachers in public secondary schools affiliated to the Directorate of Education for the Zarqa First District, from their viewpoint, was moderate. There were no statistically significant differences between the means of teachers' answers in public secondary schools in the Education Directorate of the Zarqa First District due to variables: gender, educational qualification, and specialization, but there were differences due to years of experience, and in favor of teachers who had experience amounting to (less than 5 years). The study recommended the necessity of reconsidering the moral and material incentives provided to the teacher.

**Keywords:** Organizational Commitment, Secondary Schools, of the Education Directorate for the First Zarqa District.

## مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم

إلهام يوسف أبو منى\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي. وتكونت عينة الدراسة من (330) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وطوت استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، ولكن كانت هناك فروق تعود لسنوات الخبرة، ولصالح المعلمين الذين لديهم خبرة بلغت (أقل من 5 سنوات)، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بالحوافز المعنوية والمادية التي تقدم للمعلم.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي، المدارس الثانوية، لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

**المقدمة:**

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في عدة مجالات للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وبيان أثره في فاعلية تلك المؤسسات ومخرجاتها، فضلاً عن مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها. كما أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المؤسسات.

إن وضوح أهداف المؤسسة، وتحديد أدوار الموظفين فيها بدقة، وشعورهم بالرضا، والتمكين، والمكانة والاستقلالية بالعمل، والمعنويات المرتفعة، والرغبة في تحقيق الأهداف ووجود المناخ التنظيمي المشجع على النجاح، والعطاء، والإبداع من العوامل التي توجد الالتزام التنظيمي، وترقي مستواه (Abdeen,2010). فوصول المؤسسة إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان العاملين فيها بتلك الأهداف، وقناعتهم بها، وسعيهم لتحقيقها، وشعورهم بتطابقها مع أهدافهم الشخصية (Al-Farshouti, 2015).

وتزايد الاهتمام بالالتزام التنظيمي من قبل القيادات الإدارية لأنه سلوك مرغوب فيه تسعى المؤسسات إلى تعزيزه لدوره في إبداع، الإحساس العميق ودعمه لدى العاملين بالانتماء إليها، والاندماج فيها، والسعي لتحقيق أهدافها. ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه علاقة الفرد الوثيقة بمؤسسته، وشعوره الإيجابي تجاهها، وارتباطه القوي بها، ورغبته الأكيدة في البقاء فيها (Al-Khoshroom, 2011).

ويعد الالتزام التنظيمي استثماراً متبادلاً بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها يترتب عليه أن يقدم لها كل ما يستطيع من أجل نجاحها، واستمراريتها (Al-Buqami, 2012)، والتعبير عن اعتزازه بها، ورغبته في عدم تركها (Al-Rajabi, 2004).

وقد حدد ميير وآلين (Meyer & Allen, 1997) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي: أولاً: الالتزام العاطفي: وهو رغبة الفرد بالارتباط العاطفي بالمؤسسة. ومما يساعد عليه انخراط الفرد في العمل بإرادته ورغبته، وإقراره بقيمة مؤسسته، وجعلها جزءاً من هويته. ثانياً: الالتزام المستمر: وهو التزام الموظف بعدم ترك العمل في مؤسسته لأنه سيكون لتركه تكلفة، وثمان، ويترتب عليه خسائر مادية، أو معنوية. وهو يحدث عندما يقتنع الموظف بما يحصل عليه مقابل جهده، أو عندما تتطابق المكافآت، والأجور، والفوائد، والعلاوات، والامتيازات مع توقعاته، وحين ينظر لمؤسسته

كفرصة استثمارية ناجحة. ثالثاً: الالتزام المعياري: وهو شعور الموظف بضرورة البقاء في المؤسسة لأنه يجب أن يفعل ذلك من الناحية القيمية، والأخلاقية، والمبدئية. وهو يتأثر بتجارب الموظفين قبل دخول المؤسسة، وبعده. وهذا يعني أنه يتأثر بالتنشئة الاجتماعية والتنظيمية.

وللالتزام التنظيمي أهمية كبيرة للموظف والمؤسسة، فهو وفقاً لـ (AbdulBaqi, 2004)، وحنونة (Hanouneh, 2006)، والشوابكة (Al-Shawabkeh, 2010)، (Al-Enezi, 2014)، والفرشوطي (Al-Farshouti, 2015) يسهم في: تخفيض التكاليف، ودعم الإبداع والابتكار، وإيجاد الدافعية للعمل، وشحن الطاقات، وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين أداء المؤسسة، وإنتاجيتها، ورفع مستوى الرضا، والاستقرار، والأمن الوظيفي للموظفين، وتخفيض مستوى غيابهم، ودورانهم، وزيادة مستوى انتمائهم، وإخلاصهم لمؤسساتهم، ودعم الإنتاجية، وتعزيز الترابط، والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وترقية كفاية المؤسسات. وسعت دراسة شي، وبيه (Chi & Yeh, 2013) إلى كشف العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والتدريس الفعال لدى عينة من (290) معلماً من المعلمين الجدد في المدارس الثانوية في إحدى مقاطعات تاوان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي، والتدريس الفعال.

وهدفت دراسة ميرفي (Murphy, 2013) إلى تحديد العلاقة بين فاعلية التعليم، والالتزام التنظيمي لدى عينة تكونت من (168) من معلمي التربية الخاصة في ولاية ماساشوستس الأمريكية. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي، وفاعلية التعليم.

أجرى ذيب، والسعود (Theeb, Al-Soud, 2014) دراسة لتحديد درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، من خلال تطبيق المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة تكونت من (12) مدير تربية وتعليم، و(213) رئيس قسم. وبينت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جاءت مرتفعة.

وهدفت دراسة علي (Ali, 2015) لتقصي دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش

الأردنية، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً. وأجرى العبد اللطيف (Al-Abdul Latif, 2015) دراسة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وأُتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وأُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (232) معلماً يعملون في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في الإحساء السعودية. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان عالياً. وتناولت قناديلي (Qanadili, 2015) في دراستها مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات صفوف المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (446) معلمة. وأسفرت النتائج عن وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي لدى لمعلمات. وقامت باهاري (Bharti, 2016) بإجراء دراسة هدفت إلى كشف مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة عشوائية من (120) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الهندية. وتم استخدام المنهج التحليلي، وجمع البيانات من خلال الاستبانة، وكشفت النتائج أن معلمي المدارس الخاصة كانت لديهم درجة أعلى من الالتزام التنظيمي، مقارنة بزملائهم معلمي المدارس الحكومية. وسعت دراسة مسلم (Musllam, 2016) إلى تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتطبيق المنهج الوصفي الارتباطي. وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً. وركزت دراسة المخاريز، والسعودي (Al-Makhariz, Al-Saudi, 2017) على العلاقة بين إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق الأردنية، والالتزام التنظيمي للمعلمين. وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات طُبقت على عينة تكونت من (40) مديراً، و(120) معلماً. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي تراوح بين متوسط، وعالي. وهدفت دراسة سليم (Saliem, 2017) إلى بيان العلاقة بين جودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي لدى عينة من (100) معلم من معلمي المدارس الخاصة الذكور في إحدى مدن ألمانيا. وأُستخدم مقياسان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين نوعية الحياة

العملية، والالتزام التنظيمي.

بعد عرض الباحثة لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالالتزام التنظيمي، توصلت إلى ما يأتي:

- استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد مقدمة دراستها، وإطارها النظري، وتطوير أدواتها، والتحقق من صدقها وثباتها، وصياغة هدفها، وأسئلتها، ومناقشة نتائجها، واختيار المنهج المناسب لها، والتعرف إلى المراجع التي نثري الدراسة.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تبعاً لعينيتها التي اشتملت على معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مديرية التربية الأولى.
- من هنا جاءت الدراسة لتسليط الضوء على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. لما له من أهمية بالغة في رفعة المدارس الثانوية وتحقيق أهدافها وبلوغ أعلى درجات العطاء والانتماء.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة العمرات (Al-Amrat, 2010) إلى وجود بعض المشكلات التي تواجه عينة من معلمي المدارس في الأردن كوجود بعض الخلل والضعف في أداء معظم مديري تلك المدارس، والذي ينعكس بدوره بشكل سلبي على فاعلية العملية التربوية بأكملها، وعلى الالتزام التنظيمي لديهم. وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة في الميدان التربوي الأردني وجود انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي لدى بعض المعلمين كان من مظاهره ضعف ثقتهم بمديريهم، وتدني مستوى انتمائهم لمدارسهم. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة التي تتمثل مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي)؟

**هدف الدراسة**

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

**أهمية الدراسة**

يُؤمل أن تتم الاستفادة من نتائج الدراسة على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:**

يُؤمل أن تكون نتائج الدراسة مفيدة للباحثين في مجال الجامعة الريادية، وريادة الأعمال في التعليم العالي وذلك من خلال الاستفادة من نتائجها في إعداد الأبحاث والرسائل والأطروحات في هذا السياق البحثي، وأن تكون إضافة مثرية للأدب النظري والدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة.

**الأهمية التطبيقية:**

يُؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- تنفيذ نتائجها صانعي السياسة التعليمية في الأردن في معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- تساعد نتائجها طلبة الدراسات العليا في الإدارة التربوية من خلال تزويدهم بإطار نظري غني، ودراسات سابقة مفيدة حول الالتزام التنظيمي.
- تفيد مديري المدارس من خلال تزويدهم بمعلومات حول مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين، لاتخاذ إجراءات تطويرية.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية**

اشتملت الدراسة على المصطلح الآتي:

- الإلتزام التنظيمي: الإلتزام التنظيمي هو صلة الموظف القوية بمؤسسته، وولائه لها ومشاركته في نشاطاتها، وعدم رغبته في تركها، وقبوله لها، واندماجه فيها (Hanouneh, 2006).
- يعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس مستوى الإلتزام التنظيمي (الإلتزام الوجداني، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري).

**حدود الدراسة ومحدداتها**

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على السعي لتحديد مستوى الإلتزام التنظيمي في المدارس

الثانوية لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية.
- **الحد المكاني:** أجريت الدراسة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- **الحد الزمني:** تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018/2017.

**المحددات:**

تحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

**الطريقة والإجراءات**

تناول هذا الجزء وصفا للطرق، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة من حيث منهج الدراسة، وعينتها، وأداتها، وخطوات التأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بياناتها.

**منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

**مجتمع الدراسة وعينتها**

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى البالغ عددهم (1260) معلما ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم (2016). وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (330) معلما ومعلمة، والجدول (1) يُظهر وصفا لمتغيرات الدراسة:

**الجدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة والتخصص**

الرقم	المتغير	الفئة / المستوى	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	198	60.0
		أنثى	132	40.0
		المجموع	330	100.0
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس	278	84.2
		ماجستير، أو دكتوراه	52	15.8
4	الخبرة العملية	المجموع	330	100.0
		أقل من خمس سنوات	84	25.5
		5 - أقل من 10 سنوات	102	30.9
		10 سنوات فأكثر	144	43.6
5	التخصص	المجموع	330	100.0
		إنساني	204	61.8



الرقم	المتغير	الفئة / المستوى	العدد	النسبة المئوية
		علمي	126	38.2
		المجموع	330	100.0

### أداة الدراسة

تم تطوير استبانة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة لجمع بيانات الدراسة، تم تطبيق مقياس آين وميير (Allen & Meyer, 1990) الذي استخدمته مسلم (Musllam, 2016)، لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وتم استخدام مقياس ليكرت بمستوياته الخمسة وهي: أوافق بشدة: (5) درجات، أوافق: (4) درجات، محايد: (3) درجات، لا أوافق: (2) درجات، لا أوافق أبداً: (1) درجة واحدة. واعتمد التدرج التالي للحكم على المتوسطات الحسابية للفقرات: (1-2.33 منخفضة)، (2.34-3.67 متوسطة)، (3.68-5 عالية).

### صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بتوزيعها على (18) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية، وجامعة الزرقاء، وجامعة آل البيت، وفي ضوء ملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرة واحدة، فأصبح عدد فقرات الأداة الكلي (16) فقرة.

### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما بين ذلك الجدول (2):

الجدول (2). معاملات الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس الإلتزام التنظيمي، ومجالاته

الأداة	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
الإلتزام التنظيمي	الإلتزام الوجداني	5	0.88
	الإلتزام الاستمراري	5	0.84
	الإلتزام المعياري	6	0.69
	مستوى الإلتزام التنظيمي ككل	16	0.88

### المعالجة الإحصائية

لمعالجة البيانات، تم اللجوء إلى برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب

الأبعاد تنازلياً.

- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (IndependeGroupt-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### نتائج الدراسة

تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة بالترتيب عن أسئلتها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات مقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم.

رقم المجال	المجال	ترتيب المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الالتزام الوجداني	1	3.76	0.85	عالية
2	الالتزام الاستمراري	2	3.45	0.88	متوسطة
3	الالتزام المعياري	3	3.30	0.73	متوسطة
	الكلية		3.49	0.68	متوسطة

اتضح من الجدول (3) أن المستوى الكلي للالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، كان متوسطاً. وأما فيما يتعلق بالمجالات منفردة، فكانت كما يأتي:

أ. **المجال الأول: الالتزام الوجداني:** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقراته، كما هو مبين في الجدول (4):

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام الوجداني**

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	أشعر بأنني عضو فاعل في المدرسة.	4.04	0.96	عالية
2	4	أشعر بأن ارتباطي بالمدرسة نفسي.	3.80	1.02	عالية
3	1	أستمتع بالحديث مع أصدقائي عن المدرسة خارج نطاق العمل.	3.75	1.22	عالية
4	5	لا أرغب في العمل في مدرسة أخرى.	3.63	1.21	متوسطة
5	2	أشعر بشكل دائم بأن مشكلات المدرسة هي مشكلاتي الخاصة.	3.56	1.16	متوسطة
<b>الكلية</b>					
			3.76	0.85	عالية

تبين من الجدول (4) أن مستوى الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، كان عالياً.

**ب. المجال الثاني: الالتزام الاستمراري:** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقراته، كما هو مبين في الجدول (5):

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام الاستمراري**

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	ليس من السهل على ترك العمل في المدرسة الحالية حتى لو توافرت لدي الرغبة بذلك	3.73	1.13	عالية
2	2	اتخاذي لقرار بترك العمل في المدرسة يسبب لي مشكلات في حياتي	3.52	1.13	متوسطة
3	3	عملي في المدرسة يعكس مدى اضطراري للعمل	3.45	1.12	متوسطة
4	4	أشعر بأن الوظيفة المتاحة لي حالياً لا تتوفر في المدارس الأخرى	3.32	1.24	متوسطة
5	5	أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في مدارس أخرى في حال تركي للعمل الحالي	3.23	1.24	متوسطة
<b>الكلية</b>					
			3.45	0.88	متوسطة

اتضح من الجدول (5) أن مستوى الالتزام التنظيمي الاستمراري لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، كان متوسطاً.

**ج. المجال الثالث: الالتزام المعياري:** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقراته، كما هو مبين في الجدول (6):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام المعياري

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	إن التزامي مع المدرسة هو نتيجة لاعتقادي بأن الولاء أمر مهم، والتزام أخلاقي.	3.78	1.11	عالية
2	5	اعتقد بأن الولاء المستمر للمدرسة ضرورة أخلاقية.	3.77	1.10	عالية
3	6	اعتقد بأن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أفضل.	3.27	1.32	متوسطة
4	4	أشعر بأنه ليس من الصواب ترك عملي الحالي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل.	3.20	1.30	متوسطة
5	1	ليس من الضروري أن يظهر المعلم ولاءه دائما للمدرسة.	3.05	1.34	متوسطة
		الكلية	3.30	0.73	متوسطة

ظهر من الجدول (6) أن مستوى الالتزام التنظيمي المعياري لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، كان متوسطا.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى كان عاليا بالنسبة للالتزام الوجداني، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود انتماء للموظف لمكان عمله وحب له، وعدم رغبته بتركه، ويفسر ذلك إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تتكون لدى الموظف وزملاءه في العمل. كما أظهرت النتيجة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لباقي المجالات جاء متوسطا. ومن الأسباب المحتملة انخفاض ارتفاع ذلك المستوى تدني الرواتب، والحوافز، والترقيات، والعلاوات التي يحصل عليها المعلمون مقابل الأعمال المضنية التي يقومون بها، وضعف التقدير الاجتماعي المعنوي لهم، ولمهنتهم، وقلة الاهتمام بهم، وبمشكلاتهم، وحاجاتهم.

وانتقلت النتيجة مع نتائج دراسات علي (Ali, 2015)، ومسلم (Musllem, 2016) التي بينت وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات (Chi & Yeh, 2013)، وذيب، والسعود (2014)، والعبد اللطيف (2015)، وقناديلي (2015)، التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي)؟

أ. الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، كما هو مبين في الجدول (7):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الالتزام الوجداني	ذكر	198	3.71	0.96	328	-1.25	0.24
	أنثى	132	3.82	0.66			
الالتزام الاستمراري	ذكر	198	3.41	0.95	328	-0.997	0.32
	أنثى	132	3.51	0.77			
الالتزام المعياري	ذكر	198	3.25	0.75	328	-1.77	0.08
	أنثى	132	3.39	0.69			
الالتزام التنظيمي	ذكر	198	3.44	0.74	328	-1.638	0.10
	أنثى	132	3.56	0.56			

أشارت نتائج اختبار (ت)، حسب الجدول (7)، إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الجنس، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين، بغض النظر عن جنسهم، يتشابهون في حكمهم على مدى التزامهم التنظيمي الذي من مظاهره تعلقهم، وارتباطهم، واهتمامهم بمدارسهم، وحرصهم على نجاحها، وتطورها، وسعيهم لتحقيق أهدافها، وخدمة مصالحها، وتمثلهم لقيمها، ورغبتهم في استمرار عملهم فيها.

ب. سنوات الخبرة: وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (8):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفرقات مقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.72	3.84	84	أقل من 5 سنوات	الالتزام الوجداني
0.77	3.85	102	5 - أقل من 10 سنوات	
0.96	3.64	144	10 سنوات فأكثر	
0.85	3.76	330	الكلية	الالتزام الاستمراري
0.80	3.62	84	أقل من 5 سنوات	
0.79	3.47	102	5 - أقل من 10 سنوات	
0.96	3.34	144	10 سنوات فأكثر	
0.88	3.45	330	الكلية	الالتزام المعياري
0.72	3.43	84	أقل من 5 سنوات	
0.66	3.34	102	5 - أقل من 10 سنوات	
0.77	3.21	144	10 سنوات فأكثر	
0.73	3.30	330	الكلية	مستوى الالتزام التنظيمي ككل
0.56	3.61	84	أقل من 5 سنوات	
0.60	3.54	102	5 - أقل من 10 سنوات	
0.77	3.38	144	10 سنوات فأكثر	
0.68	3.49	330	الكلية	

لوحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لفرقات مقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة تلك الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجاباتهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (9):

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الالتزام الوجداني	بين المجموعات	3.32	2	1.661	2.295	0.102
	داخل المجموعات	236.75	327	0.724		
	المجموع	240.07	329			
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	4.11	2	2.055	2.686	0.070
	داخل المجموعات	250.15	327	0.765		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	254.26	329			
الالتزام المعياري	بين المجموعات	2.75	2	1.376	2.636	0.073
	داخل المجموعات	170.74	327	0.522		
	المجموع	173.49	329			
مستوى الالتزام التنظيمي ككل	بين المجموعات	3.15	2	1.576	3.497	*0.031
	داخل المجموعات	147.37	327	0.451		
	المجموع	150.52	329			

أظهر الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة والبالغة (3.50)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.031). ولمعرفة لصالح من كانت تلك الفروق، تم إجراء اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (10):

الجدول (10): نتائج الاختبار البعدي (L.S.D) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	أقل من 5 سنوات		5-أقل من 10 سنوات		10 سنوات فأكثر	
		المتوسطات	الفرق	المتوسطات	الفرق	المتوسطات	الفرق
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.61	-	0.447	0.075	0.230	*0.013
	5-أقل من 10 سنوات	3.54	0.075	-	-	0.155	0.076
	10 سنوات فأكثر	3.38	0.230	*0.013	0.155	-	-

يبين الجدول (10) أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كانت لصالح المعلمين الذين بلغت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) مقارنة بذوي الخبرة التي بلغت عشر سنوات فأكثر وقد تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، ولصالح من كانت لديهم خبرة أقل من (5) سنوات. ويمكن تفسير ذلك برغبة المعلمين قليلي الخبرة في إثبات جدارتهم في العمل، وشدة حماسهم لمزاولة مهنتهم، وحرصهم على المحافظة على وظيفتهم، وسعيهم للحصول على تقارير أداء وظيفي ايجابية، واهتمامهم برضا مديريهم عن مستوى التزامهم التنظيمي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مسلم (2016) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين الذين قلت خبرتهم عن (5) سنوات.

ج. المؤهل العلمي: وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول(11):

الجدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الالتزام الوجداني	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	278	3.74	0.86	328	-0.643	0.512
	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	52	3.83	0.83			
الالتزام الاستمراري	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	278	3.46	0.87	328	0.454	0.650
	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	52	3.40	0.94			
الالتزام المعياري	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	278	3.30	0.71	328	-0.368	0.713
	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	52	3.34	0.80			
الالتزام التنظيمي	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	278	3.49	0.67	328	-0.217	0.828
	دبلوم كلية مجتمع، أو بكالوريوس ماجستير، أو دكتوراه	52	3.51	0.69			

كشفت نتائج اختبار(ت)، حسب الجدول (11)، عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، يتشابهون في حكمهم على مدى التزامهم التنظيمي الذي من مظاهره تعلقهم، وارتباطهم، واهتمامهم بمدارسهم، وحرصهم على نجاحها، وتطورها، وسعيهم لتحقيق أهدافها، وخدمة مصالحها، وتمثلهم لقيمها، ورغبتهم في استمرار عملهم فيها.

د. التخصص: وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير التخصص، كما هو مبين في الجدول(12):



الجدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغير التخصص العلمي

المجال	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الالتزام الوجداني	انساني	204	3.79	0.87	328	0.979	0.328
	علمي	126	3.70	0.83			
الالتزام الاستمراري	انساني	204	3.50	0.85	328	1.24	0.216
	علمي	126	3.37	0.93			
الالتزام المعياري	انساني	204	3.31	0.73	328	0.356	0.722
	علمي	126	3.28	0.73			
الالتزام التنظيمي	انساني	204	3.52	0.67	328	1.03	0.302
	علمي	126	3.44	0.69			

أشارت نتائج اختبار (ت)، حسب الجدول (12)، إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير التخصص العلمي، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين، بغض النظر عن تخصصاتهم، يتشابهون في حكمهم على مدى التزامهم التنظيمي الذي من مظاهره تعلقهم، وارتباطهم، واهتمامهم بمدارسهم، وحرصهم على نجاحها، وتطويرها، وسعيهم لتحقيق أهدافها، وخدمة مصالحها، وتمثلهم لقيمها، ورغبتهم في استمرار عملهم فيها.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، قدمت الباحثة التوصيات الآتية:

أظهرت النتائج أيضاً بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهم، كان متوسطاً، وليس عالياً. ولذلك أوصت الباحثة باتخاذ إجراءات قد تسهم في تطويره، ومنها ما يأتي:

إعادة النظر بالحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمعلمين وتشمل رفع رواتب المعلمين، وضمان تقدير المجتمع لهم، ولمهنيتهم، وإشباع حاجاتهم، ورفع درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتوفير ثقافة تنظيمية تدعمهم، وتهيئة مناخ وظيفي إيجابي لهم، وزيادة مشاركتهم في القرارات والنشاطات المدرسية، وتخفيف أعبائهم الوظيفية، وتعزيز نموهم المهني.

### References

Abdeen, M. A. (2010). **The impact of leadership pattern on organizational commitment: A field study on Kuwaiti Telecom**

- companies**, Unpublished Master's Thesis, Al-Al-Bayt. Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- AbdulBaqi, S. (2004). **Principles of organizational behavior**, 1<sup>st</sup> ed., Alexandria: University House.
- Al Abdul Latif, A. A. (2015) "Administrative patterns of school principals in Al-Ehsa and their relationship to the organizational commitment of teachers, according to Juba Model," **Journal of Educational Sciences**, 1 (3), 317-382.
- Al Shawabkeh, R. D.(2010). **The impact of internal marketing in achieving multidimensional organizational commitment for individuals in greater Amman municipality**, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- AlAmrat, M. (2010). "The degree of effectiveness of school principals' performance in Petra Educational Directorate from teachers' point of view." **The Jordanian Journal of Educational Sciences**, 6 (4), 359-349.
- AlBuqami, S. (2012). **Organizational commitment and its relationship to job performance**, Unpublished Master's Thesis, Naif University for Security Sciences, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- AlEnezi, M. (2014). **The impact of organizational culture on organizational commitment at Kuwaiti commercial banks**, Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- AlFarshouti, A. A.(2015). **Job enrichment and its relationship to educational supervisors' organizational commitment at the education general administration in Tabuk's**, Unpublished Master's Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.
- Ali, N. A. (2015). **The role of transformational leadership in the organizational commitment of public secondary school teachers in Jerash, from their point of view**, Master's Thesis, Jerash University, Jerash, Jordan.
- AlKhoshroom, M. M. (2011). "The impact of service climate on the organizational commitment", **Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences**, 27 (3), 169-199.
- Allen, N. & Mayer, J. (1997). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**, 63,1-18.
- AlMakhariz, L., Al-Saudi, M. (2017). "Conflict management, teachers'

- organizational commitment, and identifying a strategy for it to be used in education”, **Journal of Educational Sciences Studies**, 44 (4), (273-282).
- AlRajabi, M., Tayseer, A. (2004). “The relationship between professional commitment, organizational commitment and conflict, an applied study on auditors in the departments”, **Arab Journal of Administrative Sciences**, 1 (1), 37-65.
- Bharti, B. K.(2016).Extent of perceived organizational commitment among private and government high school teachers, **International Journal of Human Resource &Industrial Research**, 3(6),2349 -4816 .
- Chi, H., Yeh, H.(2013).The organizational commitment personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers :The meditating effect of job involvement . **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, 9(2), 131-142.
- Hanouneh, S. Ibrahim, H. (2006). **Measuring the level of organizational commitment of Palestinian Universities’ Employees in Gaza Strip**, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Murphy, D.(2013). **An examination into the relationship between teacher efficacy and organizational commitment of special education teachers**. (Unpublished Ph.D. Thesis), North eastern University, USA.
- Musllam, A, A. (2016).**The degree of organizational flexibility of private secondary school principals in Amman, and its relationship to the level of teachers’ organizational commitment**. Unpublished Master's Thesis, the Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Qanadili, J, A. (2015). “Organizational Commitment of female teachers in middle secondary schools in Mecca Al-Mukarramah”, **Journal of the College of Education**, 4 (39), 303-374.
- Saleem, R. (2017) Influence of quality of work life on organizational commitment among private school male-female teachers, **Asia Pacific Journal Of Research**, 1(1),101-108.
- Theeb, M., Al-Saud, R. (2014). “The degree of practicing workplace values among educational directorates’ directors in Jordan, and its relationship to the degree of educational directorates department heads’ organizational commitment” **Dirasat: Educational Sciences**, 41(1), 494 – 512.