

واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي  
لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت

إعداد

د/ بدر عوض لزام ضيف الله الرشيدى

دكتوراه الفلسفة فى التربية بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
تخصص الإدارة التربوية

واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت ٢٨٨

---

## واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت

د/ بدر عوض لزوم ضيف الله الرشيدى\*

### المقدمة:

إن المدرسة هي منظمة إجتماعية وجدت لتحقيق أهداف معينة لإشباع أهم الاحتياجات في المجتمع ألا وهي بناء عقول أبنائها، فهي تقوم بتحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعه من الأفراد المعلمين الذين يعملون بها، فالمعلم محوراً أساسياً من محاور العملية التعليمية حيث يقع على عاتقه نجاح المسيرة التعليمية. وانطلاقاً من أهمية المعلم كأحد العناصر الفاعلة والمؤثرة في العملية التعليمية والتربوية، تتوقف فاعلية المدرسة وكفائتها على مدى إيمانه بمهنته والتزامه بأهداف المدرسة، على أن الالتزام التنظيمي للمعلمين يقود المدرسة الى المخرجات المطلوبة ويحسن الدافعية ويؤدي الى زيادة الإنتماء لها. (عبدالله سعد العتيبي، ٢٠١٩، ٤٨٥).

في حين يرى البعض أن ضعف الالتزام التنظيمي للمعلم يترتب عليه فقدان الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل، وبالتالي يكون له أثارا سلبية على المدرسة ويعيق تحقيق المدرسة لاهدافها. (أمانة حسن، ٢٠١١، ٧٨) فالالتزام التنظيمي يعد عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المؤسسات مما يفرض على المديرين الإهتمام به والعمل على تحسينه ورفع مستوياته لدى العاملين تحت إشرافهم، هذا بالإضافة إلى تمكينهم وإعطائهم مساحة كافية من الصلاحيات لتنفيذ أعمالهم. (ضيف الله عبيد المطرى، ٢٠١٩، ٢٨)

وبعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم. (وحيد مصطفى مختار، ٢٠١٩، ٢٨٢)

\* د/ بدر عوض لزوم ضيف الله الرشيدى: دكتوراه الفلسفة في التربية بقسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية- تخصص الإدارة التربوية.

فالالتزام التنظيمي يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار بين الإدارة والعاملين، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أن غياب الالتزام يمكن أن يقلل الفعالية التنظيمية بصفة عامة، فالأفراد الملتزمون يكونون أقل رغبة في ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى، علاوة على أنهم يدركون قيمة وأهمية التكامل بين الأهداف التنظيمية والفردية، حيث يفكر الموظف الملتزم في أهداف التنظيم بصورة شخصية (ياسر الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٠٦).

لذا يجب الإهتمام ببناء المدرسة الفعالة واعتمادها على القيادة الفعالة وتحقيق الالتزام التنظيمي بها، وخاصة مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، والتي تعد من أشد المراحل أهمية خاصةً أنها تتناول مرحلة متميزة من مراحل نمو الطلاب، وتحمل موقفاً هاماً في السلم التعليمي في دولة الكويت، ولها العديد من الوظائف منها: تعزيز النمو المتكامل لشخصية الطالب روحياً وعقلياً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً وجسماً، إعداد الطالب للحياة العملية ومواصلة دراسته من خلال الكشف عن استعداداته وقدراته وميوله وتنميتها بما يساعده على اختيار المهنة أو الدراسة التي تتناسب مع قدراته.

### مشكلة البحث:

علي الرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعاملين في مجال التعليم كافة، إلا أن هناك أوجه قصور وضعف، أكدت عليها العديد من الدراسات السابقة، والذي كان مجال اهتمامها الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت، ومن أوجه القصور والضعف ما يلي: ضعف درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت (عائشة العوضي، ٢٠١٢)، بسبب وجود عدة معوقات لمشاركة كل من المعلمين والمديرين في صناعة القرار في المدارس الثانوية بدولة الكويت، مما تطلب إعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة الإدارة بالمعلمين بما يشجع علي المشاركة وتبسيط الإجراءات، وتحفيز المعلمين على المشاركة (أسماء العتيبي ومحمد مطير، ٢٠١٦)، وبسبب ضعف مراعاة

العلاقات الإنسانية الجيدة في التعامل مع المرؤوسين في المؤسسات التربوية بالكويت، مما يستدعي الحاجة لتشجيعهم علي العمل وزيادة انتمائهم وولائهم (نبيلة الكندري، ٢٠١٧)، وضعف إثارة دافعية المعلمين بواجبات مهنتهم ومكانتهم الاجتماعية، ذلك أن الكثير من المعلمين يؤدون وظيفتهم كأى موظف عادي، فانعكس ذلك علي أدائهم والتزامهم التنظيمي (فؤاد الربيعان، ٢٠١٨)، كما جاءت درجة ممارسة الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت متوفر بدرجة متوسطة، مما انعكس على مستوى أداء المعلمين وجاء بدرجة متوسطة أيضاً (عبدالله العتيبي، ٢٠١٨)، وبناء علي ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للإلتزام التنظيمي؟
- ما درجة تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
- ما الآليات المقترحة التى يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

### الدراسات السابقة:

يحظى موضوع الإلتزام التنظيمي باهتمام عدد كبير من الباحثين، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع البحث:

١-هدفت دراسة (عمير بن سفر الغامدى، ٢٠١٩) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية ومستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن ممارسة المشرفين للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء كبيراً، كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات القيادية للمشرفين التربويين والإلتزام التنظيمي للمعلمين، وكانت هذه العلاقة موجبه وقوية.

٢-كما حاولت دراسة (هناء محمد لطفى، ٢٠١٩) تعرف مستوى تقدير كل من ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي لدى معلمى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم، وأيضاً التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات التى يمكن أن تخفف من ضغوط العمل لتحقيق مستوى عال

من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وجاء تقدير الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة لدى المعلمين، وجود علاقة إرتباط سلبية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي.

٣- كما سعت دراسة (مرزوق بن مبروك الخزاعي، ٢٠١٩) إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة عالية من وجهة نظرهم.

٤- واهتمت دراسة (عبدالله سعد العتيبي، ٢٠١٩) بتعرف مدى توافر القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتعرف مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن مدى توافر القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم.

٥- وأرادت دراسة (وحيد مصطفى مختار، ٢٠١٩) تعرف طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من معلمي التربية الخاصة، وتبين الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسنوات الخبرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة موجبه بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطي درجات الذكور ودرجات الإناث على مقياس الرضا الوظيفي وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا لدى عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٦- كما حاولت دراسة (سامية مطلق الحارثي، ٢٠١٩) تعرف العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات كان بدرجة مرتفعة.

٧- كما قامت دراسة (نورا عبدالقادر القاز، ٢٠١٩) تعرف دور التدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

٨- كما سعت دراسة (نورا عبدالقادر القاز، ٢٠١٩) تعرف دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

٩- كما حاولت دراسة (علي محمد جبران، ٢٠١٩) تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وبيان المعوقات وسبل تحسين مستواهم من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم كان (مرتفعاً)، وفيما يتعلق بمعوقات الالتزام التنظيمي فقد كان في مقدمتها الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي.

١٠- كما اهتمت دراسة (محمد عبدالله حسان، ٢٠١٨) بتعرف العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية داخل شركة الاتصالات السعودية بحائل، وجمعت الدراسة بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وأبعاده والالتزام التنظيمي، توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وأبعاده وسلوك

المواطنة التنظيمية، إذا كان العاملين لديهم إلتزام نحو منظماتهم سوف يتحملون المسؤولية ويبدلون أقصى جهد لتحقيق أهدافها.

١١- كما استهدفت دراسة (نسرين عمر حسين سالم، ٢٠١٧) إلى تقصى درجة النضج الإنفعالي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها ما يلي: جاء مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء من وجهة نظر المعلمين عالياً، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس والخبرة، هناك علاقة ايجابية طردية بين درجة النضج الإنفعالي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين.

١٢- كما سعت دراسة (عزيزة علي محمود، ٢٠١٦) إلى تقصى درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: جاء مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى من وجهة نظر المعلمين متوسطاً، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، هناك علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين.

١٣- كما استهدفت دراسة (Safaei&Ashtari,2016) إلى تعرف العلاقة بين أساليب صنع القرار من قبل مديري المدارس مع الإلتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس البنات الثانوية في مدينة كرج عام ٢٠١٥، وتبنى الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب صنع القرار من قبل المديرين لها علاقة مباشرة وذات مغزى مع الإلتزام التنظيمي للمعلمين مما يؤكد وجود علاقة مباشرة وذات مغزى بين أساليب صنع القرار ومقومات الإلتزام التنظيمي.



١٤- كما حاولت دراسة (Getahunket.al,2016) إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمى المرحلة الابتدائية بأثيوبيا، كما هدفت إلى التعرف على مدى الالتزام التنظيمي وكيف يمكن أن يدعم أو يعرقل الرضا الوظيفي لدى المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أدلة على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين فى المدارس التى شملتها العينة، كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك إختلافا قويا بين أفراد عينة الدراسة فى الرضا الوظيفي يعود لمتغير الجنس، كما بينت النتائج أن المدارس يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي لدى المعلمين مما ينعكس على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال خلق بيئة عمل أكثر من مرضية.

١٥- كما أرادت دراسة (A Olurotimi Abdulrauf, & Asad,K.W .,2015) الكشف عن تأثير العوامل التحفيزية على إلتزام المعلمين في المدارس الثانوية العامة في بلدية مبالي بأوغندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة نتائج منها ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين اساليب التحفيز التالية مرتبة على التوالي (التقويات المكافآت التدريب والتطوير) والالتزام التنظيمي، ضرورة تحري النزاهة والحيادية من قبل المسؤولين عند إجراء التقويات، ضرورة نظام ثابت للتقري، قائم على أساس الجدارة والخبرة والمهارات، ضرورة ربط التقوية بالزيادة في الرواتب والمكافآت، بما يتناسب مع طبيعة عمل المعلم.

١٦- كما هدفت دراسة (Nouraddin B & Mohammad F, Esmael E, 2014) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية في جبرمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والالتزام التنظيمي، كان لبعد التأثير المثالي أكبر الأثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

١٧- كما قامت (دراسة خالد إسماعيل الخالدي، ٢٠١٤) بتعرف العلاقة بين ضغوط العمل لدي معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والالتزام التنظيمي للمعلمين والتحصيل الدراسي للتلاميذ من وجهة نظ معلميهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة ارتباطية دالة بين ضغوط العمل ومحاوره المختلفة والالتزام التنظيمي، تعرض

معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت لمستوى عالٍ من ضغوط العمل المدرسي، مما يشير إلى أن بيئة العمل المدرسي مشبعة بضغوط العمل المختلفة، ارتفاع مستوى العلاقة العكسية بين ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة المتوسطة وتأثيرها على التحصيل الدراسي لطلبة المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمهم.

١٨- كما اهتمت دراسة (Demir,2013) بتحديد مستويات الالتزام التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية العاملين في مدينة قونية Konya بتركيا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أظهر المعلمون مستوى مرتفع من الالتزام العاطفي، في حين أن المعلمات الإناث أظهرن مستوى من الالتزام المستمر أعلى من المعلمين، المعلمين الذكور أكثر التزاماً من الإناث بالنسبة للالتزام العاطفي.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى تعرف واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال إلقاء الضوء على الاطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي، والتعرف على درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، للوصول إلى الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت.

#### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تتصدي لدراسته وهو الالتزام التنظيمي، حيث من الممكن أن يستفيد أصحاب القرار ومسئولي التخطيط ووحدات الجودة في المرحلة الثانوية من نتائج الدراسة الحالية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية، كما يستمد أهميته من أهمية الهدف الذي يسعى إليه وهو التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، كما يستمد البحث أهميته من أهمية المرحلة التي تتناولها الدراسة وهي المرحلة الثانوية التي تعتبر حلقة الوصل بين مرحلة التعليم المتوسط والتعليم العالي ومرحلة إعداد المواطن الكويتي، وتهيئته للالتحاق بالتعليم الجامعي، كما يستمد أهميته من أهمية الفئة التي تتصدي لدراستها وهي فئة المديرين والمعلمين، وذلك انطلاقاً من كون

المدرء يقعون علي رأس الهرم الإداري للهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية، هذا فضلاً عن كون المعلمين محور العملية التعليمية.

### منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه؛ حيث يعد أفضل المناهج البحثية في معالجة مثل هذه الموضوعات، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها، كما يعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة للدراسة وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج البحث الميدانية.

### حدود البحث:

وتمثلت في الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** وهو تعرف واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي، والتعرف على درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، للوصول إلى الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- **الحد المكاني:** تتخذ الدراسة من دولة الكويت ومحافظاتها الست (محافظة العاصمة، محافظة الجھراء، محافظة الفروانية، محافظة حولي، محافظة مبارك الكبير، محافظة الأحمدى) مجالاً للتطبيق الميداني. وتقتصر علي عينة ممثلة من مدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت.
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة الميدانية علي عينة ممثلة من معلمي مدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت في محافظاتها الست.
- **الحد الزمني:** وهو زمن إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م.

## مصطلحات البحث:

الالتزام التنظيمي Commitment Organizational: يعرف بأنه:

• رغبة الفرد في البقاء والانتماء للمنظمة، مع التفاعل الإيجابي معها ومع العاملين فيها، والقبول التام لأهدافها وقيمها (عبدالله سعد البقمي، ٢٠١٩، ٢٨٤).

• مدى الارتباط المباشر للفرد في المؤسسة التي يعمل بها والسعي المثمر البناء لتحقيق أهدافها مع الرغبة الأكيدة للتدريب والأهيل في الاستمرار الدائم بها. (هناء محمد لطفى، ٢٠١٩، ١٥٢)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة المعلمين والعاملين في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت على الإيمان بأهداف المدرسة وقيمها والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

**إجراءات البحث:** للإجابة على أسئلة البحث، يسير البحث وفق المحاور الآتية:

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي.

**المحور الثاني:** الإطار الميداني للبحث.

**المحور الثالث:** الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت.

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي: وفيما يلي عرض لمفهوم

الالتزام التنظيمي، وأهميته، وخصائصه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه:

**(١) مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة:**

كان أول من بحث في مفهوم الالتزام التنظيمي علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية، فهو أكثر المفاهيم صعوبة حيث تتعدد مضامينه وتباين تبايناً كبيراً.

وتباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، ويمكننا أن نتناول مفهوم الالتزام التنظيمي لغةً واصطلاحاً وإجراءً كما يلي:

• **الالتزام التنظيمي لغةً:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة (ابن منظور، ١٩٥٦، ٥٤١).

### • أما الالتزام التنظيمي في الاصطلاح:

- لقد قدم علماء ومنظري السلوك التنظيمي تعاريف مختلفة ومتباينة حول هذا الموضوع ويرجع ذلك إلى تعدد المنطقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:
- قوة مشاركة الفرد في مؤسسة معينه وإيمانه القوى بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل المزيد من الجهد داخل المؤسسة، ورغبته الأكيدة للحفاظ على عضويته التنظيمية. (Bohorquez,N,2016,32)
  - سلوك واتجاه يتبلور لدي الفرد بناءً على مدي وعيه وإدراكه للمنفعة أو المكاسب التي يتحصل عليها نتيجة ارتباطه بالمنظمة، أو الخسائر التي قد يتكبدها في حال تحوله عنها، ومن ثم فهو يقيس مدي اقتناع الفرد بما يعود عليه من المنظمة، لذلك فهو التزام سلوكي بصرف النظر عن مدي قناعة الفرد بما يقوم به (Ronald Kadyschuk, 1997, 17)
  - الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية وتحمل المسؤوليات، ورغبته بالعمل فيها، والموافقة على اهدافها، والالتزام بقيمها العملية والمهنية والرغبة القوية للبقاء فيها. (سامية مطلق الحارثي، ٢٠١٩، ٧)
  - عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم (إيهاب عويضة، ٢٠٠٨، ٣٢).
  - درجة ارتباط المعلم بالمدرسة الناتجة عن تطابق الأهداف والقيم، مؤثرة تأثيراً إيجابياً على أدائه في سبيل الوفاء بمسؤولية المدرسة. (مرزوق بن مبروك الخزاعي، ١٦٨)
  - التزام الموظف لمؤسسة يتمثل في التقييم الايجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها (سعيد بن محمد، ٢٠٠٩، ٤٤).
  - اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها (حسين حريم، ٢٠٠٤، ٦٦).
  - ارتباط المعلم بمدرسته، وتوافقه مع قيمها، وشعوره بمسؤولية تجاهها، واستعداده للتضحية في سبيل تحقيق اهدافها، وفخره بالانتماء إليها، ورغبته في الإستمرار والبقاء فيها. (عبدالله سعد العتيبي، ٢٠١٩، ٤٩٠)
  - التعلق الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة (فؤاد العواد ومحمد الهران، ٢٠٠٧، ١١).

ومما سبق يتضح تعدد وجهات النظر التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي، من حيث المدخل، فمنهم من عرف الالتزام التنظيمي من الناحية السلوكية وأخري من الناحية الاتجاهية، وأخري من الناحية الاندماجية، وعلي الرغم من الاختلاف والتباين الذي أظهره الباحثون تجاه مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنه يمكن القول أن هناك شبه اتفاق يبرز الالتزام التنظيمي على أنه الايمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة في بذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، والرغبة المستمرة في البقاء كعضو في المنظمة، وعليه يمكن للباحث أن يعرفها إجرائياً بأنها: قدرة المعلمين والعاملين في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت على الإيمان بأهداف المدرسة وقيمها والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ويخلط البعض بين مفهوم الالتزام التنظيمي مع عدد من المفاهيم الأخرى كالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ولكن يوجد فرق بين الولاء التنظيمي (OL Organizational Loyalty) والالتزام (OC Commitment) Organizational علي الرغم من صعوبة الفصل بينهم، ويفرق أحد الباحثين بين مفهومي الولاء التنظيمي OL والالتزام التنظيمي OC باعتبار أن الأول يشير إلى المحبة والصدقة أو القرب والنصرة والإخلاص للمنظمة التي ينتمي إليها العامل، أما الثاني، فهو بمثابة ضريبة هذا الولاء أو بمثابة النتيجة لولاء الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها، وهذا ما يتماشى مع الفكر الإداري المعاصر، وخاصة الأجنبي منه، وبذلك يتخطى الالتزام التنظيمي مجرد الاتجاهات والمشاعر الإيجابية تجاه المنظمة إلى الممارسات والسلوكيات التي تدعم اهداف ورؤية المنظمة ويوثق الفرد بها علاقته بالمنظمة (عبدالمحسن السميح، ٢٠٠٨، ٣٦٩).

كما يختلف الالتزام التنظيمي عن الرضا الوظيفي Job Satisfaction، على أساس أن الأول يركز على درجة ارتباط العامل بالمنظمة التي يعمل بها والقيم التي تسير عليها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بينما يركز الرضا الوظيفي على الوظيفية والبيئة التي يتم فيه أداء المهام أو الواجبات الوظيفية، ويرجع أيضاً الفرق بينهم إلى أن الأول يعتبر دالة في معتقدات الفرد حول المنظمة التي يعمل بها، بينما يعتبر الثاني دالة في خبرات الفرد بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، كما أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي (Richard T. Mowday, Richard M. Steers And Lyman W. Porter, 1979, 226).

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين؛ فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهم، وأنه كلما ازدادت درجة رضا العاملين كلما ازدادت درجة التزامهم ( Ali Talip Akpinar; et al, 2013, 30).

## (٢) أهمية الالتزام التنظيمي:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في ترسيخ قوة الترابط بين الأفراد والمؤسسة، كما أن الالتزام التنظيمي دليل على اشباع الحاجات الأساسية لدى العاملين، وأيضاً تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في مدى آثاره الايجابية على المنظمه بشكل عام ودوره البارز في دفع المؤسسة نحو تحقيق النجاح المأمول. (مرزوق بن مبروك الخزاعي، ٢٠١٩، ١٧٠)

كما تظهر أهمية الالتزام التنظيمي في التالي (سامية إبراهيم، ٢٠١٩، ٨٨) (محمود السيد إمام، ٢٠١٩، ٢٨١):

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعَبُّوِّ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- أنه قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
- انه يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التعَبُّوِّ بفعالية المنظمة. ويتضح مما سبق أهمية الالتزام التنظيمي في نجاح أو فشل المؤسسات مما يفرض على المديرين الإهتمام به والعمل على تحسينه لدى الأفراد للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتماؤهم لمؤسستهم بالإضافة إلى أهميته في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار بين الإدارة والعاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

## (٣) خصائص الالتزام التنظيمي: يتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من

الخصائص وهي على النحو التالي (أحمد الشايب وعنان محمد، ٢٠١٤، ٧٧):

- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر علي قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتسم الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بقبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف.
- كما يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بوجود مستوي عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

كما يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن عرضها علي النحو التالي:

- يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة ، وورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية ومنحها الالتزام.
- حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلا سلوك الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أنه قابل للتغيير حسب درجة تاثير العوامل الأخرى فيه. (نورا عبدالقادر القاز، ٢٠١٩، ٣٣٨)
- يعد حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدي التزامهم.
- يعد حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (هناء محمد جلال، ٢٠١٩، ١٥٧).
- لا يمكنه أن يصل إلي مستوي الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تتم فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- يتصف بتعدد الأبعاد، ورغم اتفاق الباحثين علي هذه النقطة، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض (منال البارودي، ٢٠١٥، ٧٧).

ويتضح مما سبق خصائص الالتزام التنظيمي وما لها من تأثير علي العاملين في المؤسسة واستعدادهم لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة وقبول أهدافها والعمل على تحقيقها ومدى ولائهم للعمل فيها.



#### (٤) أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وأشارت إحدى الدراسات إلى أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

#### بعد الالتزام العاطفي Commitment Affective:

ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة، كما يعبر عن درجة الالتزام العاطفي بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون ناتج عن إحساس وتأثر شخصياً للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة، وفيه يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بتأثر درجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، فهم يشعرون أن زملائهم جزء من عائلاتهم كما يدافعون عن سمعة المنظمة كما يبذلون قصارى جهدهم لإنجاح المنظمة كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. (عبدالله سعد العتيبي، ٢٠١٩، ٤٩٤)

#### • بعد الالتزام المعياري Normative Commitment:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، ويتم تعزيز هذا الشعور من خلال دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ويتطور حينما تنمو داخل العمال قيم ومعايير المنظمة وشعورهم بالالتزام تجاه المنظمة فهم يدركون أنهم مدينون بالفضل للمنظمة ولذلك فهي تستحق الولاء لها، وهم يرتبطون بزملائهم في العمل ويستقرون في العمل بسبب الالتزام تجاه المنظمة كما يستمرون في عملهم لتجنب اللوم من الآخرين إذا قاموا بترك المدرسة، ويعبر عنه بالالتزام الأدبي والشخصي والتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر

عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (أحمد مصطفى، ٢٠١٦، ١٦٨-١٦٩)

• **بعد الالتزام المستمر Continuanace Commitment:**

ويشير إلى رغبة العامل في الإستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرص عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة فهو يشعر بصعوبة ترك العمل ويمسك بالبقاء في المنظمة التي يعمل بها وهو يدرك أن لديه خيارات محدودة لو ترك العمل، وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة، ويتمثل هذا البعد في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها وهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى علي المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة. (روان خضر أبو أشقر، ٢٠١٩، ٧١٤)

مما سبق يتضح تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي وقد تمثلت في بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام المعيارى وبعد الالتزام المستمر وهذه الأبعاد الثلاثة هي ما حاول البحث التعرف على درجة تحقيقها لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

**(٥) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:**

- هناك عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر من أهمها ما يلي (هناء محمد لطفى، ٢٠١٩، ١٥٨):
- **ثقافة الفرد:** تعزز جوانب هامه في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.
  - **توقعات الفرد في العمل:** يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسى للفرد.
  - **وضوح الأهداف:** فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل وأكثر شمولاً.
  - **العلاقة مع الرؤساء والمروسين:** العلاقة الجيدة تولد عنصر الثقة مما يعز من النظرة الايجابية إلى المنظمة واستمرار العمل فيها.

- **سمات الوظيفة:** وجود خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد إحساسه بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.
  - **دعم تشجيع المنظمة للالتزام:** يقع على المنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الالتزام للأفراد من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ مناسب له.
  - **السياسات الداخلية التي تتبناها المؤسسة،** والمناخ التنظيمي السائد والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة. (مرزوق بن مبروك الخزاعي، ٢٠١٩، ١٧١)
  - **السمات الشخصية،** وصفات وخصائص العمل، والخبرة أثناء العمل. (سامية إبراهيم، ٢٠١٩، ٩٢)
- يتضح مما سبق تنوع العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي فمنها ما يتعلق بثقافة الفرد وسماته الشخصية ومدى وضوح الأهداف في ذهنه ومنها ما يتعلق بثوقته ومنها ما يتعلق بعلاقته مع الرؤساء ومنها ما يتعلق بسمات الوظيفة ودعم المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها.
- المحور الثاني - الإطار الميداني للدراسة:**
- **وصف الدراسة الميدانية: وتتمثل في النقاط التالية:**
  - **هدف الدراسة الميدانية:** تهدف الدراسة الميدانية إلى تعرف آراء وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمى مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
  - **أداة الدراسة الميدانية:** من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي، إلى جانب المؤتمرات الدولية، والإقليمية، والمحلية، التي ترتبط بمجال الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة الحالية، تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية وفق نمط "ليكرت" ثلاثى الأبعاد، وقد تكونت الاستبانة من ثلاث محاور وهي: البعد الأول: الالتزام العاطفي Commitment Affective (٨ فقرات)، البعد الثاني: الالتزام المعياري Normative Commitment (٧ فقرات)، البعد الثالث: الالتزام المستمر Continuance Commitment (٦ فقرات).
- ج- عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى دراسة المجتمع من خلال عينة تعد ممثلة لهذا المجتمع، والعينة هي "عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها (محمد الصاوي، ٩٢، ٤٠) ونظراً

لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اختار الباحث عينة عشوائية وفقا لعدد من المعادلات مثل معادلة استيفن ثامبسون (Morgan in their, &Krejcie) (1970, 607):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

شكل (١) يوضح معادلة استيفن ثامبسون

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦).

q: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠).

وتشير المعادلة السابقة إلى أنه إذا زاد مجتمع الدراسة عن (٤٠٠٠٠) أربعون ألفاً فإن حجم العينة يكون (٣٨٤) مفردة، وقد قام الباحث بالتطبيق على (٥٨٠) معلم ومعلمة في المناطق التعليمية الستة في الكويت (العاصمة - حولي - الفروانية - الجهراء - مبارك الكبير - الأحمدية)، وبعد الانتهاء من إجراء عملية التطبيق والفرز حصل الباحث على عينة قوامها (٤٢٠)، حيث تم استبعاد (٥٠) استبانة لعدم اكتمال الاستجابات، إضافة إلى عدم استرجاع (١١٠) استبانة.

د - مدى صلاحية الأداة للتطبيق: للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق يتم التحقق من صدق الأداة في استقصاء موضوعها، وثبات نتائج الاستجابة عن بنودها، وفيما يلي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:

• صدق الأداة (الاستبانة) يتعلق موضوع صدق الاستبانة بأن تقيس

الاستبانة ما وضعت لقياسه (Kahen, J.V, 1988, 377, m. Best, J. W. & Kahen, J.V)، وبعد صدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها لذا فيأتي حسابه في المرتبة الأولى، ثم يليه الثبات، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبع الباحث الطرق التالية:

▪ الصدق الظاهري (الخارجي، المحكمين): وقد تم حساب صدق الاستبانة

في البداية باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها

لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يروونه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً ( Oluwatayo, J, ) (2012, 92).

▪ **الصدق الذاتي (الداخلي):** تم حساب الصدق الذاتي باستخدام معامل ارتباط بيرسون ويتضح من الجدول (١) أن هناك ارتباط قوي بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث اقتربت قيمة معامل ارتباط بيرسون من الواحد الصحيح عند مستوي دلالة ٠,٠١، مما يؤكد أن هناك ارتباط قوي بين محاور (أبعاد الالتزام التنظيمي)، وهذا يؤكد صدق الارتباط الداخلي، مما يؤكد علي صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الذاتي لأبعاد الالتزام التنظيمي

المحور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الالتزام العاطفي Commitment Affective	.978**	0.01
البعد الثاني: الالتزام المعياري Commitment Normative	.974**	0.01
البعد الثالث: الالتزام المستمر Commitment Continuance	.981**	0.01

• **الثبات:** استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، والجدول التالي يبين ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

جدول (٢) ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ

المجالات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
البعد الأول: الالتزام العاطفي Commitment Affective	٨	٩٣٢.
البعد الثاني: الالتزام المعياري Commitment Normative	٧	٩٥١.
البعد الثالث: الالتزام المستمر Commitment Continuance	٦	٩١٦.
الكلية	٢١	٩٧٧.

ويتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات الاستبانة جاءت مرتفعة ومقترية من الواحد الصحيح حيث بلغ معامل الفا كرونباخ (٠,٩٧٧)، وبذلك جاءت درجة ثبات الإستبانة عالية ويمكن أن يفيد ذلك في صلاحية الاستبانة فيما وضعت

لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

هـ - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

• النتائج الخاصة بعبارات الالتزام العاطفي Commitment Affective حسب أوزانها النسبية:

استهدف هذا المحور تعرف درجة تحقيق بُعد الالتزام العاطفي لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، من وجهة نظر أفراد العينة، والذي نعني بها الارتباط المحدود وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري

وترتيب العبارات لبُعد الالتزام العاطفي

م	العبارات	الاستجابات متوفرة بدرجة			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	يستمد المعلمون هويتهم من ك ارتباطهم بالمدرسة.	96	272	52	.58500	7
		22.9	64.8	12.4		
٢	تتجانس القيم الخاصة بالمعلمين ك مع القيم السائدة بالمدرسة.	147	233	40	.61745	2
		35.0	55.5	9.5		
٣	يدرك المعلمون قيمة الارتباط ك بمدارسهم.	154	214	52	.65767	3
		36.7	51.0	12.4		
٤	يشعر المعلمون بأن زملاء العمل ك جزء من عائلاتهم.	167	213	40	.63434	1
		39.8	50.7	9.5		
٥	يبذل المعلمون قصارى جهدهم من ك أجل إنجاز عمل المدرسة.	96	283	41	.55658	6
		22.9	67.4	9.8		
٦	يدافع المعلمون عن مدرستهم ك ووصون سمعتها.	122	245	53	.62499	5
		29.0	58.3	12.6		
٧	يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات ك في المدرسة.	133	246	41	.60595	4
		31.7	58.6	9.8		
المتوسط الإجمالي		٢,١٨				

ومن تحليل البيانات الواردة من الجدول السابق يتضح أن أكثر العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام العاطفي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة رقم (٤) يشعر المعلمون بأن زملاء العمل جزء من عائلاتهم، بوزن نسبي ٢,٣٠، والعبارة رقم (٦) يدافع المعلمون عن مدرستهم ووصون سمعتها بوزن نسبي ٢,١٦، والعبارة رقم (٢) تتجانس القيم الخاصة بمعلمي المدرسة مع القيم السائدة بالمدرسة، بوزن نسبي ٢,٢٥، وأقل العبارات العبارات المتعلقة ببُعد

الالتزام العاطفي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة رقم (٥) يبذل المعلمون قصارى جهدهم من أجل إنجاز عمل المدرسة، بوزن نسبي ٢,٠٨، والعبارة رقم (١) يستمد المعلمون هويتهم من ارتباطهم بالمدرسة، بوزن نسبي ٢,١٠ وباقي العبارات وقعت في نطاق الوزن النسبي المتوسط.

ويدل ذلك علي أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة علي أن معلمى المدارس الثانوية في الكويت يتحقق لديهم البُعد الأول من أبعاد الالتزام التنظيمي "الالتزام العاطفي"، حيث وقعت في متوفرة بدرجة متوسطة بوزن نسبي ٢,١٨، حيث تري آراء عينة الدراسة أن معلمى المدارس الثانوية بالكويت يستمدون هويتهم من ارتباطهم بالمدرسة، تتجانس القيم الخاصة بهم مع القيم السائدة بالمدرسة، يرغبون في البقاء حتي نهاية حياتهم المهنية في العمل في مدارسهم، ويدركون قيمة الإرتباط بمدارسهم، يشعرون بأن زملاء العمل جزء من عائلاتهم، يبذلون قصارى جهدهم من أجل إنجاز عمل المدرسة، يدافعون عن مدرستهم وصون سمعتها، يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات في المدرسة.

### النتائج الخاصة بعبارات الالتزام المعياري Commitment Normative حسب أوزانها النسبية:

استهدف هذا المحور التعرف على درجة تحقيق بُعد الالتزام المعياري لدى معلمى مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، من وجهة نظر أفراد العينة، والذي نعني به احساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري

وترتيب العبارات لبُعد الالتزام المعياري

م	العبارات	الاستجابات متوفرة بدرجة			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	يدرك المعلمون بأن تركهم المدرسة سلوك غير لائق، حتى لو كانت هناك فرصة أفضل في مدرسة أخرى.	127	252	41	2.2048	5
		30.2	60.0	9.8		
٢	يسعى المعلمون للعمل على تحقيق أهداف المدرسة.	176	203	41	2.3214	3
		41.9	48.3	9.8		
٣	يتمسك المعلمون بقيم العمل في المدرسة.	159	208	53	2.2524	4
		37.9	49.5	12.6		
٤	يرتبط المعلمون ارتباطاً وثيقاً بزملائهم في المدرسة.	187	193	40	2.3500	2
		44.5	46.0	9.5		
٥	يستقر المعلمون في العمل بسبب	135	232	53	2.3571	1

واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت ٣١٠

م	العبارات	الاستجابات متوفرة بدرجة			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
٦	شعور الالتزام تجاه المدرسة. يستمر المعلمون في عملهم لتجنب اللوم من الآخرين إذا قاموا بترك المدرسة.	32.1	55.2	12.6	2.3571	١
		190	190	40		
٧	يدرك المعلمون أن المدرسة تستحق الإخلاص والولاء لها.	45.2	45.2	9.5	2.1976	6
		136	231	53		
		32.4	55.0	12.6	٢,٢٩	
المتوسط الإجمالي						

ومن تحليل البيانات الواردة من الجدول السابق يتضح أن أكثر العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام المعياري من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة رقم (٥) يستقر المعلمون في العمل بسبب شعور الالتزام تجاه المدرسة، بوزن نسبي ٢,٣٥، والعبارة رقم (٦) يستمر المعلمون في عملهم لتجنب اللوم من الآخرين إذا قاموا بترك المدرسة، بوزن نسبي ٢,٣٥، وأقل العبارات العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام المعياري من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة رقم (٧) يدرك المعلمون أن المدرسة تستحق الإخلاص والولاء لها، بوزن نسبي ٢,١٩، والعبارة رقم (١) يدرك المعلمون بأن تركهم المدرسة سلوك غير لائق، حتى لو كانت هناك فرصة أفضل في مدرسة أخرى، بوزن نسبي ٢,٢٠ وباقي العبارات وقعت في نطاق الوزن النسبي المتوسط.

ويدل ذلك علي أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة علي أن معلمي المدارس الثانوية في الكويت يتحقق لديهم البُعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي "الالتزام المعياري"، حيث وقعت في متوفرة بدرجة متوسطة بوزن نسبي ٢,٢٩، حيث تري آراء عينة الدراسة أن معلمي المدارس الثانوية بالكويت يدركون بأن تركهم المدرسة سلوك غير لائق، حتى لو كانت هناك فرصة أفضل في مدرسة أخرى، يسعى المعلمون للعمل على تحقيق أهداف المدرسة، يتمسك المعلمون بقيم العمل في المدرسة، يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بزملائهم في المدرسة، يستقرون في العمل بسبب شعور الالتزام تجاه المدرسة، يستمرون في عملهم لتجنب اللوم من الآخرين إذا قاموا بترك المدرسة، ويدركون أن المدرسة تستحق الإخلاص والولاء لها.



• النتائج الخاصة بعبارات الالتزام المستمر Commitment Continuance حسب أوزانها النسبية:

استهدف هذا المحور التعرف على درجة تحقيق بُعد الالتزام المستمر لدى معلمى مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، من وجهة نظر أفراد العينة، والذي نعني بها درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها وهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وترتيب العبارات لبُعد الالتزام المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات متوفرة بدرجة			العبارات	م
			كبيرة	متوسطة	قليلة		
2	.62316	2.2595	41	229	150	ك ينبع قرار بقاء المعلمين في المدرسة من رغبتهم الصادقة للعمل بها.	١
			9.8	54.5	35.7		
1	.68080	2.3000	53	188	179	ك يشعر المعلمون بصعوبة ترك العمل في المدرسة.	٢
			12.6	44.8	42.6		
2/	.61932	2.2595	40	231	149	ك يدرك المعلمون بأن أمور كثيرة في حياتهم ستتأثر سلبًا إذا تركوا العمل في المدرسة.	٣
			9.5	55.0	35.5		
5	.57407	2.0833	53	279	88	ك يتمسك المعلمون بالبقاء في المدرسة بسبب الإمتيازات التي سيحصلون عليها مستقبلاً.	٤
			12.6	66.4	21.0		
3	.66111	2.2333	54	214	152	ك يرغب المعلمون في استمرار العمل في المدرسة.	٥
			12.9	51.0	36.2		
4	.57232	2.1551	41	273	106	ك يدرك المعلمون عدم وجود فرص بديلة لو تركوا العمل بالمدرسة.	٦
			9.8	65.0	25.2		
		٢,٢١	المتوسط الإجمالي				

ومن تحليل البيانات الواردة من الجدول السابق يتضح أن أكثر العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام المستمر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة رقم (٢) **يشعر المعلمون بصعوبة ترك العمل في المدرسة**، بوزن نسبي ٢,٣٠، والعبارة رقم (١) **ينبع قرار بقاء المعلمين في المدرسة من رغبتهم الصادقة للعمل بها**، بوزن نسبي ٢,٢٥، وأقل العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام المستمر من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي كانت العبارة رقم (٥) **يرغب المعلمون في استمرار العمل في المدرسة**، بوزن نسبي ٢,٠٨، والعبارة رقم (٦) **يدرك المعلمون عدم وجود فرص بديلة لو تركوا العمل**

## واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت ٣١٢

بالمدرسة، بوزن نسبي ٢,١٥ وباقي العبارات وقعت في نطاق الوزن النسبي المتوسط.

وبدل ذلك علي أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة علي أن معلمي المدارس الثانوية في الكويت يتحقق لديهم البعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي "الالتزام المستمر"، حيث وقعت في متوفرة بدرجة متوسطة بوزن نسبي ٢,٢١، حيث تري آراء عينة الدراسة أن معلمي المدارس الثانوية بالكويت ينبع قرار بقائهم في المدرسة من رغبتهم الصادقة للعمل بها، يشعرون بصعوبة ترك العمل في المدرسة، يدركون بأن أمور كثيرة في حياتهم ستتأثر سلباً إذا تركوا العمل في المدرسة، يتمسكون بالبقاء في المدرسة بسبب الإمتيازات التي سيحصلون عليها مستقبلاً، كما يرغب المعلمون في استمرار العمل في المدرسة، كما يدرك المعلمون عدم وجود فرص بديلة لو تركوا العمل بالمدرسة.

**النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنطقة التعليمية (العاصمة- حولي- الفروانية - الجهراء- مبارك الكبير- الأحمدى).**

أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (العاصمة - حولي- الفروانية-الجهراء- مبارك الكبير-الأحمدى) بالنسبة بأبعاد الالتزام التنظيمي، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٦) نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير المنطقة التعليمية (العاصمة- حولي- الفروانية-الجهراء- مبارك الكبير-الأحمدى)

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المنطقة التعليمية	المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
٠,٠٠٠ دال	3.630	3.42437	18.5000	96	العاصمة	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
		3.15612	18.5476	42	حولي		
		5.14615	17.0317	63	الفروانية		
		3.04083	17.7879	66	الجهراء		
		4.48282	16.9865	74	مبارك الكبير		
		3.93269	16.3671	79	الاحمدى		
		4.00507	17.5048	420	الكلية		
٠,٠٠٥ دالة	2.716	3.35129	16.7292	96	العاصمة	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
		2.77453	16.0952	42	حولي		
		4.92150	15.4762	63	الفروانية		
		3.48021	16.6364	66	الجهراء		
		4.20039	15.2027	74	مبارك الكبير		
		4.18452	15.0506	79	الاحمدى		
		3.94860	15.8786	420	الكلية		

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المنطقة التعليمية	المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
دالة ٠,٠١	3.280	2.68981	14.0833	96	العاصمة	الالتزام المستمر	
		2.31191	13.8571	42	حولي		
		3.93170	12.8413	63	الفروانية		
		2.53516	13.6061	66	الجهراء		
		3.48076	12.9041	73	مبارك الكبير		
		3.22186	12.4684	80	الاحمدي		
3.14028	13.2888	420	الكلية				
0.01	3.244	9.15632	49.3125	96	العاصمة	مجموع المحور	
		7.95184	48.5000	42	حولي		
		13.79476	45.3492	63	الفروانية		
		8.77053	48.0303	66	الجهراء		
		11.94780	45.0000	73	مبارك الكبير		
		11.14932	43.8861	80	الاحمدي		
10.84782	46.6587	420	الكلية				

يتضح من من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (العاصمة- حولي- الفروانية- الجهراء- مبارك الكبير- الأحمدى) بالنسبة بأبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت، حيث جاءت قيمة (ف) (٣,٢٤٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠١) وكانت الفروق لصالح منطقة العاصمة، بمتوسط عام (٤٩,٣١٢)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى توجه وزارة التربية نحو اجراء نقلة نوعية في إدارة خدماتها التعليمية عن طريق اعتماد مبدأ جديد يقوم علي أساس مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، والمرونة التنظيمية في كل منطقة تعليمية والسماح بممارسة المهام والمسئوليات وفق الطريقة المناسبة لكل بيئة تعليمية.

• **النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات فأكثر).**

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات فأكثر)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٧) نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

المستقاة حسب متغير سنوات الخبرة باستخدام اختبار التاء

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	أقل من ٥	208	17.3846	3.84684	-609	غير دال
		٥ فأكثر	212	17.6226	4.16019		
	الالتزام المعياري	أقل من ٥	208	15.8510	3.89375	-142	غير دال
		٥ فأكثر	212	15.9057	4.01072		
	الالتزام المستمر	أقل من ٥	208	13.2077	3.01458	-522	غير دال
		٥ فأكثر	212	13.3679	3.26354		
	مجموع المحور	أقل من ٥	208	46.4155	10.50110	-453	غير دال
		٥ فأكثر	212	46.8962	11.19574		
		٥ فأكثر	212	107.941	21.38215		

وبيتضح من من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات فأكثر) بالنسبة بأبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بالكويت، حيث بلغ متوسط استجاباتهم علي الترتيب (٤٦,٤١٥٥)، (٤٦,٨٩٦٢)، وجاءت قيمة (ت) (٠,٤٥٣)، وبديل ذلك علي اتفاق أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات فأكثر) علي درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بالكويت.

• النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع (ذكر - أنثى).

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٨) نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

المستقاة حسب متغير النوع (ذكر - أنثى) باستخدام اختبار التاء

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	ذكور	258	17.3915	4.07682	-731	غير دال
		اناث	162	17.6852	3.89373		
	الالتزام المعياري	ذكور	258	15.9147	4.10188	.237	غير دال
		اناث	162	15.8210	3.70312		
	الالتزام المستمر	ذكور	258	13.2442	3.21573	-368	غير دال
		اناث	162	13.3602	3.02397		

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
	مجموع المحور	ذكور	258	46.5504	11.15191	-0.258	غير دال
		اناث	162	46.8323	10.37379		
		اناث	162	107.8137	21.15307		

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) بالنسبة بأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث بلغ متوسط استجاباتهم علي الترتيب (٤٦,٥٥٠)، (٤٦,٨٣٢)، وجاءت قيمة (ت) (٠,٢٥٨)، ويدل ذلك علي اتفاق أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) علي درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية بالكويت، ويرجع الباحث ذلك إلى خضوع الذكور والإناث لنفس اللوائح والقوانين الميسرة للعمل، ولتشابه المناخ التنظيمي، ولتشابه أيضاً الظروف المجتمعية والمشكلات التي تحيط بالعمل، ولتشابه الإعداد المهني والأكاديمي قبل الخدمة وأثائها.

### المحور الثالث: الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية في دولة الكويت:

تبني ثقافة تنظيمية قوية داخل المدارس الثانوية بالكويت، وتحسين المناخ

التنظيمي بها، وذلك من خلال:

- أن يكون مديري المدارس مثلاً أعلى في الإخلاص في أداء العمل، وتقديم أكثر مما يتوقعه المعلمين سعياً نحو ترسيخ هذه القيم لتصبح ثقافة بالمدرسة.
- تضمين التحسين المستمر ضمن الرؤية الرسمية للمدرسة.
- إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.
- قيام مديري المدارس بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها أن تلزم كافة أعضاء المجتمع المدرسي بالاهتمام والإنصات لبعضهم البعض.
- العمل على إحتواء الرؤية على مجموعة من الأهداف الطموحة التي يجب تحقيقها في إطار زمني محدد.
- حسن المعاملة المتبادلة بين المدير والافراد العاملين بالمدرسة وذلك نتاج الإحترام المتبادل بينهما
- إعتناء المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع المساواة والعدالة.

- تبنى وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة داخل المدارس الثانوية بالكويت، و تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المدارس، وذلك من خلال:
- تبنى مبدأ الشفافية في المدرسة، بمعنى سهولة انتقال وتدفق المعلومات في المدرسة، فمع وجود المعلومات يعمل المعلمون بصورة أفضل.
  - العمل من قبل وزارة التربية على أن يحصل المعلم على مزايا وحوافز مادية وأدبية عند الترقية في الوظيفة.
  - استحداث معايير موضوعية للتقدم وعدم الاقتصار على معيار الأقدمية في الترقى للوظائف الأعلى.
  - توافر علاقات إنسانية بين المعلمين وزملائهم بالعمل في المدرسة، وذلك من خلال استخدام أسلوب فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي، والحوافز الجماعية، وكذلك العدالة من خلال توافر معايير للعمل معلنة ومطبقة على الجميع بالمدرسة.
  - الاهتمام بمدى التفاعل مع المعلمين خلال اليوم الدراسي وتشجيع الالتزام المستمر من خلال مراعاة تحقيق العدالة في المكافآت وإتباع معايير واضحة وصرحة لتطبيق القرارات الخاصة بمستحقها، وتحقيق العدالة في التوزيع والإجراءات والتعاملات، وتوفير مناخ يشعر بالرعاية والاهتمام.
  - توفير الظروف المادية اللازمة للعمل داخل المدرسة من حيث توفير الأدوات والتجهيزات والنظافة والتهوية والنظام.
  - مشاركة المعلم في القرارات التي ترتبط بالإشراف على أدائه.
  - الاهتمام بتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا بشكل مستمر.
  - إرتباط البرامج التدريبية بمتطلبات الوظائف التي يتقدم المعلمون لها للتقدم إليها.
  - العمل من قبل وزارة التربية على أن يحصل المعلم على مزايا وحوافز مادية وأدبية عند الترقية في الوظيفة.
  - استحداث معايير موضوعية للتقدم وعدم الاقتصار على معيار الأقدمية في الترقى للوظائف الأعلى.
  - تصميم نظام عادل للحوافز، على أن يشارك جميع المعلمين في تصميم ذلك النظام، وان يختلف نظام الحوافز باختلاف المستويات التنظيمية وارتباطه

بمدى تحقيق الأهداف الوظيفية، ومراعاة التوازن بين كل من الحوافز المادية والمعنوية.

- تمكين المعلمين ومشاركتهم في صنع القرارات بالمدرسة.
- تنمية المعلمون مهنيًا ومنحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية.
- العمل على أن يتوافر لدى مديري المدارس الحكمة، وذلك من خلال أن يكون مدير المدرسة لديه القدرة على التنبؤ بسلوكيات المعلمين، وذلك من خلال معرفته بهم، وأن تتوافر ثقة بين المعلم والمدير.
- العمل على أن يتوافر لدى مديري المدارس القدرة على رسم خطط مقنعة تعبر عن الطموحات والقضايا المهمة للمدرسة

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

ابن منظور (١٩٥٦): لسان العرب، المجلد الثاني، دار المعارف، القاهرة.  
أحمد محمد أحمد مصطفى (٢٠١٦): أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، مجلد ٧، عدد ٢٠، الولايات المتحدة، ص ص ١٦٨-١٦٩.

أحمد محمد الشيبان وعنان محمد أبو حمور (٢٠١٤): مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

أسماء عبدالله العتيبي ومحمد مطير الشريجة (٢٠١٦): معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٧، عدد ٤، البحرين، ص ص ٥٥٦-٥٨٤.

أمينة حسين (٢٠١١): أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات، مجلة المدير الناجح، العدد الأول.

ايهاب أحمد عويضة (٢٠٠٨): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حسين حريم (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خالد إسماعيل الخالدي (2014) العلاقة بين ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والالتزام التنظيمي للمعلمين والتحصيل الدراسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر.

سامية إبراهيم (٢٠١٩): واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، مج ٦، ع ١١٤.



- سامية مطلق الحارثي (٢٠١٩): القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات ، مجلة البحث العلمي فى التربية، ج٥، ع ٢٠.
- سعيد بن محمد ال عاتق (٢٠٠٩): النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القري، السعودية.
- ضيف الله عبيد المطرى (٢٠١٩): العلاقة بين التمكين الإدارى والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان فى المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج ٢٧ ، ع ١.
- عائشة عبدالمجيد العوضى (٢٠١٢): قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية فى دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبدالله سعد البقمى (٢٠١٩): المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين فى محافظة تربه وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ٥.
- عبدالله سعد العتيبي (٢٠١٩): القيم التنظيمية فى المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج ، ع ٦٦.
- عبد المحسن بن محمد السميح(٢٠٠٨): الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة قطاع الدراسات التربوية، جامعة الأزهر، عدد ٢، ص ٣٦٩.
- عبدالله سفر العتيبي (٢٠١٨): الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية فى دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة أل البيت، الأردن.
- عزيزة علي محمود (٢٠١٦): درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة فى عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

روان خضر أبو شقر (٢٠١٩): واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه

من وجهة نظرهم ، دراسات ، العلوم التربوية ، مج ٤٦ ، ع ١٤ .

فؤاد العواد ومحمد الهزان (٢٠٠٧): العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، منشورات مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

فؤاد فيصل الربيعان (٢٠١٨): المراجعة الذاتية لأداء معلمي اللغة العربية في ضوء الكفايات التدريسية التخصصية بالمرحلة الإلزامية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٨)، مصر .

محمد أبو القمصان عبدالوهاب ( ٢٠١٩): تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، ٦٤ .

محمد الصاوي محمد (١٩٩٢) : البحث العلمي " أسسه وطريقة كتابته"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ٤٠ .

محمد عبدالله حسان (٢٠١٨): الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بجائل، مجلة البحوث التجارية بكلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (٤٠)، العدد (١)، مصر، ص ص ١٩٦-٢٢٠ .

محمود السيد إمام ( ٢٠١٩ ) أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة أ بالقاهرة ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٣ ، ع ١٤ .

مرزوق بن مبروك الخزاعي (٢٠١٩): أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ،مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، ع ٢١٦ .

منال أحمد البارودي (٢٠١٥): الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

نسرين عمر حسين سالم (٢٠١٧): درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.  
نبيلة يوسف عبدالله الكندري (٢٠١٧): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، سنة ٤٣، عدد ١٦٥، الكويت، ص ص ٣٠٩-٣٤٩.

نورا عبدالقادر محمود (٢٠١٩): دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، مج ١٠، ع ١٤،

نورا عبدالقادر محمود (٢٠١٩): دور التدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، مج ١٠، ع ١٤،

هناء محمد لطفي ( ٢٠١٩): ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٣٠ ، ع ١١٨.

وحيد مصطفى مختار(٢٠١٩): دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الخاصة ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٣٠، ع ١١٨.

ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢): إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

Ali Talip Akpinar; et al : (٢٠١٣) The effect of organizational communication and job satisfaction on organizational commitment in small businesses, Interdisciplinary journal of research in business, Vol (٣) . Issue (٤) . p . ٣٠.

Best, J. W.,& Kahen, J.V. (1998). Research in Education, U.S.A: Viacom Company and Library of Congress, 8th ed. P. 377.

- Bohorquez,N.(2016). Perception of leadership styles, organizational commitment and burnout in faculty of Colombian universities, PhD, North central Universities.
- Demir, H :(٢٠١٣) .Physical Education Teachers' Organizational Commitment ,Educational Research And Reviews ,Vol (8), No (5), pp. 164-170 .
- Getahun,T.,Tefera,B & Burichew,A (2016).Teachers job satisfaction and its relationship with organizational commitment in Ethiopian schools: focus on primary schools of Bonga town.European Scientific Journal, 12(13) , 1857-1881.
- John P. Meyer & Natalie J. Allen(1991): A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review,V.1, N.1, p.67.
- Krejcie& Morgan in their 1970 Article “Determining Sample Size for Research Activities” (Educational and Psychological Measurement, 30, pp. 607-610.
- Mohammad F, Esmael E & Nouraddin B :(٢٠١٤).Investigating the relationship between transformational leadership and organizational commitment of high school teachers in Germi, International Journal of Organizational Leadership, (3).
- Oluwatayo, J.,(2012): Validity and Reliability Issues in Education Research. Journal of Educational and Social Research,Vol,,2, No (2), pp.392.
- Olurotimi,O.J. &Asad,K.W & .Abdulrauf ,A :(٢٠١٥) . Motivational Factors And Teachers Commitment In Public Secondary Schools In Mbale Municipality , Journal Of Education And Practice ,Vol. (6), No. (15), pp. 117-122 .
- Richard T. Mowday, Richard M. Steers And Lyman W. Porter(1979): The Measurement Of Organizational

- 
- Commitment, Journal of Vocational Behavior, No.14, p.226.
- Ronald Kadyschuk(1997): Teacher Commitment A Study Of The Organizational Commitment, Professional Commitment, And Union Commitment of Teachers In Public Schools, Ph.D, Department of Educational Administration, University of Saskatchewan, Saskatoon, p.1.
- Safaei,T. & Ashtari,M.(2016). Evaluation of decision making methods of principals and organizational commitment of teachers of girl high schools, district4 of the city of Karag in the 2014-15 Academic Year. International journal of humanities and cultural studies, 1550-1560.