



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.304

العدد الحادي والعشرون / تشرين الأول 2023

الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

اعداد الباحثين: أ.د. حليم أسمر & رياض منيف حريش

The necessary competencies of school principals and their relations with job
commitment Prepared by the student: Riyad Munif Harish.

جامعة الجنان / كلية التربية / قسم الادارة والتخطيط التربوي

Jinan University / College of Education / Department of Educational
Administration and Planning

Readmuneef223@gmail.com



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
المخلص.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الكفايات الادارية لدى مديري المدارس المتمثلة في (الكفايات الفنية ، والكفايات الانسانية ، والكفايات الفكرية ، والكفايات الذاتية، والكفايات الادراكية ، وكفاية صنع القرار ، وكفاية ادارة الوقت) واثارها في تحقيق ابعاد الالتزام الوظيفي (الالتزام بمبادي واخلاقيات العمل، الالتزام اتجاه اداء العمل ،الالتزام اتجاه مكان العمل) في ظل تحديد مشكلة الدراسة ومفادها ما اثر الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وصلتها بالالتزام الوظيفي في مدينة تكريت؟ وقد اجابت بفرضيتان هي وجود علاقة ذات دلالة طردية لمستوى الكفايات في الالتزام الوظيفي وايضاً هناك فروق فردية ذات علامة احصائية بين أراء عينة الدراسة اتجاه مستوى الكفايات عند مديري المدارس وصلتها بالالتزام الوظيفي من حيث العمر ،عدد سنوات الخدمة ،التحصيل الدراسي .وقد تم اختيار مدارس مدينة تكريت مجتمع لهذه الدراسة ،وقد اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المعلومات من مصادرها المتمثلة في الكتب والاطاريح وايضا شبكة الانترنت .بينما اعتمدت في جانبها العملي على البيانات من مصادرها الاولية والتي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض ،وقد وزعت (160) استمارة وقد وزعت بطريقة عشوائية على الكوادر الوظيفية وقد استلمت منها (150) استمارة صالحة للتحليل ونسبة الاستجابة تكون (93%) قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها (الاستبيانات) باستخدام برنامج التحليل الاحصائي مخرجات برنامج (SPSS) وقد توصل الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات واهمها تبين من نتائج الدراسة بان الكفايات الادارية تمتلك علاقة ارتباط ايجابية مع الالتزام الوظيفي وايضا عدم وجود فروق بين اراء افراد العينة تجاه الكفايات الادارية والالتزام الوظيفي ،وقد اقترحت الدراسة توصيات اهمها توصي الدراسة بأنه ينبغي على ادارة المدارس في مدينة تكريت الالتزام بالقواعد الوظيفية التي تضمن تصحيح الانحراف السلوكي للموظفين من خلال ممارسة السلوك الديمقراطي اثناء العمل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لمنع حدوث مشاكل في العمل من ناحية توزيع المهام والمسؤوليات الوظيفية على الموظفين في جميع المستويات الادارية والفنية .

الكلمات المفتاحية: الكفايات ،الالتزام الوظيفي ،المدير

Abstract.

The study aimed to identify the role of administrative competencies among school principals, represented in (technical competencies, human competencies, intellectual competencies, subjective competencies, cognitive competencies, decision-making competency, and time management competency (and their effects in achieving the dimensions of job commitment), commitment to work principles and ethics, commitment Work performance orientation, commitment to the workplace) in light of defining the problem of the study, which is: What is the impact of the necessary competencies among school principals and their relation to job commitment in the city of Tikrit? It responded with two hypotheses: the existence of an inversely significant relationship to the level of competencies in job commitment, and also that there are individual differences with a statistical sign between the opinions of the study sample regarding the level of competencies among school principals and their relationship to job commitment in terms of age, number of years of service, and academic achievement. City schools were chosen. Tikrit is the



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

community for this study. In its theoretical aspect, the study relied on information from its sources represented by books, dissertations, and the Internet. While in its practical aspect, it relied on data from its primary sources, which were obtained through a questionnaire form prepared for this purpose, which was distributed (160) The questionnaire was distributed randomly to the job cadres, and I received (150) valid questionnaires for analysis, and the response rate was (93%). The researcher analyzed the data collected (questionnaires) using the statistical analysis program, the outputs of the (SPSS) program. The study reached a set of conclusions. The most important of which is that the results of the study show that administrative competencies have a positive correlation with job commitment, and also that there are no differences between the opinions of the sample members regarding administrative competencies and job commitment. The study proposed recommendations, the most important of which is that the school administration in the city of Tikrit should adhere to the job rules that ensure the correction of employees' behavioral deviation by practicing democratic behavior at work to prevent problems at work in terms of distributing job tasks and responsibilities to employees at all administrative and technical levels

Keywords: competencies, job commitment, manager



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المقدمة:

تعد المدرسة احدى اهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية اذا تأتي بالمرتبة الثانية بعد الاسرة , ولأيمكن الفصل بين المدرسة والمجتمع كونها المؤسسة المسؤولة عن تنفيذ المنهاج الذي من خلاله تتقدم وتنهض المجتمعات , كما يعد مدير المدرسة المخطط للعملية التعليمية والمشرف على تنفيذ المنهاج , ولكي تكون العملية التعليمية على درجة عالية من النجاح وتحقق الفائدة للطلبة بشكل خاص و للمجتمع بشكل عام فلا بد من الاهتمام بكافة جوانبها العلمية والادارية والفنية وتلعب الكفايات الادارية والمهارات الفنية لدى مديري المدارس دور كبير في الاداء الجيد لمدير المدرسة وان الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى ادائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله امر بالغ الاهمية لما له من انعكاسات على اداء المعلمين وروحهم المعنوية ..ويحتاج مدير المدرسة لكي يحقق النجاح في اداء المهام المكلف بها بدقة واتقان الى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي ومجموعة من الكفايات الانسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والادارية بالمدرسة ومجموعة من الكفايات الادارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الاولويات اذ ان نجاح المدرسة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسة وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه ;كما ان فاعلية الادارة المدرسية تعتمد على عوامل عديدة في مقدمتها كفايات المدير وقدرته في التأثير على طلبته ولكادر التدريسي بشكل ايجابي وهذا لا يأتي الا من خلال الادارة الناجحة التي تحقق الرضا الوظيفي حيث ان الرضا الوظيفي من بين اهم الموضوعات التي لاقت اهتماما ملحوظا من الباحثين والدارسين في مجالات الادارة او مجالات الصناعة والتجارة اذ ان الاهتمام كان في الغالب منصبا على مستويات الانتاج وجملة العناصر المؤثرة فيه والرضا الوظيفي من اهم العناصر التي تساعد على زيادة الانتاج واستمرارية المؤسسة وزيادة فاعليتها وكفايتها ولقد ظل الرضا الوظيفي من اهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي التي حظيت بالاهتمام والدراسة من اجل تحديد مدى رضا العاملين عن وظائفهم والعوامل التي تؤدي الى رضاهم او عدم رضائهم , لذا فقد اصبحت دراسة المؤسسات ورضا العاملين فيها امرا ملحا وذلك من اجل ضمان تفاعل العاملين فيها وتحقيق فاعليتها من جهة وتوفير الظروف التي تكفل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها من جهة اخرى.

لهذا الكفايات الادارية ضرورية في المؤسسة التربوية ضرورة قصوى بأنسبه للقائد التربوي نظراً لحساسية موقعه وما يتضمنه هذا المجال من تأثير على قطاعات عدة من اجيال المستقبل , فضلاً عن أن كثيراً من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة مصادره البشرية والمادية واغنائها بالمعلومات واستثارة روح المناقشة والبحث بين افرادها (الجبوري،2019،12).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

مشكلة البحث / وتكمن مشكلة البحث في السؤال المحوري التالي:

ما اثر الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي؟

ان مشكلة البحث الحالي كما يراها الباحث جاءت لكي تسلط الضوء على أهم جوانب المعرفة والمهارات التي يجب ان تتوفر لدى مديري المدارس كونه يمثل الحجر الاساس الذي يبنى عليه المجتمع ويتطور وما لهذه المهارات من تأثير في الالتزام الوظيفي حيث تم تسليط الضوء على الكثير من الجوانب التي تساهم في رفع كفاية المدير ومهاراته في الادارة ومنها الكفاية الذاتية والانسانية وادارة الوقت وايضا كفاية صنع القرار وكفايات اخرى كلها تؤدي الى نشوء ادارة ناجحة تستطيع تقديم الدعم للمدرسين والموظفين وتساهم في الوصول الى الالتزام الوظيفي من خلال توفير المناخ المناسب للعمل ، وان ضعف الانضباط الوظيفي في الادارة المدرسية وغياب الرقابة وعدم القيام بالدور التربوي والاداري من قبل الادارة يؤدي الى انحراف في السلوك الموظفين مما يؤدي الى الإخلال بالنظام وفقدان الالتزام الوظيفي ومما تقدم تتضح مشكلة البحث الحالي في ايجاد العلاقة الارتباطية بين الكفايات وابعادها والالتزام الوظيفي وابعاده لدى مديري المدارس الثانوية .

ان حركة التربية القائمة على الكفايات تزود المتعلم بأهداف محددة يجب عليه إتقانها في ضوء معيار محدد هوظهار الكفاية القابلة للملاحظة ،ويتفق كل من (وايسلس مع هوستون)على أهمية اتقان المتعلم للكفاية ، وبهذا فإن حركة التربية القائمة على الكفايات هي الحركة التي تهتم بتحديد المهارات المعرفية والحركية التي لايجب على المعلم إتقانها ،والمعايير التي سيتم التقويم على أساسها ،ويمكن تطبيق هذه الحركة على جميع المعلمين ومديري المدارس .(السامرائي ،2001،16). أن الالتزام الوظيفي هو اتجاه ايجابي نحو الاعمال التي يقوم بها المعلم ،حيث يشعر المعلم بالارتياح عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية ،ةالنواحي الادارية والجوانب الوظيفية المتعلقة بوظيفته ،وتقبله لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على ادائه وحياته الشخصية، كما يعد الالتزام الوظيفي لدى المعلمين من اهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية ، حيث يمثل الالتزام الوظيفي لدى المعلمين مجموعة الاتجاهات الايجابية التي يبديها المعلمين نحو العمل بالمدرسة ،كما أن الالتزام الوظيفي عند المعلمين يؤدي الى عوامل تشعر المعلم بالارتياح وهي احساس الفرد بالانجاز ،وتحمل المسؤولية ، توفر فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة (الصقور ، 2012، 5) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فرضيات البحث :

أ- هناك علاقة عكسية او طردية لمستوى الكفايات في الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس.

ب -هناك فروقات فردية ذات دلالة احصائية بين آراء افراد عينة الدراسة تجاة مستوى الكفايات لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي (العمر، عدد سنوات الخدمة ، التحصيل الدراسي).
مصطلحات البحث:

التعريف النظري الذي وضعه الباحث للكفايات :

هي توافر الخبرات والمهارات والمعلومات لاداء المهام التي تتاط بالمدير لانجاز عمله على مستوى عال من الدقة والالتقان وينعكس هذا بشكل مباشر او غير مباشر على اداء الكادر التدريسي في المدرسة وهناك فرق بين الكفايات والمهارات حيث ان الكفايات هي قدرات مكتسبة تؤدي الى سلوك وعمل في سياق معين وتتكون في محتواها من قدرات ومعارف ومهارات وهي مندمجة بشكل مركب ، اما المهارة :هي أداء نشاط او مهمة معينة بصورة متقنة وبسلوب جيد وفق معايير ملائمة .

الكفاية : وتعرف بانها مايلزم بالضبط على قدر الحاجة الى ان يفي بالغرض ويغني عن غيره .

الكفايات الادارية : وهي تتمثل في قدرة المدير على أداء السلوك الوظيفي بمستوى معين من الالتقان وبأقل جهد واقصر وقت ممكن وذلك من خلال مجموعة المعارف والمهارات التي اكتسبها في اطار عمليات الإعداد وايضا يمكن القول بأن الكفايات هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الاداء الجيد بشكل يعكس القوه والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه .

وتعرف الكفايات اجرائيا: عرفها (عابدين،محمد عبد القادر ،2001) بأنها :مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية ،والانسانية ،والادراكية ،والفنية ،والتخطيطية ، والتطويرية وكذلك عمليات اتخاذ القرار وادارة الوقت والعمل مع المجتمع المحلي .

عرفها نجاح (1996):

بأنها(المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات التي تنعكس على السلوك والتي تظهر خلال الدور الي يمارسه المعلم عند تفاعله مع عناصر الموقف التعليمي جميعها (نجاح،13،1996).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مدير المدرسة: هو القائد الاداري والاكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية تقرير تنظيمها والهيمنة القائمة عليها .

التعريف الاجرائي للمدير: عرفه (عطوي ،جودت،2001)هو المسؤول الاول عن كافة العمليات الادارية والفنية والتربوية في المدرسة وكذلك هو القدوة للكادر التدريسي والطلاب

الالتزام الوظيفي: عرفه (جرين برج وبارون)انه يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماما عن مفهوم الرضا عن العمل لان الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة اخرى.

تعريف الالتزام الوظيفي اجرائياً: عرفه(عابدين) :هو مفهوم سلوكي يقيس مجموعة العوامل الايجابية التي تؤدي الى الانضباط في العمل و درجة اندماج الفرد بالمنظمة واستقراره فيها .

وعرفه(القرني،2017،323) بأنه إنتماء الفرد وتعلقه أهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة.

تساولات البحث:

- 1- ما علاقة الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تكريت بالالتزام الوظيفي (من وجهة نظر المعلمين)؟
- 2- ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تكريت وفقا لمتغير الخدمة الادارية (اقل من 10 سنوات) (اكثر من 10سنوات)؟
- 3- هل هناك علاقة عكسية او طردية بين الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس والالتزام الوظيفي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

عملية الاصلاح الاداري ورفع مستوى الاعداد سعيا لتحقيق اهداف المؤسسة التربوية تمر بمجموعة من العمليات اولها تشخيص الواقع ومن هنا جاءت اهمية هذا البحث ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

من وجهة نظر الباحث يسعى الباحث الى تسليط الضوء على الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي وسبل تطوير الاداء لمديري المدارس في مدينة تكريت من خلال التعليم المستمر لكساب مديري المدارس الكفايات والمهارات القيادية اللازمة.

دراسة مدى الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس وتعرف على العوامل المؤثرة فيه وتعريف المديرين بأهمية حيث يسهم في رفع درجة كفاية المديرين عند ايلاء الالتزام الوظيفي الاهمية التي يستحقها خلال ممارسة العمليات الادارية المختلفة من قبل مديري المدارس .

يتوقع ان يستفاد من هذا البحث كل من الجهات التالية وزارة التربية و مراكز التعليم المستمر في الجامعات والمعاهد الحكومية ومدراء المدارس ومراكز تطوير المناهج في وزارة التربية.

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي التعرف على :

1. التعرف على درجة الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية.
2. تحديد الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة تكريت.
3. توضيح مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين في ضوء الكفاية الادارية لمديريهم.

الكشف عن العلاقة بين الكفاية الادارية للمديرين والالتزام الوظيفي للمعلمين وفقا لمتغير النوع (ذكور / اناث



المنهجية :

استخدم الباحث : منهجاً وصفيّاً للدراسة 1- يعود السبب في اختياري لهذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه ولشموليته الكبيرة.

2-ولكون موضوع بحثي يتطلب جمع وتحليل الاستبيانات وهذا المنهج يوفر المرونة المطلوبة في البحث.

يعد المنهج الوصفي التحليلي أحد اهم مناهج البحث العلمي واكثرها شيوعاً في البحث العلمي . ويعود السبب الرئيسي وراء شيوع استخدام هذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه ولشموليته. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي يستطيع الباحث دراسة الواقع بشكل دقيق للغاية حيث يتعرف الباحث على الاسباب التي أدت الى حدوث الظاهرة ويساهم في اكتشاف الحلول لها. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي يقوم الباحث بتحليل الظاهرة المدروسة وبعد أن ينتهي من دراسة هذه الظاهرة يقوم بعقد المقارنات بينها وبين الظواهر الاخرى ومن ثم يحللها.

الدراسات العربية التي تناوت الكفايات :

يرى الباحث:

ضرورة أن يمتلك المدير كفايات تعليمية وإدارية عامة واخرى نوعية وبحسب تخصصه المهني والاداري تتناسب مع الدور القيادي المنوط به ومع متطلبات التطور الحديث في اهداف التعليم ومحتواه واساليبه وايضا أكتسابه لمهارات وفن التعامل مع المجتمع المحيط به من خلال التعليم والتأهيل المستمر للكوادر القيادية وذلك لكون المدرسة تعد من اهم المستويات الادارية التي تحتل مكانا حساسا في الادارة التربوية حيث لها تأثير كبير في النتائج التربوية وهي المسؤولة عن ادارة الجزء الاكبر من المؤسسة التعليمية كونها تتعامل مع محور العملية التربوية ولكي تؤدي المدرسة دورها الاجتماعي فلا بد من توفر قيادة واعية تترك الأهداف والسياسات العامة ويجب ان تكون قادرة على رسم الخطط وتطبيقها فدور المدرسة في تطور مستمر من أجل تحقيق طموحات وامال المجتمع.

ان الكفاية تعني المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها ، فهي ليست مقدرة على المعرفة ، او مهارة معينة، أو اتجاه ما، بل هي مقدرة مركبة تشتمل على معارف ،ومهارات ، واتجاهات تتمثل في المجالات المعرفية ،والأدراكية،والأنفعالات، كما انها تعكس الاداء الفعلي للعمل (عابدين 2001، 92). وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الكفايات والاخذ بالبرامج التدريبية المعدة وفقا لمفهوم الكفايات على اساس التزود بقدر من



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الثقافة العامة والثقافة والتدريب العلمي وهذه البرامج تستند على الحاجات التدريبية للفرد وقدراته (الناقة، 1994، 112). كما ارتبطت حركة التربية القائمة على الكفايات بالتعلم من اجل الاتقان وذلك من خلال الاهتمام المتزايد بأداء المتعلم اذ يميز هذا النمط من التعليم بعلاقة منظمة بين الاهداف التعليمية والمستويات المتوقعة لأداء المتعلم أو كفايات ومواد التعليم واستراتيجيات التقويم (مرعي، 1983: 27).

ثالثاً: طرق اشتقاق الكفايات

اشار كل من هاشم (1991)، والجمال (2001) الى الطرق التي يمكن الاستفادة منها لاشتقاق الكفايات وهي :

- تحليل المقررات وترجمتها الى كفايات .
- تحديد الاحتياجات ليتم في ضوءها تنمية الكفايات .
- المدخلات المهنية : الاستعانة بالعاملين في مهنة الادارة ومنظماتها المهنية في عملية اشتقاق الكفايات من خلال عرض مايتطلبه انجاز المهمات الادارية والفنية في مجال الادارة التربوية .

الدراسات العربية التي تناولت الالتزام الوظيفي:

أ- دراسة رسمي (1993)

استهدفت الدراسة التعرف على دراسة تحليلية لمفهوم الالتزام وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية، وتكونت عينة الدراسة من 35 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين بجيزان بالملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث من ادوات جمع البيانات مقياس الالتزام واستقصاء الإنتاجية العلمية، وكانت من اهم نتائج الدراسة مايلي
انه يوجد ارتباط بين النجاح في العمل والقيم التي يعتنقها الفرد فالنجاح في العمل ليس وسيلة لتحقيق أهداف شخصية ولكن لتحقيق الأهداف القيم الدينية وقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية كل من اختبار التائي لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون ومربع كاي (رسمي، 1993: 44).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ب- دراسة عبد الباقي (2004)

(عبد الباقي، 2004، 182) يرى ان اهمية الالتزام التنظيمي تظهر في التالي :

1- الالتزام التنظيمي يمثل احد المرشحات الاساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكونون اطول بقاء في المنظمة ، واكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة .

2- مجال الالتزام التنظيمي جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه .

3- الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفاً لهم في الحياة فقد عرف بانه (القوة النسبية لتحديد هوية الفرد ومشاركة في منظمة معينة)

الدراسات الأجنبية تناولت الالتزام الوظيفي :

1- دراسة أبك (Ipek, 2011): (توقع الالتزام الوظيفي من الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية) .

هدفت هذه الدراسة الى وصف الثقافة التنظيمية ، والالتزام الوظيفي لتوقع الالتزام الوظيفي من الثقافة التنظيمية في مدارس الابتدائية . وقد تم استخدام مقياس الثقافة التنظيمية (Ipek, 1999) ومقياس الالتزام الوظيفي (Balay, 2000) في عملية جمع البيانات . وكانت عينة الدراسة مكونة من 415 من معلمي المدارس الابتدائية وتم تحليلها لوصف ثقافتهم التنظيمية وتصورات التزاماتهم الوظيفية ، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل بعد ، وقد تم التحقق من العلاقات بين الثقافة التنظيمية وتصورات الالتزام من خلال تحليل الانحدار لتوقع تصورات الالتزام الوظيفي من مدرسي المرحلة الابتدائية من خلال تصوراتهم للثقافة التنظيمية . وكشفت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الابتدائية أدركوا الأبعاد التنظيمية في مستويات معتدلة ، ولكنهم ادركوا الالتزام الوظيفي على الصعيدين الداخلي وتحديد الهوية . وانهم نادراً ما يرون الالتزام الوظيفي على مستوى الامتثال . وكشفت النتائج أنه تم توقع الالتزام الوظيفي على مستوى الامتثال من ثقافات السلطة ، والدور ، في حين كان من المتوقع الالتزام الوظيفي على مستوى التحديد والاستيعاب من ثقافات الانجاز والدعم واستخدام الوسائل الاحصائية كل من مربع كاي والاختبار التائي لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون (Ipek, 2011; 65) .

2- دراسة جبرالد (Gerald, 2011) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(تأثير المكافآت على الالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة جبيلونيو في كينيا)

دراسة هدفت الى التعرف على تأثير المكافآت على الالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة جبيلونيو في كينيا ،وتحديد مدى توفر المكافآت النقدية ،وتأثيرها على الالتزام الوظيفي ،وتحديد كيف ان تقديم وجبات الطعام يؤثر على الالتزام الوظيفي للمعلمين .وتوصلت الدراسة الى أن الغالبية من المدارس الابتدائية لم تقدم وجبات للمعلمين ،وأن معظم المعلمين أجابوا بأن المكافآت النقدية لاتحفز المعلمين واستخدمت المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة واستهدفت الدراسة مجتمع المعلمين البالغ عددهم 455مدرساً من 65 مدرسة ابتدائية والعينة تتألف من 136معلماً واستخدمت كل من معامل ارتباط بيرسون ومربع كاي والاختبار التائي لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين (Gerald,2011;76)

الفصل الثاني:

المناقشة والتحليل:

يرى الباحث ان الادارة التعليمية هي كل عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه أغراض تعليمية وتربوية و وتتماشى مع الاهداف الاساسية للتربية والتعليم.

فاذا كان الهدف من التعليم مثلاً اعداد بحوث خاصة بالجوانب التعليمية والاجتماعية و الثقافية، او التربوية او بحوث خاصة بالمناهج الدراسية وتطويرها والكتاب المدرسي وتطوره واعداد المعلمين وتطوير مهاراتهم ومساعدتهم في تنمية المهارات الاساسية في مهنتهم بات من الضروري ان تجد الجهات المختصة والمسؤولة عن التعليم ادارة من نوع خاص وهذه الادارة تقوم بتنظيم وتنسيق وتطوير جميع ما اشرنا اليه انفاً على أيدي مختصين. وان أي ادارة او مركز أو مؤسسة تخدم التربية والتعليم يطلق عليها ادارة تعليمية . اصبحت الادارة المدرسية جزء من الادارات التي تخدم التربية والتعليم أي انها جزء من الادارة التعليمية وهي تهتم بقطاع معين من العملية التعليمية وقد استخدمت عبارة مدير المدرسة للدلالة على كل شخص يتولى ادارة مدرسة .والمدرسة ماهي إلاوسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الادارة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة .وهي ايضاً المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية ،والتربوية، والثقافية في شتى صورها من اجل بناء اجيال تصنع المستقبل . ويرى المسؤولون عن التربية في التاريخ المعاصر ان ادارة المدرسة مسؤولة ومطالبة عن تطوير مهاراتها وسياستها التعليمية لتتماشى مع بيئة المدرسة والتطور الحاصل في التكنولوجيا مما دفع المسؤولين عن التعليم الى مطالبة المدير بدراسة مواد معينة مثل الاحصاء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

، والاقتصاد، وعلم النفس الاجتماعي ، والمحاسبة، إضافة الى ضرورة ان يجيد المدير العمل على الكمبيوتر لهذا طالب المسؤولون مديري المدارس بمؤهلات تربوية متخصصة في فن الادارة .

الفصل الثاني

الاطار النظري: الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية (الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي).

المبحث الاول: توطئة

ان التطور الذي حصل في الفكر الاداري التربوي المعاصر ادى الى نشوء حركة الكفايات التي كانت نتاجا لهذا التطور في الفكر وأنعكاساً للحاجات الاقتصادية والاجتماعية التي استجبت بعد التطور التكنولوجي والعلمي مما دفع الكثير من المؤسسات الى احداث تطورات جوهرية في عملياتها واهدافها ومحتوى برامجها.

اولاً: الكفايات.

مفهوم الكفايات :- وردت كلمة الكفاية في المعاجم العربية التي اطلع عليها الباحث حيث تخرج مادة هذه الكلمة ممثلة في (الكاف ، الفاء - والحرفا لمعتل ، كفى) وكذلك تم تخريج هذه الكلمة في مادة كفا ومن خلال تتبع المعاني والتخريجات المعجمية المتعددة وجد الباحث ان اقرب معجمين يمكن الاعتماد عليها هما :لسان العرب لابن منظور ، والمعجم الوسيط وذلك لوجود صلة في المفاهيم التي وردت فيهما وبين متغير بحثي هذا.

عند ابن منظور في لسان العرب وقد خرجة في موضعين الاول في مادة (كفاً) : كافأه على الشي مكافأه وكفاء : جازه مالي به قبل و(لاكفاء أي مالي به طاقة على أن أكافئه) ومن قول حسان بن ثابت (روح القدس له كفاء) أي جبريل عليه السلام ليس له نظير ومثيل. (ابن منظور 8، 2004-81).

وفي المعجم الوسيط فقد جاء فيه كفاه الشي: كفاية استغني به، وقنع به والامر: اطلع به (ابن منظور ، 2004، 93-

(96



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثانياً: عرف الأدب التربوي الكفايات بعدة تعاريف ورد منها:

اشار الحربي (2008، 17) الى أن مفهوم الكفاية يكمن في المقدرة على الاداء والممارسة ، وهي مهارة حركية او انماط سلوكية ، او معارف تظهر في السلوك.

المبحث الثاني: المدير

ان المدير يعد القدوة التربوية للمعلمين والتلاميذ والذي يركن إليه المجتمع في بناء اجياله وتسليحها بالمعارف والعلوم وبات من الضروري أن يعتنى به عناية تامة ليستطيع أداكل الواجبات المنوطة به كونه يعد العامل البشري المنفذ للمنهج ، وان الدول تعتمد عليه في تحقيق اهدافها وبلوغ غاياتها في التقدم ةالازدهار ،ولهذا تزايد الاهتمام باعدادالمدير وتزويده بمعلومات اكاديمية وثقافية واكسابه المهارات اللازمة لنجاحة في مهنته. ويقول(حسان): تعد وظيفة مدير المدرسة من اهم الوظائف واطورها في العملية التعليمية حيث يواجه اثناء تأدية واجباته بمشكلات وقضايا عديدة الأمر الذي يتطلب منه أن يكون اهلاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه حتى يمتلك القدرة على اصدار القرارات المناسبة والحكيمة في الوقت المناسب دون خوف او تردد(حسان ،ومحمد،2010:98) أولاً:الكفايات والمهارات الواجب توفرها في مدير المدرسة .

1- المهارات الفنية :هي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوفرة لمدير المدرسة ،وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته ، ومن تحويل الافكار النظرية الى ممارسات عملية ،ومن فهم نظم التعليم وقوانينه فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته الإدارية (الحري، وآخرون، 2007 ،190).

2- المهارات المعرفية (التصورية): وتتمثل هذه المهارات في قدرة المدير على ادراك الموقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليله الى عناصره الاساسية وتحديد ما بين هذه العناصر من علاقات والتفكير في المستقبل والاستعداد له ، اي ان هذه المهارات تتعلق بمدى كفاءة المدير في الابتكار للأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنين في إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تتمثل في قدرة المدير على الربط الصحيح ما بين أهداف المدرسة وما بين الإجراءات المتبعة فيها من اجل تحقيق الهدف ، كما تغني مهارته في التطوير وانظرة الى التربية في الاطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع الكبير (ربيع، 107، 2006).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3- المهارات انسانية:هي قدرة المدير على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاه على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع،105،2006).

ثانياً:السمات الشخصية لمدير المدرسة:

يرتبط نجاح الادارة بالسمات التي تتوفر لدى مديرها وقد كانت الفكرة الادارية القديمة ان القيادة الادارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون البعض الاخر بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر ان القيادة المدرسية يجب ان تتوفر فيها سمات شخصية اجتماعية حتى تؤدي دورها على اكمل وجه ومن هذه السمات (عطوي،جودت عزت،35،2001)

1-أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسته وتحمل مسؤوليته.

2-ان يطلع باستمرارعلى كل ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.

3-ان يعتمد على اسلوب المشاركة في العمل.

4-ان يكون لديه دراية بالعادات والتقاليد.

5-ان يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

6- بذل اقصى طاقة في العمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر الى الآخرين.

ثالثاً:مجالات الكفايات الادارية اللازمة لمدير المدرسة :

هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد الكفايات الادارية الا انه يوجد اتفاق حول عدة مجالات لهذه الكفايات الادارية وكما يلي: كفايات مرتبطة بالشخصية ، كفايات مرتبطة بالتخطيط المدرسي ، كفايات مرتبطة بالقيادة المدرسية ، كفايات مرتبطة بالتفاعل الاجتماعي ، كفايات مرتبطة بالتشريعات، كفايات مرتبطة بالاعمال المالية والادارية ، كفايات مرتبطة بالاتصال، كفايات ، مرتبطة بالتقويم ، كفايات مرتبطة بالاشراف التربوي ، كفايات مرتبطة بالعلاقات الانسانية ، كفايات مرتبطة بالسياسه والسلطة التربوية ، كفايات مرتبطة بالتغير والتطوير، كفايات مرتبطة بالتنظيم ، كفايات مرتبطة بالقيم والاخلاق القيادية . (مصطفى عبد السميع، 2005،ص166).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رابعاً/ أ: الذكاء الاداري في المدارس

توطئة:

اصبحت الحاجة لوجود مدير يمتلك الذكاء الاداري في المدارس الثانوية من الضرورات وذلك للسيطرة على الازمات التي تتعرض لها المدرسة في الوقت الحاضر مع التسارع في التطور سواء كان داخل المدرسة او خارجها وذلك لرفع مستوى مهارات مديري المدارس الثانوية بما يتلاءم مع مستوى الطموح.

ويرى الباحث: أن المدير الذكي اداريا يعود بالفائدة على المدرسة لكون الذكاء الاداري يجعل المدير اكثر احساساً بالمشكلة ولدية روءى في تطبيق استراتيجيات مبتكرة دون خوف من الفشل والادارة الذكية تمنح الطلبة حرية ابداء ارائهم دون خوف وبهذا يشعر الطالب بالانتماء للمدرسة ويحفزهم على المحافظة على كيان ونظام المدرسة .

وان وجود القائد الذي يمتلك ذكاء اداريا له فوائد عديدة منها :

- 1- أعطاء العاملين المزيد من استقلالية والحرية في عملهم وبما يتناسب في تغيير بيئة العمل.
- 2- يقدم افكار وروئى جديدة للعاملين تمكنهم من حل مشكلاتهم بأساليب مبتكرة.
- 3- تشجيع العاملين على التفكير بطرق مبدعة في مواجهة الاخطار .
- 4- تشجيع الادارة لتقييم الافكار الادارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.
- 5- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة اكثر سهولة (نصر ، 24-2008، 25)

رابعاً/ب: مهارات اتخاذ القرار

- 1- تحديد عدة بدائل لحل المشكلة.
- 2- الالتزام الدائم من الفرد بالقرارات التي يتخذها.
- 3- الحصانة والتفتح الذماني في القرارات التي يصدرها .
- 4- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات .
- 5- اشراك الاخرين في اتخاذ القرارات .
- 6- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات .
- 7- تقييم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب على ذلك (نورالدين ، 44، 2008).



أولاً: مفهوم الالتزام الوظيفي

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تُشعره

بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرك ان الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه ،وبما يحويه من افراد ومنظمات ،وما يسود فيه من افكار ومبادئ وقيم (الخشروم، 2011، 173). وقد اكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه ،ويصف الله عزوجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله تعالى (والموفون بعهدهم اذا عاهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون) (البقرة: آية: 177) وكذلك لدينا في التاريخ الاسلامي شواهد كثيرة على اهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه او فقدان الالتزام من نتائج كارثية وأن من اهم اسباب خسارة المسلمين معركة أحد كانت عدم الالتزام وترك المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش لمواقعهم مما ترك ثغره استغلها عدوهم وادت الى خسارة المعركة.

ان من اهم عوامل تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات هي تحقيق العدالة والمساواة وأشباع حاجات الفرد من الناحية المادية وكذلك توفير الدعم المعنوي للموظفين من خلال تفعيل نظام الحوافز للجميع والمكافأة للموظفين المتميزين مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكذلك رفع روح التنافس بينهم لغرض تقديم افضل ما لديهم مما سوف ينعكس ايجابا على مستوى اداء العمل وانتاجيته وكذلك يصبح العمل بروح الفريق الواحد مما يولد الرضا الوظيفي الذي يحقق الالتزام في العمل والانضباط فيه. وترى السمله ان الحاله الاجتماعية التي يعيشها الفرد من العوامل التي يمكن ان تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي لديه ،وفي هذا الخصوص فقد أوضح أن الالتزام الوظيفي لدى العاملين المتزوجين اقل من غير المتزوجين ،وقد أرجح ذلك الى عدم قدرة الموظف المتزوج بالوفاء بمتطلبات الالتزام الوظيفي في الوقت الذي يفرض فيه بمتطلبات الالتزام نحو الأسرة، مما يجعل الالتزام الأسري لديه يمثل المرتبة الأولى نظراً لضعف مردودات الالتزام في المنظمات (سمله، 2009، 11-12) ان واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي الى زيادة الالتزام الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي الى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما اذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي الى عدم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الالتزام الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة ،فمبدأ العدالة يقلل من الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة (القريوتي ،2009،68).

ثانياً: انواع الالتزام الوظيفي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة انواع من الالتزام التنظيمي (نعساني والخولي ،2016،109) وهي:

- 1- الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ،فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فأن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري ،وخطط المعاشات،الصدقة لبعض الافراد وكثير من الافراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور.
- 2- الالتزام العاطفي : ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة،لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف ، وهو يصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الايجابية للعمل بطريقة محددة ،ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر ايضاً بدرجة إحساس العامل بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص العامل نفسه ،بالإضافة الى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الاشراف.
- 3- الالتزام المعياري: وهو يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بابقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمة أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل ، والتالي هم التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله ، ويمثل شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنظمة والعاملين فيها ويجعله وفياً لها وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام نحو المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة او بعد دخوله ،وقديكون للقيم العائلية أو الاعراف أوالدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري اي ان هذا الالتزام يتعلق بالقيم التي يؤمن بها الفرد ،وما يمليه الواجب تجاه المنظمة التي يعمل فيها (القري،2017،333).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الخاتمة:

لكل ماتقدم فان الادارة والمهارات الادارية لها دور كبير في اعداد ملاكات ادارية ناجحه ،تحتزم الوقت وتلتزم بالقوانين النافذة ،ومن دون هذه المهارات لايمكن لأي ادارة أن تتجح أي مؤسسة بشكل صحيح، وأيضا لها دور في ترسيخ مفهوم الولاء الوظيفي لدى العاملين الذي يسهم في تحقيق الالتزام الوظيفي .

المراجع والمصادر

- 1- الحريري، رافده وآخرون،(2007)الإدارة والتخطيط التربوي ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن.
- 2- احمد مصطفى وآخرون :المعجم الوسيط،1972،استانبول،دار الدعوة ، 791-792.
- 3- الناقه ،محمود كامل (1987)البرنامج التعليمي القائم على الكفايات ،اسسه واجراءاته، مطابع الطوبجي، القاهرة.
- 4- الجبوري ،حسين صالح حسين(2019)، الذكاءالاداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية في محافظة كركوك ،جامعة تكريت ،بحث غير منشور .
- 5- القرني،علي حسين ،(2017)،مستوى الثقة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12،العدد3.
- 6- عابدين ،محمد عبد القادر ،(2001)الادارة المدرسية الحديثة ،دار المشرق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- 7 عبد الباقي،صلاح الدين (2004)،السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الاسكندرية -مصر.
- 8- اللوزي،موسى (1999)،التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،قسم ادارة العامة ،الجامعة الاردنية،عمان ،الأردن .
- 9- رسمي ،محمود حسن (1993)،الالتزام الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بالمملكة العربية السعودية ،دار الحاق للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- 10- سمله ،سمير علي موسى (2008)الالتزام التنظيمي ،دراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة المؤسسات ،جامعة أسيوط ،جمهورية مصر العربية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

11- نعلاني ،عبد المحسن عبد السلام،والخولي، جمال بدير ،(2016)، نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي (بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض)،المجلة العربية للإدارة مجلد36 العدد-1يونيو حزيران 2016.

المراجع الأجنبية

12-Ipek,Cemale n (2011): predicting Organizational Commitment from Organizational Culture in”,The journal of Asia paci c Educa on ,Vol.11.n 3p371-385.

13-Gerald,Sail, Rewards and job commitment of primary School teachers in methane district, Educational management of maker ere university(2011).