

**تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين
بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت**

إعداد

د/ منيرة سعود عوض الرشيدى

استاذ مساعد التربية المقارنة والادارة التعليمية

تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين
بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت

تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت

د/ منيرة سعود عوض الرشيدى (*)

مقدمة:

تتضح أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وبشكل خاص في المدارس؛ لانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي، وتحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، وتحقيق الذات للعاملين، وبخاصة في المرحلة الثانوية التي تعدُّ من أهم المراحل في حياة الطلبة، حيث تتشكل في هذه الفترة قيم الطلبة، ومعتقداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم، وتصل في شخصياتهم، كما تتضح فيها أفكارهم، وآراؤهم، وتطلعاتهم للمستقبل. كما تبدو أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وتعكس قوة الالتزام التنظيمي على المؤسسة التعليمية وأعضاؤها فالالتزام حالة يقدم فيها أعضاء الفريق قدراتهم وولائهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها مقابل تحقيق الرضا للموظفين، وبعبارة أخرى فإن الفرد والمؤسسة يظهران المنافع المتبادلة، والمتوقعة لكل منهم^(١)، ويعتبر الشعور الموحد أحد الشروط والمتطلبات الأساسية للالتزام .

دراسات مرتبطة بالالتزام التنظيمي:

حظيت الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين وتأثيرهما وتأثرهما بمتغيرات مختلفة، وقد قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بهذين المجالين سواء دراسات عربية أم أجنبية. منها على سبيل المثال لا الحصر. دراسة العبادي (٢٠٠٠)^(٢) درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، والتي هدفت إلى تعرف درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، واتخذت الدراسة عينة أغلبها يتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس، وتتراوح خدماتهم من ٢٥ سنة فأكثر، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠٠ ريال وأقل من

(*) د/ منيرة سعود عوض الرشيدى: استاذ مساعد التربية المقارنة والادارة التعليمية

١٥٠٠٠ ريال. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وكانت أهم النتائج كالتالي:

- أن الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة مرتفع بدرجة بلغ متوسطها الحسابي العام (١١,٣) .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) و(٠,٠٥) بين أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين، والمسؤولين بالإدارة، والزملاء لمدير المدرسة، والثقة فيهم وبين الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) و(٠,٠٥) بين رضا مديري المدارس عن الرواتب، والمكافآت الجانبية، وتقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة من قبل المشرفين والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.
- دراسة براون وجاييلور Brown & Gaylor (٢٠٠٢)^(٣) الالتزام التنظيمي في جامعة ولاية جاكسون بالمسيبي، هدفت إلى اختبار الالتزام التنظيمي في جامعة لها تاريخ أسود واختبار العلاقة بين الكفاية الذاتية والالتزام التنظيمي، كما كان هناك هدف لتقديم دليل تجريبي إضافي فيما يتعلق بكون الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي أم لا؟ أو العكس صحيح. وقد كانت أهم النتائج كالتالي:
- أن الرضا الوظيفي لم يكن مرتبطاً بالالتزام التنظيمي على نحو سببي، فالالتزام التنظيمي يسبق الرضا الوظيفي.
- لا توجد أية علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ارتبط الالتزام العاطفي بالمعياري ارتباطاً إيجابياً.
- ارتبط الالتزام العاطفي إيجابياً بالالتزام الاستمرارية.
- أن الرضا الوظيفي مرتبط إيجابياً بالالتزام المعياري والعاطفي.
- موقع المراقبة في العمل مرتبط بشكل عكسي مع الالتزام العاطفي والمعياري، والعلاقات والاتجاهات معترضة.
- دراسة الهنداوي (٢٠٠٢)^(٤) الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم، والتي هدفت إلى تعرف كيف يمكن تفعيل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي من ناحية وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم من ناحية أخرى. وقد استخدمت

الدراسة المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما استخدمت الدراسة مقياس الالتزام التنظيمي (مايرو وآخرون، ١٩٩٣) "ترجمه الباحث بتصريح"، ومقياس ضغوط العمل الإداري من إعداد الباحث، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة تكونت من (٦١٥) مديراً بجمهورية مصر العربية من ثمان محافظات تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس ونوع ضغوط العمل المقصود.
- أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر.
- أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغوط العمل السلبية لدى المديرين.

دراسة سالم العازمي (٢٠٠٦)^(٥) درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والعاملين معهم، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والعاملين معهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت والعاملين معهم، وقد بلغ عددهم ٢٠٠ قائد تربوي من الجنسين، و ٨٠٠ موظف يعملون معهم، بواقع أربعة موظفين يعملون مع كل قائد، يعملون ضمن مختلف الدوائر في وزارة التربية بالكويت، واستخدمت الدراسة استبانة لقياس درجة الالتزام التنظيمي تكونت من ٣٦ فقرة توزعت على أربعة مجالات: الالتزام بالأهداف المؤسسية، والالتزام بتحمل مسئوليات العمل، والالتزام بفلسفة المؤسسة التربوية، والالتزام المهني، وتم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً، وتم استرجاع ٩٠٩ استبانة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- درجة الالتزام التنظيمي للقادة التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر القادة أنفسهم، ومن وجهة نظر العاملين معهم.
- وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة نحو درجة الالتزام في جميع مجالاتها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح القادة.

مشكلة البحث:

يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلين التاليين:

- ما واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت؟ وما التصور المقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لديهم؟
- كيف يمكن تفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت، والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت من خلال نتائج هذا البحث.

أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- ١- يُعدُّ هذا البحث -على حد علم الباحثة- الأول الذي يجري على المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت ويدرس واقع الالتزام التنظيمي.
- ٢- يعمل هذا البحث على مساعدة المهتمين من ذوي الاختصاص بالتنظيم سواء العاملين في مجال التربية أو المجال الإداري، حيث يقدم صورة واضحة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم عن واقع الالتزام التنظيمي في المدارس، مما يسهم في عملية التطوير وتجويد التعليم.
- ٣- يحاول هذا البحث في ضوء الواقع تقديم تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت.

منهج البحث:

يُستخدَمُ البحث المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية. واستعانت الباحثة ببعض أدوات البحث التي تساعدها في الوصول إلى معلومات تمكنها من التحليل بموضوعية وبشكل منظم وقياس كمي لبعض الظواهر.

الإطار النظري:

مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

عرف بورتر (Porter Smith) الولاء التنظيمي بأنه: "قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"^(٨). كما عُرِفَ الالتزام التنظيمي بأنه "حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام بتحقيق ذلك"^(٩).

إن الالتزام هو مشاركة العاملين للمديرين في الطرق المثلى لأداء العمل والأخذ بالآراء الأكثر ملائمة لبلوغ الأهداف بما يسهم في إنجاح العمل، ويعمل على تنمية روح الالتزام بالمنظمة^(١٠).

وقد تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي حيث إن هناك أكثر من عشرة تعريفات وأكثر من خمسة وعشرين مقياساً تتعلق بالالتزام التنظيمي، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب الاستمرار فيها^(١١). وعرف آخر الالتزام التنظيمي بأنه: الإنشاد غير الملموس والتحيز لأهداف هذه المنظمة وقيمتها. ويراها البعض بأنه بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية، والنشاط، ومنحها الولاء^(١٢).

وذكرت القرشي^(١٣) أن أوريالي وشاتمن (Oreilly and Chatman's) ركّزا على المنظور النفسي للالتزام، ويعرفانه على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة. ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

- أ- الإذعان (Compliance).
- ب- تحديد الهوية (Identification).
- ج- التشرب أو الاستبطان (Internalization).

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل. أمّا تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتساب للمنظمة. أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. كما يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي اهتم بها الباحثون كثيراً في مجال السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة. وتذكر نعمة خضير^(١٤): أن (Buchanan) يرى بأن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد، وقبوله لأهداف المنظمة، وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها.

وبالتالي فإنه من خلال استعراضنا للمفاهيم السابقة للالتزام التنظيمي نجد أنها ترى في مجملها: أن الالتزام التنظيمي إنما هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام بتحقيق ذلك.

(التعريف الإجرائي: الالتزام التنظيمي هو القوة الداخلية النابعة من اقتناع الفرد بأهداف المنظمة والتي تدفعه للتمسك بالمنظمة والسعي لإنجاحها وتحقيق أهدافها).

الفلسفة التي يقوم عليها الالتزام:

يعبر الالتزام عن وجود رغبة لدى العاملين داخل المنظمة والقبول بأهدافها، ويرى بعض الباحثين أن الالتزام هو التطابق مع المنظمة والارتباط بها، والالتزام التنظيمي هو المحدد الأساسي لأداء العاملين، فالعامل الذي يتمتع بدرجة عالية من الالتزام في المنظمة التي ينتمي إليها فإنه يؤدي أداء أكبر من العامل الأقل التزاماً. والموظف عندما يقرر العمل ضمن المنظمة فإنه يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك؛ الذي يضع في موضع الاعتبار الأعلى قيمة معينة مثل: الولاء للمجموعة التي ينتمي إليها. ومن هنا ينطلق نظام شامل من القواعد وأنماط السلوك المميزة^(١٥).

إنَّ الالتزام لمنظمة موظفة يختلف عن الالتزام للعمل، والأشخاص الذين يضعون أهمية كبيرة على مكون العمل في حياتهم ربما يتصرفون جيداً بطرق تتماشى مع مصالح المنظمة وإدارتها. لكن هناك فرق بين العامل المحفز بسبب الاهتمام بالالتزام بالعمل نفسه؛ والعامل بسبب جهوده في الإخلاص للمنظمة، فالموظف الملتزم بالعمل ربما يكون موجهاً إلى تخصص مهني وأقل ميلاً لقبول المهام البديلة لمصلحة المنظمة أو لصالح إبقاء علاقة وظيفية فيها، علاوة على ذلك فإنه ربما يؤدي إلى تجاهل أنشطة مثل مهام إدارته؛ وهي من اهتمامات المنظمة لكنها تستغرق وقتاً بعيداً عن اهتمامات الشخص المهنية، إنَّ هذا الاختلاف بالالتزام مألوف في الجامعات حيث تقاوم الكلية الموجهة للبحث واجبات اللجنة لتطوير البرنامج، وحتى واجبات التدريس لادخار الوقت من أجل المهام البحثية، إن هدف المنظمة ليس فقط تحفيز العمل الجاد والدقيق لكنه تحفيز الوسائل لاستخلاص التزام أعضائها فلديها آلية مسيطرة تحت تصرفها، وفي الواقع فإن الاهتمام الجديد بالالتزام التنظيمي ينبثق من إدراك أن مشكلة السيطرة في المنظمات بمقياس كبير يحتمل أن يكون التزام أعضائها أكبر؛ والذي يكون دافعهم للمشاركة رابطهم الأخلاقي بالمنظمة؛ وليس البواعث النفعية التي تستخلص الجهود لتأمين المكافأة، أو إبعاد عقوبة؛ لكنها تخفق في الإنتاج وربما تزول^(١٦).

والالتزام له مؤشرات ثلاثة هي التطابق، والانتماء، والولاء. وقد أكد الإسلام أهمية الالتزام وذلك عندما رفض إبليس أن ينفذ أمر الله سبحانه وتعالى، قال سبحانه وتعالى: "وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ".

الكافرين" ^(١٧) ويُعدُّ هذا الرفض خروج عن مبدأ الالتزام الرياني. وعرف موداي وبورتر (Mowday & Porter, 1979) الالتزام بأنه أكثر ملاءمة سواء من حيث المفهوم، أو من حيث أعراض التنبؤ، وخاصية الارتباط والولاء، وله ثلاثة عناصر ^(١٨):

١. الاندماج مع المؤسسة، والاعتقاد القوي بأهدافها، وقيمتها، وتقبلها.
٢. الرغبة الجامحة في الاستمرار بالمنظمة والبقاء عضواً فيها.
٣. الاستعداد لبذل جهد بالتنظيم، الرغبة في التفاني في العمل لصالح المنظمة.

أهمية الالتزام:

إنَّ الالتزام لا يضمن النجاح في العمل ولكن غيابه يضمن الفشل؛ فكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى صدق العزيمة؛ فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنَّهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات، فالالتزام يتطلب شجاعة، ومخاطرة، وهذا يعني أنَّ يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أنَّ عليه أن يعرف أهدافهم ^(١٩).

لا تفرض المنظمة عادة الالتزام؛ إنَّما هو نابع من النفس المقتنعة به داخلياً، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي اختياره، ويرaug ليتجنب الالتزام، ومقابل ذلك فهو يكثر من الحديث بدلا من أن يتمسك به، ومثل هذا الفرد يفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم.

والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احتراماً من قبلهم، واستعداداً أكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة، وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى، وهؤلاء الأفراد مستعدون للالتزام أيضاً تجاه فريق العمل الذي يعملون معه، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح بعدم الالتزام أبداً إذا ما وجدوا أنَّ هناك شكاً أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الالتزام به؛ ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين.

إنَّ عدم وجود ما يلتزم به الأفراد في عملهم يُعدُّ دلالة خطيرة على وجود مشكلة خطيرة في هذه المنظمة.

عوامل تكوين الالتزام التنظيمي:

أشار بعض الباحثين والدارسين لموضوع الالتزام التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، إذ أنَّ بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة،

وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى، ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

أ - العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعاً عند ارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة.

ب - العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث العلمية، لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة. وقد أظهر الأدب النظري أن خصائص الفرد، من حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس، لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

وأظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية، بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم التنظيمي؛ وفسرت العلاقة بأن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر لديهم درجة التزام عالية، في حين أن الأفراد الذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك تكون درجة التزامهم منخفضة^(٢١). ويذكر النعساني^(٢٢): أن الدراسات أظهرت أنه كلما كان الأفراد أكبر سناً، وأمضوا فترة أطول في العلم فإن فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض، واستثماراتهم الفردية تميل إلى الزيادة وهذا يؤدي بدوره لتعزيز التزام الفرد لمنظمتهم.

كما أن توقعات الترقية على النحو الذي رصدناه سابقاً تتحسر مع التقدم في السن، إضافة إلى أن بعض الانفكاك عن المجتمع يبدو أنه يأخذ بالظهور مع التقدم في السن، ويكون لدى العاملين عدد أقل من الأصدقاء المقربين، ويندر ميلهم للانخراط في الأنشطة الاجتماعية خارج الوظيفة مع الزملاء. وعلى أية حال فإنهم لا ينظرون إلى نوعية علاقاتهم مع زملائهم ومشرفيهم على أنها في انحسار وتراجع. كما أظهرت بعض الدراسات أيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة الخدمة والالتزام التنظيمي؛ وفسرت العلاقة بأن طول مدة الخدمة تؤدي إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد جعل ذلك من الصعوبة ترك العمل، وازدياد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي^(٢٣).

كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم والالتزام

التنظيمي، إذ تبين أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، وزادت توقعاته من المنظمة، في الوقت الذي تعجز فيه المنظمة عن توفير توقعاته، وتوافرت فرص العمل الخارجية له، أدى هذا إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديه. بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرة الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته، وميوله، واتجاهاته، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه^(٢٤). ولعل الاستنتاج الذي يمكن أن تقود إليه هذه النتيجة والذي قدمه مارك^(٢٥) هو ضرورة أن تحرص المنظمات الإدارية على متابعة احتياجات الأفراد، والاهتمام بشؤونهم؛ من خلال معرفة ميولهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة والمنظمة بشكل عام. وقد يختلف الأفراد الذكور عن الإناث باتجاهاتهم وميولهم ومتطلباتهم، إذ تبين من دراسات عديدة عالجت موضوع الالتزام التنظيمي، أن النساء أكثر التزاماً من الرجال للمنظمة، بينما تبين من دراسات أخرى أنه ليس هناك علاقة بين متغير الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التي تعمل بها النساء بشكل أكثر، وتكون مدفوعة بعوامل اجتماعية متعددة.

وفيما يتعلق بدوافع الأفراد وقيمهم، فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي لديهم، كما يتأثر الالتزام التنظيمي أيضاً بدافع الإنجاز، فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون بارترفاع^(٢٦).

كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر في الالتزام التنظيمي؛ إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة، وتؤثر قيم الأفراد في الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاداً كبيراً لقيم العمل، ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسة في حياتهم، تكون درجة الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعة^(٢٧).

ج- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الالتزام التنظيمي، فتتوزع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسئولية، كل هذا يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي. وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، ويتشكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً في

الالتزام التنظيمي^(٢٨).

د- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: إنَّ الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، يمتلكون مهارات عالية لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية من خلال تنمية مهارات الأفراد. وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة من أبرز العوامل وأشدّها تأثيراً في عملية الالتزام التنظيمي. فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظّمته التي يعمل فيها. ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة، ونظام الأجور، وجماعة العمل. فمط القيادة يعد مدخلاً رئيساً في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال، إذ أنّه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق الأهداف، فقد عرفت القيادة بأنها "نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في سلوك الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف مشترك"^(٢٩). كما أشار اللوزي إلى أنها ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وولائهم، وتعاونهم للوصول إلى الأهداف^(٣٠).

كما أنّ نظام الأجور لا يقل أهمية في التأثير في عملية الالتزام التنظيمي إذا ما اتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد؛ فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر في التزامهم التنظيمي. كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية تجاه المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية، وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي لديهم^(٣١).

هـ- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: إن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية (Functional dependence) وتنظيم إجراءات العمل (Formalization) لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي^(٣٢).

و- ملكية الأفراد للمنظمة: إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق. وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة^(٣٣).

ز - الرضا عن العمل: إنَّ الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان؛ إذ أن الأول متغير حركي؛ يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية. أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة، والارتباط بها ككل. فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة^(٣٤)، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً، ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، وقد أشير إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه^(٣٥). إن المدرسة التي تتصف بعمق الالتزام التنظيمي لدى أفرادها، تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا والتقدم العلمي، أو تلك التي توجد في سائر مجالات الحياة، ويتقبلها الأفراد بسهولة، ويندفعون تلقائياً للإبداع فيها، والإنجاز تحت أسوأ الظروف والحالات الطارئة التي تهدد وجودهم. لأنهم يندمجون مع المدرسة ويتقبلون أهدافها وقيمها، وتتم عملية التكيف والارتباط بالمدرسة، دون النظر إلى المغريات التي قد تجعل من الرابطة ضعفاً، يهدد الاستمرار والالتزام في تأدية الدور المنشود.

آثار الالتزام التنظيمي:

١- آثار الالتزام التنظيمي على المنظمة: تقول خطاب إن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذلك المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة^(٣٦).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه إخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل؛ فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وإخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانية المنظمات. ويذكر الفضلي^(٣٧): أن ماثيو وزاجاك (Mathieu and Zajac) يريان أن العوائد الناتجة عن الالتزام التنظيمي لا تقتصر على المنظمات بل تتعداها ليصل مردودها إلى المجتمع من خلال عدم تنقل العمالة واستقرارها والتحسين المستمر في جودة الأداء وزيادة الإنتاج مما يخدم المجتمع.

٢- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: نقلاً عن (Romzek) قسم العنبي والسواط^(٣٨) تأثير الالتزام على الفرد إلى قسمين: الأول يوضح أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنطقة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي، مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد أنه يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزله عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

أما القسم الثاني لتأثير الالتزام المرتفع فيكون في العادة مجداً في عمله، وبالتالي يكون أكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه، والتزامه^(٣٩).

الحفاظ على التزام العاملين:

يمكن تدعيم الالتزام بعدة خطوات منها^(٤٠):

- ❖ الاهتمام بأراء العاملين البناءة وتبنيها وذلك بتصعيدها للإدارة العليا لإضافتها إلى تقرير المنظمة عن أهدافها وقيمتها.
- ❖ التواصل مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية والتحدث معهم عمّا يحدث في القسم، وعن خططهم المستقبلية المؤثرة على المنظمة والأفراد.
- ❖ منح أفراد فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس لديهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- ❖ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل (الحياة العملية)، وتطوير أساليب التخطيط للأعمال وأساليب الإدارة، ومجالات المشاركة في العمل بروح إيجابية، واقتناع تام؛ وليس رضوخاً للأوامر .
- ❖ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم، وكفاءاتهم العملية، وتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها .
- ❖ على المنظمة أن تحرص على الآتي:
 - عدم الوعد بأن هذه الوظيفة دائمة مدى الحياة.
 - أن المنظمة ستبذل كل الجهود لزيادة فرص العمل.

- أن المنظمة تؤمن على حياة الأفراد وتتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة.
- أنها تراعي الظروف الإنسانية للأفراد العاملين.
- بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي تخلق الالتزام، وهذا لا يتحقق إلا بالأفعال وليس الكلام.

الحوافز وأثرها في الالتزام:

يلعب الحافز دوراً كبيراً في التأثير في سلوك الأفراد وإذا تم الإشباع الوظيفي للموظف فإن أداءه يكون ذا كفاءة وجودة عالية، ومما يخرج الإمكانيات الكامنة وإطلاقها للعاملين فإنه على المدير أن يبتعد عن أسلوب الأمر، والتحكم، والاتجاه لسياسة التضييق، والقبول. ومكافأة العامل المتقن أو مجازاته؛ يكون أكثر فعالية من التهديد بالإجراءات التأديبية كعقوبة على الأداء السيئ. وذلك من شأنه أن يجعل زملاء العمل أكثر مشاركة وحماساً لتأدية العمل والمدير الذي لا يدرك كيفية الحفز فعالية الاستغناء عن ذلك، كما أن عليه أن يقدر مستويات الحفز الخاصة به، وبمساعديه. كما أن عليه استخدام أسلوب الإقناع، والتأثير لتشجيع الحفز الذاتي.

إن نظريات الحفز المختلفة تؤثر في الفرضية القائلة بأن الحفز يؤدي إلى العمل بإيجابية وكفاءة والدوافع الحفزية جمعها إبراهيم ماسلو في خمس مناطق: هي (الحاجات النفسية) و(حاجات الأمان) و(الحاجات الاجتماعية) و (الحاجات التقديرية) و(الإنجاز الشخصي). إن الحوافز غير المادية وما يرتبط بها من مزايا إضافية تؤثر بشكل قوى على سلوك الأفراد، حيث تتحسن نتائج الأداء. فالحوافز الممنوحة للأفراد: كإجازات، والهدايا الشخصية، والسيارات، والتأمين الصحي الخاص، ومساعدة الأفراد في تعليم أبنائهم، والعناية بأطفالهم، وغير ذلك من المزايا، من شأنها أن تحسن نظرة العاملين للمنظمة وانتسابهم لها^(٤١). كما أن الإخلاص على مستوى المجتمع ومستوى العمل الإداري يعتبر قيمة عليا، ويسعى المخلصون من أصحاب الضمائر الحية الوصول إليها. مما يترتب على المنظمات إيصال هذه القيمة إلى الموظفين ونشرها وسطهم من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح التي تحدد الواجبات والمسئوليات للجميع^(٤٢). ويُعدُّ الموظف الملتزم ذو قيمة غير عادية للمؤسسات، وجودة القيادة وأسلوبها تعتبر عناصر مهمة لكسب ثقة العاملين والتزامهم.

وكي تتمكن المنظمة من اكتساب التزام العاملين فيجب إشباع الاحتياجات الأساسية لهم؛ مثل الانتباه للأفراد على جميع مستوياتهم، وأن تكون القيادة مصدر ثقة وتعمل بنفس الوقت على زرع الثقة في الآخرين كما أن على القياديين في

المنظمة خلق ثقافة عمل لا تقوم على التأنيب واللوم، وأثماً ثقافة تتسم بالقدرة على الأداء^(٤٣).

تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي:

اهتم الباحثون في المجتمعات التربوية العالمية بدراسة الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية وسبل تفعيله فيها للوصول إلى قدر أكبر من الجودة والإتقان في هذه المؤسسات، وتباينت نتائج هذه الدراسات، مما دفع الباحثة لإجراء البحث الحالي عن واقع بالالتزام التنظيمي، لذا رأت الباحثة وضع تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في الكويت وللمضي في ذلك لابد من إلقاء الضوء على بعض الجوانب المهمة التي تسهم في وضع هذا التصور.

خصائص الالتزام التنظيمي:

بناء على ما جاء في أدبيات الموضوع والدراسات السابقة وما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج تبين أن خصائص الالتزام التنظيمي تستند إلى ركائز عدة:

- أن الالتزام ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الإلزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، والتزامه الخلفي الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه تجاه تحمله مسئولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزم له فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك. فالالتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، تلزم فرداً تجاه فرد آخر القيام بعمل معين أو عدم القيام به، وهو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد ويشارك في برنامج معين، أو عمل معين، أو نشاط إنساني محدد. وهناك الالتزام الاجتماعي، أي التزام الفرد في أن يجعل سلوكه يتمثل للمعايير والقيم المقررة في المجتمع، أو التزام خلفي ويقصد به ما يصدر عن طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر^(٤٤).

- توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة التعليمية التي يعملون بها؛ فالالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بمجهود كبير لصالحها، والرغبة القوية للبقاء فيها^(٤٥). فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور، فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكنه لا يريد أن يمارس قيمه^(٤٦).

- أن حجم العمل والإنجاز أكبر لدى العاملين الأكثر التزاماً في المدرسة فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة

التي تركز عليها الأخلاق^(٤٧).

- يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تتفق ومصالح المدرسة لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها.

أهمية الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بالكويت:

اتضح أهمية رفع مستوى الالتزام التنظيمي فالالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية له أهمية كبرى تنعكس على العامل نفسه وعلى زملائه والمدرسة بشكل عام. ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

(١) أهمية الالتزام التنظيمي للعامل نفسه: وتتمثل في أن الالتزام التنظيمي له أهمية لدى الفرد من ناحية كونه يترك أثراً إيجابياً يتمثل في تقوية رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المدرسة كما يجعله أكثر استمتاعاً بعمله الأمر الذي يزيد شعوره بالأمن الوظيفي كما تقوى رغبته في تحقيق أهداف المدرسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف كما تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز العامل ذو الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من الرضا؛ كما أنّ الالتزام التنظيمي يؤثر على المسار المهني للعامل؛ فالعامل ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجدداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية وهو على ثقة بأن الإدارة العليا ستكافئه على التزامه وأدائه المتميز.

(٢) أهمية الالتزام التنظيمي للمدرسة:

(أ) الأداء المتميز:

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المدارس لما له من علاقة بأداء العاملين والتزامهم بأهداف المدرسة، فكلما كان العامل ملتزماً تنظيمياً كان أداءه متميزاً.

(ب) دوران العمل:

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. وتشير دراسات أخرى إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالالتزام التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل؛ فالعامل الأقل التزاماً أكثر ميلاً لترك العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل

- وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المؤسسة التعليمية عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:
- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد وإيجاد العاملين البديلين للمتغيبين أو تاركي العمل سواء بالتقاعد، أو الاستقالة.
 - انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد فإن إنتاجيته ستخف عن الأقل أثناء فترة التدريب.
 - الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض العاملين يكون له أثر سلبي على معنوية العاملين الملتزمين الأمر الذي قد يزيد عدد المتغيبين أو تاركي العمل، وخاصة عندما يكلفون بأعمال زملائهم المتغيبين فتوزع حصص المعلم المتغيب على زملائه بما يعرف بحصص الانتظار، وكذلك توزع بقية أعماله المرتبطة به داخل المدرسة. وهو السائد في جميع المدارس، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين العاملين ورؤسائهم أصحاب المناصب الأعلى وذلك لزيادة الأعباء الوظيفية عليهم.
 - المدرسة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصبح حتماً لباقي العاملين في المدارس الأخرى الذين سيحاولون الانضمام إليها وهذا بدوره يعطي المدرسة فرصة لاستقبال عاملين جدد ذوي مهارة عالية.

(٣) معوقات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في الكويت:

١/ البيروقراطية في العمل: حيث إن التعليم في الكويت يعد حديثاً بعض الشيء لذا احتاج إلى هذا النمط من الإدارة لتنفيذ سياسة التعليم وأهدافه خاصة مع اتساع رقعة الكويت وتعدد المناطق التعليمية التابعة للوزارة التي تعد المركز الرئيسي لإصدار التعليمات. وقد أعطت الوزارة بعض الصلاحيات التي من شأنها تيسير العمل لمدرء التعليم بحيث تقلل من الرجوع إليها وبالتالي تخفف من هذه البيروقراطية التي أدت هدفها في فترة معينة من الزمن. كما قامت الوزارة في السنوات العشر الأخيرة بمنح مديري ومديرات المدارس بعض من الصلاحيات التي لا يمكن من خلالها اتخاذ قرارات معينة دون موافقة الإدارة التعليمية، ولو تأملنا هذه الصلاحيات البسيطة لوجدنا أن البيروقراطية لم تلغ بشكل كامل بل لازالت مهيمنة حيث أن مديري التعليم ومديري المدارس لا يستطيعون كما ذكرت سالفاً اتخاذ قرار بمعزل عن موافقة الوزارة حتى في

أمر تتعلق بالأنشطة المدرسية وما يشابهها مما يعرض مدير المدرسة للمساءلة ما لم يستند على قرار من السلطات الأعلى لذا فإن مديري المدارس يناون بأنفسهم عن المجازفة حتى يكونوا في مأمن من العقاب.

٢/ عدم وضوح الأدوار، وانعدام الوصف الوظيفي في بعض المدارس: عدم حصول بعض العاملين على وصف وظيفي لعمله عند بداية الخدمة، ولكنهم اكتسبوا معرفته بالعمل والممارسة. مما يلفت النظر إلى مسئولية كبيرة تتحملها وزارة الخدمة المدنية ووزارة التربية في تقديم كتيب يحتوي على وصف وظيفي لطبيعة العمل الذي سيقوم به المعلم أو المدير وتوضيح الأدوار لكل منهم، وعلى الرغم من وجود تعميم حديث كما هو ملاحظ^(٤٩)، إلا أن ما جاء في فحوى التعميم لا يطبق من حيث توزيع الكتيب على المتقدمين للوظيفة في وزارة التربية.

٣/ عدم وجود تغذية راجعة: من مهمات مدير المدرسة والمشرف التربوي تقديم تغذية راجعة طيلة العام الدراسي من خلال متابعتهم وتوجيههم للعاملين، ولكن العاملين لا يحصلون على تغذية راجعة نهائية من خلال التقرير النهائي للأداء الوظيفي في نهاية العام والذي يترتب عليه حصوله على درجات معينة وتقدير نهائي؛ فيظل مبهماً على العاملين. وكانت الوزارة قد ارتأت في بعض السنوات أن يطلع العاملون على تقاريرهم ولكن ذلك أدى إلى ظهور مشاكل عديدة بين العاملين ورؤسائهم مما اضطر الجهات إلى حجب هذا التقرير وبذلك يكون العامل قد حُرِم من تلقي التغذية الراجعة التي كان سيستفيد منها في تعرف نواحي القصور وتطوير نفسه نحو الأفضل.

٤/ وجود بعض المشكلات المتعلقة بالمستويات الوظيفية وعدم المساواة وانعدام الحوافز والمكافآت وهي:

- تعيين بعض العاملين دون المستوى الوظيفي المستحق، وانخفاض الراتب لدى العاملين المعيّنين على غير مستواهم^(٥٠).
- تجريد العاملين في مستوياتهم المعيّنين عليها طيلة فترة خدمتهم بدون وضع فرص للترقي إلى مستويات أعلى عن طريق إيجاد مجال للحصول على مؤهلات أعلى أو احتساب الدورات التربوية، والتقارير الوظيفية الممتازة كشرط لرفع المستوى.
- عدم المساواة، وقلة العدالة، مع وجود النعرات في بعض المدارس.
- انعدام الحوافز، وقلة المكافآت.

إنَّ هذه المسألة تتعارض مع ما جاء في بعض الفقرات الخاصة في التقرير الذي أعدته هيئة حقوق الإنسان بالتعاون مع الجهات الحكومية وغير الحكومية الرئيسية في الكويت حيث جاء في الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري بعض الفقرات منها:

• الانضمام إلى عدد من الاتفاقيات الدولية المناهضة للتمييز ومنها: اتفاقية مكتب العمل الدولي رقم ١ (المساواة في الأجور للعاملين من الرجال والنساء في عمل متماثل)، والاتفاقية رقم ١١١ (التمييز في الاستخدام والمهنة)، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وبالإضافة إلى ذلك صادقت الكويت على بعض الاتفاقيات ذات الصلة المبرمة ضمن إطار إقليمي.

استناداً إلى ما سبق فإن تحقيق العدالة في تصنيف كافة المعلمين والمعلمات على مستويات ودرجات تتوافق مع الأنظمة، وتتسجم مع مؤهلاتهم العلمية، في قطاع التعليم العام، أمر يعزز ويؤكد رغبة الدولة في إحداث إصلاحات حقيقية وجوهرية في قطاع التعليم العام، فقد رُصد لهذا الهدف البالغ الأهمية من قبل عشرات المئات من ملايين الدينارات، لما للتعليم من مكانة هامة لدى الحكومة الكويتية. فالتعليم العام منظومة كاملة وعلى رأس هذه المنظومة المعلم والمعلمة، وقد حرصت قيادة البلاد على الرفع من مستواه، وتوفير كافة الأجواء والظروف الجيدة، التي تساعد على أداء رسالتهما السامية على أكمل وجه، حتى إن سمو أمير البلاد رعاها الله، يؤكد على إصلاح وتطوير التعليم باستمرار، ويوجه بتخصيص النصيب الأوفر من ميزانية الدولة لهذا القطاع الهام، ويدعو دائماً إلى الاستعجال بتنفيذ المشاريع التربوية.

إنَّ ما تمَّ من إصلاح أوضاع أكثر من (٢٠٠) ألف معلم ومعلمة، والسعي لإنصافهم وتعويضهم بعد اثنتي عشرة سنة من الانتظار، والأمر السامي باستحداث وظائف محسنة بديلة لتلك المستويات المتدنية، التي وضع عليها هؤلاء سابقاً، هو إجراء حكيم سيوفر، ذلك الأمان الوظيفي والاستقرار النفسي، ويكون دافعاً قوياً لهم للعطاء والالتزام نحو مهنتهم وإذا ما حصل هؤلاء على مستحققاتهم المتبقية من فروقات التسوية والتعديل خلال السنوات التي مضت، فسوف تكون النتائج المترتبة على ذلك في صالح العاملين والمؤسسات التعليمية التي يعملون بها حيث تكون حافزاً قوياً لبذل مزيد من الجهد والإخلاص بالعمل. كما أن تجميد العاملين القدامى أو الجدد على نفس المستويات المعينين عليها طيلة فترة الخدمة أمر غير مقبول

على الإطلاق لما فيه من تثبيط للهمم، وانعدام التحفيز لهؤلاء العاملين لتأكدهم مسبقاً بأنه ثابت في مستواه بموجب النظام وليس هناك مجال للتقدم لمستوى أعلى. ولا بد من ضرورة الابتعاد عن التحيز والعصبية القبلية (النعرات) داخل المؤسسات التعليمية، ولو رجعنا إلى نفس التقرير الذي أعدته منظمة حقوق الإنسان في الكويت لوجدنا أنها قد أكدت على هذا المبدأ وهو الابتعاد عن النعرات. واستدركت في موقع آخر في الفقرة (٧٣) أنّ هناك بعض العادات والتقاليد الموروثة السائدة في الكويت التي ربما تؤثر سلباً على اضطراد النمو وعمليات التنمية مما يتطلب معها نوع من التكيف الخاص زمنياً طويلاً لقبولها واستيعابها، وعلى الرغم من أن الدين الإسلامي يدعو إلى نبذها إلا أن الطبيعة البشرية تقتضي التدرج الزمني في التعامل معها، فطبيعة المجتمعات القبلية وبعض الموروثات من عادات وتقاليد قد يكون من الصعب معالجتها دفعة واحدة، فالعادات لا تفرض وإنما تورث.

ويعتبر انعدام الحوافز والمكافآت أو ضعف تفعيلها في المؤسسات التعليمية من ضمن الأسباب المؤدية لإحباط العاملين وعدم شعورهم بالرضا والذي يؤثر بدوره على مستوى الالتزام التنظيمي، كما أنّ ضعف الحوافز بل وانعدامها في بعض المدارس يؤثر سلباً على التزام العاملين، حيث يتساوى المجد والمتهاون في العمل بالتقدير. فسير العمل على وتيرة واحدة طيلة سنوات الخدمة أمر مثبط للهمم، خاصة مع وجود المشكلات آنفة الذكر.

القواعد الأساسية لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في الكويت:

- من خلال الأدب النظري تبين أن القواعد الأساسية لرفع مستوى الالتزام لدى العاملين في المدارس الثانوية تتمثل فيما يلي:
- وجود رؤية وإستراتيجية واضحة ومناسبة لدى العاملين.
 - وجود أهداف ومؤشرات أداءية واضحة معلنة ومعتمدة، وتغذية راجعة فعالة بخصوصها.
 - وجود الممارسات القيادية والإدارية السليمة والإيجابية للإدارة (العليا، والوسطى، والدنيا).
 - الممارسات السليمة للرؤساء والأفراد و فرق العمل.
 - المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالديمقراطية والحرية التي تخدم العمل ومنح الثقة وتمكين العاملين.

- الهيكل التنظيمي المرن.
 - الاتصال الإداري والاجتماعي وانسياب المعلومات وتدققها بمرونة في كافة الاتجاهات.
 - وجود آليات فعالة لحل المشكلات وصناعة القرارات.
 - تفعيل التدريب المستمر وتطويره لتحقيق التقدم المنشود
- خامساً: تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في الكويت (انطلاقاً من حال المدارس في مدينة الفروانية كما تشير إليه نتائج البحث):**
- بناء على ما سبق ومن خلال معطيات البحث تم إيجاد تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي ورفع درجته لدى العاملين في المدارس كافة حسب الآتي:

(١) بالنسبة لديوان وزارة التربية والتعليم:

- لديوان الخدمة المدنية ووزارة التربية دور كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس سواء مديرين أم معلمين (ذكوراً، وإناثاً)، فكثير من الأنظمة، والقرارات، والتعيينات أسهمت في إحداث خلل في الالتزام التنظيمي ساعد في نمو الإحباط وخيبة الأمل لدى هؤلاء العاملين، وتغيرت نظرة بعض العاملين نحو الوزارة والعمل، كونهم لم يحصلوا على حقوقهم المشروعة سواء في التعيين على مستواهم المستحق المناسب لمؤهلاتهم، أو رفع رواتبهم أسوة بزملائهم، مما دفعهم للتظلم والشكوى^(٥٩)، لذا فقد اقترحت الباحثة تصوراً يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس من خلال ما يلي:
- زيادة الرواتب بنسبة معينة للقيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام يتناسب مع الأعباء الوظيفية الإدارية التي يقومون بها داخل المدرسة.
 - تطوير النظام المالي للحوافز، والعلاوات، والمكافآت بما يكفل حقوقاً أكثر وامتنيازات أفضل للقيادات المدرسية، والمعلمين بالتعليم الثانوي العام حتى تتلاءم مع أعبائهم الوظيفية؛ وتؤدي إلى إشباع حاجاتهم المادية.
 - تعيين المعلمين على المستوى الوظيفي المستحق المناسب لمؤهلم، وتحسين مستوى المعينين على غير المستوى الواجب تعيينهم عليه منعاً للظلم، ولزيادة مستوى رضاهم عن
 - إيجاد نظام للترقى ورفع المستوى عن طريق زيادة فرص الابتعاث وإكمال

الدراسة، وزيادة البرامج التدريبية، والحصول على دبلومات تربوية مختلفة يكون نتيجة تعددها المساهمة في رفع مستوى العاملين مع احتساب سنوات الخبرة لهم، وعدم تجميد العاملين في مستوياتهم الحالية، ولا بد لديوان الخدمة المدنية والوزارة من إحداث تغييرات في نظام المستويات التعليمية الحالي والذي به جور وظلم للعاملين في قطاع التعليم ويتنافى مع ما يتسم به العصر من السرعة، والانطلاق، والتجديد، والتغيير. وحيث يتساوى في النظام الحالي المجد والمهمل فكلاهما سواء.

- عدم الاقتصار على الاختبارات والمقابلات الشخصية التي تجريها كليات التربية والتي تتسم بالشكلية وقلة الموضوعية، وإنما يجب أن تتعداها إلى توفر شروط ومواصفات جسمية وشخصية في الطلاب الملتحقين، وإجراء بعض الاختبارات النفسية المقننة على الطلاب المتقدمين إلى كليات التربية حتى لا يقبل بتلك الكليات من لديهم اتجاهات سلبية نحو مهنة التدريس.
- وضع دليل إرشادي يمثل إطاراً واضحاً لأبعاد الثقافة التنظيمية المنشودة في المؤسسات التعليمية، والمحافظة على استمرارها حيث إنَّها تعد ركناً أساسياً في بناء الالتزام التنظيمي.
- التعرف على القيم السائدة لدى المديرين ومدى توافقها مع أبعاد وخصائص الثقافة التنظيمية التي تسعى المؤسسات التعليمية لتدعيمها، ومحاولة تنمية البرامج التي تساند وتدعم ثقافة المؤسسات التعليمية برؤية استراتيجية مستقبلية.
- منح الكثير من الصلاحيات للمسؤولين عن التعليم الثانوي، وتعزيز سلطتهم في موقعهم الوظيفي، وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة، ومنحهم الفرصة لتطبيقها.
- الاهتمام بالالتزام التنظيمي لأن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يسهمون في دفع عجلة التنمية والنمو الاقتصادي للدولة ككل عن طريق زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التأخر، والغياب، والانقطاع عن العمل.
- جعل الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.
- بناء نظام شامل متكامل للمساءلة والرقابة.
- تطوير نظام عادل لتحفيز وتنمية التميز والإبداع، كنواة لبناء نظام وطني لدعم الإبداع.
- التأكيد في الالتزام التنظيمي على معايير الأداء، والتميز في الجهود، وبناء معايير تتسم بالعدالة والموضوعية، لأن ذلك يساهم في زيادة دافعية العاملين

نحو الالتزام الوظيفي.

- ابتعاث المديرين والمعلمين للدراسة على نفقة الوزارة سواء داخل الجامعات بالكويت أو خارجها لرفع مستواهم التعليمي، وتنمية مهاراتهم.
- القضاء على التحيزات القبلية والعنصرية في التعامل، وإعطاء كل ذي حق حقه بموجب اجتهاده في عمله، والقضاء على المحسوبية والواسطة في كافة الإجراءات. تطبيقاً لما جاء به المرسوم الأميري في محاربة الفساد.
- أن تعمل وزارة التربية على إعادة الهبة المفقودة للمعلم. والنظر من جديد في لائحة السلوك الخاصة بالطلبة وما فيها من عقوبات خاصة في المرحلة الثانوية.

(٢) بالنسبة لإدارات التعليم ومكاتب التربية والتعليم:

- إدارات التعليم ومكاتب التربية والتعليم دور مهم في دعم الثقافة التنظيمية المؤدية للالتزام التنظيمي والداعمة له وذلك من خلال الممارسات التالية:
- تكريس الثقافة التنظيمية المتعلقة بالممارسات الإدارية ذات الاهتمام المتوازن بالعمل والعاملين، والحرص على تدعيم الثقافة التنظيمية المرتبطة بالممارسات الإدارية ذات الاهتمام بالنتائج، والرقابة المرنة، والنظم المفتوحة.
- العمل على تنمية نواحي القوة في خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالقيم أو الممارسات الإدارية مع منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار.
- العمل على إكساب القيادات المدرسية والمعلمين بالتعليم الثانوي العام مفاهيم الالتزام التنظيمي ومكوناته المختلفة وذلك من خلال (التدريب على خبرات حقيقة ومتنوعة في مجال الالتزام التنظيمي المدرسي وتعميق الإيمان برسالة المدرسة، والإحساس بأهميتها في إعداد أجيال المستقبل، وزيادة الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المدرسة لأهدافها في المجالات المختلفة مع الاطلاع على تجارب الدول الأجنبية في هذا المجال).
- تحفيز الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع بتأييد ودعم قيم منظماتهم والتأثير في غيرهم من العاملين مما يؤدي إلى استقرارها واستمرارها .
- تدعيم ثقافة أن الأفراد الملتزمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- دعم الالتزام التنظيمي فكلما زاد التزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها

- انخفض معدل التسرب من العمل وقل احتمال ترك هؤلاء الأفراد لمنظماتهم.
- لإنجاح الالتزام التنظيمي، من المناسب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية ولا بد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يعكس جودة حياة العمل.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، والتجديد، والإبداع.
- تمكين وتنمية قيادات قادرة على التغيير، والتطوير.
- تنمية كفايات الاتصال، والتفاوض، وحل المشكلات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية في العملية التربوية والإدارية بكافة مجالاتها.
- تأكيد الاتجاهات والاستراتيجيات المعاصرة في الالتزام التنظيمي المتمثلة بالمرونة في الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أن هذه الاستراتيجيات لها أثرها الإيجابي في تفعيل الالتزام التنظيمي وأداء العاملين الذي من نتائجه ظهور ما يمكن تسميته بالصحة التنظيمية.
- تعظيم التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق استراتيجية التعزيز الإيجابي، والتطويع الاجتماعي، وبرامج تطوير الموارد البشرية.
- بناء ثقافة تنظيمية تركز على عمل الفريق والإدارة الذاتية للفريق من خلال خلق بيئة التعلم ومنظمة التعلم المرتكزة على المقومات الآتية (المشاركة في صناعة القرار - التعلم المستمر - التحسينات المستمرة في الأداء من خلال التغذية العكسية - الرقابة الذاتية واعتماد الإجراءات التصحيحية للأداء).
- الاهتمام بالدورات التدريبية بأنواعها المختلفة والتي تعزز المهارات العملية والسلوكية، وتغيير الطرق الروتينية في تنفيذ هذه الدورات مع استغلال أوقات (ركود العمل في المدارس) مثل نهاية العام الدراسي قبل التمتع بالإجازة الصيفية أو عند عودة المعلمين من إجازاتهم، على أن تنفذ هذه الدورات في نفس الأحياء التي تقع فيها هذه المدارس، ويتم توزيع الدورات التدريبية المختلفة على المدارس بحيث ينتقل المعلمين لأي مدرسة قريبة بنفس الحي للمشاركة في هذه الدورات، وأن تكون المشاركة إجبارية في بعض الأحيان كأن ترتبط بالعلاوات السنوية بحيث يحرم المعلم من العلاوة إذا لم يتلق تدريباً خلال عدد مقترح من السنوات. وتقوم مكاتب التربية بإعداد هذه الدورات والتنسيق لها؛ وهي مسئولية كبيرة يجب مراعاتها لتطوير قدرات العاملين في المدارس.

(٣) بالنسبة لمديري المدارس الثانوية:

إنَّ حجم المسؤوليات الكبيرة التي يضطلع بها مديرو المدارس تجعل من المهم ضرورة الاهتمام بمتابعة نمو الالتزام التنظيمي لديهم ورفع مستواه لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز في العمل والاستفادة من استغلال مقدراتهم بدون دفعهم لليأس والإحباط نتيجة بعض الضغوطات، والإحباط الذي يصادفهم في بيئة العمل ولتحقيق التزام أفضل قامت الباحثة بوضع التصور المقترح التالي:

- اطلاع المدير على واجباته ومسئولياته لدى استلامه العمل. مع تسليمه توصيفاً وظيفياً للمهام بحيث يكون ملماً بشؤون عمله. وحبذا إلحاق المديرين بدورات تدريبية قبل استلامهم العمل الإداري كمديرين للمدارس.
- إعطاء مديري المدارس مساحة من الحرية في اتخاذ القرارات والقدرة على تفويض السلطة بدون خوف من المساءلة أو تسلط من الجهات العليا. وتشجيع الجانب الإبداعي لدى المديرين، وتنمية القدرة على حل المشكلات.
- إلحاق المديرين بالدورات الإدارية التدريبية المتخصصة وإيفادهم للدراسة في بعثات داخلية أو خارجية لتطوير معارفهم وقدراتهم. وإعطاءهم فرصاً للترقي. وتحسين مستوياتهم.
- تدريب المديرين على استخدام التقنيات الحديثة، والمستحدثات التكنولوجية بحيث يكون مواكباً للتقدم في عصر المعرفة ليسهل عليه متابعة المعلمين والطلبة بعين ناقدة موجهة.
- تقليل الإجراءات الإدارية الروتينية المعقدة. وتيسير الاتصال الإداري لتحقيق الانسيابية في تدفق المعلومات.
- تقدير إنجازات مدير المدرسة وملاحظة سلوكياته المتميزة بواسطة المشرفين التربويين الذين يتعاملون معه.
- عقد المسابقات المدرسية المختلفة على مستوى الأحياء والمناطق. مثل مسابقات حفظ القرآن، والحديث، والمسابقات العلمية، والرياضية. مع مكافأة المدير الذي تميزت مدرسته.
- اختيار المدير المثالي على مستوى الحي، والمناطق مع إصدار تعميم بذلك.
- صرف مكافآت تشجيعية للمديرين البارزين بعملهم الدؤوب، ونشاطهم.
- تشجيع الزيارات الميدانية بين مديري المدارس.
- توفير كافة احتياجات المدارس من أثاث ومستلزمات أخرى من المناهج

التعليمية، وتسديد العجز في المعلمين.

(٤) بالنسبة للمعلمين في المدارس:

من خلال نتائج الدراسة وما تم استعراضه لابد من وجود إجراءات تسهم في رفع درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية، والتقليل من معوقات الالتزام، ويكون ذلك من خلال تفعيل الثقافة التنظيمية في المدرسة ويمكن تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين حسبما يلي:

- عدم تعيين المعلمين على غير المستويات التي يستحقونها بموجب النظام.
 - تزويد المعلم بتوصيف وظيفي لمهام وظيفته، وإطلاع على كافة التعاميم السابقة الهامة المتعلقة بنظام العمل.
 - تصميم البرامج التدريبية المناسبة للمعلمين وإحاقهم بها لتطوير مهاراتهم الوظيفية.
 - إشراك المعلمين في صنع القرار، والمساهمة في اللجان المختلفة داخل المدرسة.
 - منح المعلمين فرصة زيادة مهاراتهم المعرفية عن طريق إكمال دراساتهم سواء عن طريق البعثات الداخلية أو الخارجية، والسماح لهم بالانتساب للجامعات.
 - تعديل مستوياتهم المستحقة، وتعديل رواتبهم، وصرف الفروقات المستحقة منعاً للظلم وتحقيقاً للعدالة.
 - تفعيل الحوافز المادية والمعنوية، واختيار المعلمين المثاليين في مجالات شتى على مستوى الأحياء والمناطق، مع إصدار تعاميم بأسماء المعلمين المكرمين.
 - رفع هيبة المعلمين داخل المدارس وخارجها والمحافظة على كرامتهم والدفاع عن حقوقهم. بحيث لا يتجرأ الطلبة وأولياء الأمور عليهم بدون وجه حق.
 - منح المعلمين والمعلمات مزايا معينة مثل بطاقات التخفيض، والاشتراكات المختلفة.
 - التأمين الصحي للمعلمين والمعلمات وأطفالهم ووالديهم.
- ويلاحظ أن الإجراءات المذكورة في التصور المقترح سوف تسهم في رفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس سواء مديريين أو معلمين (ذكوراً، وإناثاً)، مما يقلل من أثر معوقات الالتزام التنظيمي فيقبل الجميع على العمل بروح متحمسة للإنجاز وبذلك ترتفع درجة الرضا عن العمل ويشعر الجميع بالولاء والذي يؤدي بدوره إلى مستوى أكبر من الالتزام التنظيمي.

الدراسات المقترحة:

في ضوء ما سبق من نتائج للدراسة الحالية يمكن اقتراح بعض مجالات

الدراسة كدراسات مستقبلية وهي تتلخص فيما يلي:

- دراسة أثر التغيرات التكنولوجية في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنمط اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية.
- أثر الثقافة التنظيمية في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات التعليمية.
- العلاقة بين السلوك التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية التي لم تتناولها هذه الدراسة لدى القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي وعلاقته بالمتغيرات الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي.
- دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض النتائج السلوكية مثل: (دوران العمل، التأخر عن العمل، الغياب، الأداء الوظيفي).
- دراسة العلاقة بين الاتجاه نحو العمل والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي.
- دراسة العلاقة بين النمط القيادي والاتجاه نحو العمل والالتزام التنظيمي.

المراجع

Tyak, D.B, *The One Best system A History of American Urban Education*. Cambridge, mass Harvard University press (1994).

أحمد حميد العبادي، "درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (٢٠٠٠).

Brown, Ulysses J, &Gaylor, Kristinea P, " *Organizational Commitment in Higher Education, Department of Management& Marketing School of Business*" (Jackson, Mississippi, 39217 Education, Mississippi: Jackson State University, 2002).

ياسر فتحى الهنداوي، *الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي*، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٢٠٠٢).

سالم شبيب مبارك العازمي، "درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والعاملين معهم" (دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٦).

عبد الرحمن الهيجان، *التنظيم، (الفروانيةمعهد الإدارة، 1998)*. ص ٦٧.
عبد الله محمد الشمالي، "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٢.

محمد صيرفي، - *سلسلة إصدارات التدريب الإداري - (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولي، ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧)*، ص ٢٨.

راشد شبيب العجمي، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، *الإدارية - معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة ٢٠، العدد ٢، (١٩٩٨)*، ص ٧١ - ٩٧.

نعمة عباس خضير وآخرون "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١ (١٩٩٦)*: ص ٧٤.

سوزان محمد القرشي، "الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك

- سعود، (١٩٩٨). ص٧٨.
نعمة عباس خضير، وآخرون "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مرجع سابق، ص٧٤.
بدر محمد الياقوت، جريدة الوطن الكويتية، تحميل الموظف أكبر من طاقته يخلق خللاً في جودة الإنتاج. -05-2005. www.ALWATAN.com.SA/daily/2005-05-22/readers.htm تاريخ الاطلاع ٢٠١٣/٩/١٥.
- Lincoln. James .R. and Kalleberg, avne, L. Culture control, and Commitment (Cambridge university Press).P.23.
سورة البقرة آية (٣٣).
- Mowday, Richard Porter.W "The Measurement of Organizational Commitment",Journal of Vocational Behavior, Vol.(14),No.(2), April, 1979, pp.224-247.
- ديفيد فريمانتل، المدير الخارق: أساسيات إدارة الأفراد بنجاح، ترجمة مكتبة جرير (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣)، ص٨٨.
عايدة، سيد خطاب، أنماط القيادات التربوية في المدارس (بغداد: مطبعة التربية، ١٩٩٣)، ص ٣٥.
- Simmons, E. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living .The Gerontologist, 45(2), 196-205.
- عبدالمحسن عبدالسلام النعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠)، ص٩٥-٩٦.
- النعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، مرجع سابق، ص٩٧.
- Brown, U. & Kristina P. (2002). Organizational Commitment in Higher Education, Jackson, Mississippi, Journal of Vocational Behavior, 44, (1), 361 – 378.
- Mark, N. (2003). Developing Organizational Commitment as Part of Corporate Conscience. Available at:
<http://aep.net/2003/Developing.pdf>

- ليلى موسى العساف، مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٥)، ص ٤٥.
- محمد حسن حمادات، "قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي" (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٣)، ص ٦٧.
- بثينة العبيدين، "العلاقة بين التمكين الإدارية وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ" (رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، ٢٠٠٤)، ص ٥٥.
- عايدة سيد خطاب، أنماط القيادات التربوية في المدارس، مرجع سابق، ص ٨٧.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٢ (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣)، ص ٤٥.
- Celep, (1999), Teachers Organizational Commitment in the Educational Organization ,work and occuations,18 (2)195-211.
- Richard, W. E (1991) . "*From the Control to Commitment in the Workplace. Motivation and Work Behavior*". New York: American: McGraw-Hill, Inc.
- Lee, H. R . " *AN Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among Larder member Exchange And Job Satisfaction Organization Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. UN- Publishing PH. Dissertations, Virginia State University, USA. (2002).
- Steers, R. M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment . *Administration Science Quarterly*, 22, (1977). 46-56.
- عايدة سيد خطاب، أنماط القيادات التربوية في المدارس، مرجع سابق، ص ٧٥.
- المرجع السابق.
- صباح الفضلي، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه

والمتغيرات الديموجرافية"، مرجع سابق، ص ٧٥-١٢٠.
سعود محمد العتيبي وطلق عوض الله السواط، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة
الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه"، الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط،
السنة ١٩، العدد ٧، (١٤١٨)، ص ١١-٦١.
عبداللطيف عبد اللطيف، السلوك في التطبيق الإداري السلوك التنظيمي (منشورات
جامعة دمشق - ٢٠٠٢)، ص ١٤٣.
سيشل ارمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً (الرياض: مكتبة
جرير، مترجم، ٢٠٠١)، ص ٤٦.
سلسلة الإدارة المثلى، حفز الأفراد، مرجع سابق، ص ١٩.
فهد الحمد، الشرق الأوسط، (أن الأوان للمساءلة والمحاسبة وتفعيل المراقبة
والتحقيق)، ١٤/مارس/٢٠٠٧ م العدد ١٠٣٣٣ تاريخ الاطلاع
٢٠٠٧/١٢/٢٠.

<http://www.asharqalawsat.com/details.asp?section=43&issue=10333&article=410454>
تاريخ الدخول ١٥ / ٩ / ٢٠١٣

سلسلة إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص ١٨.
إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية، مرجع سابق، ص ٢٠٥.
عبدالرحمن أحمد الهيجان، "الولاء التنظيمي للمدير الكويتي"، بحث ميداني،
الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مرجع سابق، ص ٩.
مدحت محمد أبو النصر، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، مرجع سابق، ص ٧٠.
إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية، مرجع سابق، ص ٢٠٧.
جريدة المدينة الالكترونية، ٧/يوليو/٢٠١٤، تاريخ الاطلاع ١٠/يوليو/٢٠١٤.

<http://www.al-madina.com/node/157217>

<http://www.mcs.gov.sa/Detail.asp?InSectionID=١٧٣٦&InNewsItemID=١٣٢٦٢٩&InTemplateKey=Normal٣jhvdo>
تاريخ الاطلاع: ٩/يوليو/٢٠١٣
صحيفة الاقتصادية الالكترونية، تصريح وزارة التربية: تحسين المستويات بـ "أقرب
راتب" ولا فروقات ١٣/١/٢٠١٤.

http://www.aleqt.com/2009/01/13/article_183740.html

الأمم المتحدة - الجمعية العامة، مجلس حقوق الإنسان، الفريق العامل المعني
بالاستعراض الدوري الشامل، الدورة الرابعة، جنيف ٢-١٣ شباط
فبراير/٢٠٠٩: تقرير وطني مقدم وفقاً للفقرة ١٥ (أ) من مرافق قرار
مجلس حقوق الإنسان، الكويت العربية الكويتية، ص ٩. تاريخ الاطلاع:

١٠/ يوليو ٢٠١٣.

http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session4/SA/A_HRC_WG6

[SAU 1 A.PDF](#)

وزارة التربية والتعليم، الكويت العربية الكويتية، بشأن الضوابط المقررة للاعتداد بالمؤهلات العلمية، رقم ١١٩٢٧٧/٣٠١١/٣٠١١ تاريخ ٢٤/٣/٢٠١٤ هـ. المرجع السابق.

الأمم المتحدة - الجمعية العامة، مجلس حقوق الإنسان، الفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل، مرجع سابق، ص ٢٦.

http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session4/SA/A_HRC_WG6

[SAU 1 A.PDF](#)

جريدة المدينة الإلكترونية، <http://www.al-madina.com/node/157217>، جريدة الرياض، (١٠٤) آلاف معلم في وزارة التربية محرومون من مستوياتهم الوظيفية المسددة، الأجدد ٢٥/فبراير/٢٠٠٧ تاريخ <http://www.alriyadh.com/2007/02/25/article227771.html>

الاطلاع ١١/ يوليو/ ٢٠١٣

حمدان الغامدي، أخلاقيات مهنة التعليم العام، مرجع سابق، ص ١٦٧. الأمم المتحدة - الجمعية العامة، مجلس حقوق الإنسان، الفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل، مرجع سابق، ص ٢٦.

جريدة الوطن الكويتية، ديوان المظالم ينظر قضية ٢٠٠ ألف معلم ومعلمة ضد التربية، الخميس ٤ ربيع الآخر ١٤٢٩ هـ الموافق ١٠ أبريل ٢٠٠٨ العدد (٢٧٥٠) السنة الثامنة.

<http://www.alwatan.com.sa/news/newsdetail.asp?issueno=٢٧٥٠&id=٤٩٣٩٧>

تاريخ الاطلاع: ١١/٧/٢٠١٣.

وزارة الخدمة المدنية، الكويت العربية الكويتية، لائحة الوظائف التعليمية، مرجع سابق.