



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

بحث مقدم لمجلة كلية التربية
الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين الاداء لدى مديري مدارس المرحلة
الثانوية العامة بمحافظة البحيرة
(دراسة ميدانية)

الباحثة/

دينا محمد عبد الحميد سليمان
للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص تربيه مقارنة
وإدارة تعليمية

إشراف

أ.د. زهير السعيد حجازي
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقا
كلية التربية – جامعة مدينة السادات

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م

مقدمة:

تبنى جمهورية مصر العربية لنظام الجودة في مؤسسات التعليم والتدريب والتي تباشر عملها في مراجعة أداء المدارس ونشر تقاريرها فقد رعت الحاجة الى مواكبة هذه النقلة في عمليات تقييم أداء المدارس والالتزام التنظيمي بها ومدى علاقته ودوره في تحسين الاداء .

أننا أمام تحديات جديدة تواجهنا في القرن الحادى والعشرين لذلك يجب ان يكون طموحنا أكثر في النهوض بأداء القيادات لكي يتواصل النمو والازدهار الاقتصادي ولكى يحدث لابد من ان تكون لدينا نظام تعليمى قادر على صنع جيل قادر على النهوض ولديه درجة عالية من القدرة والكفاءة في مختلف المجالات ومزود بمهارات القيادة والابداع والاتصال وعلى قدر كبير من التعليم ليعد أفضل ضمانه لمستقبل مصر. (١)

حيث ان الالتزام التنظيمى يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ، ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميته في زيادة الإنتاجية ، ومن ثم في أداء المؤسسة ، ونجاحها في تحقيق أهدافها بشكل عام ويزيد من ارتباط الفرد بعمله ، وبذل اعلى درجات الجهد للبقاء فيه وظهر ذلك جليا في أدائه ، وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله فالالتزام التنظيمى يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبى كالإهمال ، والتقصير في العمل أو الغياب ، وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى المديرين يؤدي الى عدم رغبتهم بالعمل والرغبة بمغادرته متى سنحت الفرصة وعدم إحساسه بالمسئولية مما يؤثر سلبيا على المؤسسة التعليمية.

إن الالتزام التنظيمي هو بمثابة الرابط والصلة ما بين الفرد والمنظمة وهو من أهم المؤشرات في المنظمات الفعالة وذلك لاعتقادهم بأن الالتزام التنظيمي يدل على ارتفاع عالى في الاداء الفردى

(١) عادل ريان محمد ريان : محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمى لدى المرؤوسين ونتائجه - دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد السابع، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠٠٠م ، ص - ص ٤٥٥ - ٤٨٢ .

الذى ينعكس بالطبع على اداء المنظمة ككل هذا دفع الدارسين الى محاولة وذع نماذج وتصورات مقترحة لمحاولة تطوير الالتزام التنظيمي.

المشكلة:

أن عملية الالتزام التنظيمي تواجه في التنظيمات الادارية مشكلات عديدة وهذا لعدم جدوى القيام بهذه العملية فلا بد للمنظمات الادارية من العمل على الالتزام التنظيمي وذلك للبقاء والاستمرار وازدهار المنظمة فالكفاءة والفاعلية وتحسين الاداء لدى مديري المدارس بحاجة ماسة الى العمل على الالتزام التنظيمي داخل المنظمة. (٢)

وأهم المشكلات التي تواجه الالتزام التنظيمي وتؤدي الى إعاقة تحسين الاداء ما يلي: (٣)

- قلة المام المديرين بمتطلبات الادارة الجيدة وفقا لمتغيرات العصر.
- عدم أتباع نظام اليوم الكامل في المدرسة نتيجة لظروف متعددة.
- قلة المدارس مما يؤدي الى الضغط على بعض المدارس الأخرى.
- ضعف دور المدير في التوجيه والاشراف الفنى على العاملين.
- ضعف استخدام المدير لمهاراته الفنية والادارية في التعامل مع العاملين كمشاركين له في تحقيق الأهداف الموضوع للمدرسين.
- النقص في بعض هيئات التدريس.
- غياب الاهداف المحددة.
- عدم المشاركة في الإدارة.

(٢) عادل ريان محمد ريان : محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه - دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسبوط ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد السابع، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠٠٠م ، ص - ص ٤٥٥ - ٤٨٢ .

(٣) وزارة التربية والتعليم ، مجلة الفصول ، اداء المدارس الحكومية فى مراجعات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب (العدد ٤ ، ابريل ٢٠١٠) ، ص ٥

لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهمية الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة

البحيرة؟ وتتطلب الإجابة على هذا السؤال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة؟

٢- ما درجة الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة؟

٣- ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة

البحيرة؟

٤- ما التصور المقترح للالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة

بمحافظة البحيرة؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة بصورة رئيسية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.

- التعرف على مستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.

- تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة

بمحافظة البحيرة.

- مناقشة بعض النماذج العالمية المفسرة للالتزام التنظيمي.

- معرفة أثر بعض المتغيرات مثل (الموقع الجغرافي، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي) على

مستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.

الأهمية:

أن مدير المدرسة هو عصب العملية الادارية وهو العقل ومدير المؤسسة التي يديرها والتي تتأثر في أدائها وإنجازها بما هو عليه من قوة جسيمة أو عقلية أو ذهنية أو اجتماعية أو نفسية فينبغي الاهتمام بأسلوب الالتزام التنظيمي وتحسين الاداء لديه وذلك لزيادة الكفاءة والجودة في الادارة المدرسية ويتركز ذلك على عدة مرتكزات أساسية هي: (٤)

١- أن الالتزام التنظيمي هو أهم العوامل المساهمة في جعل المديرين لديهم الانتماء الكامل للمدرسة والمحافظة على استمرارها مما يجعلهم ملتزمين بعملهم.

٢- البحث عن المشكلة التي تعوق عملية الالتزام التنظيمي لأن معرفة الداء تسهل علينا معرفة الدواء والعمل على معالجة بعض تلك المشكلات التي تعوق تحسين الأداء.

٣- ينبغي ان يبنى نظام تحسين الاداء على فلسفة واضحة ومحددة.

٤- تحسين الاداء يؤدي الى الارتقاء بالتعليم وتحسين مستوى الادارة المدرسية.

٥- العمل على تزويد العاملين على صناعة القرار في المدارس بنموذج يساعد على تطوير الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء. (٥)

المصطلحات:

• الالتزام التنظيمي: **organizational obligation**

عرفته (نعمة عباس وآخرون 1996) بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة، وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

(٤) Anthony J.C.cedoline : "Job Burnout in puplic Education، Symptoms، Causes ، And Survival Skills ، The Teachers College "1982، PP23-24

(٥) رجا حجلان المطيرى ، أحمد عبد الله العلى ، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق ، القاهرة، مركز الكتاب للنشر ١٩٩٦م، ص ص ٣٩-٤٠

ومن أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر وستيرز وبوليان^(٦) وهو يعرف بأنه: القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسة وتعرف الباحثة مفهوم الالتزام التنظيمي، بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند المديرين تجاه المؤسسة التعليمية والارتباط بها، والإخلاص لها مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها، من خلال بذل الجهد والسعي والقيام بكل ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المؤسسة التعليمية مما يعزز نجاحها، ويقاس إجرائياً من خلال درجات مديري ووكلاء المدارس التي يحصلوا عليها من تطبيق الاستبيان المعد لذلك.

• الأداء : Performance

هو يشير المعنى اللغوي للأداء وفقاً للمعجم الوجيز إلى "التأدية" وأدى الشيء: قام به^(٧)
الاداء اصطلاحاً: هو تنفيذ عمل اسند الى شخص أو مجموعة بالقيام به، فالأداة هو نتاج جهد معين قام ببزله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.^(٨)

• مستوى الأداء : Performance Standard

يعرف (الدرة 2003) الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.
وتعرف الدراسة الحالية مفهوم مستوى الأداء على أنه قيام مديري المدارس بالمهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية المنوطة لهم في أسرع وقت وقل جهد لتحقيق أهدافهم بحيث تساعد هذه الأعمال على تحقيق التعليم المرغوب، ويقاس إجرائياً من خلال درجات مديري ووكلاء المدارس التي يحصلوا عليها من تطبيق الاستبيان المعد لذلك.

(٦) كتاب الزهراني : دراسة الولاء التنظيمي لمرحلة الثانوية العامة ، ٢٠١١ ، ص ١٠٠
(٧) مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ١٠
(٨) احمد زكى بدوى ، محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة : التخطيط ، التنمية ، الاستخدام ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٩٤ ، ص ١٦٦

منهج البحث:

تتنوع مناهج البحث العلمى المستخدمة في مجالات الدراسات والبحوث التربوية ويرجع الاختلاف في استخداماتها الى اختلاف مشكلة وطبيعة الدراسة والقضايا التي تأثيرها والمتغيرات التي تشتمل عليها ويعتبر المنهج الوصفى التحليلي أحد المناهج الرئيسية المستخدمة في مجالات البحوث التربوية لوصف الواقع القائم وتحليله ومعرفة العناصر والمتغيرات الاساسية وعلاقتها وتقديم تفسير لها.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي وذلك ضمنا للمشكلة، التي تتطلب تحديد واضح.

لمتغيرات هذه الدراسة وجمع البيانات واستخلاص النتائج وتم تحليل معطيات الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان.

واعتمدت الباحثة على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا دقيقا

لاستخلاص دلالاتها والوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (٩)

١- التعرف على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة والتي تعد رافدا حيويا للدراسة الحالية.

٢- اجراء المسح الوصفى التحليلي للوقوف على واقع الالتزام التنظيمى وعلاقته بتحسين الأداء لدى مديرى المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة من خلال استبانة موجه للمديرين ووكلاء المدارس.

٣- استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة البيانات.

(٩) محمد السيد الكسباني: البحث التربوى بين النظرية والتطبيق دار الفكر العربى ، القاهرة ٢٠١٢ ، ص ٨٦

٤- الوصول للتصور المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة وتحسين مستوى الأداء.

الأدوات:

تم تطبيق استبيان على عينة مكونة من مديري المدارس بمحافظة البحيرة في مركز دمنهور، وادى النطرون، النوبارية، والمحمودية على ١٦٠ مدير مدرسة

العينة:

تكونت عينة الدراسة من (١١٠) فردا متمثلة في مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة

حدود البحث:

• الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مديري ووكلاء مرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة (دمنهور - المحمودية - النوبارية - وادى النطرون - كفر الدوار - إيتاى البارود).

• الحدود الزمانية :

اقتصرت الدراسة على دراسة وتحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين الاداء خلال الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لعام ٢٠١٩.

• الحدود البشرية :

اقتصرت مجتمع الدراسة على مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارة التعليمية في المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.

• الحدود الموضوعية:

سيتم دراسة الاداء من خلال أبعاد تتمثل في (عناصر الاداء - طبيعة الاداء - أنواع الاداء - مشكلات الاداء - تقييم الاداء - أهمية تحسين الاداء - أهداف تحسين الاداء).

مفهوم الالتزام التنظيمي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي واختلفت مسمياتها خاصة في الدراسات العربية ، ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات العربية في هذا الخصوص إلى الاختلاف حول ترجمة مصطلح الالتزام التنظيمي ذاته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.

وبالرغم من هذا الخلط بين هذه المفاهيم أو المصطلحات، والصعوبة التي يواجهها كثير من الباحثين في الفصل بينهم، فإن كلا منهم له مدلوله الخاص به، إلا أن مفهوم الالتزام هو الثمرة لكل من الانتماء وللولاة التنظيمي.

ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو محصلة لكل من التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وولائهم وانتمائهم لها، وبالتالي فكلما زاد اقتناع الأفراد بأهداف المؤسسة وقيمها، زاد عزمهم وتصميمهم على تحقيق هذه الأهداف وزاد ارتباطهم الوجداني بها (ولائهم لها) واندماجهم وتوحدهم مع هويتها، لذا فمن المتوقع أن يزداد التزامهم التنظيمي والعكس، ولا يتصور أن يتحقق كل ذلك دون أن يكون هناك شعور بالإشباع والرضا نتيجة الاستمرار في المؤسسة.

كما أنه من الملاحظ تزايد اهتمام الباحثين بدراسة الالتزام التنظيمي بشكل كبير، وقد قدم علماء ومنظمو السلوك التنظيمي تعريفات مختلفة ومتباينة حول هذا المفهوم،⁽¹⁰⁾ حيث يعرفه البعض بأنه:

(10) Mehrdad Goudarzvandchegini and Roohoallah Kheradmand: **The Relationship Between Empowerment And Organizational Commitment**, *International Research Journal Of Applied And Basic Sciences*, Vol. (4), No. (5), 2013, P. 1049.

استعداد الفرد العامل لتنفيذ واجباته الوظيفية، والتمسك بالعمل في المؤسسة، والسعي للنهوض بها. (١١)

ويعرفه Meyer & Allen، بأنه "حالة سيكولوجية تميز علاقة الفرد مع التنظيم وتحمل مضامين تتعلق بقرار استمرارية عضويته في التنظيم أو عدمها". (١٢)

كما يعرفه آخرون بأنه: اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة.

ويستند مفهوم الالتزام التنظيمي على ثلاثة دعائم أساسية وهي:

١. إحساس بالالتزام من خلال القناعة الذاتية بأهداف المنظمة وقيمها.
٢. الانغماس والمشاركة الفعالة في العمل من خلال القناعة بأهمية دور الموظف في المنظمة وهذا نتيجة لانعكاس رضا الفرد النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
٣. الإخلاص الذي يتجسد بالرغبة الأكيدة في استمرار الفرد بالعمل لدى المنظمة. (١٣)

خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن تحديد بعض خصائصه التي تميزه عن السلوكيات التنظيمية الأخرى على النحو الآتي:

(١١) محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب: العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ)، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا (ع ١)، ٢٠٠٨م، ص ٢٦٧.

(12) John P. Meyer & Natalie J. Allen: **A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment**, *Human Resource Management Review*, Vol. (1), Iss. (1), 1991, P. 67.

(13) Emine Yılmaz et al: **Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.(150), 2014, p. 245

- لا يصل الالتزام التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الالتزام وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجئات التي تتم في فترات قصيرة من الزمن. (١٤)
- أن رفع درجة التزام الأفراد لمنظمتهم أمراً ليس بالسهل إذ تتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه، هذا فضلاً عن كونه ليس مكوناً أحادي البعد ولكنه مكون متعدد الأبعاد. (١٥)
- سلوك يعبر عن قوة تماسك الفرد بأهداف وقيم المنظمة، كما أنه سلوك يفوق التوقعات الرسمية والمعيارية للمنظمة من أفرادها. (١٦)
- يمثل الالتزام التنظيمي شعوراً داخلياً يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح صوره في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والانجاز، وغيرها. (١٧)
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

(١٤) نجيب عبد المجيد نجم: تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل استراتيجي) الأستاذ، ع (٢٠٣)، ٢٠١٢م، ص ١٠٥٥.

(١٥) مها عادل رمضان الزبيدي: أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي و القطاع الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع (٤)، ٢٠١١م، ص ٢٢٣.

(16) Nedim Gürses And Emine Demiray: **Organizational Commitment Of Employees Of Tv Production Center (Educational Television Etv) For Open Education Faculty, Anadolu University, The Turkish Online Journal Of Educational Technology, vol. (8), Iss. (1), 2009, P. 41.**

(١٧) عادل عبد الفتاح سلامة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٣)، ج (١)، ١٩٩٩م، ص - ص ١٢٢-١٢٤.

- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (١٨)
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها: الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- يعبر الالتزام التنظيمي بشكل عام عن التماثل والتجانس بين قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاختلاف الواضح في الأدبيات الإدارية بين الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي؛ إلا أنه لا توجد اختلافات بين الباحثين على الأهمية البالغة للالتزام التنظيمي للمؤسسات عامة والتعليمية خاصة، وكذلك للأفراد العاملين بها على حد سواء وترجع هذه الأهمية لعدة أسباب منها: (١٩)

- ١- كلما زاد الالتزام التنظيمي للفرد قل معدل دوران عمله وقلت نسبة تغيبه عن العمل مما يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي وارتفاع معدلاته.
- ٢- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

(١٨) سامي علي أبو الروس: قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٦م، ص ١٣ - ١٤.

(١٩) Barbara S. Romzek: "Personal Consequences of Employee Commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 32, No. 3, 1989, P. 651

٣- أن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل، مما يؤدي إلى تعزيز استعادة كل من المؤسسة والفرد.

٤- أن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يسهمون في دفع عجلة التنمية والنمو الاقتصادي للدولة ككل عن طريق زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد.

٥- يقوم الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع بتأييد ودعم قيم منظماتهم والتأثير في غيرهم من العاملين مما يؤدي إلى استقرارها واستمرارها.

مفهوم تحسين الأداء

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين

التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس امال بالطريقة المثلى^(٢٠)

يتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن العناصر ٤ التالية:

١- الجودة. ٢- الإنتاجية. ٣- التكنولوجيا. ٤- التكلفة.

أهمية الأداء الوظيفي واهدافه

لقد أصبح العنصر البشري من اهم مورد من موارد المنظمة كما ان إدارة وتسير الموارد البشرية

مهمة ومسئولية صعبة وذلك لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين الأداء

مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين الأداء للأفراد العاملين بها.^(٢١)

كما يتوقف نجاح اي مؤسسة على أداء العاملين فيها فإذا قاموا بأعمالهم وانجزوها على الوجه

المطلوب والمخطط لها من قبل الإدارة فأن هذا يؤدي الى تحقيق المنظمة لأهدافها منشودة كالبقاء

(٢٠) مدحت أبو النصر: الأداء الادارى المتميز ، الطبعة ٢ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ص ص ٦٢-٦٣.

(٢١) الفروخ ، فايز ٢٠١١ التعليم التنظيمي واثرة في تحسين الأداء الوظيفي . عمان - دار الرمان للنشر والتوزيع ص

والنحو والتوسع واما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا امام المنظمة في تحقيق أهدافها بل سيؤدى في بعض الأحيان الى تصفية المنظمة.

أهداف تقييم الأداء :

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- التأكد من سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدري.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها (٢٢)

معايير الأداء الوظيفي

معايير الأداء الوظيفي هي عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان تصل اليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة وتتحصر في التالي:

١- الكمية وهي تشير الى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانيات وقدرات الافراد في ضوء التقنية المتوفرة.

٢- الوقت وهو بيان توعى يحدد حتى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

الإجراءات وهو بيان توعى للخطوات الفردية الواجبة لتنفيذ مهام الوظيفة. (٢٣)

معايير الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت" مارش وماناري "من الدراسات المتميزة التي أشارت الى المعايير المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتريب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم

(٢٢) محمد أحمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ٢٠١٠ ص ١٩١
(٢٣) المرى ، ياسر ٢٠٠٩ دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية (رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة ناية ص ٤٦

للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها. **وضوح الأهداف**: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف. (٢٤)

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

(24) Hafiz et al. four factors to influence organization & employee commitment to change within international journal of information business and management Vol. 16 No. 1, 2014, P. P.195,196

نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد .

المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

١- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف. (٢٥)

٢- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية

(٢٥) مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، الطبعة ٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ١٠٠

والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

٣- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية

التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

٤- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء

للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والنوع الاجتماعي والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. (٢٦)

٥- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة

بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء

تسعى المؤسسات وذلك باختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها على تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية، ومحاولة التكيف مع المستجدات البيئية، ويتم ذلك من خلال إحداث التغيير المناسب للمؤسسة الذي

(٢٦) درة، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ م. ص ٧٩

يتلائم مع وضعها وهناك عدة مداخل تؤدي إلى إحداث التغيير والتي نجد منها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التمكين، وهنا يظهر تأثير على الأداء لدى مديري مرحلة الثانوية العامة ومن أهم الآثار:

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى مديري مرحلة الثانوية العامة حسب التغيرات الحاصلة هذا ما يساعد على استغلال نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.
- تساعد المؤسسات على تلبية حاجات العاملين بشكل أفضل.
- تسريع عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تقليل الوقت.
- إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- يخفف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا.
- يساعد العملاء في الحصول على تصور أكبر بإنجازهم لأعمالهم.
- يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع وزيادة الدافعية الفردية الشعور بالمسؤولية.
- تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة بالتحسين.
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها.
- نتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتخذ طرق جديدة تتناسب مع أهداف المنظمة وظروفها.
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات الأساسية.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات. (٢٧)

دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية

(٢٧) درة، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ م. ص ٧٩

• تؤكد دراسة (حصّة صادق ٢٠٠٠م)، أن السبب الرئيس الذي جعل الالتزام التنظيمي أحد المواضيع الأكثر شيوعاً في الأبحاث خلال الثلاثين سنة الماضية في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي هو تأثيره الكبير على الأداء والذي يمكن الاستدلال عليه من خلال ملاحظة العديد من مظاهر السلوك الأخرى كالتغيب عن العمل، والرضا الوظيفي، وترك العمل وغيرها (٢٨).

• وتشير دراسة (Antony 2013) (٢٩) بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين بالمؤسسة، كما بينت دراسة (Sultan 2013) (٣٠) أن هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها: الأداء المتميز للعمل، حيث إن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه، والإبداع لدى العاملين في المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المؤسسة التعليمية.

• كما أكدت دراسة (Erbasi et al. 2012) (٣١) أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، وبينت نتائج دراسة (Marnis 2013) (٣٢) أهمية الالتزام التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة المخرجات المهمة في المنظمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي، وتوصل إلى ذلك

(٢٨) حصّة صادق: العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل: دراسة مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد ١٤، العدد ٢، ٢٠٠٠م، ص - ص ٢٦٣-٢٩٤.

(29) Antony, J.: The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research, 2(3), 2013, 11-116.

(30) Sultan, Th., Nazim, A., Qader, B. and Khan, Z., Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees' Performance, 2(8), 2010, p _ p 225-233.

(31) Erbasi, A., Tugay, A. and Osman, U.: The Correlation between Organizational Commitment and Job satisfaction with Appreciation of Performance Evaluation, Interdisciplinary Journal of Economics and Management Science, 1(9), 2012, p _ p 68-76.

(32) Marnis, S.: Increasing the Employees' Performance through Transformational Leadership, Organizational Culture and Commitment, Journal of economics, Business and Accountancy Ventura, 1(1), 2013, P P 70-80.

أيضاً (Sani 2013) (33) بأن هناك فوائد تجنيها المنظمة نتيجة الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وأهمها الأداء المتميز للعمل، حيث إنه كلما كان العامل يتمتع بالالتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في أداء الأعمال المنوطة به.

• وجدير بالذكر أن الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية إنما يمثل تعبيراً عن الإنجاز الذي يحققه الفرد من جراء ممارسة نشاطه في موقع العمل، ويتحدد مستوى هذا الأداء بتفاعل صفات الفرد مع خصائصه الوظيفية مع خصائص المؤسسة، ويستدل من ذلك أن الالتزام التنظيمي يؤثر ولو بصورة جزئية على مستوى ذلك الأداء سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

• وبذلك يمكن القول بأن للالتزام التنظيمي نتائج عديدة في تحسين أداء كلاً من المؤسسة التعليمية وكذلك العاملين فيها وزيادة الفعالية المؤسسية، وذلك من خلال شعور الفرد بالانتماء والأمن الوظيفي، والتماسك بينه وبين أعضاء الجماعة، وما يترتب عليه من زيادة الجهد المبذول، وانخفاض معدل الدوران، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير عن العمل، كما أنه يحقق زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة واضحة وإيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية.

تري الباحثة ان هذا الفصل الذي تناول الأسس النظرية للالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية يمكن القول بضرورة تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات عامة والتعليمية بخاصة لما له من أهمية بالغة وفوائد متعددة أهمها: دعم توجهات المؤسسة التعليمية نحو التغيير وقبوله والحد من مقاومته، وتحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم، والحد من نسب تغيبهم أو انقطاعهم عن العمل، وشعورهم

(33) Sani, A.. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Business and Management; 8(15), 2013, p-p 57-68.

بالمثل وقلة دافعيتهم نحو الانجاز، كما يساهم بدور كبير في زيادة الفعالية المؤسسية، وتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية، وقد بات من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تدرك هذه الأهمية الشديدة لهذا المتغير السلوكي الهام في المنظمات المعاصرة، وتعمل على تنميته والحد من عوامل تراجعته وانحساره وذلك بطرق وأساليب عدة من أهمها: مشاركة العاملين في صنع القرار، وتنمية ثقتهم في القيادة، وتمكينهم، واستخدامهم لأنماط قيادية مناسبة، وتنوع أساليب التحفيز وغيرها من الأساليب المفيدة لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين.

أهم نتائج الدراسة:

١. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.
٢. التعرف على مستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.
٣. تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.
٤. مناقشة بعض النماذج العالمية المفسرة للالتزام التنظيمي.
٥. معرفة أثر بعض المتغيرات مثل (الموقع الجغرافي، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي) على مستوى الأداء لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة.
٦. ندرة النظر لمشكلات العمل من زوايا متعددة.
٧. الخوف من تجريب الأفكار غير المعتادة في العمل.
٨. سوء التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.
٩. المركزية الشديدة التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية العامة.
١٠. قصور في وضع الأهداف التي تبنى سياسة التغيير.
١١. ندرة إقامة برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة تعنى بأساليب إدارة التغيير.

التوصيات:

١. السعي الجاد لمعرفة مديري المدارس الثانوية كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية من خلال اطلاعهم على الأبحاث التربوية الجديدة والكتب الحديثة واستخدام التقنيات الحديثة في علم الإدارة.
٢. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الابداع الإداري وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقها في العمل الإداري المدرسي.
٣. يجب على الإدارات التعليمية المتابعة المستمرة لمديري المدارس الثانوية بصفة مستمرة ومعرفة مدى التزامهم التنظيمي خلال العمل.
٤. عقد دورات تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس الثانوية لتحسين أدائهم المهني واطلاعهم على أحدث الوسائل والطرق في مجال عملهم الإداري.
٥. يجب تعزيز ابعاد الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس سواء الأخلاقي او غيره.
٦. عمل مسابقات بين مديري المدارس لمعرفة أفضل المديري في الأداء.
٧. عمل دورات تدريبية للمديرين لتدريبهم على أحدث وسائل الإدارة التعليمية.

المراجع

المراجع العربية

١. عادل ريان محمد ريان : محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه - دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد السابع، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠٠٠م ، ص - ص ٤٥٥ - ٤٨٢ .
٢. عادل ريان محمد ريان : محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه - دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد السابع، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠٠٠م ، ص - ص ٤٥٥ - ٤٨٢ .

٣. وزارة التربية والتعليم ، مجلة الفصول ، اداء المدارس الحكومية فى مراجعات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (العدد ٤ ، ابريل ٢٠١٠) ، ص ٥
٤. رجا حجلان المطيرى ، أحمد عبد الله العلى ، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق ، القاهرة، مركز الكتاب للنشر ١٩٩٦م، ص ص ٣٩-٤٠
٥. كتاب الزهراني : دراسة الولاء التنظيمي لمرحلة الثانوية العامة ، ٢٠١١ ، ص ١٠٠
٦. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ١٠
٧. احمد زكى بدوى ، محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة : التخطيط ، التنمية ، الاستخدام ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٩٤ ، ص ١٦٦
٨. محمد السيد الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق دار الفكر العربى ، القاهرة ٢٠١٢ ، ص ٨٦
٩. محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب: العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ)، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا (ع (١)، ٢٠٠٨م، ص ٢٦٧.
١٠. نجيب عبد المجيد نجم: تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل استراتيجي) الأستاذ، ع (٢٠٣)، ٢٠١٢م، ص ١٠٥٥.
١١. مها عادل رمضان الزيايدي: أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي و القطاع الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع (٤)، ٢٠١١م، ص ٢٢٣.
١٢. عادل عبد الفتاح سلامة: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٣)، ج (١)، ١٩٩٩م، ص - ص ١٢٢-١٢٤.
١٣. سامي علي أبو الروس: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ٢٠٠٦م، ص ص ١٣-١٤.
١٤. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز ، الطبعة ٢ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ص ص ٦٢-٦٣.
١٥. الفروخ ، فايز ٢٠١١ التعليم التنظيمي واثرة في تحسين الأداء الوظيفي . عمان - دار الرمان للنشر والتوزيع ص ٤٣
١٦. محمد أحمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ٢٠١٠ ص ١٩١
١٧. المرى ، ياسر ٢٠٠٩ دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية (رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة ناية ص ٤٦
١٨. مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، الطبعة ٢ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ص ١٠٠
١٩. درة، عبد البارى .تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ م. ص ٧٩
٢٠. حصة صادق: العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل: دراسة مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد ١٤ ، العدد ٢، ٢٠٠٠م، ص - ص ٢٦٣-٢٩٤..

1. Anthony J.C.cedoline : "Job Burnout in puplic Education، Symptoms، Causes ، And Survival Skills ، The Teachers College "1982، PP23-24
2. Mehrdad Goudarzvandchegini and Roohoallah Kheradmand: **The Relationship Between Empowerment And Organizational Commitment، International Research Journal Of Applied And Basic Sciences، Vol. (4)، No. (5)، 2013، P. 1049.**
3. John P. Meyer & Natalie J. Allen: **A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment، Human Resource Management Review، Vol. (1)، Iss. (1)، 1991، P. 67.**
4. Emine Yilmaz et al: **Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations? Procedia - Social and Behavioral Sciences، vol.(150)، 2014، p. 245**
5. Nedim Gürses And Emine Demiray: **Organizational Commitment Of Employees Of Tv Production Center (Educational Television Etv) For Open Education Faculty، Anadolu University، The Turkish Online Journal Of Educational Technology، vol. (8)، Iss. (1)، 2009، P. 41.**
6. Barbara S.، Romzek: **Personal Consequences of Employee Commitment”، Academy of Management Journal، vol.، 32، No. ، 3، 1989، P. 651**
7. Hafiz et al. four factors to influence organization & employee commitment to change within international journal of information business and management Vol. 16 No. 1, 2014, P. P.195,196
8. Antony، J.: The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior، International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research، 2(3)، 2013، 11-116.
9. Sultan، Th.، Nazim، A.، Qader، B. and Khan، Z.: Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees' Performance، 2(8)، 2010، P – P 225-233.
10. Erbası، A.، Tugay، A. and Osman، U.: The Correlation between Organizational Commitment and Job satisfaction with Appreciation of Performance Evaluation، Interdisciplinary Journal of Economics and Management Science، 1(9)، 2012، P – P 68-76.
11. Marnis، S.: Increasing the Employees' Performance through Transformational Leadership، Organizational Culture and Commitment، **Journal of economics، Business and Accountancy Ventura، 1(1)، 2013، P P 70-80..**
12. Sani، A.. Role of Procedural Justice، Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational

Citizenship Behavior, International Journal of Business and Management;
8(15), 2013, P-P 57-68